

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)
_____ Доценко В.Ф.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

«До захисту допущено»
В.о. завідувача кафедри
_____ Антоненко І. Я
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності _____ 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)

освітньо-
професійної програми _____ Туризм

на тему:
«Формування потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ-4-12 Дерев'янка Анастасія Юріївна
(прізвище та ініціали)

Керівник Басюк Дарія Іванівна
(прізвище та ініціали) _____ (підпис)

Рецензент _____ (підпис)
(прізвище та ініціали)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2020р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризм

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача

кафедри _____

Антоненко І. Я.

“ _____ ”

_____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Дерев'янку Анастасія Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства»

керівник роботи Басюк Дарія Іванівна, професор кафедри ТГБ, д. економ. наук

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 03 ” червня 2020 року № 310-кс

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Науково-теоретичні аспекти системи управління конкурентоспроможності організації.

Аналіз діяльності туристичної агенції «Поїхали з нами».

Пропозиції щодо впровадження концепції маркетинг-мікс в діяльність фірми. удосконалення маркетингової служби необхідним технічним і методичним забезпеченням.

Впровадження сучасних інформаційних технологій на туристичному підприємстві «Поїхали з нами»

5. Перелік графічного матеріалу рисунків – 11; таблиць - 27; формул - 6; додатків – 1.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Басюк Д. І. проф. кафедри		
II	Басюк Д. І. проф. кафедри		
III	Басюк Д. І. проф. кафедри		
IV	Басюк Д. І. проф. кафедри		

7. Дата видачі завдання 2 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2020-28.02.2020	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	02.03.2020-13.03.2020	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	16.03.2020-31.03.2020	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2020-19.04.2020	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	20.04.2020-03.05.2020	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	04.05.2020-17.05.2020	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	18.05.2020-24.05.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	25.05-27.05.2020	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	20.05.2020-31.05.2020 .	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	01.06.2020	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15,16, 17,18,19 06.2020	

Здобувач

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
ДЕРЕВ'ЯНКО АНАСТАСІЇ ЮРІЇВНИ
НА ТЕМУ:
«ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Дипломна робота складається з 123 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків - 11, таблиць - 27, формул - 6, додатків - 1.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю організації на прикладі туристичного агентства «Поїхали з нами».

Предметом дослідження є процеси формування і управління конкурентоспроможністю туристичного агентства «Поїхали з нами».

Метою дослідження є системи управління конкурентоспроможністю організації і запропонувати рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі підприємства індустрії дозвілля туристичного агентства «Поїхали з нами».

У I розділі розглянуті теоретичні основи управління конкурентоспроможністю організації; розкрито таке питання, як особливості управління конкурентоспроможністю організації.

У II розділі розглянуто аналіз системи управління конкурентоспроможністю туристичного агентства «Поїхали з нами» та загальна характеристика туристичного агентства.

У III розділі описано удосконалення системи управління конкурентоспроможністю туристичного агентства «Поїхали з нами» та підвищення якості послуг тур агента.

У IV розділі описано впровадження сучасних інформаційних технологій на туристичному підприємстві «Поїхали з нами»

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конкурентоспроможність, туристична агенція, «Поїхали з нами».

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю організації	10
1.1. Значення і роль управління конкурентоспроможністю організації	10
1.2. Методичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності організації	15
1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю організації	23
Розділ 2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю туристичного агентства «Поїхали з нами»	30
2.1. Загальна характеристика туристичного агентства «Поїхали з нами».....	30
2.2. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю організації	43
2.3 Оцінка конкурентоспроможності туристичного агентства «Поїхали з нами»	51
Розділ 3. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю туристичного агентства «Поїхали з нами»	64
3.1. Підвищення якості послуг тур агента «Поїхали з нами»	64
3.2. Заходи по покращенню маркетингової діяльності туристичного підприємства «Поїхали з нами»	72
3.3. Соціально – економічна оцінка ефективності запропонованих рекомендацій	90
Розділ 4. Впровадження сучасних інформаційних технологій на туристичному підприємстві «Поїхали з нами»	99
4.1 Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на туристичному підприємстві «Поїхали з нами».....	99
4.2 Аналіз інтернет-контенту туристичного підприємства «Поїхали з нами»	106
4.3 Загальні пропозиції по удосконаленню інформаційної діяльності туристичного підприємства «Поїхали з нами».....	113
Висновок	117
Список використаних джерел	122
Додатки	

Вступ

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи викликана тим, що конкуренція є важливою складовою маркетингового макросередовища підприємства, без урахування і вивчення якої неможлива розробка прийнятною стратегії і тактики функціонування підприємства на ринку. Все більш очевидним стає те, що головною характерною рисою нових систем внутрішньофірмового управління повинна стати орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікацію операцій, інноваційну діяльність, максимальне використання творчої активності персоналу. Децентралізація, скорочення рівнів в апараті управління, просування працівників та їх оплата в залежності від реальних результатів стануть основними напрямками змін в апараті системі управління.

Існує безліч визначень конкурентів, наведемо найбільш уживані з них. Як було зазначено вище, конкуренти - це суб'єкти маркетингової системи, які своїми діями впливають на вибір підприємством ринків, постачальників, посередників, формування асортименту товарів і на весь комплекс маркетингової діяльності (що й спричиняє за собою необхідність їх вивчення). Розглядаючи конкурентів як суб'єктів маркетингової системи більш детально, можна дати наступне визначення. Конкуруючими підприємствами називаються підприємства, які мають повністю або частково збігається фундаментальну нішу. Під фундаментальною ринковою нішею тут розуміється сукупність сегментів ринку, для яких підходять товар і / або послуга, вироблені підприємством.

Досягнення конкурентоспроможності своєї продукції і збільшення обсягу її реалізації є важливим завданням для кожного підприємства.

Конкурентоспроможність - багатоаспектне поняття, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним, економічним, технічним, естетичним, ергономічним характеристикам, але і по комерційних і інших умовах його реалізації (терміни поставки, ціна, канали збуту, сервіс, реклама). Конкурентоспроможним

вважається така продукція, яка має не тільки високі споживчі властивості, але і відповідає вимогам міжнародних стандартів з екологічної безпеки.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є система управління конкурентоспроможністю організації на прикладі туристичного агентства «Поїхали з нами».

Предметом дослідження є процеси формування і управління конкурентоспроможністю туристичного агентства «Поїхали з нами».

Метою даної роботи є дослідження системи управління конкурентоспроможністю організації і запропонувати рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі підприємства індустрії дозвілля туристичного агентства «Поїхали з нами».

У зв'язку з поставленою метою були визначені завдання дослідження конкурентоспроможності підприємства:

- вивчити значення і роль системи управління конкурентоспроможністю організації;
- розглянути методичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності організації;
- дослідити особливості системи управління конкурентоспроможністю організації індустрії дозвілля;
- проаналізувати систему управління конкурентоспроможністю туристичного агентства «Поїхали з нами»;
- дати оцінку системі управління конкурентоспроможністю туристичного агентства «Поїхали з нами»;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю організації;
- визначити соціально - економічний ефект реалізації (впровадження) рекомендацій та пропозицій;

Структурно робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Як інформативно-статистичної бази дослідження послужили різні за формою і змістом дані і матеріали. Серед них нормативно-довідкові та статистичні дані про підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції «Поїхали з нами», фактичні матеріали, що містяться в дослідження українських і зарубіжних вчених.

У роботі використані праці вітчизняних економістів Абрамової Г.П., Віханського О.С., Говоркова А.І., Голубкова Є.П., Зав'ялова М.І., Іванова В.М., Вискребцева В.А., Копилова Д. І., Уткіна Е.А.,

Деякі аспекти даних проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства вивчаються в працях вітчизняних вчених - Г.Л. Азоев, О.В. Арістова, Т.М. Ахмадалієва, А.К. Буяльський, І.М. Герчикова, В.Є. Голубкова, П.С. Демидова, А.І. Литвиненко, Е.С. Мінаєва, В.П. Панагушина, В.В. Салія, М.А. Тат'янченко, РМ Тихонова, Н. І. Шайдурова, А.Ю. Юданова.

Ю.П. Аніскін, Ф. Котлер, Н.К. Моїсеєва досліджували конкурентоспроможність підприємств в області маркетингу, акцентуючи увагу на виробництві продукції та послуг з метою задоволення запитів споживачів. Е.А. Горбашко, М.Г. Долинська, І.А. Соловійов, К.Еклунд, аналізуючи зміст і сутність конкурентоспроможності, досліджують якісні та вартісні характеристики продукції і послуг. Різні аспекти конкурентоспроможності регіональних і національних економік розглядаються в працях В.Є. Андрєєва, М.І. Гельвановській, І.П. Данилова, М. Портера, Б. Хомельянського, К.В. Швандер. Істотний внесок в дослідження метрологічних аспектів аналізу і оцінки конкурентоспроможності зроблений М.І. Гельвановській, В. Жуковської, П.С. Зав'яловим, І. Трофімової, С.Г. Светуньковим.

Однак, незважаючи на значний інтерес науковців до проблем оцінки і управління конкурентоспроможністю підприємства у вітчизняній науці недостатньо опрацьованими залишаються питання формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Крім того, існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства недостатньо ефективні для цілей управління, в них не враховуються в повному обсязі складові

конкурентоспроможності підприємства, тому вони не дозволяють отримати адекватні результати. Відсутнє комплексне дослідження механізму впливу конкурентоспроможності на економічні результати діяльності підприємства.

Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю організації

1.1. Значення і роль управління конкурентоспроможністю організації

В умовах високої насиченості товарних ринків, перевищення на них пропозиції над попитом, кожен товар (і стоять за ним товаровиробник і продавець) змушений вести жорстоку боротьбу за переваги споживача. Безліч товарів одночасно пропонують однакові або різні способи задоволення однієї і тієї ж потреби покупців на рівних або незначно відрізняються цінових умовах. У цій ситуації переваги споживача віддається товару, який в маркетингу визначається як конкурентоспроможний.

Розуміння того, що ховається за словом «конкурентоспроможність» ще не усталене. Оцінка довідкової, нормативно-технічної та методичної літератури показує, що в ній конкурентоспроможність розглядається з загальних позицій. Більшість публікацій об'єднує підхід до конкурентоспроможності як характеристиці можливості збуту товару в умовах конкуренції. Таке визначення не розкриває сутність даної категорії, констатуючи і без того очевидну залежність збуту від конкурентоспроможності. При цьому втрачається зміст конкурентоспроможності конкретного товару, яка обумовлює розподіл попиту між ним та іншими обертаються на ринку виробами аналогічного призначення [5, с.64].

Поширеним є підхід до конкурентоспроможності як комплексу споживчих властивостей товару безвідносно до його вартості. При цьому передбачається, що низька конкурентоспроможність веде до зниження цін на товари і, навпаки, підвищення конкурентоспроможності обумовлює зростання цін. В даному випадку конкурентоспроможність ототожнюється з якістю продукції, хоча якість лише один з факторів конкурентоспроможності.

Конкуренція - (від лат. *Concurrere* - стикатися) - боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Це економічний процес

взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задовольняючи різноманітні потреби покупців [22, с.113]. На світовому ринку постійно існує гостра конкуренція товаровиробників.

В економічній літературі можна виділити ряд підходів і типологій до конкуренції. Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють такі види конкуренції:

Станом ринку виділяють: досконала (вільна), недосконала, регулююча. Досконала (вільна) конкуренція заснована на приватній власності і господарської відособленості. Вона передбачає, що на ринку є безліч незалежних фірм, самостійно вирішують, що створювати і в яких кількостях, а також:

1. Обсяг виробництва окремої підприємства є незначним і не впливає на ціну реалізованого цією підприємством товару;
2. Реалізовані кожним виробником товари є однорідними;
3. Покупці добре поінформовані про ціни, і якщо хтось підвищить ціну на свою продукцію, то втратить покупців;
4. Продавці діють незалежно один від одного;
5. Доступ на ринок ніким і нічим не обмежений [26, с.189].

Остання умова передбачає можливість кожному громадянину стати вільним підприємцем і застосувати свою працю і матеріальні кошти в цікавить його галузі господарства. Покупці ж повинні бути вільні від будь-якої дискримінації і мати можливість купити товари і послуги на будь-якому ринку. Дотримання ж всіх умов забезпечує вільну зв'язок між виробниками і споживачами. Досконала конкуренція є також умовою формування ринкового механізму, утворення цін і самонастроювання економічної системи через досягнення рівноважного стану, коли егоїстичні спонукання окремих індивідів до отримання власної економічної вигоди звертаються на благо всього суспільства. Неважко бачити, що жоден реальний ринок не задовольняє всім перерахованим умовам. Тому схема досконалої конкуренції має, в основному,

теоретичне значення. Однак, вона є ключем до розуміння більш реальних ринкових структур. І в цьому її цінність.

Недосконала конкуренція існувала завжди, але особливо загострилася в кінці XIX - початку XX ст. в зв'язку з утворенням монополій. У цей період відбувається концентрація капіталу, виникають акціонерні товариства, посилюється контроль за природними, матеріальними і фінансовими ресурсами. Термін «монополія» в буквальному сенсі означає єдиного продавця товару, але в сучасних умовах він використовується для позначення різних видів ринкових ситуацій, характерних для недосконалої конкуренції. Монополія припускає виключне право виробництва, промислу, торгівлі та інших видів діяльності, що належить одній особі, певній групі осіб або державі. Це означає, що за своєю природою монополія - пряма протилежність досконалої конкуренції. Монополізація економіки стала закономірним наслідком великого стрибка в концентрації промислового виробництва під впливом науково-технічного прогресу [23, с.154].

Регулююча конкуренція. Для того, щоб встояти в конкурентній боротьбі, підприємець повинен пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач (суверенітет споживача). Звідси і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них існує найбільша потреба.

За способами суперництва виділяють: цінову і нецінову. Цінова конкуренція відбувається, як правило, шляхом штучного збивання ціни на дану продукцію. При цьому широко використовується цінова дискримінація, яка має місце тоді, коли даний продукт продається за різними цінами і ці цінові відмінності не виправдані відмінностями у витратах. Цінова дискримінація можлива за трьох умов:

1. Продавець повинен бути монополістом або володіти деяким ступенем монопольної влади;
2. Продавець повинен бути здатним виділяти покупців в групи, які мають різну купівельну спроможність;

3. Початковий покупець не може перепродувати товар чи послугу [17, с.145].

Головним фактором цінової і нецінової конкуренції є конкурентоспроможність товарів і послуг, оскільки на конкурентоспроможність, головним чином впливають такі фактори, як якість товарів і послуг і їх ціна. Її ми розглянемо в наступному параграфі даної роботи.

Кінцева мета будь-якого підприємства - перемога в конкурентній боротьбі. Перемога не разова, не є випадкова, а як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль підприємства. Досягається вона чи ні - залежить від конкурентоспроможності товарів і послуг підприємства, тобто від того, наскільки вони краще в порівнянні з аналогами - продукцією і послугами інших фірм [4, с.37].

Зазвичай під конкурентоспроможністю товару розуміють якусь відносну інтегральну характеристику, яка відображатиме його відмінності від товару-конкурента і, відповідно, визначає його приватність в очах споживача. Але вся проблема полягає в правильном визначенні змісту цієї характеристики. Всі помилки на чину саме тут.

Більшість новачків зосереджується на параметрах товару і потім для оцінки конкурентоспроможності зіставляє між собою не які інтегральні характеристики такої оцінки для різних конкуруючих товарів. Нерідко ця оцінка просто-напросто охоплює показники якості, і тоді (нерідкий випадок) оцінка конкурентоспроможності підміняється порівняльною оцінкою якості конкуруючих аналогів. Практика ж світового ринку наочно доводить невірність такого підходу. Більш того, дослідження багатьох товарних ринків однозначно показують, що кінцеве рішення про покупку тільки на третину пов'язане з показниками якості товару. А інші дві третини зв'язані зі значними і досить вагомими для споживача умовами придбання і подальшого використання товару.

Щоб повніше зрозуміти суть проблеми, виділено кілька важливих наслідків цього положення.

1. Конкурентоспроможність включає три основні складові. Перша жорстко зв'язана з виробом як таким і значною мірою зводиться до якості. Друга пов'язана як з економікою створення збуту і сервісу товару, так і з економічними можливостями і обмеженнями споживача. Нарешті, третя відбиває все те, що може бути, приємно, чи неприємно споживачу як покупцю, як людині, як члену тієї чи іншої соціальної групи тощо.

2. Покупець - головний оцінювач товару. А це призводить до дуже важливої в ринкових умовах істини: всі елементи конкурентоспроможності товару повинні бути настільки очевидні потенційному покупцеві, щоб не могло виникнути найменшого сумніву чи іншого тлумачення у відношенні будь-якого з них. Коли ми формуємо «комплекс конкурентоспроможності», в рекламі дуже важливо враховувати особливості психологічного виховання й інтелектуальний рівень споживачів, багато інших факторів особистого характеру. Цікавий факт: майже всі закордонні посібники по рекламі особливо виділяють матеріал, пов'язаний з рекламою в малограмотній або інтелектуально розвиненій аудиторії.

3. Як відомо, кожен ринок характеризується «своїм» покупцем. Тому споконвічно неправомірною ідеєю про деяку абсолютну, не пов'язану з конкретним ринком, конкурентоспроможність [27, с.116].

На закінчення відзначимо, що вчені давно і добре зрозуміли і намагаються схематично виразити конкурентоздатність підприємства, але це все одно, що намагатися схемою показати всю складність і всі тонкощі ринкового процесу. Для них конкурентоздатність стала просто зручним, що концентрує увагу і думку терміном, за яким вибудовується вся розмаїтість стратегічних і тактичних прийомів менеджменту в цілому і маркетингу зокрема. Конкурентність - не показник, рівень якого можна обчислювати для себе і для конкурента, а потім перемогти. Перш за все - це філософія роботи в умовах ринку, орієнтована на:

- розуміння потреб споживача і тенденції їх розвитку;
- знання поведінки і можливостей конкурентів;
- знання стану і тенденцій розвитку ринку;

- знання навколишнього середовища і її тенденцій;
- уміння створити такий товар і так довести його до споживача, щоб споживач зволів його товару конкурента.

1.2. Методичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності організації

Існують різні методики визначення конкурентоспроможності організації. Розглянемо найбільш відомі з них. Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг.

М. Портер показує п'ять факторів, які, на його думку, найбільшою мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства:

- боротьба з існуючими конкурентами;
- загрози з боку нових конкурентів;
- можливості проведення торгів з постачальниками;
- можливості споживачів зробити свій вибір і здійснити торги з ними;
- загрози з боку альтернативних виробів і послуг (продуктів-аналогів) [39, с.78].

М. Портер у своєму дослідженні показав, що існують три основні стратегії бізнесу, дотримуючись яких, підприємства намагаються домогтися конкурентних переваг:

1. Прагнути стати виробником з низькими витратами виробництва, для випуску продукції з найменшою собівартістю в даній галузі або сфері бізнесу.
2. Прагнути до диференціації виробів і послуг для більш повного задоволення потреб і запитів споживачів, що в свою чергу передбачає більш високий рівень цін.

3. Сфокусувати увагу на основних сегментах ринку, для задоволення потреб і запитів строго окресленого кола споживачів, або за рахунок низької ціни, або високої якості [40, с.81].

Домогтися конкурентних переваг, вважає М. Портер, вирішуючи одночасно як мінімум три завдання:

- підвищення якості і споживчих властивостей продукту;
- зниження витрат і збереження максимально прийняттого рівня цін;
- орієнтація своєї продукції на цільові сегменти ринку, де конкуренція в силу високого ступеня неоднорідності ринку ослаблена [40, с.82].

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз об'єднує SWOT-аналіз (від англ. Strengths-weaknesses-opportunities-threats). Більш систематизована модель порівняльного аналізу підприємств на основі моделі М. Портера була запропонована Американською асоціацією управління (АМА). АМА розробила контрольний лист SWOT-аналізу, заповнивши який для різних конкуруючих фірм, можна оцінити сильні і слабкі сторони підприємства в конкурентній боротьбі. Показники конкурентоспроможності оцінювалися за такими блоками: фінанси, виробництво, організація і управління, маркетинг, кадровий склад, технологія [15, с.137].

Зіннуров Н.Р. в своїй роботі порівнює SWOT-аналіз зі стратегічним балансом, де сильні сторони - це активи підприємства в конкурентній боротьбі, а слабкі сторони пасиви [23, с.66].

Дана методика оцінки конкурентоспроможності підприємства не дає інтегрального показника конкурентоспроможності і як наслідок важко зробити порівняння конкурентних переваг організацій.

Методика оцінки конкурентоспроможності організації «4Р», на відміну від раніше розглянутої, дозволяє дати кількісну оцінку, як за окремими факторами, так і за всіма чинниками в цілому. Методика заснована на порівняльному аналізі організації і підприємств конкурентів за такими чинниками: продукт, ціна, просування на ринку, регіон і канали збуту [20, с.145]. Недоліком даного методу є те, що оцінюються чинники конкурентоспроможності експертами. При їх

оцінці може позначатися їх особисті симпатії до продукту або послуги, їх самопочуття, стан справ на роботі і в сім'ї, і т.д.

Приблизно такими ж недоліками володіє і метод оцінки конкурентоспроможності шляхом складання функціональних карт. Сутність даного методу полягає в поєднанні методу «4P» з сегментацією ринку. Оцінка також ведеться експертами за окремими факторами конкурентоспроможності з урахуванням їх значимості для споживачів на основних сегментах ринку. Переваги методу в тому, що він дозволяє, по-перше, уточнити який із сегментів ринку можна вибрати в якості цільового; по-друге, визначити пріоритети при розробці плану по підвищенню конкурентоспроможності організації; по-третє, дозволяє визначити, що необхідно поліпшити в параметрах товару, щоб краще конкурентів пристосувати його до вимог споживачів даного сегмента ринку.

Трохи пізніше М. Портера свої поняття і визначення конкурентної переваги та конкурентоспроможності підприємства запропонував Ж. Ламбен. Він дає таке визначення конкурентної переваги - це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути самими різними, і відносяться як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, які супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продажу, специфічним для підприємства або товару [13, с.147].

Зазначене перевагу є відносним, яке визначається в порівнянні з конкурентом, який займає найкращу позицію на ринку або в сегменті ринку. Даного найнебезпечнішого конкурента автор називає пріоритетним.

Ламбен Ж.Ж. конкурентні переваги підприємства в залежності від різних факторів згрупував в дві категорії, які можуть бути внутрішніми і зовнішніми [24, с.51].

Конкурентна перевага називається зовнішнім, якщо воно засноване на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності.

Конкурентна перевага є внутрішнім, якщо воно базується на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, управління підприємством або товаром, яке створює цінність для виробника, що дозволяє домогтися собівартості меншою, ніж у конкурента.

Ці два типи конкурентної переваги часто є несумісними, так як мають різне походження і різну природу і при цьому вимагають розрізняються навичок і культури. Якщо на горизонтальній осі відкласти ціну, а на вертикальній витрати виробництва у відсотках в порівнянні з аналогічними значеннями для пріоритетного конкурента, то можна визначити кордон беззбитковості, провальну зону і ідеальну зону.

Залежно від наявності ресурсів, тих чи інших конкурентних переваг підприємство може вибрати для себе одну із стратегій. При цьому головним є те, щоб стратегія підприємства перебувала правіше (нижче) межі беззбитковості.

Ж.Ж. Ламбен вважає, що одним з найважливіших питань аналізу конкурентоспроможності підприємства є реакція конкурентів [24, с.53]. Автор пропонує вести аналіз за трьома факторами: ціна, реклама, якість (точніше - зниження ціни, посилення рекламного тиску і підвищення якості). На основі цих чинників він пропонує будувати матрицю еластичності конкурентної реакції. На основі даної матриці порівнюються конкуруючі марки або підприємства. Сама матриця конкурентних реакцій є зручним інструментом передбачення поведінки конкурентів.

Перевагою даного методу є наочність конкурентної переваги та конкурентоспроможності підприємства по відношенню до конкурентів, але при цьому можна відзначити ряд недоліків. Так до одного з основних недоліків можна віднести те, що при розгляді конкурентоспроможності підприємства враховується мала кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність.

Моїсєєва Н.К. пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства, використовуючи такі методи:

- по порівняльним перевагам;

- по теорії рівноваги підприємства та галузі (за факторами виробництва);
- за ринковими позиціями підприємства;
- структурний;
- функціональний;
- за методом «профілів» і якості продукції;
- матричний [28, с.94].

Безпосередньо виміряти порівняльні переваги неможливо, тому запропоновано кілька непрямих методів. Одним з найбільш часто використовуваних методів є метод, побудований на пропозиції: чим нижче витрати виробництва в галузі, тим більшими перевагами володіє галузь по відношенню конкурентам.

Використовуючи методику порівняльних переваг, дати оцінку конкурентоспроможності підприємства в загальному вигляді важко, оскільки наявні переваги характеризують конкурентоспроможність не тільки конкретної підприємства, але і всієї галузі.

Наступним напрямком дослідження конкурентоспроможності є теорія рівноваги підприємства і галузі А. Маршала та теорія факторів виробництва. Під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника не існує стимулів для переходу в інший стан, тобто для зміни обсягу виробництва (зміни своєї частки ринку) [35, с.217].

В умовах рівноваги виробника (при досягненні максимального обсягу виробництва і збуту товару при незмінному характері попиту і рівня розвитку техніки на даному ринку) кожен з факторів виробництва використовується з однаковою і одночасно найбільшою продуктивністю. При цьому підприємства галузі не отримують надприбутків, і як наслідок сторонні підприємства не мають стимулів для вступу в галузь.

Збільшити обсяг виробництва можливо, якщо який-небудь фактор виробництва використовується не повністю, і існуючі масштаби виробництва не забезпечують мінімуму витрат. Критерієм конкурентоспроможності служить

наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з кращого, ніж у інших конкурентів, продуктивністю.

Методика оцінки конкурентоспроможності виробника на основі теорії рівноваги і факторів виробництва, хоча і має можливість застосування для оцінки конкурентоспроможності фірм і галузей, при цьому володіє істотними недоліками. Основним недоліком є те, що дана методика не дає інтегрального показника конкурентоспроможності організації.

За ринковими позиціями підприємства і в рамках теорії ефективної конкуренції можна виділити два основні підходи до визначення критерію конкурентоспроможності: структурний і функціональний.

При використанні структурного підходу, оцінка положення може бути зроблена виходячи з рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, і бар'єрів для знову йдуть на галузевий ринок компаній.

Можливості завоювання підприємством ринку залежать не тільки від внутрішніх чинників, а й від зовнішніх умов, а також обставин, що складаються на ринку. Прийнято виділяти такі чинники, що впливають на інтенсивність конкуренції, тим самим впливають на рівень конкурентоспроможності фірм:

- потенціал ринку (можлива ємність);
- легкість доступу;
- вид товару;
- вхідні бар'єри (необхідні інвестиції, державне регулювання);
- однорідність ринку;
- структура галузі або конкурентні позиції фірм;
- ступінь залучення фірм в дану галузь;
- можливість технологічних нововведень;
- економія на масштабі;
- диверсифікація фірм [30, с.49].

У порівнянні з раніше розглянутим методом оцінки конкурентоспроможності останній метод враховує більшу кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, що в свою чергу робить

даний метод більш привабливим, але при цьому до недоліків можна віднести те, що не всі фактори мають можливість кількісної оцінки.

Функціональний підхід, на відміну від структурного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, не має цих недоліків. Основна роль при оцінці конкурентоспроможності підприємства приділяється економічним показникам діяльності таким як: співвідношення витрати-ціни, завантаження виробничих потужностей, обсяги випуску продукції, норма прибутку і т.д. Даний метод дозволяє в певних межах робити висновки щодо всієї галузі, а не тільки по відношенню до окремо взятої підприємства. Для визначення конкурентоспроможності американської консультативної підприємством «Дан енд Бредстріт» було запропоновано при аналізі групувати показники конкурентоспроможності в три групи.

Перша група включає в себе показники, що відображають ефективність виробничо-збутової діяльності фірм галузі: відношення чистого прибутку до чистих продажів, відношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу.

Друга група показників включає в себе: ставлення чистих продажів до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистих продажів до чистого оборотного капіталу, відношення чистих продажів до вартості матеріально-виробничих запасів, ставлення основного капіталу до вартості матеріальних активів, відношення матеріально-виробничих запасів до чистого оборотного капіталу.

Показники другої групи відображають в основному виробничу сферу діяльності підприємства - інтенсивність використання основного та оборотного капіталу.

Третя група показників пов'язана з фінансовою діяльністю компаній: відношення оборотного капіталу до поточного боргу (погашається протягом 1 року), період оплати поточних рахунків, відношення поточного боргу до вартості матеріальних активів, відношення поточного боргу до вартості матеріально-

виробничих запасів, ставлення довгострокових зобов'язань до чистому оборотному капіталу [32, с.61].

Крім вище названих показників функціональний метод дозволяє оцінювати величину продуктивності праці на підприємстві, яка розраховується як відношення величини доданої вартості до загальної кількості зайнятих на підприємстві, або як відношення чистого додаткової вартості до кількості зайнятих на підприємстві.

Функціональний метод оцінки конкурентоспроможності багато в чому схожий з методами проведення аналізу виробничо-господарської діяльності. Перевагою його є те, що він дозволяє оцінити стан справ на підприємстві, встановити ряд показників, при виході за межі яких слід вживати заходів з оздоровлення підприємства, дозволяє виробляти кількісну оцінку показників і їх порівняння з показниками інших підприємств або галузей. До недоліків даного методу можна віднести те, що він не дозволяє проводити оцінку якісних показників, оцінює тільки стан підприємства в даний момент часу, не враховує конкурентний потенціал підприємства.

Наступним способом оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод оцінки конкурентоспроможності виробника за якістю продукції, який здійснюється по «методу профілів». При використанні даного методу виявляються різні критерії задоволення запитів споживачів стосовно до будь-якого продукту, встановлюється їх ієрархія і порівняльна важливість в межах того спектру характеристик, які в змозі помітити і оцінити споживач, проводиться порівняння техніко-економічних показників продукту з іншими конкуруючими продуктами. Проведення даної процедури пропонується здійснювати в три етапи.

Перший етап полягає у виявленні ринку (або ринків) даного продукту і виявлення вимог ринків. Для кожного ринку встановлюється, наскільки задовольняються його вимоги конкуруючими на ньому товарами в порівнянні з ідеальним продуктом, який хотів би мати споживач. На наступному етапі вирішується питання: яким повинен бути створений продукт, для його подальшої

реалізації із забезпеченням максимальної рентабельності? Останній етап полягає в аналізі роботи збутового підрозділу підприємства і всієї товаропровідної мережі в зіставленні з аналогічними підрозділами конкурентів. Мета даного етапу - визначити тривалість (час) збуту і вивчити можливості його зниження.

При використанні даної методики можливо використання непрямих узагальнених показників. Кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства і підлягають застосуванню при використанні даної методики є необмеженим. У цьому полягає одна з основних переваг даної методики оцінки конкурентоспроможності. Дана методика дозволяє оцінити конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі, економіки країни.

Метод профілів є найбільш універсальним засобом для визначення конкурентоспроможності та буде більш детально розглянуто в нашій роботі.

Матрична методика оцінки конкурентоспроможності була запропонована «Бостонської консалтингової групою», може бути застосована для оцінки конкурентоспроможності товарів, «стратегічних одиниць бізнесу» - збутової діяльності, окремих компаній, галузей.

Методика полягає в побудові матриці з використанням двох показників. По вертикалі відзначаються темпи зростання ємності ринку в лінійному масштабі, а по горизонталі - відносна частка продуцента на ринку в логарифмічному масштабі. Всі стратегічні одиниці бізнесу можуть бути розташовані на цій матриці в залежності від своїх характеристик і умов ринку. Найбільш конкурентоспроможними є підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку (тобто «Зірки») [37, с.72].

Виходячи з усього вище сказаного, можна зробити висновок, що питання, пов'язані з оцінкою конкурентоспроможності підприємств, особливо в індустрії дозвілля, потребують додаткового вивчення.

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю організації

Аналіз умов конкуренції на ринку передбачає оцінку ступеня його схильності процесам конкуренції на основі аналізу основних факторів, що обумовлюють інтенсивність конкуренції.

На силу конкурентної боротьби впливає безліч факторів, але деякі з них повторюються частіше за інших.

До таких факторів можна віднести:

1. Чисельність і порівняльну силу конкуруючих підприємств. Чисельність конкуруючих підприємств та їх порівняльна сила в найбільшій мірі визначають рівень конкуренції в галузі. Інтенсивність конкуренції найбільша, коли на ринку між собою бореться значна кількість підприємств і, коли вони порівнянні між собою з точки зору розмірів і можливостей.

Число підприємств є важливим фактором у зв'язку з тим, що більша кількість організацій збільшує ймовірність нових стратегічних ініціатив та зменшує ефект впливу будь-яких окремих підприємств на всіх інших.

Тому основна увага дослідження необхідно зосередити на виявленні діючих конкурентів на ринку про хоча б приблизної оцінки їх сили.

2. Зміна обсягу попиту, його динаміку.

Зміни обсягу попиту також впливають на умови конкуренції. Так, швидке, але порівняно нетривалий за часом розширення попиту може послабити конкуренцію, а його скорочення - посилити.

3. Ступінь диференціації продукту, пропонованого на ринку (ступінь диверсифікації виробничо-ринкової діяльності конкурентів).

Широка диверсифікація діяльності конкурентів не дозволяє уникнути зіткнення з ними за допомогою спеціалізації. Чим вище ступінь диференціації продукту, тим, за інших рівних умов, нижче рівень конкуренції на ринку. При досить високому ступені диференціації продукту покупці стримані високою вартістю переходу від одного продукту до іншого.

4. Бар'єри для вступу на ринок.

Бар'єри для вступу в ринок є фактори, що перешкоджають проникненню на ринок нових фірм. Оцінка можливостей для вступу в ринок нових суб'єктів

господарювання ґрунтується на передумові про отримання високого прибутку при прийнятному рівні ризику. Відповідно до «Методичних рекомендацій щодо визначення домінуючого положення господарюючого суб'єкта на товарному ринку» можна виділити наступні типи бар'єрів для входження в галузь:

- виняткові права, пільги, надані регіону або окремим господарюючому суб'єкту;
- закріплені в законах пільги господарюючим суб'єктам (наприклад, спільним підприємствам);
- рішення органів влади і управління щодо обмежень ввезення або вивезення товару за межі області (наприклад, вимог санітарного контролю);
- необхідність отримання згоди державних органів на заняття певними видами діяльності і часовий інтервал, необхідний для отримання цієї згоди (ліцензування);
- патенти і авторські права;
- технологічні секрети;
- власність на всю пропозицію якого-небудь невоспроизводимого ресурсу;
- ексклюзивні довгострокові угоди з постачальниками продуктів харчування, що призводять до того, що знову входять в ринок господарюючі суб'єкти не можуть їх отримати;
- можливість споживачів відмовитися від послуг традиційного постачальника і переорієнтуватися на товар іншого господарюючого суб'єкта;
- бар'єри, встановлені на шляху міжнародної торгівлі: тарифи, квоти, прямі обмеження на ввезення / вивезення, наявність законодавчих актів, що перешкоджають міжнародній торгівлі.

Таким чином, витрати на входження в галузь включають в себе:

- витрати на реалізацію окремих положень щодо входження в ринок, які можуть бути занадто дорогими і тривалими за часом;
- витрати на виробництво відповідного товару або послуги;

- витрати на перемикання потенційних покупців від одного господарюючого суб'єкта до іншого (витрати на всі види маркетингових комунікацій);

5. Бар'єри при виході з ринку. Бар'єри при виході з ринку представляють собою перешкоди, які виникають у разі припинення діяльності на певному ринку. Конкуренція стає інтенсивніше, коли відхід з бізнесу стає дорожче, ніж продовження конкуренції. Чим вище бар'єри для виходу, тим сильніше підприємства розташовані залишитися на ринку. Ослаблення сил конкуренції виникає, коли короткострокові витрати виходу нижче в порівнянні з додатковими витратами для продовження бізнесу. До витрат, пов'язаних з припиненням бізнесу, можна віднести:

- неліквідні кошти (наприклад, одноцільових кухонне обладнання);
- одноразові витрати при догляді з ринку (наприклад, ліквідація філії);
- стратегічні взаємозв'язку (наприклад, один сегмент ринку має вплив на успіх діяльності на іншому).
- адміністративні та соціальні обмеження.

Бар'єри виходу з ринку і проникнення на нього діють в цілому в протилежних напрямках: конкуренція тим сильніше, чим вище бар'єри виходу і нижче входу [39, с.89].

Всі перераховані фактори ставлять конкуруючі підприємства в певні умови функціонування, справляють істотний вплив на конкурентні стратегії підприємств.

Від умов конкуренції, що склалися на ринку, будуть залежати вживаються заходи і, відповідно, відповідна реакція конкурентів на ці заходи, здійснювані підприємствами для досягнення власного конкурентної переваги. Таким чином, при розробці підприємствами власних конкурентних стратегій важливо враховувати можливу реакцію зовнішнього середовища на ці акції. Стосовно до промислових ринку можна виділити два типи можливої реакції по інструментах відповідної реакції і два типи - по її характеру.

Для інструментів реакції виділяють:

- цінові методи (зниження / підвищення ціни);
- нецінові методи (збільшення / зменшення витрат на просування товару).

Розглянемо конкурентні переваги підприємства. Ознаками конкурентної переваги підприємства та його товарів над своїми конкурентами є:

- підвищений попит на його товари (послуги) по відношенню до аналогічних товарів (послуг) конкурентів;
- стабільне зростання прибутку і обсягів виробництва товарів і послуг;
- активне використання інновацій та інвестицій [19, с.57].

Щоб домогтися конкурентних переваг на ринку, підприємство вирішує одночасно наступні завдання:

- підвищення споживчих властивостей і якості продукції (послуг);
- зниження витрат і собівартості продукції (послуг), збереження максимально прийнятної рівня цін;
- орієнтування продукції (послуг) на цільові сегменти ринку, де конкуренція в силу певних причин менш жорстка. Адже конкуренція між підприємцями подібна боротьбі ідей в науці, перемагає або має переваги в ній той, хто до цієї боротьби краще підготовлений. У ціновій політиці підприємства використовує гнучку систему знижок.

До конкурентних переваг відносяться і такі чинники.

1. Використання тільки високоякісної сировини;
2. Висока якість продукції (послуг);
3. Індивідуальна робота з замовниками, прийом від них замовлень на продукцію будь-якої форми і складності; виконання всіх процесів від проектування і виготовлення оснастки до поставки готової продукції або послуг.
4. Виготовлення страв на професійному обладнанні з використанням сучасної діагностичної бази.
5. Виконання робіт досвідченими, висококваліфікованими фахівцями, які постійно підвищують свою майстерність самостійно і на курсах, організованих компанією.
6. Своїми тактичними і стратегічними завданнями підприємства вважають:

- закріплення і розвиток перерахованих вище конкурентних переваг;
- диверсифікація виробництва шляхом розширення асортименту виробів і скорочення життєвого циклу кожного з них від проектування до надання споживачеві;
- систематичне оновлення підприємств сучасним обладнанням і отриманням вигідних замовлень [2, с.94].

Конкурентне середовище враховує не тільки активність і число конкуруючих в даній галузі підприємств, тут також враховується чисельність населення і демографічна динаміка, рівень життя населення і його диференціація за віковими групами, їх переваги та рівень попиту. Конкурентоспроможність не завжди охоплює все різноманіття соціально-економічних процесів, що протікають на малому підприємстві. У даній роботі методологічно конкурентоспроможність - це комплексна система управління підприємством, націлена на досягнення і нарощування конкурентних переваг організації.

На закінчення відзначимо, що в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається взаємодія між об'єктом управління і суб'єктом управління, що полягає в обміні інформаційними, енергетичними та фінансовими потоками між собою. З позиції поставлених в роботі проблем системне управління конкурентоспроможністю полягає в реалізації керуючих впливів на формування і підтримку факторів конкурентоспроможності підприємства, формування і розвиток конкурентних переваг. Воно передбачає:

- встановлення цільової орієнтації системи і кордонів її функціонування;
- конкретизацію цілей, критеріїв розвитку підприємства;
- формування системи показників, оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розробку функціональної структури системи маркетингового управління;
- встановлення регламентів прийняття управлінських рішень при зміні факторів зовнішнього середовища.

Удосконалення управління конкурентоспроможністю є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства як соціально-економічної системи і має базуватися на економічному аналізі, обліку та контролі, методичному забезпеченні сталого розвитку підприємства на основі стратегічного маркетингу.

У зв'язку з цим серед пріоритетних завдань управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити наступні:

- реалізація заходів, пов'язаних з підтримкою і розвитком ринкового попиту на певні товари та послуги за допомогою раціонально функціонують маркетингових інфраструктур, що забезпечують конкурентні переваги підприємства;

- формування умов для реалізації принципу соціальної орієнтації діяльності підприємства в інноваційній сфері;

- побудова логічно вірного управлінського процесу, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства як головного стратегічного завдання його розвитку.

Розділ 2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю туристичного агентства «Поїхали з нами»

2.1. Загальна характеристика туристичного агентства «Поїхали з нами»

Повна назва - ТА «Поїхали з нами» (Туристична агенція)

Організаційна форма - Товариство з обмеженою відповідальністю

ЄДРПОУ 04790306

Номер і дата видачі ліцензії №349008 від 22.06.94

Адреса фірми:

Васильків 08600, вул. Грушевського 63, оф.2.

Телефон 050 333 53 13, 0457 172940, 172978 172940, 172978

Факс 353260

Форма оподаткування На загальних підставах

ПІН (код платника ПДВ) 047903023012

ЄДРПОУ 04790306

Номер і дата видачі свідоцтва

платника ПДВ №32051140 Від 03.10.1994

МФО 354013

Назва банку ЧФ АКБ „Укрсоцбанк” м. Київ

Розрахунковий рахунок 2600230011247

Поїхали з нами заснований в 1994 році.

Сьогодні в його асортименті двадцять напрямків: Туреччина (з 1994 року), Таїланд (з 1997 року), Єгипет (з 1999 року), Іспанія (з 2003 року), Куба і Домінікана (з 2004 року), Мальдіви і Шрі-Ланка (з 2007 року), Греція (з 2015 року), Австрія і Андорра (з 2009 року), ОАЕ, Бразилія, Болгарія, Хорватія, Чорногорія, Італія, Китай, Мексика, Україна.

У всіх країнах клієнтів компанії обслуговують власні приймаючі офіси Поїхали з нами. Їх робота будується за одним принципом - служба бронювання підтверджує місця в готелях, операційний відділ забезпечує трансфери і

екскурсійне обслуговування, а співробітники відділу guest relation допомагають клієнтам відчувати себе як вдома. Це дозволяє Поїхали з нами робити відпочинок туристів якісним і комфортним.

Поїхали з нами працює тільки з перевіреними і надійними партнерами. Авіап перевезення здійснюються найбільшими авіакомпаніями світу з сучасним авіапарком. Серед них WINDROSE, «Аерофлот», «Трансаеро», «Атлант-Союз», Thai Airways, Emirates, QATAR AIRWAYS, Air Baltic і інші.

У готельної сфері партнерами виступають - провідні мережі готелів, серед них Marriott, Sheraton, Le Meridien, Sol Melia, Princess, Hilton, Iberostar, Four Seasons і ін.

Організаційна структура туристичного агентства «Поїхали з нами» може бути представлена наступним чином (рис. 2.1.1).

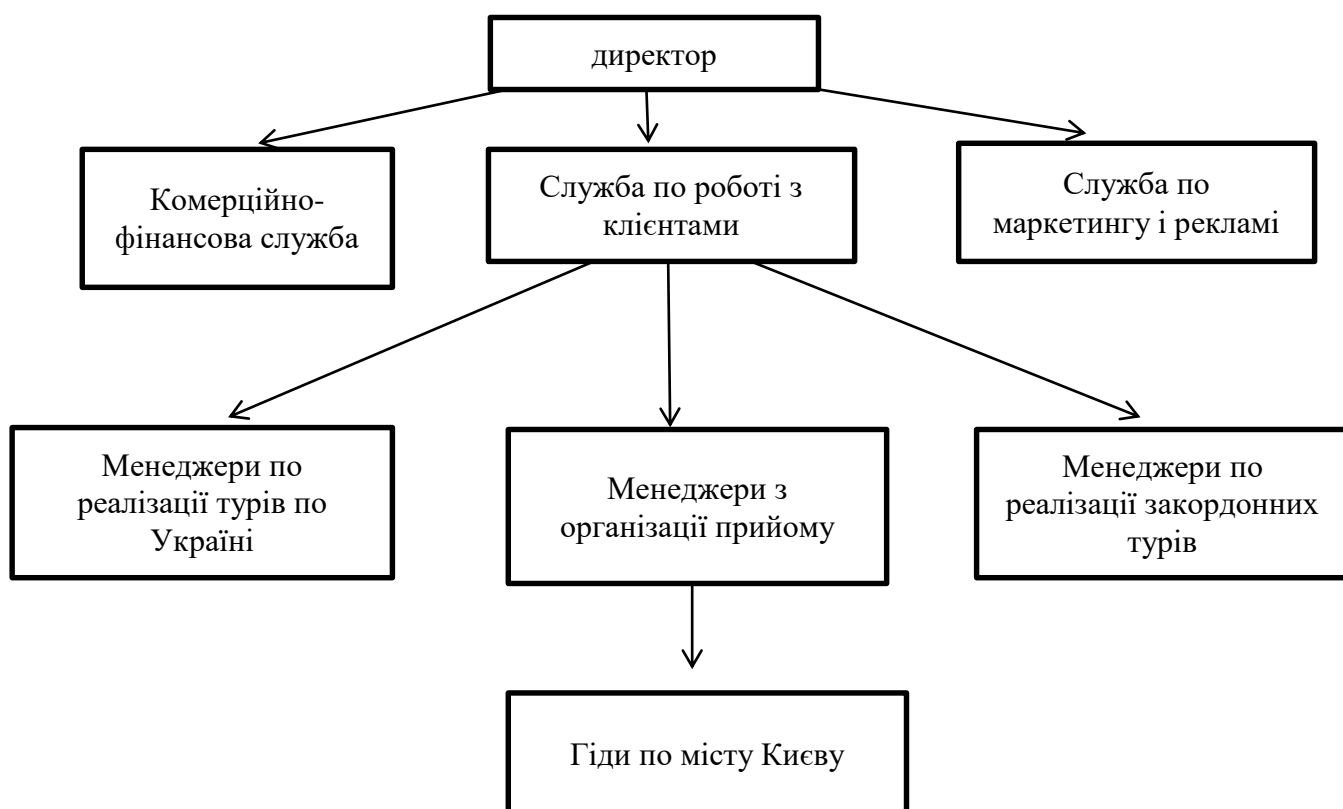


Рис. 2.1.1. Організаційна структура турагентства «Поїхали з нами»

Профіль компанії - масовий туризм. Професійно працюючи з великими потоками туристів і добре розбираючись у ситуації на туристичному ринку, вони вибирають надійні авіакомпанії і кращі готелі. Вони здатні запропонувати

широкі можливості для відпочинку туристів, організувати виїзд на семінар чи конференцію, дитячий відпочинок, VIP- тури.

Використовувана в даній туристичній фірмі структура побудована за лінійно-функціональним принципом на основі трьох основних служб - комерційно-фінансової служби, служби по роботі з клієнтами та служби па маркетингу і рекламі. Дана структура в сучасних умовах є досить ефективною, тому що не враховує особливостей функціонування конкурентного ринку туристських і готельних послуг. В основному, всі існуючі підрозділи виконують обслуговуючі функції. Ключові функції виконує керівник підприємства, на нього покладено значну кількість обов'язків і вся відповідальність за діяльність всіх підрозділів туристичної фірми. Хоча, слід зауважити, що при управлінні цією туристичною фірмою використовується метод делегування повноважень, що є безсумнівним плюсом в системі управління підприємством і робить саму систему більш раціональною.

До основних завдань управління персоналом туристичного агентства «Поїхали з нами» відносяться:

- організація перспективного та поточного планування персоналу;
- організація та управління процесом залучення та відбору персонала;
- планування і координація процесу розвитку персоналу;
- організація, методичного керівництва і координація процесу оцінки діяльності персоналу;
- формування корпоративної культури в колективі;
- організація оперативного ведення кадрового обліку та кадрового справу виробництва.

Керівництвом розробляються процедури оцінки персоналу для різних категорій співробітників, здійснюється контроль за їх проведенням, складаються індивідуальні програми розвитку персоналу, організовується ведення оперативного обліку і кадрового діловодства, вивчається рух і причини плинності працівників і впроваджуються заходи щодо стабілізації трудового колективу, що підвищує результати роботи компанії.

Чисельність працівників підприємства складає 9 чоловік. До додаткових завдань керівництва туристичного агентства «Поїхали з нами» відноситься організація роботи з охорони праці.

Керівництво здійснює планування якісної і кількісної потреби в персоналі. Розробляє формалізований ні вимоги до кваліфікаційних і особистісних якостей кандидатів на заміщення конкретних робочих місць (посад), удосконалює технології в області управління персоналом.

При підборі персоналу основний акцент робиться на вікову категорію від 22 до 35 років, так як вони відрізняються новизною знань, оригінально стю мислення, неординарним підходом до виконання функцій, здатне стю використовувати інноваційні технології. Тому основна вага в туристичному агентстві «Поїхали з нами» складають співробітники з віковою категорією від 20 до 30 років - 62% і від 31 до 40 років - 22%, з вищою освітою. Особлива перевага від дається кандидатам які мають досвід роботи, володіють професійними навичками, високою кваліфікацією, володінням ПК, здатністю приймати оперативні і нестандартні рішення, швидко оцінювати обстановку, робити правильні висновки, домагатися поставлених цілей. Враховуються личност ні характеристики кандидата: комунікабельність, уважність, стресо-стійкість, здатність до навчання, вміння працювати в групі.

Ключовим моментом в управлінні інвестиціями в персонал в туристичному агентстві «Поїхали з нами» є визна розподіл потреб підприємства в цій галузі шляхом виявлення невідповідності між професійними знаннями і навичками, яким повинен володіти, персонал підприємства для реалізації його цілей (сьогодні і в майбутньому).

Завданням турагентства є доведення послуг окремих виробників до споживачів у вигляді комплексного туристичного продукту, причому як основних послуг (пакет туру), так і додаткових (споживаних на місці за готівковий розрахунок).

Додаткові послуги тільки на перший погляд не є турботою турагента. По-перше, багато додаткові послуги є основним мотивом залучення туристів, а по-

друге, практика показує, що більшу частку доходів турагента становлять саме додатково надані послуги, придбані туристом понад пакет туру вже на місці відпочинку.

Комплекс послуг, що надаються турагентом передбачає виділення основних (профільних) послуг з туристського обслуговування і допоміжних послуг, що забезпечують власне проведення туру.

До основних (профільних) послуг турагентства відносяться:

- вибір виду туризму і маршруту туру (місця відпочинку);
- уточнення кількості днів туру;
- вибір категорії готелю;
- організація питань;
- вибір трансферу (засоби доставки туристів);
- організація культурної програми;
- уточнення ціни туру з урахуванням системи знижок.

До допоміжних або додаткових послуг, що забезпечує проведення туру (і також включаються в остаточну ціну), відносяться:

- візова підтримка (оформлення ваучера на групу або віз туристам) і оформлення закордонних паспортів (при їх відсутності);
- супровід (дорослих і / або дітей - за бажанням туриста);
- оформлення авіаквитків і багажу;
- розмитнення вантажу (після прибуття в РФ з міжнародних турів);
- доставка туристів до трайлер (в аеропорт, ж / д вокзал і т.п.) і назад після прибуття з туру - зазвичай автобусом;
- страхування туриста і багажу (вантаж);
- виплата стипендії туристу на кишенькові витрати в доларах США або валюті країни-місцеперебування після прибуття на місце відпочинку (для міжнародних турів).

Основні діючі функції турагентства туристичного агентства «Поїхали з нами» ІІІ Саксонов О.Ю.:

Вивчення (маркетинг) потреб потенційних туристів на тури та туристичні програми.

Взаємодія з постачальниками послуг на тури на договірній основі з:

- готелями - на надання туристам місць проживання;
- підприємствами харчування - на надання туристам харчування;
- транспортними підприємствами, фірмами і компаніями - на надання транспортного обслуговування туристів;
- екскурсійними фірмами, музеями, виставковими залами, парками та іншими закладами - з надання туристам екскурсійного обслуговування;
- фірмами, які надають різні побутові послуги, на відповідне обслуговування туристів;
- менеджерами шоу, кіно, відео, театральних підприємств - на відвідування їх туристами;
- дирекціями заповідників, заказників, садово-паркових, мисливських і рибальських господарств - з метою забезпечення туристам відпочинку та обслуговування в такій місцевості;
- місцевими муніципальними властями - на предмет публік рилейшнз свого бізнесу, орієнтованого на людину і навколишнє середовище;
- взаємодія з постачальниками послуг на тури повинно носити як перспективний, так і поточний характер - постійна опрацювання нових і контроль діючих турів і тур програм.

В основному туристичне агентство «Поїхали з нами» працює і співпрацює з постійними клієнтами і туроператорами. Туристичне агентство «Поїхали з нами» заздалегідь обдзвонює, рекламує і пропонує цікаві тури своїм клієнтам.

Туристичне агентство «Поїхали з нами» укладає договори з туроператорами про реалізацію туристичних пакетів по Україні і за кордоном. Воно співпрацює: Pegas Touristik, TEZ TOUR, CORAL TRAVEL, Анекс Тур, Інтурист, SUNMAR TOUR, тобто співпрацює з великими і перевіреними туроператорами.

З багатьма туроператорами збудовані індивідуальні взаємини, що дозволяють отримувати додаткову знижку при реалізації турів.

Постійні витрати пов'язані з підтриманням можливостей (виробничих і позавиробничих) діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами», але не пов'язані безпосередньо з процесом виробництва і не слідує за динамікою його обсягу. До таких витрат належать: оклади, постійна заробітна плата персоналу; деякі види сезонних платежів різного призначення; маркетингові та рекламні акції; орендні та комунальні платежі; фіксовані податки і відрахування; телефонний зв'язок, INTERNET, лінії бронювання; амортизаційні відрахування; ремонт; адміністративні витрати і т.п.

Отже, з вищесказаного ми виділяємо тільки те, що вдає із себе туристичне агентство «Поїхали з нами», а тепер перейдемо безпосередньо до розгляду особливості діяльності на туристичному ринку і інших питань пов'язаних з маркетингом в туристичному агентстві.

Структурно маркетингова політика туристичного агентства «Поїхали з нами» повинна бути побудована таким чином: оцінка вихідної ситуації. Включає визначення потреби ринку в реалізованих підприємством турпродукти, а також визначення потенціалу в області реалізації відповідних турпродуктів і місця, частки на ринку; визначення напрямків розвитку. Включає визначення ринків збуту в частині збереження існуючих споживачів, і в частині розширення ринку збуту; коригування проведених заходів в залежності від зміни ситуації на ринку, поведінки конкурентів і зміна загальної економічної ситуації.

З метою отримання інформації про сприйняття споживачами турпродуктів і процесів «Поїхали з нами» директором здійснюється моніторинг задоволеності споживачів.

Позитивний імідж «Поїхали з нами» в очах споживачів забезпечується стабільністю пропозиції турпродуктів високої якості, що підтверджується відгуками споживачів, ритмічністю гарантованого збуту, а також оперативним освоєнням реалізації нових видів турпродуктів під постійно мінливі потреби ринку.

У «Поїхали з нами» налагоджений гнучкий підхід до роботи з клієнтами. За їхнім побажанням переносяться терміни туристських путівок. Розглядаються можливості знижок за цінами, наприклад: зниження ціни на туристичну продукцію на прохання споживачів в межах реальної можливості; укладення договору з найбільш надійними і кредитоспроможними споживачами на умовах відстрочки платежів, при наданні ними забезпечення та узгодження з бухгалтерією підприємства; по додатковій знижці до 3% і більше відсотків при надходженні передоплати за турпродукт.

У «Поїхали з нами» існує системний підхід до реагування на скарги, зауваження, запити споживачів. Всі листи, телеграми, факси, телефонні дзвінки реєструються підрозділами підприємства. На всі зауваження, прохання, скарги, що стосуються якості турпродуктів і т.д. «Поїхали з нами» реагує негайно. На запити, що надходять від споживачів «Поїхали з нами» направляє відповіді або комерційні пропозиції протягом 3-х робочих днів. Інформація від споживачів, що вимагає більш ретельного аналізу, розслідується за участю всіх зацікавлених сторін. Після чого готується відповідь або відряджається представник «Поїхали з нами» до постачальника або споживача.

На сьогоднішній день конкурентоспроможність продукції «Поїхали з нами» забезпечується: наявністю системи якості; наявністю сертифікатів відповідності на основні видитурпродуктів; вдосконаленням політики цін і підвищенням якості турпродуктів.

Реально проведена політика продажів, дозволила зберегти «Поїхали з нами» стабільне положення на ринку туристичних послуг області. «Поїхали з нами» завжди зберігало попит на турпродукти за рахунок виконання зобов'язань, реалізації турпродуктів високої якості, оптимальної цінової політики, використання різних схем оплати турпродуктів.

Служба маркетингу і реклами туристичного агентства «Поїхали з нами» проводить на постійній основі аналіз ціноутворення основних конкурентів. На ринку туристичних послуг області виділяються кілька основних фірм, які можуть

запропонувати високу якість реалізованих туристичних продуктів. Існує цілий ряд підприємств, які контролюють ринок і конкурують один з одним.

Для дослідження внутрішнього середовища туристичного підприємства ТОВ «Поїхали з нами», на основі звітності підприємства було розроблено нижченаведені таблиці, в яких проведено комплексний аналіз показників, що характеризують діяльність, попит на пропозицію турфірми, різними категоріями туристів, за різними напрямками (бізнес, навчання; відпочинок; лікування); віком, країнами до яких відбули туристи.

В таблиці 2.1.1 проводиться аналіз, за країнами прибуття туристів, на період 2018 – 2020рр.

Після аналізу даної таблиці можна зробити висновок, що бсяг туристів, котрі скористалися послугами туристичного підприємства ТОВ «Поїхали з нами», для відвідання інших країн в порівнянні з 2018 роком - значно зріс, як за кількістю, так і за різноманітністю (2018 – 148 чол. і лише 4 країни, 2020 – 180 чоловік прогнозовано.

Таблиця 2.1.1

Динаміка за країнами прибуття туристів

Назви країн з яких прибули іноземні туристи	2018	2019	Січень-квітень 2020 (факт)	травень-грудень 2020 (прогноз)	2020 (прогноз)	2020 від 2019 рр.,%	2020 від 2018 рр.,%
Єгипет	72	81	52	32	84	103	116
Туреччина	67	73	49	25	74	101	110,4
Іспанія	6	4	4	4	8	200	133,3
Словаччина	2	2	4		4	200	200
Польща		2	4	2	6	300	-
Італія			2	2	4	-	-
Всього	148	162	115	65	180	111,1	121,6

В таблиці 2.1.2 аналізується віковий склад клієнтів і з цього аналізу видно, що в порівнянні з 2018 роком, в 2020р., обсяг туристів збільшився в усіх вікових діапазонах крім дітей до 14 років.

Таблиця 2.1.2

Динаміка складу туристів ТОВ «Поїхали з нами»

категорія	2018	2019	Січень- травень 2020 (факт)	Червень- грудень 2020 (прогноз)	2020 (прогноз)	2020 від 2019 рр.,%	2020 від 2018 рр.,%
діти (до 14 років включно)	26	22	6	18	24	109	92,3
підлітки (15-17 років включно)	40	42	15	32	47	111,9	117,5
молодь (18-28 років включно)	59	74	25	55	80	108,1	136,5
люди середнього віку	23	24	10	19	29	120,8	126,0
Всього	148	162	65	115	180	111,1	121,6

Значно зросла кількість закордонних поїздок (148чол – 2018р., 180чол – 2020р.), можна зробити висновки, що турфірма значно збільшила обсяги своєї діяльності.

Основні показники фінансово-господарської діяльності «Поїхали з нами» наведені в табл. 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

Основні показники фінансово-господарської діяльності «Поїхали з нами» за 2016-2019 рр.

№	Показник	Період			Відхилення 2019/2017.	
		2016 р.	2017 р.	2019 р.	абсол.	відносне
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2304,15	2102,43	2604,75	502,323	23,89
2	Валовий прибуток від реалізації	443,973	471,855	555,055	83,2	17,63
3	Адміністративні витрати	92,3545	106,755	131,8	25,0455	23,46
4	Витрати на збут	247,082	279,709	301,082	21,3727	7,64

5	Інші операційні витрати	48,0273	53,1136	66,15	13,0364	24,54
6	Інші операційні доходи	3,04545	11,9864	13,2273	1,24091	10,35
7	Прибуток від операційної діяльності	59,55	44,2636	69,25	24,9864	56,45
8	Інші доходи	3,18636	0,18636	0,48182	0,29545	158,54
9	Інші фінансові доходи	0,02727	0,00909	0,00455	-0,0045	-50,00
10	Фінансові витрати	3,49091	5,65909	8,37727	2,71818	48,03
11	Прибуток від звичайної діяльності	53,7182	53,7182	37,9591	-15,759	-29,34
12	Податок на прибуток	24,1455	24,1455	10,8636	-13,282	-55,01
13	Чистий прибуток	29,5727	24,7545	24,6409	-0,1136	-0,46

Як видно з табл. 2.1.3, протягом 2016-2019 рр. показники діяльності «Поїхали з нами» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2019р., порівняно з 2017 р., на 502,3 тис. грн. (23,89%). Валовий прибуток від реалізації збільшився на 83,2 тис. грн. (17,63%). Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 25 тис. грн. (23,46%) та витрат на збут на 21,37 тис. грн. (7,645%). Інші операційні доходи підприємства в 2019 р. зросли на 1,24 тис. грн. (10,35%). Прибуток від операційної діяльності зріс на 24,98 тис. грн. (56,45%). У 2019 р. відбулося зменшення інших фінансових доходів на 0,1 тис. грн. (50%%). Чистий прибуток «Поїхали з нами» в 2019 р. зменшився на 2,5 тис. грн. (0,46%) порівняно з минулим роком.

У цілому, розглядаючи результативність діяльності підприємства протягом останніх 3-х років можна зробити висновок про позитивну динаміку більшості з показників.

Суттєве зростання виручки від реалізації продукції за умов скорочення темпів зростання витрат операційної діяльності та зменшення приросту собівартості призвело до виходу підприємства зі збиткового стану й отримання досить великого чистого прибутку.

Стан та співвідношення майна й джерел його формування відбивається на показниках, що характеризують фінансовий стан підприємства. Далі розглянемо більш детальніше показники, що характеризують платоспроможність, фінансову стійкість та ділову активність підприємства.

Показники ліквідності підприємства за 2015-2019 рр. (за даними ф.1 «Баланс») наведені у таблиці 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

Динаміка показників ліквідності ТА «Поїхали з нами» за 2015-2019 роки

Показник	01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16	Абсолютне відхилення		
					2019/ 2015	2019 /2016	2019 / 2017
Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності	0,07	0,07	0,07	0,07	0	0	0
Загал. коэф. покриття	1,01	1,01	1,01	1,01	0	0	0
Рівень операційної платоспроможності	7,57	7,57	7,57	7,57	0	0	0
Індекс ліквідності обігових коштів	52,51	20	37,51	22,5	-30,01	2,5	-15,01
Проміжний коэф. покриття	0,07	0,07	0,07	0,07	0	0	0

Аналіз даних таблиці 2.1.4 свідчить, що рівень абсолютної ліквідності підприємства є дуже низьким та незмінним протягом усього періоду, що аналізується.

Значення загального коефіцієнту покриття є також незмінним протягом усього періоду, але знаходиться майже на рівні рекомендованого.

Про зменшення платоспроможності підприємства свідчить також зниження індексу ліквідності обігових коштів підприємства з 52,51 на 1.01.2015 р. до 22,5 на 1.01.2019 р. [36]

Подальший аналіз фінансового стану підприємства пов'язаний із дослідженням показників його ділової активності, які наведені у таблиці 2.5.

Внаслідок суттєвого зростання обсягів виробництва (виручки від реалізації) протягом 2016-2019 рр. спостерігається суттєве зростання показників ділової активності підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.1.5 свідчить, що оборотність обігових коштів підприємства зросла протягом періоду, що аналізується на 0,085, товарно-матеріальних цінностей - на 0,138, дебіторської заборгованості - на 12,367.

Таблиця 2.1.5

Динаміка показників ділової активності ТА «Поїхали з нами» за 2015-2019 рр.

Показник	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2019	Абсолютне відхилення		
					2019 від 2015	2019 від 2016	2019 від 2017
Оборотність обігових коштів	0,10	0,14	0,09	0,18	0,09	0,04	0,09
Оборотність тов-матер.запасів	0,14	0,22	0,14	0,28	0,14	0,06	0,14
Оборотність дебіторської заборгованості	6,00	8,87	7,51	18,36	0,09	0,04	0,09
Тривалість операційного циклу	649,69	425,98	640,91	326,61	0,14	0,06	0,14
Оборотність кредиторської заборгованості	0,09	0,14	0,09	0,17	0,09	0,04	0,09
Тривалість фінансового циклу	6,05	8,95	7,56	18,47	0,14	0,06	0,14

За рахунок зростання виручки від реалізації тривалість операційного циклу зменшилася майже наполовину - на 323,077 днів., а тривалість фінансового циклу, навпаки, зросла на 12,4 днів, що пов'язане, насамперед, із збільшенням розміру кредиторської заборгованості та довгострокових пасивів підприємства.

Що стосується показників фінансового стану підприємства, то їх динаміка (за даними ф.1 «Баланс») зображена у таблиці 2.1.6.

Аналіз даних таблиці 2.1.6 свідчить, що протягом усього періоду, що аналізується, підприємство фінансує поточні потреби виключно за рахунок позикових коштів.

Динаміка показників фінансової стійкості ТА «Поїхали з нами» 2015-2019 рр.

Показник	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2019	Абсолютне відхилення		
					2019 від 2015	2019 від 2016	2019 від 2017
Коеф.забезпеченості власними коштами	- 0,31	- 0,43	- 0,47	- 0,54	-0,22	-0,11	-0,06
Коеф.фінансової автономії	0,62	0,58	0,56	0,58	-0,04	-0,01	0,02
Коеф.заборгованості	0,38	0,42	0,44	0,42	0,04	0,01	-0,02
Коеф.фінансового лівериджу	1,61	1,40	1,28	1,37	-0,24	-0,03	0,08
Коеф.співвідношення кредитор.та дебітор.заборгованості	1,97	1,53	1,70	1,69	-0,28	0,16	-0,01

Про це свідчить розмір та динаміка коефіцієнту забезпеченості власними коштами, який, незважаючи на досить великий рівень фінансової автономії (частка власних коштів у складі пасивів не була, за аналізований період, меншою за 56 %), є від'ємним та таким, що зростає.

Позитивним фактом є збільшення протягом 2017 р. коефіцієнту фінансового лівериджу, що свідчить про зростання ефективності використання позикового капіталу. Окрім того, у цілому слід визнати позитивною динаміку співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості. Хоча треба наголосити на тому, що перевищення розміру кредиторської заборгованості у 1,68 разу рівень дебіторської заборгованості станом на 1.01.2019 р. є негативним фактом. [36]

2.2. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю організації

Оцінити, наскільки ефективно туристичне агентство «Поїхали з нами» використовує свій потенціал, допоможе дослідження її

конкурентоспроможності, яке ми почнемо з аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Проведемо бальну оцінку діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами» в сферах оточення, визначаючи ситуацію, що склалася в балах від 0 до 9 (табл. 2.2.1). Як бачимо, сильними сторонами туристичного агентства «Поїхали з нами» є продаж турів, фінанси, кадри і керівництво. Слабкими - маркетинг і ноу-хау. За цими напрямками і слід розвивати діяльність туристичного агентства «Поїхали з нами» надалі.

Розрахуємо середні значення показників оцінки діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами» для кожної сфери оточення, використовуючи

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

формулу простої середньої арифметичної

(Де n - чисельність сукупності):

- політична: $27/6 = 4,5$;
- економічна: $30/6 = 5,0$;
- технологічна: $33/6 = 5,5$;
- соціально-демографічна: $23/6 = 3,8$;
- екологічна: $24/6 = 4,0$.

Як бачимо, більшість оцінок знаходяться в зоні стабільності (від 4 до 6).

Таблиця 2.2.1

Бальна оцінка діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами»

Сфера оточення	Характеристики	бальна шкала								
		Зона слабких сторін			зона стабільності			Зона сильних сторін		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Політична	надання послуг						о			
	фінанси				о					
	кадри					о				
	керівництво						о			
	ноу-хау			о						
	маркетинг			о						
2. Економічна	надання послуг							о		
	фінанси					о				
	кадри					о				
	керівництво						о			

	ноу-хау			о						
	маркетинг				о					
3. Технологічна	надання послуг						о			
	фінанси					о				
	кадри						о			
	керівництво							о		
	ноу-хау				о					
	маркетинг					о				
4. Соціально-демократична	надання послуг						о			
	фінанси			о						
	кадри				о					
	керівництво						о			
	ноу-хау			о						
	маркетинг			о						

Сфера реалізації туристичних продуктів організована на базі сучасних технологій; кадри на підприємстві використовуються досить повно; нове керівництво підприємства забезпечує стабільність роботи - це сильні сторони діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами». За соціально-демографічній сфері туристичного агентства «Поїхали з нами» знаходиться в зоні слабких сторін: рівень заробітної плати в середньому не дуже високий, мало уваги приділяється мотивації працівників, створення умов для більшої їх зацікавленості в роботі.

Для вибору стратегії діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами» за ознакою «ринок-товар», можна використовувати матрицю «Ринок-товар» (матриця Ансоффа) (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Матриця «ринок-товар»

ТОВАР / РИНОК	Продукція, що виробляється	нові товари
існуючі ринки	1. Стратегія на збільшення частки ринку і стабілізації позицій підприємства	3. Стратегія розвитку асортименту турів
нові ринки	2. Стратегія виходу на нові ринки (диверсифікація ринку)	4. Повна диверсифікація

Найбільш привабливою в даний час для туристичного агентства «Поїхали з нами» є третя стратегія, спрямована на розвиток асортименту туристичних продуктів, тобто надання нових видів туристичних послуг та зміцнення

позицій туристичного агентства «Поїхали з нами» (Диверсифікація послуг). Це обумовлюється тим, що поточний ринок туристичних послуг звичайних видів вже в достатній мірі насичений.

Тому туристичне агентство «Поїхали з нами» має прагнути розширити асортимент туристичних послуг, тобто розробити нові види туристичних послуг для старого ринку. Така стратегія буде ефективна, оскільки «Поїхали з нами» має стійку репутацію у клієнтів і користується прихильністю споживачів. Вона буде робити упор на нові види туристичних послуг, поліпшення якості і т.д.

А якщо розглядати діяльність туристичного агентства «Поїхали з нами» з точки зору моделі Мак-Кінзі «7С», ця модель не пропонує готових варіантів стратегії, а є, скоріше хорошим способом осмислення основних внутрішніх факторів організації, що мають вплив на її майбутнє.

Для цього спочатку оцінимо стан підприємства по кожному з факторів, наведених у таблиці 2.2.3, та визначити його, виходячи з 3-х можливих рівнів: низького (Н), середнього (С), високого (В).

Таблиця 2.2.3

Фактори, що визначають привабливість ринку і стратегічне положення бізнесу туристичного агентства «Поїхали з нами»

привабливість ринку		стратегічне положення	
фактори	оцінка	фактори	оцінка
Характеристика ринку (галузі)			
- Розмір ринку	В	- Частка ринку	С
- Розмір ключових сегментів	С	- Охоплення ключових сегментів	В
- Чутливість ринку до цін, рівнем обслуговування, змін зовнішніх чинників	С	- Вплив на ринок	Н
- Вплив постачальників на характер угод, що укладаються	З	- Відносини з туроператорами	В
		- Вплив на позицію підприємства споживачів	В
фактори конкуренції			
- Типи конкурентів	С	- Пристосованість до конкуренції за реалізованої туристичних послуг, можливостям обслуговування ринків, якості управління	В
- Рівень конкуренції	В	- Відносна частка ринку	С
- Чутливість до послуг-субститутів (замінників)	З	- Уразливість з боку нової технології	Н
- Ступінь інтеграції фірм в галузі	Н		
Фінансово-економічні чинники			
- Галузевий рівень прибутковості	В	- Рівень прибутковості	В

- Галузевий рівень ліквідності	С С	- Показники платоспроможності	С С
Соціально-психологічні чинники			
- Соціальне середовище - Юридичні обмеження	В С	- Зовнішній образ - Внутріпідприємствна культура і етика	С Н
РАЗОМ (загальна оцінка)	С		С

Модель показує важливість для планування не тільки на розробки фінансових показників, а й обліку якості роботи, кваліфікації співробітників, тобто навичок, а також людських відносин і особистих потреб учасників організації, виражених в понятті «спільні цінності» і «культура організації», визначає послідовність внутрішніх дій організації після прийняття певної стратегії.

Далі проведемо вибір стратегії підприємства за допомогою матриці Мак-Кінзі. На основі цієї оцінки визначимо місцетуристичного агентства «Поїхали з нами» в одному з квадратів матриці «Мак-Кінзі» (рис. 2.2.2).

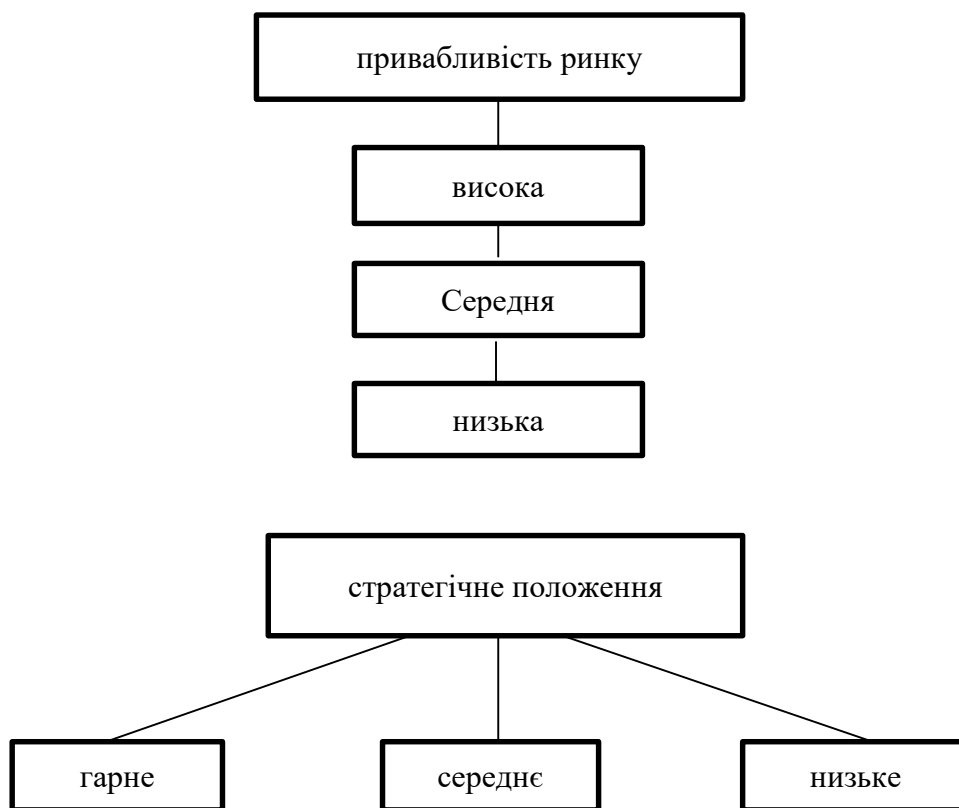


Рис. 2.2.2. Оцінка стратегії туристичного агентства «Поїхали з нами» за допомогою портфельної моделі «Мак-Кінзі»

Таким чином, положення туристичного агентства «Поїхали з нами», Оцінене за допомогою матриці Мак-Кінзі, можна охарактеризувати як двоїсте, що має обмежені можливості для зростання.

В даний момент на туристичному ринку туристичних послуг склалася наступна ситуація:

- відбулися труднощі з реалізацією турів, так як ринок знаходиться в стадії насичення;
- посилили свою діяльність конкуренти;
- надання туристичних послуг з кожним роком зростає, а попит залишається стабільним.

Тому в ситуації, що склалася доводиться придумувати нові методи і способи реалізації даних послуг.

Уявімо порівняльну таблицю конкурентів «Поїхали з нами» за ступенем проведення рекламних заходів (табл. 2.2.4).

В останні роки ціни на туристичні послуги зростали високими темпами, на що впливали такі фактори:

- не є стабільність національної валюти;
- зростання рівня інфляції в країні і т.д.

Таблиця 2.2.4

Основні конкуренти туристичного агентства «Поїхали з нами» за ступенем проведення рекламних заходів

показники	«Твій тур»	«Мега-тур»	«Альбатрос»	«Пілігрим»
Місцезнаходження	Васильків	Васильків	Васильків	Васильків
Напрямки діяльності	Туристична діяльність	Туристична діяльність	Туристична діяльність	Туристична діяльність
Реклама	активна реклама	Реклама середньої активності	недостатня реклама	недостатня реклама

Опитування покупців туристичного агентства «Поїхали з нами» здійснювався шляхом анкетування, анкети були попередньо протестовані і скориговані, після анкетування про водилося хвилине співбесіду для оцінки загального враження покупця від туристичного агентства «Поїхали з нами».

Основою формування ефективного комплексу маркетингових комунікацій туристичного агентства «Поїхали з нами» є сегментування, яке дозволяє отримати необхідну інформацію соціально-економічних і психологічних характеристиках цільових аудиторій підприємства.

Ступінь задоволеності споживача за показником своєчасності надання туристичних послуг оцінюється за результатами анкетування, проведеного відповідно до СТП «Моніторинг задоволеності споживачів», які показали, що по 5-ти бальною шкалою задоволеності цей показник склав 4 бали: хороша ступінь, очікування виправдовуються. Це було досягнуто завдяки технічному переозброєнню продажів в 2019 році, а також розробці типових форм договорів, які враховують запити різних груп споживачів, що дозволило скоротити час на узгодження та укладення договорів.

Позитивний імідж туристичного агентства «Поїхали з нами» в очах споживачів забезпечується стабільністю реалізації туристичних послуг високої якості, що підтверджується відгуками споживачів, ритмічністю гарантованого збуту, а також оперативним освоєнням нових видів туристичних послуг під постійно мінливі потреби ринку.

У туристичному агентстві «Поїхали з нами» культивується уважне ставлення до зауважень і рекомендацій з боку споживачів. Політика відкритості і прозорості по відношенню до клієнтів підтверджується оперативним реагуванням на що надходять по різних каналах зв'язку запити. Поряд з традиційними контактами за допомогою особистих зустрічей, поштових відправлень, телефонних переговорів та факсимільного зв'язку, набувають поширення сучасні засоби комунікацій, такі як мережа Інтернет.

Індексація ступеня задоволеності споживача дозволяє кількісно оцінити внесок різних складових якості в спільну думку споживача про якість туристичних послуг туристичного агентства «Поїхали з нами». Для даної оцінки необхідно визначити важливість складових якості роботи за п'ятибальною системою і важливість компонентів якості за п'ятибальною системою в порядку убудування ступеня важливості (табл. 2.2.5).

Важливість складових якості роботи за п'ятибальною шкалою

Ступінь задоволеності споживача якістю туристичних послуг «Поїхали з нами»	оцінка	бал	Спосіб надання результату опитування щодо задоволеності
повністю незадоволений	погано	1	0
незадоволений	незадовіл.	2	25
нейтральний	задов.	3	50
задоволений	добре	4	75
повністю задоволений	відмінно	5	100

Для розрахунку індексу споживчої задоволеності 100 споживачам було запропоновано оцінити:

- важливість десяти запропонованих дослідником складових роботи туристичного агентства «Поїхали з нами» за п'ятибальною системою, показаної вище;

- якість цих складових по п'ятибальній системі.

У стовпчиках I і II таблиці 2.2.5 наведені результати опитування споживачів про важливість туристичних послуг для задоволення запитів і потреб споживачів. При цьому в стовпці I ми можемо бачити середнє значення оцінки важливості кожного компонента, а в стовпці II - відповідну цій оцінці значимість (вагомість) компонента для споживача в порівнянні з іншими запропонованими йому компонентами. В даний час на території Васильків діє велика кількість організацій, що займаються реалізацією туристичних послуг. Туристичне агентство «Поїхали з нами» займає на ринку середнє положення, тобто воно реалізує туристичні послуги за середніми цінами і має не найбільший і не найменший обсяг реалізації туристичних послуг. Основний упор в роботі туристичного агентства «Поїхали з нами» робиться на реалізацію тільки якісної туристичних послуг, для цього розроблена система контролю якості безпосередньо на підприємстві.

В цілому можна зробити висновки, що завдання, які стоять перед туристичного агентства «Поїхали з нами», вирішуються за допомогою стратегічних дій в рамках управління конкурентоспроможністю. Відповідно до

проведеного аналізу можна дати наступні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Для основних видів діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами» найкращою є стратегія низьких витрат, заснована на більш повне використання основних фондів. Також керівництву підприємства потрібно налагоджувати контакти з новими туроператорами, на більш вигідних для туристичного агентства «Поїхали з нами» умовах.

Також був правильно обраний шлях перетворення, модифікації туристичних послуг для відновлення попиту після насичення нею ринку. У той же час на ринок потрібно впроваджувати нові модифікації туристичних послуг, тоді туристичне агентство «Поїхали з нами» знову буде отримувати високу виручку і прибуток.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності туристичного агентства «Поїхали з нами»

Проведемо оцінку ємності і виділимо можливу частку ринку туристичних послуг «Поїхали з нами» Розглянемо порівняльну характеристику туристичного агентства «Поїхали з нами» з конкурентами.

На ринку туристичних послуг м. Василькова на сьогоднішній день склалася наступна ситуація існують ряд підприємств, що займаються реалізацією туристичних послуг, номенклатура і асортимент пропонованих туристичних послуг у всіх практично однаковий.

Аналізуючи ситуацію на ринку збуту туристичних послуг приходимо до висновку, що основним асортиментом туристичних послуг є послуги вітчизняних туристичних фірм. Їх послуги не завжди відрізняється високою якістю, широким асортиментом. Основний недолік, який можна використовувати - високі ціни.

Проаналізувавши обсяги збуту, можна сказати, що ці туристичні послуги, в цілому, в повному обсязі задовольняють потреби покупців. Стратегія

конкурентів агресивна і в охопленні ринку вони використовують методи диференційованого маркетингу.

Основними конкурентами «Поїхали з нами» є: ТОВ «Пілігрим», ТОВ «Альбатрос», ТОВ «Мега-Тур», ТОВ «Твій тур».

«Поїхали з нами» реалізує широкий асортимент туристичних послуг, реалізація яких дає підприємству перевагу перед основними конкурентами, тобто «Поїхали з нами» на сьогоднішній день займає середнє положення на ринку туристичних послуг Київської області.

Розглянемо основні показники, що характеризують Васильківський ринок туристичних послуг (табл. 2.3.1). Як видно з наведених даних: середні темпи приросту надання туристичних послуг підприємствами в 2016 році склали 21,3% в рік. Таким чином, за нашим прогнозом ринок туристичних послуг в найближчі 5 років буде зростати, хоча і не так швидко. За різними оцінками, насичення васильківського ринку туристичних послуг може наступити або вже в 2018 році, або пізніше - в 2019 році.

Таблиця 2.3.1

Основні показники, що характеризують ситуацію на ринку туристичних послуг Київської області

рік	Темп приросту надання туристичних послуг підприємствами (%)	Обсяги реалізації туристичних послуг у відсотковому відношенні (%)
2016 рік	8,5	67
2017	12,4	74
2018 рік	16,7	83
2019 рік	16,3	82
2020 рік (прогноз)	21,3	79

В очікуванні такого істотного зростання лідери галузі прагнуть збільшити свої виробничі потужності шляхом розширення і модернізації існуючих туристичних продуктів, а також закріпити за собою споживачів шляхом

проведення активних рекламних кампаній. В даний час найбільші продавці туристичних послуг мають намір розширити обсяг продажів таким чином, щоб до 2021 року щорічний обсяг продажів може бути збільшений на 5-15%.

Для оцінки конкурентного середовища ринку туристичних послуг Василькова було проведено маркетингове дослідження, що дозволило виявити основних конкурентів і визначити їх позиції на ринку. Основним методом збору інформації стало спостереження (моніторинг) продажу туристичних послуг, яке було проведено в січні 2019 року. Для проведення моніторингу були обрані кілька фірм Василькова реалізують туристичні послуги. До вибірки увійшли 4 основні конкуренти.

Відобразимо графічно займану частку ринку туристичних послуг туристичного агентства «Поїхали з нами» в 2019 році (рис. 2.3.1).

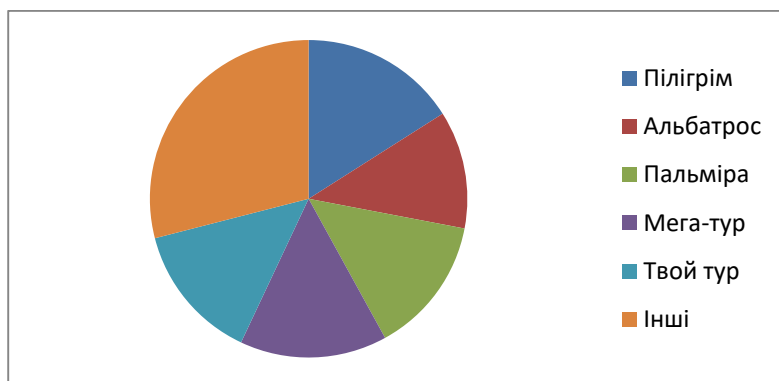


Рис. 2.3.1. Аналіз частки ринку туристичних послуг у м Василькові туристичного агентства «Поїхали з нами» 2019 році

Як видно з малюнка 2.3.1 частка ринку туристичних послуг «Поїхали з нами» становить 14%. З цього слід зробити висновок, що підприємству для збільшення частки ринку туристичних послуг Василькова необхідно розширити асортимент реалізованих турпродуктів і поліпшити ціноутворення.

Таким чином, з усього вищесказаного можна зробити висновок, що у «Поїхали з нами» є досить перспективна маркетингова можливість збуту турпродуктів високої якості за низькими цінам. Розглянемо в процентному

відношенні обсяги реалізації турпродуктів основних конкурентів за 2019 рік (рис. 2.3.2).

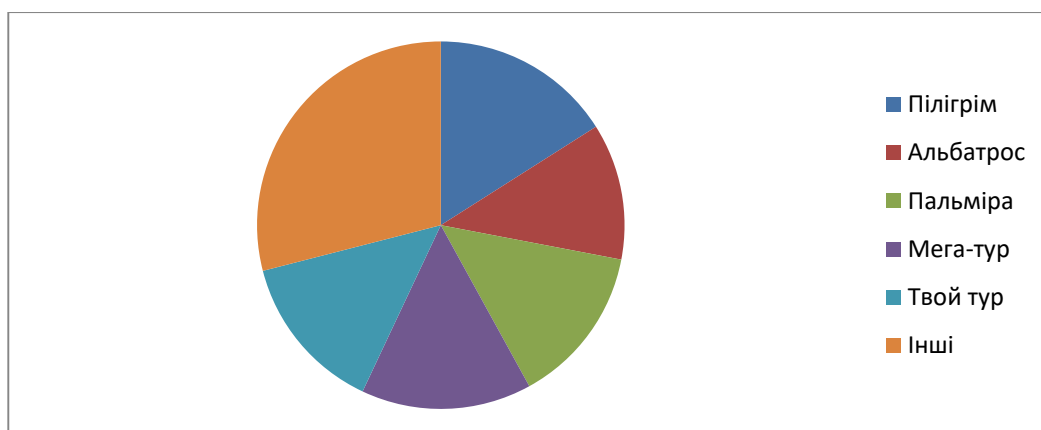


Рис. 2.3.2. Порівняльна характеристика обсягів продажів турпродуктів за 2019 рік основних конкурентів

Моніторинг дозволив отримати дані про компанії, що представляють свої турпродукти на ринку туристичних послуг. Моніторинг показав, що на ринку представлені турпродукти безлічі компаній.

Проаналізувавши діяльність основних конкурентів туристичної агенції «Поїхали з нами», можна зробити наступні висновки: одним з лідерів на ринку туристичних послуг є «Пілігрим», але його лідерство несуттєво; «Альбатрос» в основному націлене на продаж туристичних послуг, ціни на яку трохи вище, ніж оптова ціна інших конкурентів, і тому для «Поїхали з нами» дане підприємство не є серйозним конкурентом; активно здійснюють свою діяльність «Твій тур» і «Мега-Тур». Дані фірми в основному реалізують туристичні послуги, супроводжуючи свою діяльність слабкими маркетинговими заходами;

На наш погляд у 2020 році підприємства «Пілігрим» і «Твій тур» будуть основними конкурентами підприємства «Поїхали з нами».

Проведений моніторинг реалізації турпродуктів показав, що турпродукти більшості компаній погано представлені на ринку м Василькова. Найбільш представницькою є продукція «Пілігрим», «Поїхали з нами» і ТОВ «Твій тур», так як дані підприємства проводять активну маркетингову стратегію, спрямовану на реалізацію своїх турпродуктів.

На ринку туристичних послуг представлені різні види турпродуктів, що розрізняються за якістю й асортиментом, але до сих пір багато підприємств працюють під замовлення, представляючи лише окремі найменування турпродуктів.

В даний момент на ринку туристичних послуг склалася наступна ситуація: відбулися труднощі з реалізацією турпродуктів, так як ринок знаходиться в стадії насичення і виросла вартість турів через коливання курсу гривні; посилили свою діяльність конкуренти; обсяг надання туристичних послуг з кожним роком зростає, а попит зростає повільніше.

Тому в ситуації, що склалася доводиться придумувати нові методи і способи реалізації турпродуктів. Підмогою в цьому є організація на підприємствах служби маркетингу.

Хоча максимальна ціна може визначатися попитом, а мінімальна - витрати, на встановлення підприємством середнього діапазону цін впливають ціни конкурентів і їхні ринкові реакції. Підприємству необхідно знати ціни і якість турпродуктів конкурентів. Домогтися цього можна декількома способами. Підприємство може доручити своїм представникам зробити порівняльні покупки, щоб зіставити ціни і самі турпродукти між собою. Підприємство може отримати прайс-листи конкурентів. Воно може також попросити покупців висловитися з приводу того, як вони сприймають ціни і якість турпродуктів конкурентів.

Інформація про ціни і турпродукти конкурентів «Поїхали з нами» може скористатися в якості відправної точки для потреб власного ціноутворення. Якщо його турпродукти аналогічні турпродуктам основних конкурентів, воно змушене буде призначити ціну, близьку до ціни турпродуктів конкурента. В іншому випадку воно може втратити збут. Якщо турпродукти нижче за якістю, підприємство не зможе запросити за нього ціну таку ж, як у конкурента. Запросити більше, ніж конкурент, підприємство може тоді, коли її турпродукти вище за якістю. По суті, підприємство користується ціною для позиціонування своєї пропозиції щодо пропозицій конкурентів.

Удосконалення процесів реалізації туристичних послуг направлено на реалізацію наступних цілей і завдань, сформульованих в політиці в області якості туристичного агентства «Поїхали з нами»: задоволення вимог споживачів; підвищення якості реалізованих турпродуктів; забезпечення конкурентоспроможності; отримання стійкого прибутку; розвиток технологій, що забезпечують енерго- та ресурсозбереження; розширення асортименту турпродуктів і оновлення основних фондів.

На сьогоднішній день туристичного агентства «Поїхали з нами» прагне до задоволення додаткових вимог споживачів в невеликих масштабах.

В останні роки ціни на туристичні послуги зростали високими темпами, на що впливали такі фактори: контроль ринку декількома основними продавцями; зростання рівня інфляції в країні; підвищення цін на проживання в готелях; зростання попиту на туристичні послуги і т.д.

Аналіз порівняльних середніх цін на деякі види туристичних послуг показав наступне: «Мега-Тур» по більшості найменувань продукції має найнижчі відпускні ціни на туристичні послуги; ціни на туристичні послуги «Поїхали з нами» і «Пілігрим» приблизно на одному рівні; відпускні ціни «Твій тур» трохи вище, ніж у «Поїхали з нами» і «Пілігрим»; найбільші ціни у ТОВ «Альбатрос».

З аналізу випливає, що якщо «Поїхали з нами» знизить ціни приблизно на 3-5 відсотків, то тим самим може залучити додаткових покупців і збільшити обсяг щомісячної виручки.

Оскільки туристичне агентство «Поїхали з нами» здійснює свою діяльність на ринку вільної конкуренції, то даному типу ринку підійдуть стратегії ціноутворення, в основу яких входить розрахунок ціни на підставі змінних витрат які понесе фірма в процесі реалізації турпродуктів. Це буде розрахунок ціни за методом «середні витрати плюс прибуток», який ставитися до витратного типу формування ціни. У розрахунку на одиницю продукції ці витрати звичайно залишаються незмінними. А перемінними їх називають тому, що загальна сума

змінюється в залежності від кількості проданих одиниць турпродуктів. Валові витрати являють собою суму постійних і змінних витрат підприємства.

Проведемо аналіз споживчих переваг при виборі туристичних послуг в туристичній агенції «Поїхали з нами».

Визначимо профіль споживача туристичного агентства «Поїхали з нами»: Тип споживача - це люди від 20 до 55 років.

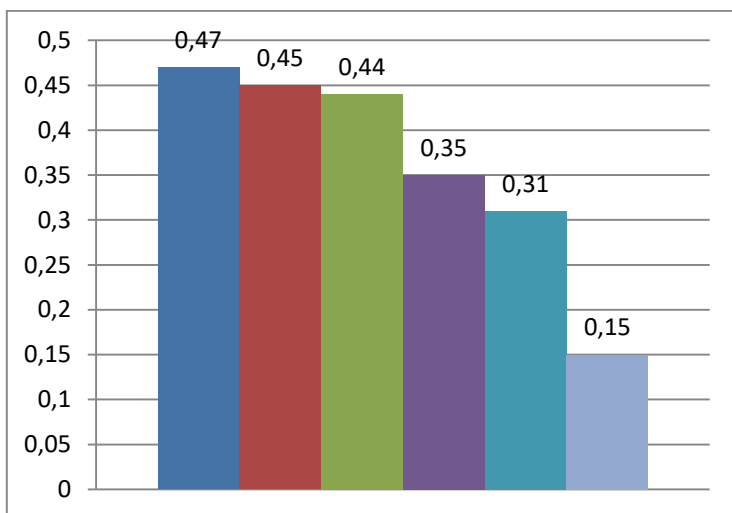


Рис. 2.3.4. Фактори, що впливають на придбання туристичних послуг

На основі маркетингових досліджень було виявлено, що профіль споживача наступний - споживач орієнтований на придбання туристичних послуг в спеціалізованому туристичному агентстві (з достатнім асортиментним вибором туристичних послуг); важливими факторами при придбанні туристських послуг є (в порядку убавання): якість - 47%, кількість - 45%, ціна - 44%, можливість знижки - 35%, зручність і швидкість обслуговування - 31%, екскурсійна програма - 15% (рис. 2.3.6); є ще один фактор, що впливає на продаж туристичних послуг - презентація туристичних послуг (робота менеджера-консультанта з клієнтом); істотними недоліками в роботі агентств туристичних послуг є (на думку опитаних потенційних споживачів) - низька якість туристичних послуг - 47%, не виправдано висока ціна - 35%, кількість туристичних послуг - 24%.

Також одним з найбільш важливих недоліків є - погане обслуговування (рис. 2.3.5).

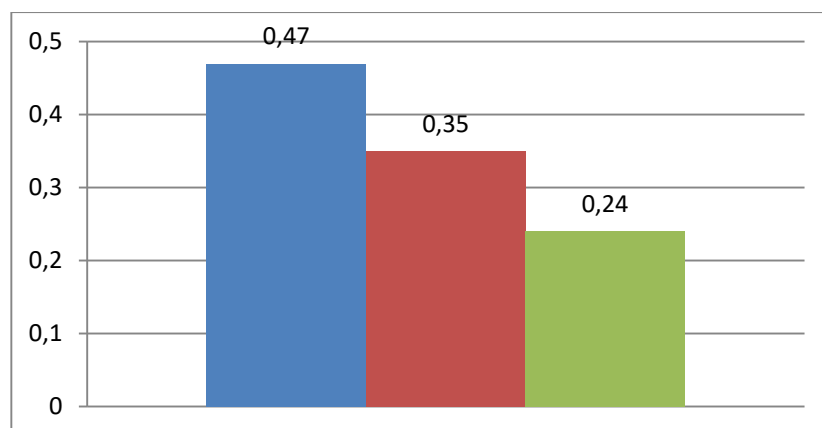


Рис. 2.3.5. Недоліки, відмічені при роботі туристичних агентств

Відзначимо слабкі і сильні сторони конкурентів (табл. 2.3.2).

Таблиця 2.3.2

Слабкі та сильні сторони конкурентів

Сильні місця конкурентів	Слабкі місця конкурентів
1. Оборотний капітал.	1. Цінова політика.
2. Асортимент туристичних послуг	2. Неефективна реклама.
3. Обсяг реклами (але не її якість).	3. Погане обслуговування.
4. Налагоджені зв'язки з клієнтами, що склався імідж.	4. Відсутність системи знижок.
	5. Низька якість обслуговування.
	6. У деяких розташування офісу.

Що стосується стратегії маркетингу конкурентів: здійснюється застосування маркетингових методів існуючих на заході без адаптації до українських умов, то, що запропонують рекламні агентства, самі не бажають приділяти рекламі особливої уваги; мета бізнесу конкурентів - максимальне вилучення прибутку (але не за всяку ціну), а за рахунок підвищення рівня націнки.

Методи ведення конкурентної боротьби: детальна розробка рекламної компанії, цінової політики, товарної і збутової політики, поліпшення обслуговування і сервісу, надання знижок (в тому числі введення пластикових карт дають право на знижку і розіграш призів (в кінці року, півріччя, кварталу).

Вибір галузі по реалізації туристичних послуг туристичного агентства «Поїхали з нами» не випадковий: широка асортиментна група турпродуктів, відсутність якісної і порівняно недорогих туристичних послуг.

Бар'єри для проникнення на ринок: фінансові бар'єри - нестача оборотних коштів на викуп турів і підтримку запасу, на рекламні заходи; маркетинг - планується проведення щоквартальних маркетингових досліджень для коригування цілей, стратегії і планів туристичного агентства «Поїхали з нами», а також детальна розробка рекламної компанії та інших заходів щодо просування туристичних послуг на ринок.

Процес виведення нових видів турпродуктів туристичним агентством «Поїхали з нами» повинен включати: збір інформації від споживачів про існуючі потреби; вивчення ринку і маркетингові дослідження; участь фахівців туристичного агентства «Поїхали з нами» конференціях і виставках і т.д.; визначення порядку ціноутворення на нові види турпродуктів.

З метою початкової орієнтації діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами» на споживача, реалізації турпродуктів, що користується попитом, своєчасного отримання інформації про будь-які зміни в співвідношеннях попиту і пропозиції на продукцію, що реалізується підприємством необхідно вдосконалювати роботу відділу маркетингу.

Що стосується методу аналізу конкурентів:

1. Здійснюється застосування маркетингових методів існуючих на заході без адаптації до українських умов, то, що запропонують рекламні агентства, самі не бажають приділяти рекламі особливої уваги.

2. Мета бізнесу конкурентів - максимальне вилучення прибутку (але не за всяку ціну), а за рахунок підвищення рівня націнки.

Методи ведення конкурентної боротьби: детальна розробка рекламної компанії, цінової політики, збутової політики, поліпшення обслуговування, надання знижок (в тому числі введення пластикових карт дають право на знижку і розіграш призів (в кінці року, півріччя, кварталу).

Що стосується портфельних методів аналізу конкурентів, то туристичного агентства «Поїхали з нами» їх не використовує.

Як стратегії охоплення ринку туристичним агентством «Поїхали з нами» правильно вибрало концентрований маркетинг (так як підприємство має середньою потужністю і кошти обмежені), тобто необхідно вибрати асортиментну групу, яка користується підвищеним попитом у споживачів і зосередити на ній всі зусилля.

З метою початкової орієнтації діяльності «Поїхали з нами» на споживача, реалізації туристичних послуг, що користується попитом, своєчасного отримання інформації про будь-які зміни в співвідношеннях попиту і пропозиції на туристичні послуги, реалізовану підприємством необхідно розробити стратегію маркетингу орієнтовану на споживача.

Проведемо оцінку основних конкурентів за п'ятибальною системою з урахуванням важливості оцінюваного параметра. Найбільш висока оцінка говорить про ефективності використання оцінюваного параметра і про загальне враження від нього. Обмеженням даного методу полягає в суб'єктивності оцінює особи, проте, подібні оцінки допомагають виявити слабкі і сильні сторони підприємства і його основних конкурентів. Дані проведеної оцінки за період 2019 року відображено на малюнку 2.3.6

З метою отримання інформації про сприйняття споживачами туристичних послуг і процесів туристичного агентства «Поїхали з нами» керівництвом повинен здійснюватися моніторинг задоволеності споживачів. Моніторинг задоволеності на основі зовнішньої маркетингової інформації (анкети, маркетингові карти), який повинен проводитися на систематичній основі. Має здійснюватися структурування туристських послуг і процесів за показниками споживчих вимог, оцінка яких проводиться споживачами в анкеті задоволеності споживачів по 5-ти бальною шкалою.

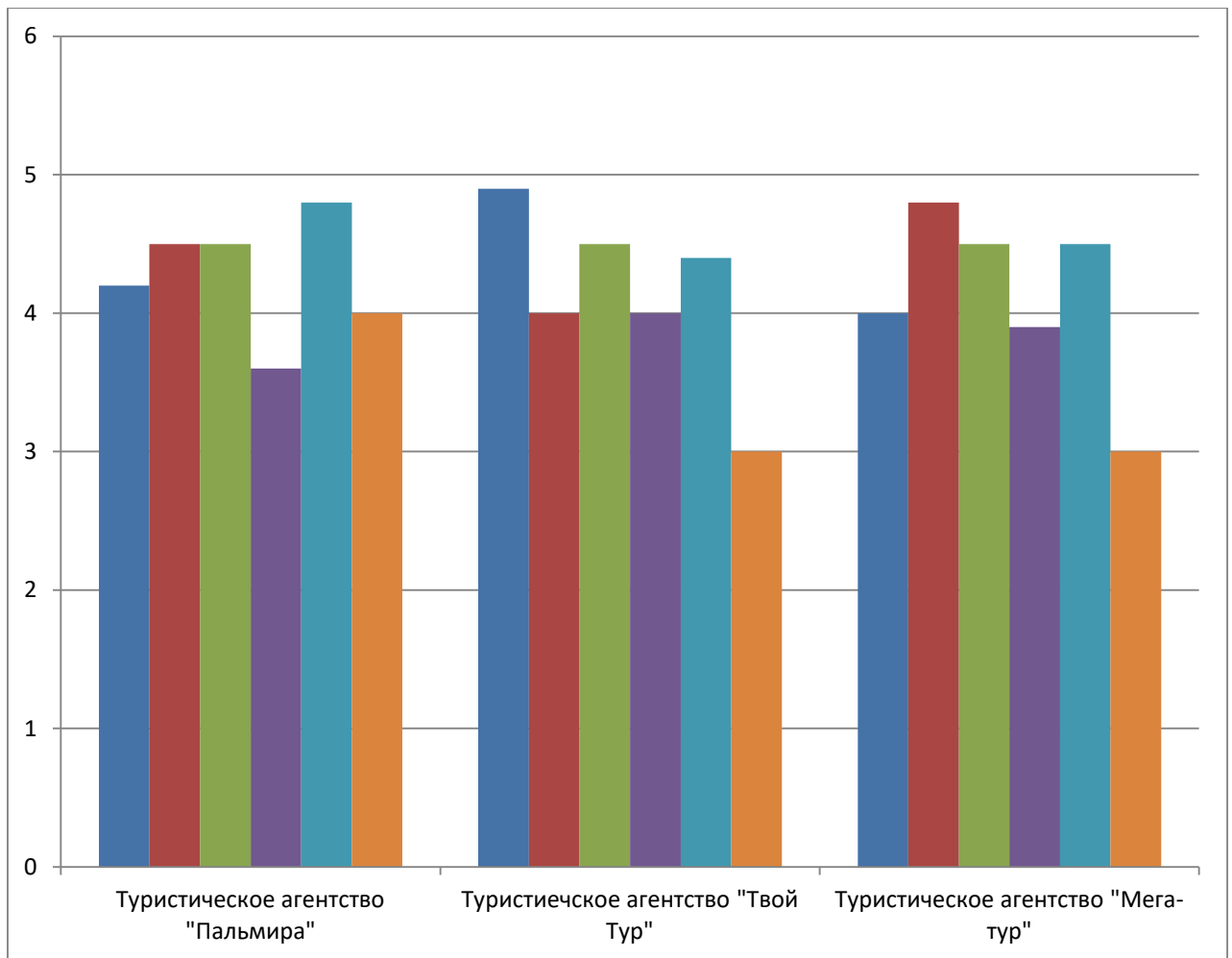


Рис. 2.3.6. Порівняльний аналіз основних конкурентів туристичного агентства «Поїхали з нами» за 2019 рік

Туристична агенція «Поїхали з нами» має вибрати даний сегмент ринку туристичних послуг, з огляду на наступні критерії:

- потенційна місткість ринку;
- незадоволеність покупців існуючим пропозицією ((57%);

Звичайно ж, в умовах мінливої економіко-політичної ситуації в Україні важко однозначно визначити тип ринку, на якому працює «Поїхали з нами», але найбільш близький він до конкурентного.

Перед підприємствами даної галузі стоїть завдання отримати максимальний прибуток, але з тим розрахунком, щоб ціна туристичних послуг була прийнятною для споживачів тому, враховувати ціну на туристичні послуги

потрібно методом «середньої витрати плюс прибуток» з урахуванням рівня поточних цін.

Судячи з діяльності основних конкурентів можна зробити наступні висновки:

- одним з лідерів на ринку туристичних послуг є ТОВ «Твій Тур», але його лідерство несуттєво;

- ТОВ «Мега-тур» в основному націлене на реалізацію туристичних послуг, ціни на які трохи вище, ніж у інших конкурентів, і тому для «Поїхали з нами» дане підприємство не є серйозним конкурентом;

- активно здійснюють свою діяльність ТОВ «Веселка подорожей» і ТОВ «Ветер перемен». Дані фірми в основному реалізують туристичні послуги, супроводжуючи свою діяльність слабкими маркетинговими заходами;

- на наш погляд у 2019 році підприємства ТОВ «Твій Тур» і ТОВ «Мега-тур» будуть бути основними конкурентами туристичного агентства «Поїхали з нами».

В даний момент на ринку туристичних послуг склалася наступна ситуація:

- відбулися труднощі з реалізацією туристичних послуг, так як ринок знаходиться в стадії насичення;

- посилили свою діяльність конкуренти;

- надання обсягів послуг з кожним роком зростає, а попит залишається стабільним.

Тому в ситуації, що склалася доводиться придумувати нові методи і способи реалізації туристичних послуг.

На закінчення другого розділу випускної кваліфікаційної роботи відзначимо, що порівнюючи туристичного агентства «Поїхали з нами» з передбачуваними конкуруючими підприємствами на прилеглих територіях, можна зробити висновок про те, що основні переваги туристичного агентства «Поїхали з нами» перед більшістю конкурентів - у вигідному розташуванні, широкому асортименті туристських послуг і упорі на якість обслуговування.

Дуже важливим показником туристичного агентства «Поїхали з нами» є широкий асортимент туристичних послуг - більше 80% замовників привертає саме це. Тому асортименту туристських послуг не обходимо приділяти основну увагу, як одному з вирішальних показників при позиціонуванні туристичного агентства «Поїхали з нами». Але необхідно обережно підходити до цієї проблеми, так як інші підприємства складають сильну конкуренцію, вони володіють не менш широким асортиментом туристичних послуг, невиправдане розширення і поглиблення асортименту призведе до зростання витрат і розпорошення сил. Вихід можна знайти, якщо запуснути пробну товарну стратегію, спрямовану на спеціалізацію по декільком видам туристських послуг. Попит на ринку туристичних послуг відрізняється своєю неоднорідністю, він слабо - еластичний для асортиментних груп з основних туристичних послуг і високоеластичен для асорті цементних груп престижних туристичних послуг.

Виходячи з того що туристичного агентства «Поїхали з нами» збирається надавати нові види туристських послуг, то динаміку реалізації їх важко простежити. Важко передбачити поведінку споживачів щодо послуг туристичного агентства «Поїхали з нами», так як після виходу підприємства на ринок необхідні подальші маркетингові дослідження в області реалізації туристичних послуг.

Розділ 3. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю туристичного агентства «Поїхали з нами»

3.1. Підвищення якості послуг тур агента «Поїхали з нами»

Виділені за результатами визначення значущості найбільш істотні для туристичного агентства «Поїхали з нами» чинники конкурентоспроможності свідчать про те, що туристичного агентства «Поїхали з нами» за технічними та економічними параметрами знаходиться в середньому положенні на ринку туристичних послуг міста Василькова, що робить його конкурентоспроможним.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства і його туристичних послуг на ринку запропонуємо метод профілів і випробуємо її на прикладі туристичного агентства «Поїхали з нами».

З плином часу і під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища конкурентний профіль туристичного агентства «Поїхали з нами» постійно змінюється. Тому важливо знати, як проходили зміни такого роду (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на зміну конкурентного профілю туристичного агентства «Поїхали з нами»

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
1. Ринкові перетворення в країні	1. Зміна балансу влади в організації
2. Соціально-економічна криза в країні	2. Підвищення рівня кваліфікації персоналу
3. Змін стану справ основних конкурентів	3. Управління трудовою мотивацією персоналу
4. Зміна податкового законодавства	4. Удосконалення технології надання туристичних послуг
5. Зміна правового середовища	5. Рівень заробітної плати персоналу
	6. Кадрові перестановки в туристичному агентстві «Поїхали з нами»

Всі опитані співробітники і клієнти (постійні покупці) туристичного агентства «Поїхали з нами» заявили, що вважають конкурентний профіль

надзвичайно важливою для діяльності будь-якої організації. Але під конкурентним профілем вони, як правило, розуміють лише його поверхневий рівень: місце розташування підприємства, фінансове становище, обсяги збуту, частка на ринку і т.д.

Побудуємо конкурентний профіль туристичного агентства «Поїхали з нами» (рис. 3.1.1).

Туристичне агентство «Поїхали з нами» має конкурентний профіль, який свідчить про те, що багато характеристик конкурентоспроможності дають можливість підприємству претендувати на лідерство за багатьма позиціями на ринку туристичних послуг.

Оскільки конкурентний профіль не можна визначити точно, так як це щось таке, що виникає в результаті взаємодії різних особливостей організації (деякі з них виявляються явно, інші - ледь помітні), постараємося все ж досліджувати конкурентний профіль туристичного агентства «Поїхали з нами».

Складемо конкурентний профіль одного з конкурентів туристичної агенції «Поїхали з нами» ТОВ «Твій Тур» (рис. 3.1.2).

Серед позитивних рис конкурентного профілю туристичного агентства «Поїхали з нами» можна виділити: хорошу інвестиційну привабливість підприємства; рівень фінансової незалежності підприємства; виробнича інфраструктура підприємства; ринкова частка підприємства; організацію збутової мережі, праці і заробітної плати.

Туристичне агентство «Поїхали з нами» має можливість поліпшити маркетингову діяльність і відповідно підвищити свою конкурентоспроможність.

На підставі проведеного дослідження складемо профіль конкурентних характеристик туристичного агентства «Поїхали з нами» (рис. 3.1.3).

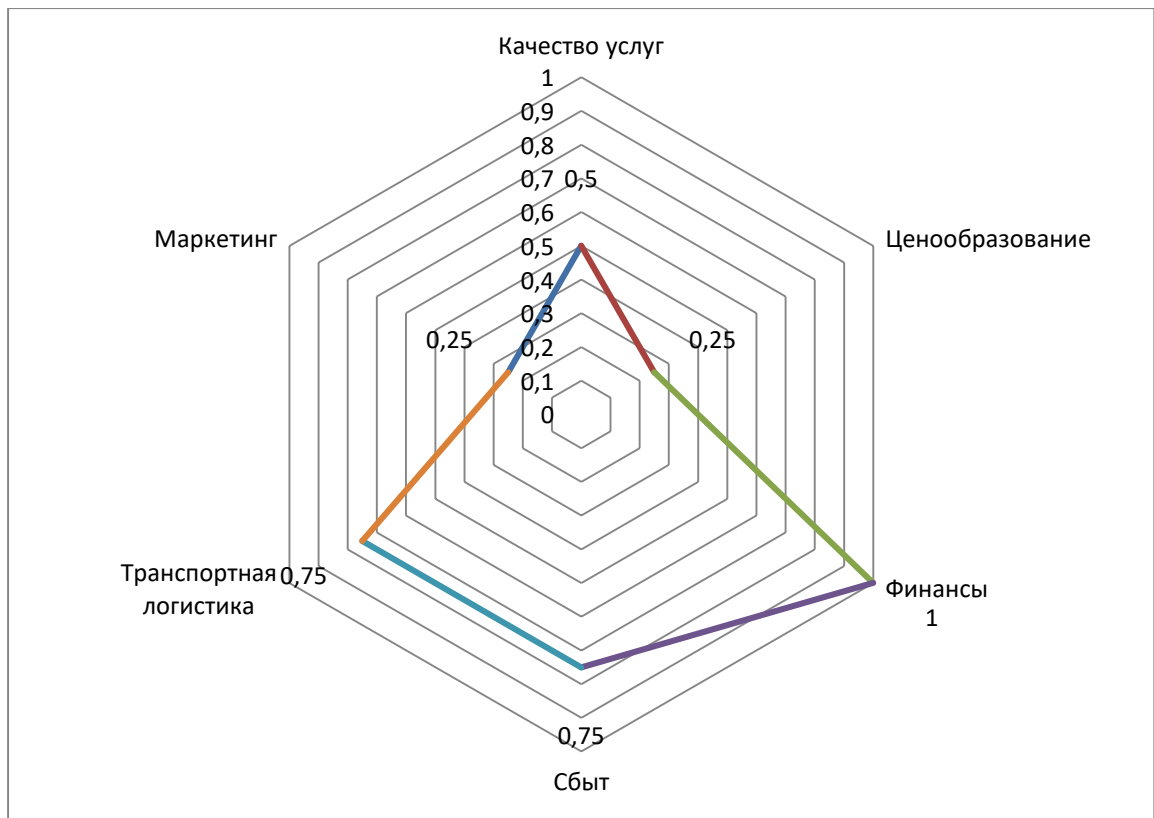


Рис.

3.1.1. Профіль конкурентних характеристик туристичного агентства «Поїхали з нами»

Також дуже примітним є і те, що у підприємства великий досвід надання туристичних послуг.

Також на підставі проведеного дослідження складемо профіль конкурентних характеристик ТОВ «Твій Тур» (рис. 3.1.2).

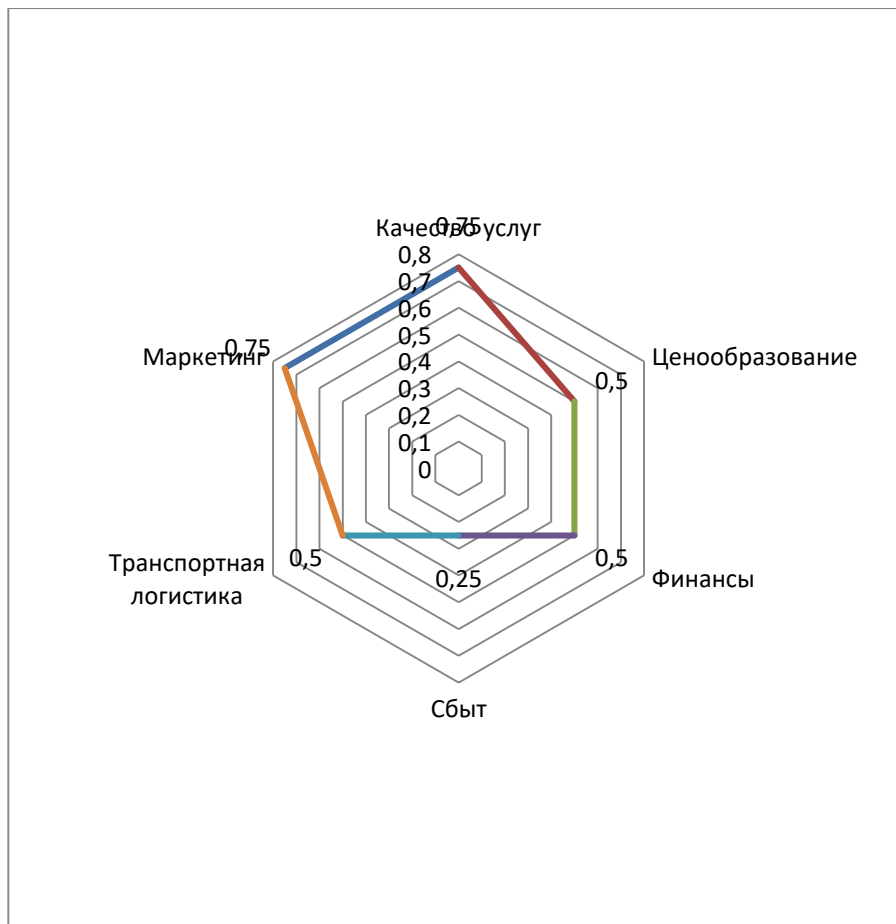


Рис. 3.1.2. Профіль конкурентних характеристик ТОВ «Твій Тур»

Як показують профілі конкурентних характеристик більшість недоліків туристичного агентства «Поїхали з нами» обумовлено поганою якістю маркетингу, інформаційної забезпеченості управління, що не високою якістю менеджменту і слабкою політики ціноутворення.

В цілому ці недоліки в більшості маркетингові. Тому ми пропонуємо туристичному агентству «Поїхали з нами» впровадити концепцію маркетинг-мікс в свою діяльність.

Варто також оцінити сайт агенції як інструмент забезпечення її конкурентоспроможності.

У першому напрямі «Аналіз головної сторінки» було відзначено такі особливості інтернет - сайта компанії: по-перше - шапка сайта дуже барвиста і приваблива для відвідувачів. справа на сторінці сайта в звичному місці представлені контактні телефони. В розділі «Про нас» представлені не лише

телефони, але і адреси електронної пошти усіх відділів, реквізити для оплати, це безперечно зручно.

На основному полі сторінці сайту назва і слоган компанії. Привертають увагу користувача рухливі картинкі з пропозиціями турів, що «горять» та цікавих поїздок. Адже, рухлива інформація - це один із способів притягнути увагу відвідувачів. Відзначено, що до картинок прив'язана інформація про ціни та напрями, що безперечно є зручною для клієнта компанії. У відвідувача відразу складається уявлення про те, чи варто дивитися, чи влаштовує цінова політика?

Навігація інтернет - сайту компанії виявилася зручною. Заходячи на будь-яку інтернет сторінку є можливість повернутися на будь-яку з внутрішніх сторінок відразу ж, не повертаючись на головну, тобто навігація ("хлібні крихти") досить зручна і функціонує. Але зайшовши в певний розділ якої-небудь сторінки немає можливості повернутися на інші розділи, необхідно повертатися до певної сторінки наново.

У третьому блоці аналізу інтернет - сайту компанії «Поїхали з нами», зазначено, що найактуальніші тури супроводжуються такими фразами, що відповідають вдалій рекламі: «Феєричний Львів», «Три перлини Італії» та т.п., що безперечно притягає відвідувачів. Використовуються барвисті картинкі і фото, які відображають суть туру. На сторінці сайту є посилання «детальніше», зайшовши по якій можна упізнати по днях програму туру, вартість екскурси з пропозицією різних готелів (це означає також і підбор різних цін), можливості харчування і т. д. Експерти відзначили це як ручну опцію, оскільки, клієнт отримує максимальну інформацію про тур.

Зручним є те, що навколо зацікавленого туру представлені телефони менеджерів, тому немає потреби повертатися в розділ «Контакти», якщо ви зацікавилися якою-небудь пропозицією. На сторінці справа представлений сервіс «Вибираємо напрям». Це є дуже зручним, оскільки дає можливість розглянути не лише тури, що «горять», але і можливі інші тури в напрямі, що вас зацікавив. Дуже зручним, на думку експертів, є те, що у цих розділах представлена інформація про те, чим можна добратися, відповідно вартість і

інформація про країну ознайомлювального характеру - гроші, телефони екстрених служб, готелі, транспорт, магазини, їжа, чайові і т.п. Це є дуже важливим аспектом, особливо якщо турист вперше мандрує у обрану країну.

На сторінці «країни» ця інформація також представлена, але в скороченому вигляді. Хоча, можливо, відмічається, що немає необхідності дублювати цей матеріал.

Позитивним моментом є можливість замовити авіаквитки он-лайн, це економить час покупця. Також є інструкція про отримання електронного квитка і можливості його повернення. Корисною є сторінка «Туристам», що містить інформацію про візову підтримку, туристичних сім - картах, зразки договору і т. п. На сайті є посилання на соціальні мережі, в яких турфірма представлена - ВКонтакте та Фейсбук.

Серед недоліків експерти відзначають наступне: 1 - договір, який представлений у вигляді прикріпленого документу не є зручним форматом; 2 - розділ «Новини туризму» повен міститися на одній із сторінок, а не на головній сторінці, зайнявши її певну частину, тому що дання інформація є супутньою, а не першочерговою, необхідною для відвідувача; 3 - розділи «Vір - відпочинок», «автобусні тури» розміщені далеко внизу сторінки, і практично непомітні, це незручно і зовсім не привертає увагу; 4 - недоліком також відмічається відсутність курсу валют і погоди.

Наразі більшість людей віддають перевагу мобільним пристроям для перегляду сайтів, адже це зручніше та швидше. Сайт повинен відображатись та працювати на різних пристроях (планшетах, смартфонах, ноутбуках та настільних комп'ютерах). Варто постійно покращувати дизайн сайту та робити його максимально приємним для сприйняття, щоб відвідувачі сайту мали хороший користувацький досвід. Вони, швидше за все, залишатимуться на веб-сайті компанії набагато довше.

Веб сайт компанії є оптимізованим під мобільні пристрої, має адаптивний дизайн, що є позитивною характеристикою з точки зору як пошукових систем, так і зручності для користувача.

Ефективність застосування web-сайту також визначають його функціональні можливості - пошук, онлайн-бронювання, продаж та консультування. Привабливість та цікавість сайту визначається застосуванням мультимедійних технологій.

Найбільш вагомими критеріями якості сайту з точки зору рекламної цінності є його навігація, швидкість завантаження, якість обслуговування (рис. 3.1.3) [4].

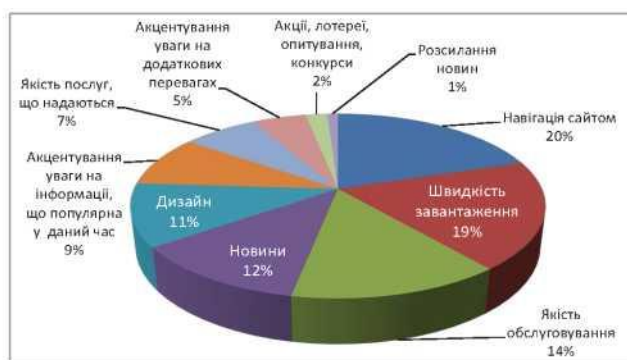


Рис. 3.1.3. Критерії якості сайту з точки зору рекламної цінності

Для оцінки сайту запропоновано використовувати 14 параметрів, що розбиті на такі три групи: інформаційне наповнення; дизайн та оформлення; функціональні можливості (табл. 3.1.1).

Кожному параметру була дана експертна оцінка за шкалою від 1 до 5. З врахуванням ваги кожного фактору розрахована загальна інтегрована оцінка. Найбільш правильним сайтом з оцінкою в 85,5 балів (за 100 бальною шкалою) став сайт компанії Поїхали з нами. На головній сторінці сайту присутні всі основні елементи, які характерні для сайтів туристичної спрямованості. Серед недоліків можна відмітити маленький розмір тексту, відсутність відгуків та рейтингової оцінки готелів та турів.

Результатом подібних експериментів повинен стати «правильний» сайт турфірм. Критерієм правильності можна вважати раціональну поведінку відвідувача ресурсу (він проводить на сайті достатню кількість часу, переходить з

однієї сторінки на іншу багато разів та у підсумку замовляє послугу). Результатом такої поведінки є зростання прибутку фірми.

Таблиця 3.1.1

Параметри оцінки сайту

№	Показник к та його вага	Бали (р)	Поїхали з	TUI	Твій Тур
1.	Інформаційне наповнення - 0,3	30			
1.1	Повний та чіткий опис діяльності компанії - р1	5	5	5	5
1.2	Повний та чіткий опис продукції, що пропонується - р2	5	5	5	5
1.3	Адреса та контактна інформація, засновник, карта проїзду - р3	5	3	4	5
1.4	Форми зворотного зв'язку - р4	5	5	4	3
1.5	Повний та чіткий опис дій у випадку бронювання туру- р5	5	4	5	5
1.6	Спеціальні пропозиції - р6	5	5	4	3
2.	Дизайн та оформлення - 0,2	20			
2.1	Кольорова схема - р7	5	5	4	3
2.2	Взаємне розташування елементів - р8	5	4	5	4
2.3	Ефективність використання простору сторінки - р9	5	3	4	5
2.4	Читабельність тексту - р10	5	3	3	5
3.	Функціональні можливості - 0,5	20			
3.1	Online-бронювання (пошук туру) - р11	5	5	5	4
3.2	Мобільна версія сайту - р12	5	5	4	4
3.3	Online-консультація - р13	5	5	3	2
3.4	Формування рейтингу готелів на основі відгуків - р14	5	3	4	3
Інтегральна оцінка, (%)			85,5	83	76,5

Визначено місце і роль web-сайта у структурі інформаційних потоків туристичної компанії, що дозволило динамічно управляти її ресурсами та ефективно здійснювати інформаційну підтримку споживачів.

Запропоновано методику оцінки конкурентоспроможності сайту на основі розрахунку відповідного інтегрального коефіцієнту, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони цього інформаційного ресурсу, розробити дії з підвищення ефективності його використання. Розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності сайтів трьох туристичних компаній Поїхали з нами, TUI та Твій Тур показав, що найбільш правильним з них є сайт компанії Поїхали з нами, що отримав оцінку 85,5 бали (за 100-бальною шкалою). Покращити сайт можна за рахунок збільшення розміру тексту, додавання відгуків туристів та розміщення рейтингової оцінки готелів та турів.

Підводячи підсумки дослідження параметрів конкурентного профілю ТОВ «Твій Тур» слід зазначити, що підприємство працює на ринку туристичних послуг порівняно давно. У своїй діяльності ТОВ «Твій Тур» робить основний

упор на: маркетинг; інформаційне забезпечення бізнесу, якість туристичних послуг; систему ціноутворення і управління персоналом.

Оцінка можливостей підприємств і побудовані багатокутники конкурентоспроможності показали основні переваги та недоліки досліджуваних підприємств. Очевидно, що побудова багатокутника конкурентоспроможності дозволяє поліпшити маркетингову діяльність фірм-конкурентів в цілому.

На основі аналізу отриманих оцінок виявлені сильні і слабкі сторони конкурентної боротьби по всіх вивчених характеристикам конкурентоспроможності і запропоновано напрями їх вдосконалення.

3.2. Заходи по покращенню маркетингової діяльності туристичного підприємства «Поїхали з нами»

В даний час основні цілі туристичного агентства «Поїхали з нами» складаються в отриманні конкурентних переваг за наступними напрямками: диверсифікація основного виробництва і оновлення номенклатури туристичних послуг; зниження собівартості надання туристичних послуг; диференціація туристичних послуг. До поточного моменту керівництво туристичного агентства «Поїхали з нами» послідовно реалізовувало наступний план розвитку підприємства: впровадження нових технологічних рішень за рахунок модернізації процесу надання туристичних послуг; щомісячне збільшення обсягу надання туристичних послуг та зниження умовно-постійних витрат; звільнення собівартості туристичного продукту від невиробничих витрат. Всі перераховані заходи в кінцевому підсумку орієнтовані на збільшення обсягу операцій за грошові кошти і розширення обсягів збуту туристських послуг.

Одним з конкурентів туристичної агенції «Поїхали з нами» на внутрішніх і зовнішніх ринках туристичних послуг є ТОВ «Твій Тур».

У проведеному дослідженні порівняльної конкурентоспроможності туристичного агентства «Поїхали з нами» основними її факторами вважалися: потенційні можливості підприємства, що визначаються його адаптивністю і

конкурентними перевагами; ступінь задоволення вимог ринку, що визначається показником конкурентоспроможності товарної маси; результати господарської діяльності, що відображають продуктивність використання ресурсів та фінансового стану підприємства.

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємств проведено відповідно до сукупним впливом детермінантів конкурентних переваг, де Q - показник сукупного впливу детермінантів за весь і за життєвий цикл туристичних послуг, а α - ступінь достатності розвитку стратегічного потенціалу підприємства (табл. 3.2.1)

Таблиця 3.2.1

Вплив детермінантів конкурентних переваг

Детермінанти (k)		(Експертно)	
1. Параметри факторів	0,71	0,25	0,178
2. Стратегія підприємств їх структура і суперництво	0,55	0,3	0,165
3. Параметри попиту	0,65	0,25	0,163
4. Родинні і підтримуючі галузі	0,5	0,2	0,1
підсумкова оцінка			

Для підприємства ТОВ «Твій Тур» показник сукупного впливу детермінантів конкурентних переваг виявився рівним 0,175.

У даній ситуації як першочергових заходів підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції «Поїхали з нами» в 2017-2019 роках рекомендуються такі заходи: широке впровадження маркетингової концепції в управлінні підприємством; виділення відділу маркетингу стратегічно важливих функцій управління; комплектування маркетингової служби фахівцями в області маркетингу; забезпечення маркетингової служби необхідним технічним і методичним забезпеченням.

Сукупні витрати за життєвий цикл одиниці туристичних послуг туристичного агентства «Поїхали з нами» на 7% вище ніж чим у конкурента. В кінцевому підсумку, ефективність зразка туристичних послуг виявилася вищою. У даній ситуації туристичне агентство «Поїхали з нами» має: створити єдину

інтегровану систему планування, нормування і обліку витрат; автоматизувати систему управління витратами і розробити комплекс заходів, спрямованих на їх мінімізацію по всьому технологічному циклу надання одиниці туристичних послуг.

Однак ці завдання можуть бути ефективно вирішені за умови проведення в туристичному агентстві «Поїхали з нами» наступних першочергових заходів:

- здійснення технічного вдосконалення формування туристичних послуг, розробка комплексу заходів спрямованих на залучення зовнішнього інвестування в розвиток підприємства;

- розробка і впровадження високоефективної системи управління якістю;

- формування мотиваційного механізму стимулювання працівників підприємства за розробку і реалізацію творчих ідей, а також, введення в дію комплексу стимулюючих положень, що підсилюють зацікавленість робітників у підвищенні якості праці;

- впровадження на підприємстві «Талону якості», що передбачає оцінку праці працівників за двома показниками - надання туристичних послуг з першого пред'явлення і відсутність рекламацій з боку покупця;

- формування професіоналізму кадрового складу підприємства на основі цілеспрямованого навчання трудового колективу в різних формах підготовки і перепідготовки кадрів.

Найперше, що необхідно зробити для вдосконалення процесу контролю за результатами роботи менеджерів турфірми «Поїхали з нами» - встановити чіткі, документально закріплені вимоги до процесу розробки та надання туристичних послуг.

Документація, що деталізує вимоги до процесу обслуговування туристів, повинна включати:

- опис процесів, форм і методів обслуговування туристів;
- значення характеристик процесу обслуговування туристів;

- вимоги до типу, кількості і пропускну́ї здатності використовуваного устаткування;
- кількість необхідного персоналу і рівень його професійної підготовки;
- договірне забезпечення постачань виробів та послуг;
- гарантії;
- необхідні узгодження (із власниками рекреаційних ресурсів, органами санітарно-епідеміологічного та пожежного нагляду, Державтоінспекцією й ін.).

Конкретні вимоги до процесу обслуговування туристів повинні бути не нижчими вимог діючих нормативних документів.

Проектування процесу обслуговування туристів повинне здійснюватись за окремими етапами надання послуги (наприклад, надання інформації про послугу, надання послуги, розрахунки за послугу) і складання для кожного з них технологічних карт [16].

Зміст і послідовність етапів можуть варіюватись залежно від виду послуги.

Результатом проектування туристичної послуги мають бути технологічні документи (технологічні карти, інструкції, правила, регламенти й ін.).

У документації з контролю якості повинні бути встановлені форми, методи й організація контролю за здійсненням процесу обслуговування туристів з метою забезпечення його відповідності проекту.

Проектування контролю має включати:

- визначення ключових моментів у процесі обслуговування, що істотно впливають на характеристики послуги;
- визначення методів коригування характеристик послуги;
- визначення методів оцінювання контрольованих характеристик.

Аналіз проекту є завершальним етапом проектування і має на меті підтвердити, що:

- характеристики проектованої послуги забезпечують безпеку для життя і здоров'я туристів і охорону навколишнього середовища;
- вимоги до процесів обслуговування туристів відповідають

- запроектованим характеристикам послуг;
- методи контролю якості забезпечують об'єктивну оцінку характеристик процесів обслуговування.

Аналіз проекту мають здійснювати представники відповідних функціональних підрозділів турфірми «Поїхали з нами». Він спрямований на виявлення і своєчасне усунення невідповідностей у проекті.

Результатом аналізу є уточнений зміст технологічної документації туристичного підприємства.

Затвердження проекту є завершальним етапом проектної розробки.

Документацію на спроектовані туристичні послуги і процеси обслуговування туристів затверджує директор ТФ «Поїхали з нами» за узгодженням із замовником.

Зміна проекту допускається тільки в обґрунтованих випадках за узгодженням із замовником і затверджується керівником туристичного підприємства.

Проектування окремих видів туристичних послуг «Поїхали з нами» розглянемо на прикладі туристичної подорожі.

Порядок проектування послуги «Туристична подорож» передбачає два етапи:

1) проектування кожної послуги, що включається в "Туристичну подорож" відповідно до програми обслуговування туристів;

2) проектування послуги «Туристична подорож» у цілому.

Розробка програми обслуговування включає визначення:

- маршруту подорожі;
- переліку туристичних підприємств - виконавців послуги;
- періоду надання турів кожним підприємством - виконавцем послуги;
- складу екскурсій і визначних об'єктів;
- переліку туристичних походів, прогулянок;
- комплексу дозвільних заходів;
- тривалості перебування в кожному пункті маршруту;

- кількості туристів, що беруть участь у подорожі,
- видів транспорту для внутрішньомаршрутних перевезень;
- потреби в інструкторах-методистах з туризму, екскурсоводах, гідах перекладачах, іншому обслуговуючому персоналі та необхідній додатковій їхній підготовці;
- необхідної кількості транспортних засобів;
- форм і підготовки рекламних, інформаційних і картографічних матеріалів, опису подорожі для інформаційних листків до туристичних путівок [25].

Результатом проектування послуги «Туристична подорож» є такі технологічні документи підприємства:

- технологічна карта туристичної подорожі;
- графік завантаження ТА «Поїхали з нами»;
- інформаційний листок до туристичної путівки, що дається споживачеві.

Проектування послуги «Туристичний похід» передбачає:

- проведення експедиційного обстеження району і маршруту туристичного походу;
- підготовку проектів розміщення й устаткування туристичних притулків і стоянок на трасі туристичного походу;
- розрахунок необхідної кількості туристичного інвентарю, спорядження і транспортних засобів;
- визначення потреби в інструкторах-методистах з туризму, іншому обслуговуючому персоналі й організацію їхньої підготовки;
- підготовку рекламно-інформаційних матеріалів з описом траси походу;
- визначення заходів для безпеки послуги «Туристичний похід».

Розробка трас походів повинна здійснюватися по територіях зі сприятливими природними умовами, що відповідають екологічним і санітарно-

гігієнічним нормам і вимогам, установленим у діючій нормативній документації (стандартах в області охорони природи), а також з урахуванням реальних можливостей розвитку конкретного виду туризму.

Документальною основою проектування послуги «Туристичний похід» є звіт про проведення експедиційного обстеження маршруту туристичного походу, а також матеріали соціологічного вивчення побажань туристів по обслуговуванню на даній трасі.

Результатом проектування послуги «Туристичний похід» є паспорт траси туристичного походу.

Паспорт траси туристичного походу повинен бути погоджений з:

- органами санітарно-епідеміологічної служби;
- іншими організаціями, що контролюють переміщення транспортних засобів (автоінспекцією, водною інспекцією і т. п.);
- органами управління (власниками) земельними угіддями, по яких проходить траса туристичного походу.

Після процедури розробки і затвердження маршруту приступають до «збирання» ряду послуг і товарів в одну «оболонку», яка називається туром.

Успішне здійснення управління якістю туристичною фірмою «Поїхали з нами» створює значні можливості для:

- поліпшення надання послуг і задоволення вимог споживача;
- підвищення продуктивності, ефективності і скорочення витрат;
- розширення ринку.

Для досягнення цих переваг у системі якості послуг повинні враховуватися аспекти людського фактора, залучення до надання послуги, за допомогою:

- управління соціальними процесами, пов'язаними з наданням послуг;
- розгляд взаємодії людей як однієї з вирішальних складових частин якості послуг;
- визнання важливості сприйняття образу, що створився в споживача про підприємство, культуру та процес надання послуг;

- розвитку умінь і здатностей персоналу;
- стимулювання зацікавленості персоналу у підвищенні якості і задоволенні очікувань споживача.

Споживач є центральною ланкою трьох ключових аспектів системи якості. Задоволеність споживача може бути досягнута лише за наявності гармонії між відповідальним керівництвом, людськими і матеріальними ресурсами, а також структурою системи якості.

Керівництво підприємства «Поїхали з нами» несе відповідальність за розробку політики в сфері якості послуг і задоволення споживачів. Її успішна реалізація залежить від тієї уваги, яку керівництво приділяє розробці та ефективному функціонуванню системи якості. На директора підприємства покладається відповідальність за політику підприємства у сфері якості. Він має розробити і документально оформити політику якості, що стосується:

- рівня якості і наданих послуг;
- репутації туристичної фірми щодо якості;
- цілей забезпечення якості послуг;
- вибору підходу до досягнення цілей у сфері якості;
- ролі персоналу підприємства, відповідального за реалізацію політики в області якості [14; 145].

Керівництво повинне забезпечити опублікування політики турфірми в сфері якості, забезпечити її зрозумілість, здійсненність і проведення у життя.

Реалізація політики в сфері якості вимагає визначення першочергових задач щодо досягнення цілей у сфері якості. Першочергові завдання повинні включати:

- постійне задоволення вимог споживачів з погляду професійних стандартів і етики;
- безперервне підвищення якості послуг;
- врахування соціальних потреб;
- ефективність при наданні послуг.

Керівництво «Поїхали з нами» повинне перетворити першочергові завдання в набір цілей і заходів у сфері якості. Прикладами цього можуть служити:

- чітке визначення потреб споживача і відповідних заходів в області якості;
- вжиття профілактичних заходів з метою попередження невдоволення споживача;
- оптимізація витрат, пов'язаних з якістю, з метою досягнення необхідного рівня якості надання послуг;
- залучення всього персоналу фірми до досягнення необхідного рівня якості;
- безперервний аналіз вимог, що висуваються до послуг, досягнутого рівня, з метою визначення можливостей щодо підвищення їхньої якості;
- попередження несприятливого впливу турфірми на суспільство.

Для досягнення цілей у сфері якості керівництво «Поїхали з нами» повинне створити структуру системи якості, що забезпечить ефективність управління, оцінку і підвищення якості послуг на всіх етапах їх надання. Варто докладно визначити загальну й конкретну відповідальність і повноваження всього персоналу, діяльність якого впливає на якість послуг. Сюди ж відноситься забезпечення ефективного зв'язку між споживачем та менеджерами турфірми, що надає послуги у всіх випадках їхньої безпосередньої взаємодії в рамках і поза організацією туристичної діяльності. Відповідальність і повноваження повинні відповідати засобам і методам, необхідним для досягнення необхідної якості послуги.

Зауваження, висновки і рекомендації, отримані в результаті аналізу та оцінки, повинні бути подані в документальній формі керівництву для вжиття необхідних заходів з розробки програми підвищення якості послуг.

Технічна якість туристичних послуг визначається рішеннями у матеріальному забезпеченні, використовуваними „ноу-хау” в обслуговуванні клієнтів, машинною озброєністю праці, наявністю інформаційних технологій в

управлінні. Функціональна якість оцінюється як здатність персоналу якісно виконувати свої обов'язки відповідно до стандартів обслуговування і втілює корисні властивості туристичних послуг і характерні особливості процесу їх надання. Етична (соціальна) якість визначається конкретними показниками, враховуючи досвід функціонування підприємства, результати соціологічних і маркетингових досліджень, громадську думку, що стає підставою привабливості підприємства і його послуг серед споживачів.

Повна якість послуг створить сприятливий імідж турфірми «Поїхали з нами» у наявних і потенційних клієнтів, що відображається в сприйнятті реальної технології обслуговування через порівняння з очікуваною. Я пропоную застосувати п'ятиступеневу модель якості обслуговування, що широко використовується туристичному бізнесі і включає:

Ступінь 1. Очікування клієнтів і реакція керівництва. Не завжди можна зрозуміти, що клієнт очікує від обслуговування, які ставляться вимоги до послуг високої якості. Для усунення такого положення пропонується регулярно проведення маркетингових досліджень і активне використання маркетингової інформаційної системи.

Ступінь 2. Сприйняття керівництва і специфікації якості обслуговування. Ця стадія настає, коли менеджери знають вимоги клієнтів, але не бажають їх задовольнити. Ліквідувати проблеми цього ступеня допомагає активне використання маркетингу і творче мислення.

Ступінь 3. Спеціалізація якості надання послуг і обслуговування. Вона настає, коли керівництво розуміє потреби клієнтів і відповідні специфікації якості, але співробітники не спроможні чи не бажають надавати такий рівень обслуговування. Помилки цієї стадії виявляються в процесі відносин співробітника та клієнта і мінімізуються через програми внутрішнього маркетингу.

Ступінь 4. Надання послуг та зовнішні зв'язки. Такий ступінь характеризується тим, що турфірма обіцяє більше в області зовнішніх зв'язків,

ніж може забезпечити. Це негативно впливає на імідж фірми і вимагає надавати такі послуги, які обіцяні.

Ступінь 5. Очікування та сприйняття наданих послуг. Вони виникають за умови наявності розбіжності між очікуваним і реальним рівнем якості послуг. Досягнення відповідності реальної якості очікуваній – головне завдання маркетингу-мікс [13; 170].

У сучасному менеджменті якості сформувалися універсальні моделі, що визначають основні елементи системи управління якістю послуг, які можна адаптувати до специфічних особливостей підприємства «Поїхали з нами». Серед них розповсюджені моделі «П'ять М» Ф. Котлера і «Петля якості» Е. Демінга.

Модель управління «П'ять М» передбачає, що якість послуг досягається через ефективне управління усіма складовими обслуговування на підприємстві: персоналом (MEN), обладнанням (MACHINE), матеріалами (MATERIAL), методами (METHOD) і навколишнім середовищем, мікрокліматом (MILIEU).

«Петля якості» прийнята за основу в міжнародних стандартах ISO 9000-9004 і характеризує етапи життєвого циклу послуги, серед яких маркетинг, проектування послуги; матеріально-технічне забезпечення; підготовка розроблення технологічного процесу обслуговування; надання турпродукту; контроль якості; реконструкція та експлуатація інфраструктури; технічна допомога в обслуговуванні; підвищення кваліфікації персоналу [19; 67].

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчать, що управління якістю послуг – складний процес, який охоплює організаційний, економічний, соціальний напрями діяльності туристичного підприємства. За системним підходом управління якістю туристичних послуг – це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог до якості та зниження витрат на неї. В такий спосіб управління якістю туристичних послуг означає забезпечення оптимального співвідношення його складових. При тому зусилля спрямовуються на досягнення пріоритетних цілей, серед яких – підвищення рівня якості, зниження операційних витрат, забезпечення оперативності обслуговування,

отримання оптимального прибутку. З урахуванням останнього туристичні підприємства починають розглядати питання прибутковості діяльності з позицій якості, конкурентоспроможності, ціни, тобто реального стану ринку туристичних послуг. На підставі виконаних досліджень сформовано структурно-функціональну модель системи управління якістю туристичних послуг (рис. 3.2.1).

Міжнародні стандарти ISO 9000 встановлюють єдиний, визнаний у всьому світі підхід до договірних умов щодо оцінювання системи якості та одночасно регламентації взаємовідносин між виробниками і споживачами туристичних послуг. В усіх західних країнах багато турфірм використовують низку концепцій менеджменту якості, серед яких: система якості (Quality Management System), загальне управління якістю (Total Quality Management), система забезпечення якості (Quality Assurance System), управління якістю (Quality Control), повне тотальне управління якістю та продуктивністю (Total Quality and Productivity Management), менеджмент системи якості (Quality System Management) тощо [19].

Як бачимо з цього рисунка, суб'єкти і об'єкти СУЯП диференціюються за елементами, найголовнішим з яких є нормативне забезпечення якості послуг. Воно має містити міжнародні стандарти, документи Всесвітньої туристичної організації (ВТО), національні законодавчі акти та нормативні документи, міждержавні і внутрішні стандарти туристичного підприємства.

Система управління якістю послуг (СУЯП)							
Мета СУЯП							
Досягнення довготривалого успіху через покращання якості обслуговування клієнтів, зниження операційних витрат, отримання вигоди для усіх співробітників готелю та суспільства, враховуючи критерій прибутковості							
Завдання СУЯП							
Поліпшення економічного стану готелю	Розширення ринку збуту послуг	Досягнення міжнародного рівня надання послуг	Орієнтація на задоволення вимог ринкових сегментів	Освоєння нових послуг	Дотримання й покращання показників якості послуг	Розвиток сервісу	Моніторинг і попередження надання неякісних послуг
Об'єкти і суб'єкти СУЯП							
Персонал (MEN)	Обладнання (MACHINE)		Матеріали (MATERIAL)	Методи (METHOD)		Навколишнє середовище, мікроклімат (MILIEU)	
Елементи СУЯП							
Добір кадрів Досвід Професійні навички Кваліфікація Навчання	Меблі Постільна білизна Посуд Килимові покриття тощо	Устаткування Прилади Інженерно-технічна система	Системи Організація Технологія Стиль керівництва Стандарти якості послуг і обслуговування		Імідж Економічний успіх Конкурентоспроможність Захист навколишнього середовища Умови праці		
Функції СУЯП							
Планування	Організування	Мотивування	Моніторинг (облік)	Контролювання	Аналізування		
Часові періоди СУЯП							
Стратегічний		Поточний			Тактичний		

Рис. 3.2.1. Структурно-функціональна модель системи управління якістю туристичних послуг

Конкретні вимоги до забезпечення якості туристичних послуг відображені в документах ВТО і глобальній концепції законодавчого забезпечення якості послуг на європейському ринку, що спирається на три фундаментальні положення, а саме: систему управління якістю в турфірми, контроль якості туристичних послуг, єдину оцінку відповідності якості (сертифікацію) послуг. Система визначення рівня якості туристичних послуг в Україні ґрунтується на стандарті ДСТУ-ISO 9002 з урахуванням вимог ДСТУ-ISO 9004-2, що зареєстровані в Мінюсті України 15.04.1999 р., та інших нормативних документах.

Система управління якістю туристичних послуг підприємства «Поїхали з нами» повинна гарантувати клієнтові задоволення його запитів під час

обслуговування, на усіх його етапах і у всіх ланках. Тому особливого значення набуває проблема розроблення та практичного застосування внутрішніх стандартів туристичного підприємства, які визначають загальні складові якості надання туристичних послуг (таб.3.2.2).

Таблиця 3.2.2.

Характеристика складових якості туристичних послуг

Складові якості послуг	Зміст складових якості послуг
Доступність (фізична і психологічна)	Контакт із співробітниками готелю повинен бути легким і приємним
Комунікації	Інформування клієнтів про послуги на зрозумілій мові, адаптованій до особливостей цільової групи
Компетентність	Наявність необхідних навиків і знань для надання послуги
Ввічливість	Увічливість, уважність, дружелюбність персоналу
Надійність	Стабільність роботи, необхідний рівень забезпечується завжди, прийняті зобов'язання виконуються
Довіра	Репутація фірми, її чесність, гарантії серйозного відношення до клієнтів
Відповідальність	Повна відповідальність усім запитам клієнтів
Безпека	Захист від ризику фізичного, фінансового, морального
Відчутність	Матеріальне підтвердження послуг – приміщення, персонал тощо
Розуміння клієнта	Уміння розуміти специфічні потреби клієнта та пристосовуватись до них

«Поїхали з нами» має створити методики з системи якості, щоб конкретизувати експлуатаційні вимоги для всіх процесів, що стосуються надання послуг, включаючи три основних процеси (маркетинг, проектування і надання послуги), що функціонують у петлі якості.

На якість послуги, з точки зору споживача, безпосередньо впливають як зазначені процеси, так і дії, пов'язані з функціонуванням зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню якості послуги. Сюди належать:

- оцінка наданих турфірмою послуг;
- оцінка отриманої послуги споживачем;
- перевірка якості впровадження та ефективності всіх елементів системи якості.

Всі елементи послуги, вимоги і положення, що належать до системи якості, повинні бути визначені і документально оформлені як частина всієї документації даного турфірми. Відповідна документація щодо системи якості має включати посібник з якості послуг турфірми «Поїхали з нами», який повинен забезпечити

опис системи якості та на який в подальшому буде даватися посилання. Він повинний містити:

- опис політики турфірми у сфері якості;
- опис цілей турфірми у сфері якості;
- структуру турфірми, включаючи розподіл відповідальності;
- опис системи якості зі всіма елементами і положеннями, що її формують;
- практику турфірми у сфері якості;
- структуру і розподіл документації щодо системи якості.

Необхідно встановити методику контролю за виданням, поширенням і переглядом документів турфірми «Поїхали з нами».

Зазначені методики повинні забезпечити:

- затвердження документів уповноваженими на те особами;
- видання документів і їхню наявність там, де ця інформація необхідна;
- зрозумілість і доступність документів для користувачів;
- можливість аналізу документів;
- вилучення документів у випадку їх застарілості.

Внутрішні перевірки якості необхідно проводити періодично як для контролю застосування та ефективності системи якості, так і для дотримання специфікацій послуг, специфікацій надання послуг і специфікацій управління якістю.

Внутрішні перевірки якості повинні плануватися, здійснюватися і протоколюватися відповідно до документації компетентним персоналом, незалежним від конкретної діяльності або області, що перевіряється.

Висновки перевірки повинні бути документально оформлені і представлені вищому керівництву. Керівництво, що відповідає за діяльність, яка перевіряється, повинне забезпечити вжиття необхідних і відповідних коригувальних дій згідно з висновками перевірки.

Необхідно також дати оцінку застосуванню та ефективності коригувальних дій, проведених за результатами попередніх перевірок.

Для усунення недоліків в збуті та просуванні туристичних послуг туристичного агентства «Поїхали з нами» необхідно розвивати такі напрямки маркетингової діяльності, як широка реклама, уявлення туристичних послуг на різних виставках і ярмарках, активну участь в тендерах, організація мережі представництв в регіонах України. Ці зусилля слід доповнити ефективними заходами по створенню гнучкої та мобільної системи взаємодії підрозділів підприємства зі споживачами. Для цього необхідно провести велику роботу по розширенню маркетингових досліджень по регіонально-продуктовому принципу з метою формування програм професійних дій в стратегічних зонах господарювання, в кожному сегменті ринку туристичних послуг, з кожним замовником з урахуванням інтересів туристичного агентства «Поїхали з нами».

Проаналізувавши дані, отримані в розділі 2, запропонуємо ряд заходів, спрямованих на розвиток маркетингової політики просування «Поїхали з нами»

1. Створення комплексної системи просування агентства в соціальних мережах, що включає в себе таргетовану рекламу і підвищення активності в соціальних мережах. Це допоможе закрити кілька завдань компанії: скорочення вартості заявки, а також представленість іміджу компанії в соціальних медіа. Для реалізації даного завдання можливі кілька варіантів дій: наймання СММ-фахівця в штат компанії або на віддалену роботу або ж навчання одного з менеджерів компанії необхідним навичкам для просування компанії в соціальних мережах.

2. Розробка акцій і спеціальних пропозицій конкретно по існуючим цільовим аудиторіям, використовуючи канали, найбільш часто використовуються даними сегментами. Це допоможе збільшити потік заявок від конкретного сегмента цільової аудиторії компанії. При цьому, знаючи середню маржинальність куплених турів кожним із сегментів цільової аудиторії, даний потік можна буде регулювати залежно від потреб компанії в поточний період діяльності.

3. Введення в штат маркетолога по оффлайн просуванню. У зв'язку з

швидкими темпами розвитку агентства і постійним відкриттям власних і франшизних офісів в нових містах, даний захід необхідно, щоб скоротити кількість завдань на поточних співробітників відділу маркетингу, тим самим покращивши якість їх виконання. Особливо це актуально для відкриття офісів в нових містах, так як на момент запуску нового офісу необхідне проведення активної стратегії входу на ринок нового міста.

4. Поліпшення сайту туристичного агентства. На поточний момент сайт агентства функціональний і приносить постійний потік заявок на тури. Для його поліпшення необхідно тільки змінити концепцію представленості турів на сайті: надати інформацію щодо ширшого вибору дат вильоту і напрямків, зробити акцент на тому, що кожен турист може підібрати собі тур за необхідними параметрами і побажанням. Також, для зручності використання сайту у сегментів цільової аудиторії, що вважають за краще покупку гарячих турів, необхідно додати на сайт можливість прямої покупки туру без необхідності спілкування з менеджером.

5. Побудова більш ефективної системи programmatic реклами з метою підвищення кількості відкриттів і переходів з одного листа. Для реалізації даного заходу необхідно виконати кілька завдань. По-перше, знайти і придбати більш ефективний сервіс для email- розсилки для того, щоб підвищити откриваєми вже завдяки цьому простому дії. Також необхідно провести навчання співробітника, відповідального за email розсилку гарячих пропозицій в компанії. В першу чергу навчання повинно стосуватися грамотному формулюванню теми листа, так як це перше, що бачить потенційний клієнт у себе на пошті. І саме чіпляє заголовок допоможе збільшити кількість відкриттів кожного окремого листа. У довгостроковій перспективі розсилки електронних листів по базі турагентства необхідно автоматизувати, підключивши ІТ спеціалістів. За допомогою автоматизації можна буде робити розсилки більш індивідуальними, з урахуванням останніх переглянутих турів на сайті, попереднього досвіду подорожей туристів і інших чинників. Також автоматизація розсилок допоможе скоротити витрати на оплату фахівцеві, що виконує цю функцію в агентстві на

поточний момент.

6. Побудова системи роботи відділу маркетингу. На поточний момент в організації відділ маркетингу представлений двома фахівцями: маркетолог і СММ-фахівець. Управління здійснюється шляхом діалогу «директор-співробітник». Єдиний існуючий показник КР1 - кількість отриманих заявок. При розширенні відділу маркетингу виникає необхідність створення системи роботи відділу, що включає щотижневі планерки, постановку цілей, плата, КР1 безпосередньо впливають на заробітну плату співробітників. Також виникає необхідно в введенні посади керівника відділу маркетингу, який буде здійснювати контроль виконання поставлених завдань.

7. Введення крос-маркетингу з партнерами, послуги яких можуть бути цікаві клієнтами туристичного агентства. Даний захід зможе виконати 3 функції: залучити нових клієнтів, підвищити впізнаваність компанії, а також послужити причиною покупки туру саме в даному агентстві, а не у численних конкурентів. Для реалізації даного заходу необхідно провести аналіз і виявити, з якими компаніями збігається цільова аудиторія агентства і запропонувати співпрацю в форматі обміну флаєрами зі спеціальними пропозиціями для клієнтів компанії-партнера.

8. Введення системи лояльності для постійних клієнтів, що включає в себе додаткові бонуси і знижки постійним клієнтам, а також клієнтам, які привели нових людей в агентство. Даний захід сприятиме закріпленню міцних відносин з постійними клієнтами, а також залученню нових клієнтів за допомогою рекомендацій постійних туристів. Для реалізації даного заходу необхідно вивчити існуючі типи систем лояльності компаній України, вибрати найбільш підходящий для агентства тип, випробувати систему на фокус-групі і потім ввести в роботу агентства.

9. Виступати спонсором і організатором тематичних оффлайн заходів, спрямованих на цільову аудиторію мережі агентств. Даний захід допоможе підвищити впізнаваність компанії серед інших туристичних агентства Томська. Для реалізації даного заходу необхідно знайти міські заходів з пересічної

цільовою аудиторією агентства і запропонувати участь в даному заході в якості одного зі спонсорів.

Дані заходи потенційно посприяють збільшенню кількості клієнтів туристичного агентства і, отже, збільшення річного прибутку ТА «Поїхали з нами»

В кінцевому підсумку, реалізація в 2020-2021 роках в туристичному агентстві «Поїхали з нами» рекомендованих заходів і розробленої оптимізаційної моделі надання туристичних послуг дозволить поліпшити рівень конкурентоспроможності підприємства на 20% в порівнянні з туристичним агентством ТОВ «Твій Тур».

3.3. Соціально – економічна оцінка ефективності запропонованих рекомендацій

Рівень конкурентоспроможності туристичного агентства «Поїхали з нами» дає дуже складну характеристику на оцінку, на яку впливають багато зовнішні і внутрішні чинники. Одним з найважливіших, об'єктивних чинників є положення підприємства і його територіальна приналежність. У свою чергу, при соціальної оцінки конкурентоспроможності туристичного агентства «Поїхали з нами» важливим фактором стає вже його прихильність в центральній частині України, що володіє, в свою чергу, певними позитивними і негативними характеристиками, які необхідно враховувати при розробці стратегії, програм, проектів подальшого розвитку. Оцінка подібних параметрів по туристичному агентству «Поїхали з нами» є відправну точку визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Важливою складовою маркетинг-мікс є контролінг збутової діяльності. Адже основа для будь-якого аналізу - інформація і те, наскільки вона достовірна. Отже, в основі контролінгу збутової діяльності лежать доходи від збутової діяльності та просування продажів, а також витрати на збутову діяльність. І ті, і інші часто важко простежити і виділити.

Обов'язковими формами стратегічного плану збуту туристичного агентства «Поїхали з нами» повинні бути таблиці прибутковості і прибутковості по сегментах ринку, на яких діє підприємство. Такі форми є також стандартними в міжнародному бухгалтерському обліку (International Accounting Standarts) [29, с.480]. Це означає, що відповідним чином повинен бути організований управлінський облік на підприємстві.

Дано оцінку вдосконалення управлінських рішень спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі прогнозування рівнів конкурентоспроможності порівнюваних підприємств на 2019 рік. Результати прогнозних розрахунків наведені в таблиці 3.3.1.

Таблиця 3.3.1

Прогнозні рівні конкурентоспроможності і її чинників туристичного агентства «Поїхали з нами» і ТОВ «Твій Тур» на 2020 рік

Фактори конкурентоспроможності підприємства	Туристичне агентство «Поїхали з нами»	ТОВ «Твій Тур»
1. Потенційні можливості підприємства	0,40	0,37
2. Ступінь задоволення вимог ринку	9,37	12,08
3. Результати господарської діяльності	0,57	0,63
Інтегральні показники конкурентоспроможності	0,13	0,04

Для прогнозування рівнів ступеня задоволення вимог ринку і результатів господарської діяльності на 2019 рік використовувалася адаптивна модель Брауна. Згідно з розрахунками величини точкових прогнозів рівнів факторів конкурентоспроможності туристичного агентства «Поїхали з нами» в 2019 році складуть: для ступеня задоволення вимог ринку - 9,37; для результатів господарської діяльності - 0,57. Довірчі інтервали прогнозів на 2019 рік розраховувалися при рівні значущості рівному 0,05 (тобто при довірчій ймовірності 0,95) і виявилися рівними: для ступеня задоволення вимог ринку - 8,15; 10,59 і для результатів господарської діяльності - 0,53; 0,61. Прогнозні рівні

ступеня задоволення вимог ринку і результатів діяльності ТОВ «Твій Тур» на 2020 рік виявилися рівними 12,08 і 0,63 відповідно.

Прорахуємо економічний ефект заходів, запланованих до реалізації вже в червні 2020 року.

Розрахунок ефективності кожного заходу окремо здійснювався за формулою, представленої нижче.

$$\text{Ефективність} = (E / Zp) * 100\%, \quad (3.1)$$

де E - економічний ефект від впровадження заходів, грн. ;

Zp - витрати на реалізацію заходів, грн.

1. Побудова ефективної системи programmatic-реклама. Поточні дані представлені в таблиці 3.3.2.

Таблиця 3.3.2

Виручка від programmatic-реклама на поточний момент

Середня кількість унікальних переходів	5 500 переходів в місяць.
Середня кількість придбаних турів з даного каналу	24 турів.
Конверсія перехід-покупка	0,004%
Середня комісія з туру в агентстві	6 000 грн.
Разом середня щомісячна виручка	144 000 грн.

Для поліпшення системи programmatic реклами «Поїхали з нами» необхідно придбати платний сервіс programmatic реклами, що дозволить підвищити відсоток переходів на 15%. Вартість платного сервісу - 2000 грн. на місяць.

Також необхідно провести навчання фахівця з programmatic реклами, що дозволить підвищити кількість переходів ще на 5%.

При збереженні поточних даних, нові дані по виручці з даного каналу можна побачити в таблиці 3.3.3.

Очікувана виручка від programmatic реклами

Середня кількість унікальних переходів	6600 переходів в місяць
Середня кількість придбаних турів з даного каналу	27
Конверсія перехід-покупка	0,004%
Середня комісія з туру в агентстві	6000
Разом середня щомісячна виручка	162000

Разом, провівши ці заходи варто очікувати збільшення щомісячної виручки з даного каналу просування та 18 000 грн.. Витрати на захід: 2000 грн.

Ефект заходи: збільшення кількості відкриттів, потрапляння в воронку продажів більшої кількості потенційних клієнтів. Ефективність даного заходу: $18000 * 100/2000 = 900\%$ Мінімальна ефективність заходу:

При покупці хоча б на 1 тур із середньою комісією 6000 грн. більше, ніж при поточних показниках, ефективність заходу складе: Мінімальна ефективність: $6000 * 100/2000 = 300\%$

Таким чином, даний захід можна вважати економічно ефективним і необхідно приступити до його реалізації відповідно до строків в червні 2020 року.

2. Крос-маркетинг

Розміщення листівок «Поїхали з нами» у компанії-партнера з пересічної цільовою аудиторією.

Витрати на друк листівок 5400 грн. за 5000 штук

Розміщення у компанії-партнера - безкоштовно.

Очікуваний економічний ефект - Придбання турів 0,1% від охоплення.

$$5000 * 0,001 = 5 \text{ турів}$$

Середня комісія з туру в агентстві - 1350 грн..

Разом виручка: $5 * 1350 = 6750$ грн..

Ефективність заходу: $6750/5000 * 100 = 135\%$

Даний захід можна вважати економічно ефективним, так як при мінімальних витратах принесе більший прибуток.

3. Спонсорство заходів з перехресною цільовою аудиторією. Виступ спонсором на міському конкурсі краси для мам.

Цільова аудиторія агентства збігається з цільовою аудиторією конкурсу. Розрахуємо ефективність даного заходу. Передбачається, що буде вручений приз одному з переможців конкурсу сумою не більше 3000 грн., а також всім учасникам і глядачам конкурсу будуть вручені флаєри зі спеціальним пропозицією по туру в агентстві.

Витрати: покупка призу переможниці - 3000 грн., друк флаєрів на 500 осіб - 550 грн..

Ефект: підвищується впізнаваність компанії на ринку туристичних послуг міста, перше торкання з цільовою аудиторією агентства.

Розрахуємо мінімальну ефективність заходу: при купівлі 1 туру з даного заходу.

Ефективність: $6000/3550 * 100 = 169\%$

Даний захід можна вважати економічно ефективним, так як при менших витратах принесе більший прибуток.

Візуалізація запропонованих заходів представлена в таблиці 3.3.4.

План заходів

№	захід	термін	виконавець	метрики
1	Створення комплексної системи просування в соц.сетях	Червень 2020	Смм-фахівець	CPE, CPF
2	Розробка акцій по сегментам ЦА	Липень 2020	Маркетолог	CPL,
3	Введення в штат оффлайн маркетолога	Липень 2020	Генеральний директор	LTV
4	поліпшення сайту	Серпень 2020	ІТ фахівець	EPS
5	Побудова ефективної системи programmatic реклами	Червень 2020	Маркетолог	OR, CPL
6	Побудова системи роботи відділу маркетингу	Липень 2020	Генеральний директор	LTV
7	Крос-маркетинг з партнерами	Червень 2020	Маркетолог	CAC, CPL
8	Впровадження системи лояльності для клієнтів	Вересень 2020	Маркетолог	CAC
9	Спонсорство заходів	Червень 2020	Маркетолог	CAC

Значення вказаних в таблиці 11 метрик:

- CPE (cost per engagement) - ціна за залучення
- CPF (cost per follower) - ціна за передплатника
- LTV (life-time value) - прибуток, одержуваний за "час життя" клієнта;
- CPL (cost per lead) - середня ціна ліда. CPL розраховується як відношення витрат на рекламу до кількості отриманих з неї лідів.
- EPS (earning per click) - заробіток з одного кліка. Метрика за

допомогою якої арбітражник може оцінити рентабельність граничну закупівельну ціну трафіку, в разі, якщо закуповує його по моделі PPC.

- OR (Open-Rate) - откриває е-mail повідомлень
- SAC (customer aquisition cost) - вартість залучення клієнта

З даної таблиці видно, що в найближчі терміни агентству необхідно збудувати систему роботи всього відділу маркетингу і кожної його складової. Це дозволить підвищити ефективність роботи відділу і збільшити потік заявок в мережу туристичних агентств.

Розрахуємо загальну ефективність заходів, запланованих на червень 2020 року.

Таблиця 3.3.5

Мінімальна ефективність заходів на червень 2020

№	Найменування заходи	Витрати на захід грн-	Ефект від заходу грн.	Ефективність заходу, %
1	Побудова ефективної системи programmatic реклами	2000	6000	300%
2	Крос-маркетинг	5000	6000	120%
3	Спонсорство заходів	3550	6000	169%
Разом		10 550	18 000	

Розрахуємо загальну ефективність пропонованих заходів: Ефективність = $(18\ 000 / 10\ 550) * 100\% = 171\%$

Таким чином, економічний ефект від запропонованих заходів позитивний і складе 171%. При витратах 10 550 грн. відбудеться збільшення виручки на 18 000 грн.. Дані заходи заплановані на червень 2020 року. Ефективність порахована за мінімальними показниками і все одно позитивна. Реальний результат очікується більший.

На закінчення третього розділу випускної кваліфікаційної роботи зробимо ряд узагальнюючих висновків:

1. З метою підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції «Поїхали з нами» ринку туристичних послуг ми запропонували метод профілів. Туристичне агентство «Поїхали з нами» має конкурентний профіль, який свідчить про те, що багато характеристик конкурентоспроможності дають можливість підприємству претендувати на лідерство за багатьма позиціями на ринку туристичних послуг. Серед позитивних рис конкурентного профілю туристичного агентства «Поїхали з нами» можна виділити: хорошу інвестиційну привабливість підприємства; рівень фінансової незалежності підприємства; виробничу інфраструктуру підприємства; ринкову частку підприємства; організацію збутової мережі, праці і заробітної плати. Туристичне агентство «Поїхали з нами» має можливість поліпшити маркетингову діяльність і відповідно підвищити свою конкурентоспроможність.

Як показують профілі конкурентних характеристик більшість недоліків туристичного агентства «Поїхали з нами» обумовлено поганою якістю маркетингу, інформаційної забезпеченості управління, що не високою якістю менеджменту і слабкою політики ціноутворення. В цілому ці недоліки в більшості маркетингові. Тому ми пропонуємо туристичному агентству «Поїхали з нами» впровадити концепцію маркетинг-мікс в свою діяльність.

2. Результати розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств показали відставання туристичного агентства «Поїхали з нами» щодо ТОВ «Твій Тур» в 2019 році як за рівнем конкурентоспроможності підприємства в цілому, так і по двом з трьох основних чинників конкурентоспроможності підприємства, а саме ступеня задоволення вимог ринку конкурентоспроможними туристськими послугами та результатами господарської діяльності.

Сукупні витрати за життєвий цикл одиниці туристичних послуг туристичного агентства «Поїхали з нами» на 7% вище ніж чим у конкурента. В кінцевому підсумку, ефективність зразка туристичних послуг виявилася вищою. У даній ситуації туристичне агентство «Поїхали з нами» має: створити єдину інтегровану систему планування, нормування і обліку витрат; автоматизувати

систему управління витратами і розробити комплекс заходів, спрямованих на їх мінімізацію по всьому технологічному циклу надання туристичних послуг.

3. У даній ситуації як першочергових заходів підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції «Поїхали з нами» в 2020-2021 роках рекомендуються такі заходи: широке впровадження маркетингової концепції в управлінні підприємством; виділення відділу маркетингу стратегічно важливих функцій управління; комплектування маркетингової служби фахівцями в області маркетингу; забезпечення маркетингової служби необхідним технічним і методичним забезпеченням. В кінцевому підсумку, реалізація в 2020-2021 роках в туристичному агентстві «Поїхали з нами» рекомендованих заходів і розробленої оптимізаційної моделі надання туристичних послуг дозволить поліпшити рівень конкурентоспроможності підприємства на 20% в порівнянні з ТОВ «Твій Тур».

4. Для усунення недоліків в збуті та просуванні туристичних послуг туристичного агентства «Поїхали з нами» необхідно розвивати такі напрямки маркетингової діяльності, як широка реклама, уявлення туристичних послуг на різних виставках і ярмарках, активну участь в тендерах, організація мережі представництв в регіонах України.

Розділ 4. Впровадження сучасних інформаційних технологій на туристичному підприємстві «Поїхали з нами»

4.1 Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на туристичному підприємстві «Поїхали з нами»

Офіс «Поїхали з нами» в достатній мірі укомплектований технічними засобами якими оперує кваліфікований персонал що дає змогу використовувати все устаткування для забезпечення ефективної діяльності турфірми. До систем телекомунікацій агенції відносяться системи оперативного зв'язку, що включають технології телефонного, стільникового, факсового зв'язку. Також офіс укомплектований спеціалізованим устаткуванням [?] пристроями, управління турфірмою, що є невід'ємною частиною програмно-апаратних комплексів; організаційною технікою [?] технічними засобами, призначеними для автоматизації офісних завдань. Засоби оргтехніки офісу фірми включають копіювально-розмножувальні апарати, диктофони, проекційне устаткування, ламінатор, машину для знищення документів (шредер).

Фірма використовує ліцензійне системне програмне забезпечення (ПЗ) що забезпечує взаємодію інших комп'ютерних програм з апаратним забезпеченням. Сервісне ПЗ - це комп'ютерні програми, призначені для обслуговування комп'ютера і підвищення зручності роботи користувача. До системних ПЗ відносяться, тестові і діагностичні програми (утиліти), призначені для перевірки працездатності окремих вузлів комп'ютера, компонентів програмно-файлових систем і усунення виявлених несправностей. Антивірусні програми служать для виявлення і усунення комп'ютерних вірусів.

Призначення інтегрованих офісних пакетів [?] забезпечити співробітників турфірми широким набором засобів для повсякденної спільної роботи, автоматизувати виконання рутинних операцій, допомогти в комплексному рішенні задач туристичного підприємства [33].

Також «Поїхали з нами» використовується програмний комплекс «Майстер-Тур», розроблений компанією «Мегатек» і призначений для повної автоматизації діяльності як турагентських, так і туроператорських фірм, що створюють і реалізують індивідуальні і групові тури.

Всі послуги, з яких формується тур, можна розбити на три типи:

індивідуальні, вартість яких на одну людину не залежить від наявності або відсутності інших послуг в турі, а також від числа туристів, що користуються даною послугою;

індивідуальні групові, для яких вартість на одну людину залежить від загального числа туристів, що користуються даною послугою;

пакетні, вартість яких має сенс лише за наявності інших послуг, що становлять пакет.

Існують типові блоки послуг - це стандартний набір послуг, спочатку пропонований клієнту. Кожна послуга незалежна від інших, має свою ціну і може бути змінена або видалена з програми стандартного туру, якщо це дозволено старшим менеджером по туру.

«Майстер-Тур» здійснює практично всі функції, характерні для діяльності турагентського офісу:

ведення довідників країн, міст, готелів, видів проживання та харчування, екскурсій, авіаперельотів, типів літаків, авіакомпаній, транспорту, партнерів, видів послуг, контрольних дій і др.;

формування і розрахунок групових і індивідуальних турів;

зміна параметрів вже оформлених путівок (дати заїзду, готель і т.п.) і автоматичне ведення історії путівки, що необхідно при вирішенні спірних ситуацій, а також для відстеження проходження турпутівки;

розрахунок очікуваного прибутку по туру, а також розмір комісійних, що одержуються партнерами;

формування календаря поїздок різних турів, а також визначення числа оформлених туристів на кожну дату;

квотування будь-яких послуг, що входять в тур, з вказівкою кількості заброньованих, зайнятих і вільних місць, що виключає їх перепродаж;

ведення моніторингу по кожному туру і послугі за допомогою довідника контрольованих дій;

ведення системи попереджень по будь-якій послугі, наприклад вивід на екран менеджера повідомлення про необхідність викупити квитки за певний термін до початку туру;

моніторинг оплати по туру;

моніторинг роботи менеджерів за певний період часу, зокрема відстеження путівок, оформлених конкретним менеджером;

оцінку поточного фінансового стану фірми;

друк пакету необхідних документів (туристичні путівки, списки туристів, ваучери, анкети в посольства, авіаквитки, листи, заявки, підтвердження, фінансові звітні форми і т.д.);

групову розсилку факсів партнерам через вбудований інтерфейс з програмою Delrina WinFax Pro;

адміністрування системи (розмежування доступу, настройка програми і т.п.).

Програма передбачає також механізм контролю, що відстежує як завантаженість турів, так і стан послуг що в нього входять. Причому реєструється не тільки основний стан послуги (готово/не готово), але і уточнені стани, наприклад послуга «віза» може знаходитися у стані «віддані паспорти в посольство», «не одержані візи».

Структурно в програмі виділяються окремі автоматизовані робочі місця (АРМ), адаптовані до виконання специфічних функцій відповідних фахівців турфірми. До основних АРМ відносяться: формування турпродукту; продаж і оформлення турпутівок; робота з партнерами; АРМ бухгалтера; АРМ директора.

Автоматизоване робоче місце з формування турпродукту передбачає створення готових до реалізації пакетів послуг і програм турів, калькуляцію їх вартості, розрахунок прибутку, комісійних і т.д. Є можливість багатоваріантних

розрахунків вартості зібраного блоку (туру) на різні сезони залежно від ціни «нетто» на послуги, зміни прибутку або ціни «брутто». Менеджер має можливість оцінити конкурентоспроможність туру і сформувавши оптимальний тур. Передбачений гнучкий апарат розрахунку цін, що дозволяє розрізняти ціни на послуги, що пропонуються різними партнерами, а також розмір комісійних, що даються партнерам під час продажу туру.

«Поїхали з нами» має свій сайт на якому турист може підібрати найкращий для себе варіант туру. Туристу доступні інформація про тур, також турист може залишити заявку на бронювання туру. Після підбору туру туристу необхідно вибрати варіант оплати: готівковий розрахунок, безготівковий розрахунок або банківський переказ. Також пропонується звернутися до офісу для оформлення документів, які в призначений день можна буде забрати і відправитися в подорож. При підборі індивідуального туру відразу ж пропонується готель. Можна перевірити наявність місць в готелях на задану дату, по кожному готелю дані ціни на номери.

Турагенцією розроблена власна система оцінки стану туристичного ринку «Шкала Равіля» або R-Індекс (індекс горіння), який відображається на сайті мережі. «Шкала Равіля» [27] це комплексний показник який враховує попит туристів, пропозицію туроператорів, кількість літаків та готелів, падіння та зростання цін, сезонність та ін. Чим нижчим є індекс горіння, тим «спокійнішим» є туристичний ринок: менше «горящих путівок», ціни падають у незначній мірі. Чим вищим є індекс, тим більше на ринку турів за низькими цінами.

Також на сайті вказаний час до початку наступної акції та її детальний опис, надана інформація про рекордні ціни минулого місяця та року. Загалом дизайн та навігація сайту дуже відрізняється від порталів інших туристичних агенцій, не можна сказати що сайт розроблений досконально, в ньому є певні недоліки. Наприклад, навігація сайту клієнту який вперше потрапив на даний портал може показатися незрозумілою, та складною, відсутня чітка структура та карта сайту тому щоб знайти необхідну інформацію користувач буде деякий час «блукати» по сайту [27].

Агенція має власні сторінки в соціальних Інтернет-мережах таких як «В Контакте» та «Фейсбук», що підвищує кількість клієнтів. На сторінках постійно оновлюється інформація про тури, також представлені фото та відео матеріал про країни та готелі, найважливішим є те що завдяки таким сторінкам можна з легкістю дізнатися відгуки та побажання клієнтів. Такий варіант розміщення інформації є дуже вигідним тому що не потребує значних затрат коштів, фото та відео матеріал можуть надавати самі клієнти та відвідувачі, а адмініструванням сторінки може займатися лише одна людина.

Турагентство використовує глобальну систему бронювання AMADEUS, що забезпечує бронювання авіаквитків, місць в готелях, автомобілів, круїзів, оформлення страхового поліса, реалізація бронювання залізничних квитків, наземних перевезень. Програма має зручний графічний інтерфейс користувача, так при підборі готелю туристу можуть бути продемонстровані її фотографії, карта місце розташування. При замовленні авіаквитка можливе перегляд карти місць в салоні літака. При бронюванні готелю доступна карта його місце розташування.

У «ТЕЗ ТУР» діяльність інформаційного центру спрямована на підвищення ефективності управління готелем і включає такі напрямки: сприяння управлінню складським господарством, товарно-матеріальними ресурсами, кадрами, організація і впровадження інформаційних систем у різних службах і підрозділах готелю, робота маркетингового відділу шляхом збору та обробки важливої інформації для вироблення оперативних і стратегічних рішень, допомога бухгалтерії в проведенні моніторингу і контролю руху фоліо-рахунків клієнтів, обробка даних, інформації, формування необхідних форм звітів і передача даних. Також робота інформаційного центру спрямована на комплексне управління матеріальними й інформаційними потоками в сфері інформаційної підтримки служб прийому та розміщення, ресторану, обслуговування в номерах, охорони, служби протипожежної охорони, покоївок та ін.

Інформаційний центр – це складний людинно-машинний комплекс, ядром якого є інформаційна комп'ютерна система, яка орієнтована на досягнення наступних цілей:

- відстеження стану туристичного комплексу і ситуації довкола нього;
- оперативний аналіз;
- виявлення, ідентифікацію та оцінку несприятливих змін стану турфірми (потенційних небезпек і загроз клієнтам тощо);
- підтримку прийняття оперативних і стратегічних рішень для управління турфірмою з повним врахуванням змінних умов і факторів його стану.

Діяльність інформаційного центру спрямована на підвищення ефективності управління туристичною галуззю. Також робота інформаційного центру спрямована на комплексне управління матеріальними й інформаційними потоками в сфері інформаційної підтримки служб перевезення, прийому та розміщення, ресторану, обслуговування, охорони, служби протипожежної охорони та ін.

У світовій практиці інформаційний центр забезпечує моніторинг стану турфірми (економічний, виробничий), роботу усіх відділів, що беруть участь у підготовці можливих варіантів оперативних і стратегічних рішень.

Інформаційні потоки формуються з набору модулів і ядра, що забезпечує їхню інтеграцію і розмежування повноважень співробітників готелю. Такий підхід дозволяє збирати автома-тизовані робочі місця з потрібною функціональністю, розширювати і замінювати функції без перекомпіляції інформаційної системи (табл. 4.1.1.).

Функції інформаційного центру ТА «Поїхали з нами»

Відділ	Інформаційні потоки
1. Відділ портьє	<ul style="list-style-type: none"> - інформація про майбутні заїзди і від'їзди, наявність місць у готелі; - дані про заїзди і від'їзди; - розміщення гостей та стан їх рахунків; - інформація про користування послугами, переселення з номера в номер; - резервування (індивідуальне, службове); - інформація про поточне завантаження і кількість броні на майбутні періоди; - інформація про кількість і тип номерів, що замовляються, про час прибуття і від'їзду гостей; - інформація про внесення депозитів; - інформація про надані послуги і платежі по них; - створення фоліо-рахунку клієнтів; - інформація про всі платежі і послуги; - архів рахунків; - реєстрація і паспортно-візовий контроль.
2. Відділ бронювання	<ul style="list-style-type: none"> - резервування (індивідуальне, групове, службове) за типом кімнат, скасування резервування; - інформація про внесення депозитів за бронь; - аналіз поточного та очікуваного завантаження; - перегляд історії клієнтів.
6. Відділ фінансового директора	<ul style="list-style-type: none"> - ведення довідників наданих послуг; - визначення пакетів послуг; - визначення типів, вартості та індивідуальних особливостей номерів; - визначення тарифів та можливість їхнього зв'язку з тимчасовими періодами; - визначення типів і категорій клієнтів; - одержання поточних звітів, у тому числі по: <ul style="list-style-type: none"> - оборотно-сальдовому балансу; - оборотно-сальдовому балансу по фолію; - оборотах по операціях; - книзі реєстрації фолію з розшифровкою; - оборотах по операціях з розшифровкою; - список транзакцій за будь-який період; - завантаженість номерного фонду за період; - звіт по групах (організаціях); - звіт по тарифах; - зміна розцінок на ті чи інші готельні послуги; - управління пакетами послуг і їхніми тарифами; - управління довідником типів номерів; - одержання звітів усіх видів тощо.
7. Каса	<ul style="list-style-type: none"> - розрахунок з клієнтами за надані послуги за проживання; - повний розрахунок за послуги, надані гостеві за весь період проживання; - розрахунок з гостями за додаткові послуги; - прийом оплати за послуги, надані готелем не лише гостям.

Побудова і функціонування інформаційного відділу, ґрунтується на реалізації принципу системного підходу, що виявляється в першу чергу в інтеграції та чіткій взаємодії всіх елементів операційної системи готелю. Даний принцип знаходить своє відображення в розробці і здійсненні єдиного технологічного процесу виробничої системи, у переході від створення окремих видів відособлених процесів, до створення комплексних виробничо-

обслуговуючих систем. Системний підхід відкриває нові можливості для скорочення тривалості та оптимізації виробничого циклу, підвищення продуктивності у всіх ланках операційної системи готелю.

4.2 Аналіз інтернет-контенту туристичного підприємства «Поїхали з нами»

Основним засобом Інтернет-технологій в діяльності сучасних туристичних компаній є вебсайт. При проведенні оцінки ефективності використання Інтернет-технологій, і зокрема, веб-сайту, основними показниками успішності сайту є позиції ресурсу в PageRank Google чи ТИЦ в Yandex або просто обсяг трафіку. Однак в сучасних умовах згадані метрики є недостатніми, з огляду на існування інших параметрів авторитетності сайтів, нерезультативності більшості відвідувань та гео залежності видачі результату пошуку. Сучасні інструменти Інтернет-технологій пропонують користувачам більші можливості для оцінки ефективності сайту, ніж обсяг трафіку чи позиції у пошукових системах.

Найкращим показником оцінки ефективності веб-сайту туристичної компанії є показник ROI (англ. Return on Investment), який характеризує повернення (окупність) інвестицій. Так, при вкладенні 20000 грн у сайт туристичної компанії і отриманому прибутку у 30000 грн, ROI складе 150%. Однак не завжди можна точно оцінити дані параметри, наприклад, реклама в блогах підвищує показник ROI, проте це не просто виміряти, оскільки, більша впізнаваність бренду, покращення репутації підвищують фінансові показники, але їх обсяг є складним для підрахунку. Тому часто буває, що ROI досить важко розрахувати. Також по різному можна оцінювати обсяг інвестицій в сайт. Їх можна сприймати як витрати при розробці сайту або розширено - витрати на рекламу при його «розкрутці», витрати на професійне спілкування в соціальних мережах.

Виходячи з цього, в якості методики оцінки ефективності використання веб-сайту туристичних підприємств ми пропонуємо вимірювати продажі, які

забезпечуються вебсайтом туристичної компанії? та прибуток отриманий від них:

$\underline{Pr} = \underline{Bp} + \underline{Bm}$ де \underline{Pr} - прибуток,

\underline{Bp} - виручка,

\underline{Bm} - витрати.

Для туристичних підприємств ми пропонуємо розглядати статтю «Витрати» за 5 категоріями:

$$V_{т} = C + P + D + O + \Pi, (2)$$

де \underline{C} - поточні витрати на функціонування та розвиток сайту,

\underline{P} - рекламні витрати,

\underline{D} - обов'язкові платежі (податки, пенсійні відрахування),

\underline{O} - витрати на утримання офісу,

$\underline{\Pi}$ - витрати на послуги (платіжні системи, системи бронювання).

Більшість складових витрат можна досить точно виміряти (C, D, O, Π) уникнути їх чи значно мінімізувати неможливо. Окремо, слід виділити питання рекламних витрат, оскільки, їх обсяг, з одного боку, залежить від підприємства, а з іншого, ефективність використання різних рекламних інструментів завжди викликала питання, і її оцінка також є утрудненою.

При оцінці рекламних витрат доцільно застосувати новий інструмент Інтернет- маркетингу - когортний аналіз. Когорта - це група користувачів, що перейшли на сайт компанії в один день. Для прикладу, ми хочемо оцінити ефективність банера туристичної компанії, розміщеного на популярному туристичному порталі. Після розміщення банера в наступні чотири дні на сайт компанії щодня заходило по 100 нових користувачів. Це будуть 4 когорти, за якими можна спостерігати. Аналіз роботи сайту в цей період показав, що відвідувачі переходять на сайт, але нічого не бронюють і компанія приймає рішення щодо зміни банера. Після цього минає ще кілька днів і бронювання та купівлі відбуваються. Виникає питання щодо причин продажів, тобто чи вплинув новий дизайн банера, чи клієнти просто «дозріли» до бронювань. Когортний аналіз дає змогу визначити причину. Протестувавши різні формати банерів на

довшому часовому відрізку, можна визначити середній цикл операцій клієнтів на сайті. І розміщуючи банери на інших форумах, матимемо майже точний час очікуваної ефективності нового рекламного майданчика. Якщо середня тривалість циклу один тиждень, то немає потреби замовляти розміщення реклами на один місяць, або з тим же рекламним бюджетом можна використати 4 різних майданчики.

Когортний аналіз є цінним і при проведенні порівняння рекламних кампаній різними інструментами Інтернет-технологій (банерна, контекстна, тізерна реклама, SMM (маркетинг в соціальних медіа) тощо) між собою. Когортний аналіз реалізується як один зі звітів Google Analytics [9] і тому з нього можна отримати інформацію не тільки щодо каналів і джерел, але щодо технологій, демографії тощо.

Армандо Роджіо у своєму блозі на сайті PracticalEcommerce [11] наводить приклад оцінки ефективності розсилки електронною поштою. Компанія розробляє три рекламні кампанії: конкурс в Facebook, спливаюче вікно на сайті і статичне посилання на сайті партнера, яке пропонує підписатися на вашу розсилку. Проведений аналіз показав, що користувачі, які при реєстрації використовували посилання, відкривають та читають листи протягом більш тривалого часу, ніж ті, які прийшли з інших джерел. Зрозуміло, що для інших підприємств, і, зокрема туристичних, результати можуть бути протилежними, однак, кожне з них матиме змогу обирати найбільш ефективні канали поширення рекламних повідомлень.

Проаналізуємо виручку, яка показує який прибуток приносять продажі з використанням Інтернет-технологій. Продажі через веб-сайт залежать від його відвідуваності, обсягу середнього замовлення (або розмір середнього чеку) і конверсії.

$$V_p = V * CBZ * K, (3)$$

де V - відвідуваність сайту,

CBZ - середня вартість замовлення,

K - конверсія.

Конверсія - це відношення кількості відвідувачів сайту, які виконали на ньому будь-які цільові дії (приховані або прямі вказівки рекламодавців, продавців, творців контенту - продажі, реєстрації, підписку, відвідування певної сторінки сайту, перехід за рекламним посиланням), до загальної кількості відвідувачів сайту [2].

Конверсію при реалізації транзакції безпосередньо з сайту можна виміряти з допомогою інструментів Яндекс.Метрика [7] чи Google Analytics [9]. Обидва інструменти є безкоштовними і дають користувачам вичерпну інформацію, яка необхідна для роботи. Для визначення конверсії сайту з допомогою Яндекс.Метрика, необхідно встановити на ньому лічильник, завдяки якому буде проводитися підрахунок відвідувачів та їх дій, а також визначити «цілі» - певні дії користувачів, які будуть підраховуватися сервісом для відображення конверсії сайту. У Яндекс.Метрика існує чотири типи цілей [1]:

- кількість переглянутих сторінок користувачами ресурсу;
- кількість переглядів певної сторінки ресурсу;
- подія, яка є успішним індикатором для власника;
- послідовні кроки, що виконуються відвідувачами для виконання якої-небудь дії.

В Google Analytics також існує створення цілей, які розділені на схожі чотири категорії. На відміну від Яндекс. Метрики тут існують шаблони. Це найбільш часто використовувані цілі, які можна створити значно швидше, використовуючи вже готові каркаси. Серед шаблонів знаходяться такі цілі як: створення екаунта, купівля товару або його оформлення, спілкування в чаті, запрошення друга тощо.

Складніше підрахувати конверсію, коли в компанії існує і фізичний офіс. У цьому випадку можна скористатись системою Call tracking (відстеження дзвінків), опитування кожного відвідувачів про джерело інформації про компанію та розміщення на сайті промо-коду, який пов'язаний з сесією відвідувача і при відвідуванні офісу туристичної компанії або при телефонному дзвінку менеджер просить клієнта продиктувати даний промо-код.

Для підвищення ефективності просування туристичного продукту через Інтернет доцільно скористатися удосконаленою методикою, відповідно до якої сайти оцінюються за 10- бальною шкалою відповідно до параметрів, які визначають три головні складові сайту туристичної фірми: дизайн, зміст і структура сайту. Сайти оцінювалися за 10 параметрами, які запропоновані нами на підставі аналізу систем просування туристичного продукту в Інтернет.

Більшість з параметрів є присутніми і в інших методиках оцінювання ефективності просування туристичного продукту методами та інструментами Інтернет, ми додали три нових:

Видимість сайту пошуковими системами. На нашу думку, це є головним критерієм, за яким ми можемо оцінити сайт, адже якщо сайт не знаходитимуть пошукові системи (а основна частина природного трафіку забезпечується власне пошуковими системами), то його і не бачитимуть, не будуть відвідувати, і фактично існування сайту буде даремним.

Головними і обов'язковими умовами для забезпечення видимості сайту є його розміщення на сервері і заповнення необхідним контентом. Тоді робот пошукової системи запише в базу даний контент і буде його видавати за відповідним запитом [3].

2. Наявність мобільної версії. З 21 квітня 2015 року Google запустив новий алгоритм сортування видачі результатів пошуку на мобільних пристроях. Тепер при пошуку з мобільних пристроїв перевага надається сайтам, які мають мобільну версію. Google автоматично перевіряє сайти на mobile-friendly за чотирма критеріями [10]:

відсутність контенту, який підтримується не всіма мобільними пристроями (наприклад, Flash);

наявність тексту, який доступний для читання без масштабування;

використання контенту, який не вимагає горизонтального скролінгу або масштабування для перегляду;

розміщення гіперпосилання на достатній відстані одне від одного, щоб на них можна було легко натиснути пальцем.

На підставі оцінок можна вивести підсумковий індекс сайту, який розраховувався за формулою [4]:

$$I_n = \frac{P_{n1} + P_{n2} + \dots + P_{nm}}{m},$$

де I_n - індекс n-го сайту,

P_{nm} - значення m-го параметра для n-го сайту,

n - порядковий номер сайту підприємства,

m - кількість параметрів для оцінки сайту ($t = 10$).

3. Правило «трьох кліків» - неофіційне правило навігації на сайті. Воно передбачає, що користувач повинен мати можливість знайти будь-яку інформацію не більше ніж за 3 кліки мишею. Дане правило базується на твердженні, що користувач розчарується і піде з сайту, якщо не зможе знайти інформацію за 3 кліки. Незважаючи на невелику доказову базу (а це переважно аналіз форумів та блогів за профілем), серед більшості веб-дизайнерів вважається, що це правило є частиною якісної системи навігації [12].

Результати аналізу і отримані індекси сайтів представлені в таблиці 4.2.1.

У результаті проведеного аналізу сайтів усіх об'єктів дослідження було отримано неоднозначні оцінки. Визначені значення індексів сайтів I_n коливаються в межах від 2,2 до 7,9. Зрозуміло, що чим вищим є індекс сайту та ближчим до максимального значення, тим ефективнішим буде просування туристичних продуктів чи послуг через сайт даної туристичної компанії. Кожна компанія має переваги та недоліки в дизайні, структурі сайту чи його наповненні.

Таблиця 4.2.1

Розрахунок індексу веб-сайтів туристичних компаній*

Турфірми	«Еней»	«Галичанка ІФ»	«Максимум трепел»	«Соломія Тур»	«Софія-Тур»	«Кентавр»	«Червона валіза	«Надія»	«Ласпер ЛТД»	«Холдей-тур ІФ»	«Гала туг»	«Класік-тур»	«ТУІ»	«Поїхали з нами»
Дизайн	9	4	8	5	7	3	6	7	6	5	5	7	9	8
Інформативність	9	3	7	6	7	6	7	8	6	2	2	8	9	9

Робота в соціальних мережах	6	0	6	6	4	4	3	10	3	5	3	10	9	8
Правило 3 кліків	8	2	6	3	7	5	2	9	2	5	2	7	5	5
Каталог готелів (послуг)	5	1	5	2	5	5	2	7	1	0	1	0	8	9
Видимість сайту	10	9	10	10	9	7	9	6	10	8	8	10	10	9
Наявність мобільної версії	5	5	7	5	5	5	4	8	7	3	5	6	9	5
Представлення цін	7	3	5	5	8	4	7	9	5	5	3	8	9	8
Можливість онлайн бронювання	5	0	5	0	7	0	10	9	6	0	3	0	10	5
Можливість придбання	3	0	0	0	9	0	5	5	0	0	1	0	8	2
Індекс сайту I_{Π}	6,7	2,7	5,9	4,2	6,8	3,9	5,5	7,8	4,6	3,3	3,3	5,6	8,6	6,8

**Розраховано автором*

Проведене дослідження показало недостатність уваги з боку місцевих туристичних компаній до розробки та просування власних сайтів, а це призводить до скорочення кількості потенційних клієнтів, а отже і доходів підприємства.

Критерій, якому повністю задовольняє найменша кількість фірм, - це «наявність мобільної версії», яку має тільки компанія «TUI» і то в німецькій версії. Тому при аналізі ми брали до уваги якість адаптації звичайної онлайн версії до браузера в мобільному телефоні. Також дуже низькі показники у параметрів «можливість онлайн бронювання» та «придбання». Потреба в даних функціях зумовлена активним розвитком систем електронного бізнесу. Основним завданням для сучасних туристичних компаній є модифікація їх сайтів з інструментів пошуку на інструменти продажу, що є світовим трендом, який активно розвивається і на вітчизняному туристичному ринку [5]. Туристичним компаніям слід задуматися щодо ролі продажів через інструменти мережі Інтернет і про різноманітні способи бронювання та оплати за продукти та послуги на їх сайтах.

Як видно з даних таблиці 4.2.2, перше місце в рейтингу посів сайт вітчизняного підрозділу туристичної компанії TUI, що свідчить про більшу ефективність системи просування турпродукту великими іноземними туроператорами в порівнянні з вітчизняними компаніями.

Підсумковий рейтинг web-сайтів туристичних компаній*

Місце в рейтингу	Назва турфірми	Індекс сайту	URL адреса сайту
1	«TUI»	8,6	http://www.tui.ua/
2	«Надія»	7,8	http://www.nadia-tour.com/
3	«Софія-тур»	6,8	http://www.sofia-tours.com/
4	«Поїхали з нами»	6,8	https://poihaluznamu.net/
5	«Еней»	6,7	http://eneytour.com/
6	«Максимус тревел»	5,9	http://www.maxim-tour.if.ua/
7	«Класік-тур»	5,6	http://www.klasiktur.com/
8	«Червона валіза»	5,5	http://www.redbag.com.ua/
9	«Ласпер ЛТД»	4,6	http://www.lasper.com.ua/
10	«Соломія Тур»	4,2	http://www.solomija-tour.if.ua
11	«Магелан»	3,9	http://www.magellan.if.ua/
12	«Холідей-тур ІФ»	3,3	http://www.holidayburo.com/
13	«Гала-тур»	3,3	http://www.gala-
14	«Галичанка ІФ»	2,7	http://www.galychankaif.com.u

**Розраховано та складено автором*

Враховуючи, що такі дослідження проводяться щорічно, то у порівнянні з попереднім роком суттєво покращилися показники кількох компаній і в першу чергу турфірми «Поїхали з нами», а минулорічні лідери турфірми «Еней» та «Максимус тревел» погіршили свої результати, що пояснюється зміною дизайну та структури їх сайтів, а також мінімізацією зусиль щодо просування в Інтернет після активності перших років роботи з даними інструментами.

4.3 Загальні пропозиції по удосконаленню інформаційної діяльності туристичного підприємства «Поїхали з нами»

Для ефективної автоматизації діяльності турфірми «Поїхали з нами» я пропоную наступну систему заходів.

1. Встановити програмне забезпечення для автоматизації управління підприємством. Для цього підприємства можна запропонувати такі комплексні програмні засоби автоматизації: Inter Hotel, Lodging Touch Libica, Intellect Service, UCS-UKR, Галактика, СІТЕК. Програмні продукти після купівлі супроводжуються сервісним обслуговуванням;

2. Розмістити на власній веб-сторінці контекстну рекламу (наприклад, рекламу компаній-партнерів, транспортних підприємств, послуг роумінгу чи розважальних закладів у місцях відпочинку) та отримувати дохід від такої реклами, частково або повністю компенсуючи витрати на Інтернет;

5. Відкрити рахунок в Інтернет-грошах і приймати оплату за послуги або їх бронювання через мережу Інтернет;

3. Замовити рекламу в мережі Інтернет. Регіональну рекламу для санаторно-готельних підприємств міста Трускавця доцільно замовляти через Західноукраїнську баннерну мережу (www.banner.lviv.ua), національну - через Українську баннерну мережу (www.banner.kiev.ua), міжнародну - через систему Google AdSense (www.google.com/adsense/). Середній відклик від показу рекламних оголошень - 1-3%, середня кількість замовлень - 1-3% відвідувачів веб-сторінки;

4. Встановити програмне забезпечення для розрахунку цін на турпакети та управління завантаженням рейсів. Наприклад, програмне забезпечення української компанії ТітБіт, а саме програмні продукти "Розрахунок цін" і "Ціни + рейси";

5. Впровадити систему Інтернет-бронювання на власній веб-сторінці, брати участь у міжнародних системах бронювання турів, таких як Sabre, Galileo, Worldspan, які використовують як засіб зв'язку Інтернет, а як термінал – звичайний комп'ютер;

6. Використати переваги віртуального туризму. Віртуальний туризм – це подорожі за допомогою персонального комп'ютера, відвідання віддалених місць через мережу Інтернет за посередництвом веб-камери. Для туристичних підприємств – це можливість показати в реальному часі, як протікає життя на території готелю чи санаторію, зацікавити потенційних туристів придбати тур після побаченого. Для цього встановлюється веб-камера і отримане зображення транслюється через веб-сторінку підприємства. Подібний сервіс надає багато Інтернет-проектів, серед найцікавіших можна назвати Веб-камери лижного

курорту Буковель (www.bukovel.com), Укртелекому (www.ukrtelecom.ua), телеканалу Інтер (www.webcam.inter.ua).

Разом з тим, впровадження сучасних інформаційних технологій в систему управління санаторно-готельним підприємством вимагає певних капіталовкладень. Для ефективного використання комп'ютерних систем в організаціях також необхідний кваліфікований персонал або слід організувати навчання фахівців підприємства.

Розрахунок сумарних витрат на комплексну автоматизацію діяльності санаторно-готельних підприємств наведений у таблицях 4.3.1 та 4.3.2 При розрахунках ми не враховували вартість придбання комп'ютерів, оскільки підприємство ними вже володіє.

Таблиця 4.3.1

Витрати на автоматизацію діяльності турфірми (одноразові платежі)

статті витрат	повний варіант	середній варіант	мінімальний варіант
Автоматизована система управління підприємством	1500 грн.	-	-
Система автоматизації бухгалтерського обліку 1С: Бухгалтерія 8	1100 грн.	700 грн.	-
Встановлення програмного забезпечення для Інтернет-телефонії та Інтернет-пейджингу	безкоштовно	безкоштовно	безкоштовно
Програмне забезпечення для розрахунку цін на турпакети та управління завантаженням рейсів	"Ціни + рейси": 1500 грн.	"Розрахунок цін": 1200 грн.	-
Встановлення системи Інтернет-бронювання на власній веб-сторінці	входить у вартість розробки веб-сторінки	-	-
Підключення до систем Інтернет-бронювання	безкоштовно	безкоштовно	безкоштовно
Встановлення веб-камер	2 веб-камери 800 грн., монтаж 180 грн.	1 веб-камера 400 грн., монтаж 130 грн.	-
Всього витрат:	5080 грн.	2430 грн.	0 грн.

Витрати на автоматизацію діяльності турфірми (щомісячні платежі)

статті витрат	повний варіант	середній варіант	мінімальний варіант
Витрати на сервісне обслуговування автоматизованих систем управління	входить у вартість придбання програмного забезпечення		
Оплата доступу до мережі Інтернет	400 грн.	200 грн.	100 грн.
Витрати на рекламу в мережі Інтернет (0,3 дол. США за 1000 показів).	100 тис. показів 150 грн.	50 тис. показів 75 грн.	банерообмін, безкоштовно
Часткова або повна компенсація витрат за рахунок реклами на власній сторінці (орієнтовно, доходи залежать від відвідуваності сайту)	не доцільно використовувати	доцільно використовувати лише баннерообмін	орієнтовний дохід - 100 грн.
Витрати на Інтернет-телефонію	економія на традиційному та мобільному зв'язку, складно оцінити через відсутність середніх даних про витрати на телефонний зв'язок		
Витрати на Інтернет-пейджинг	відсутні		
Витрати на віртуальний туризм	значні додаткові витрати відсутні		
Всього витрат:	650 грн.	275 грн.	0 грн.

Отже, при вмілому та раціональному використанні можливостей сучасних інформаційних технологій в туризмі, можна отримати багато переваг і нічого не витратити на це (мінімальний варіант). Разом з тим, для комфортної роботи доцільно скористатися ширшими можливостями (середній варіант – 2430 грн. одноразово та 275 грн. щомісячно). Такі витрати цілком припустимі, на наш погляд, для санаторно-готельних підприємств середнього розміру. Витрати для великих та потужних підприємств складуть орієнтовно 5080 грн. одноразово та 650 грн. щомісячно. Для великих організацій з мільйонними оборотами такі витрати також цілком доступні.

Висновок

В сучасних економічних умовах конкуренція в економічному житті суспільства значно зросла. При цьому підтримка конкурентного середовища в Україні, як і у всіх розвинених країнах, стало важливим завданням державного регулювання економіки. Все це сприяло виділенню конкуренції в важливий фактор маркетингового середовища фірми, потреба в дослідженні і аналізі якого пояснюється його істотним впливом на господарську діяльність будь-якої компанії, що функціонує на ринку. У зв'язку з цим, проведення дослідження конкуренції є невід'ємною завданням підприємства. Необхідність і важливість проведення досліджень конкуренції на ринку відзначається не тільки керівниками підприємств, що діють на ринку, але і в наукових працях і теоретичних розробках з маркетингу сучасних дослідників.

Метою даної роботи було вивчення питань підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції «Поїхали з нами» в тому вигляді, який універсальний для всіх підприємств, незалежно то роду їх діяльності. Однак спеціалізація підприємства накладає свої особливості на завдання і результати аналізу його конкурентоспроможності. Угрупування показників конкурентоспроможності, дана в цій роботі, досить умовна. Аналізуючи конкурентоспроможність, необхідно оцінити якісну і кількісну взаємозалежність всіх сфер діяльності підприємства.

Аналіз діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами» показав, що склався порядок прийняття і реалізації стратегічних рішень не систематизований належним чином, а фахівці та керівники слабо озброєні методологією і технологією управління.

Сильними сторонами діяльності туристичного агентства «Поїхали з нами» є: сприятливий імідж компанії, широкий спектр виробленої туристичних послуг, орієнтація діяльності компанії в значній мірі на задоволення потреб клієнтів, молодий і енергійний колектив співробітників туристичного агентства «Поїхали з нами».

Але особливу увагу керівництва туристичного агентства «Поїхали з нами» необхідно звернути на такі слабкі сторони: відсутність довгострокової стратегії, посилення конкуренції за рахунок збільшення кількості компаній, слабка організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві та відсутність досвіду маркетингових досліджень.

Сильними сторонами туристичного агентства «Поїхали з нами» є сфера надання туристичних послуг, фінанси, кадри і керівництво. Слабкими - маркетинг і ноу-хау. За цими напрямками і слід розвивати діяльність туристичного агентства «Поїхали з нами» в подальшому. За ознакою «частка підприємства на ринку» для Туристичного агентства «Поїхали з нами» можна рекомендувати «стратегію атаки», спрямовану на розширення частки ринку. Для цього потрібно впроваджувати нові асортиментні групи туристичних послуг, збільшувати їх реалізацію.

Найбільш привабливою в даний час для туристичного агентства «Поїхали з нами» є стратегія, спрямована на розвиток асортименту туристичних послуг, тобто надання нових видів туристичних послуг та зміцнення позицій туристичного агентства «Поїхали з нами» (диверсифікація послуг). Це обумовлюється тим, що поточний ринок туристичних послуг звичайних видів вже в достатній мірі насичений. Тому туристичне агентство «Поїхали з нами» має прагнути розширити асортимент туристичних послуг, тобто розробити нові види туристичних послуг для старого ринку. Така стратегія буде ефективна, оскільки туристичне агентство «Поїхали з нами» має стійку репутацію у клієнтів і користується прихильністю споживачів. Вона буде робити упор на нові види туристичних послуг, поліпшення якості і т.д. Нинішня стратегія ціноутворення для туристичних послуг туристичного агентства «Поїхали з нами» була розрахована правильно, що в кінцевому підсумку відбилося на високого прибутку підприємства.

Для вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності Туристичного агентства «Поїхали з нами» використовується рейтингова оцінка. Вона дозволяє визначити фінансове становище організації з допомогою

систематизованого показника - рейтингу вираженого в балах, і віднести організацію до певного класу конкурентоспроможності.

Методика рейтингової оцінки конкурентоспроможності включає: розробку системи оціночних показників, визначення критеріальних меж цих показників, їх ранжування. Застосування однакових критичних значень оціночних показників для різних підприємств чи економічно доцільно. Нормальний, або достатній для даного підприємства рівень коефіцієнтів може бути визначений виходячи з його структури балансу, оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, співвідношення собівартості і виручки від надання послуг та інших факторів, індивідуальних для кожного підприємства.

Незважаючи на єдність критеріїв, і способів оцінки, існує специфіка в аналізі конкурентоспроможності юридичних і фізичних осіб, великих, середніх і дрібних клієнтів. Ця специфіка полягає в комбінації застосовуваних способів оцінки, а також в їх утриманні.

Провівши аналіз ми з'ясували, що з фінансової точки зору туристичне агентство «Поїхали з нами» є конкурентоспроможним. можливо, нераціональної фінансово-економічної політики керівництва підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції «Поїхали з нами» ринку туристичних послуг ми запропонували метод профілів. Туристичне агентство «Поїхали з нами» має конкурентний профіль, який свідчить про те, що багато характеристик конкурентоспроможності дають можливість підприємству претендувати на лідерство по багатьох позиціях на ринку туристичних послуг. Серед позитивних рис конкурентного профілю туристичного агентства «Поїхали з нами» можна виділити: хорошу інвестиційну привабливість підприємства; рівень фінансової незалежності підприємства; збутова інфраструктура підприємства; ринкова частка підприємства; організацію збутової мережі, праці і заробітної плати. Туристичне агентство «Поїхали з нами» має можливість поліпшити маркетингову діяльність і відповідно підвищити свою конкурентоспроможність.

Як показують профілі конкурентних характеристик більшість недоліків туристичного агентства «Поїхали з нами» обумовлено поганою якістю маркетингу, інформаційної забезпеченості управління, що не високою якістю менеджменту і слабкою політики ціноутворення. В цілому ці недоліки в більшості маркетингові. Тому ми пропонуємо туристичному агентству «Поїхали з нами» впровадити концепцію маркетинг-мікс в свою діяльність. При впровадженні концепції маркетинг-мікс в туристичне агентство «Поїхали з нами» отримає значний економічний ефект виражається в підвищенні прибутку на 20 відсотків.

Результати розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств показали відставання туристичного агентства «Поїхали з нами» щодо ТОВ «Твій Тур» в 2019 році як за рівнем конкурентоспроможності підприємства в цілому, так і по двом з трьох основних чинників конкурентоспроможності підприємства, а саме ступеня задоволення вимог ринку конкурентоспроможними туристичними послугами і результатами господарської діяльності.

У даній ситуації як першочергових заходів підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції «Поїхали з нами» в 2020-2021 роках рекомендуються такі заходи: широке впровадження маркетингової концепції в управлінні підприємством; виділення відділу маркетингу стратегічно важливих функцій управління; комплектування маркетингової служби фахівцями в області маркетингу; забезпечення маркетингової служби необхідним технічним і методичним забезпеченням. В кінцевому підсумку, реалізація в 2017-2018 роках в туристичному агентстві «Поїхали з нами» рекомендованих заходів і розробленої оптимізаційної моделі надання туристичних послуг дозволить поліпшити рівень конкурентоспроможності підприємства на 20% в порівнянні з ТОВ «Твій Тур».

У третьому розділі було розроблено програму заходів щодо вдосконалення політики просування і проведено аналіз ефективності запропонованих рекомендацій. Економічний ефект від запропонованих заходів

позитивний і складе 171%. При витратах на заходи в сумі 10 550 грн., Відбудеться збільшення виручки на 18 000 грн. Були взяті мінімальні можливі значення, а результат все одно виявився позитивним.

Розроблені заходи будуть впроваджені в діяльність агентства протягом року, заходи, ефективність яких прорахована, будуть реалізовані вже в червні 2020 року, що дозволить підвищити ефективність її діяльності, досягти маркетингових і загальних цілей організації, забезпечити її конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Результати розрахунків фактичних і прогнозних величин одиночних, групових і інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств дозволяють зробити висновок про достатність досягнутого рівня конкурентоспроможності туристичного агентства «Поїхали з нами» для завоювання лідируючих ринкових позицій як одного з провідних туристичних агентств і необхідності проведення організаційно-економічних заходів спрямованих на її підвищення.

Список використаних джерел

1. Абрамова Г.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: питання і відповіді. - М.: Инфра-М, 2015. - 373 с.
2. Аверін Д. Оцінка конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств / Д. Аверін // Маркетинг в Росії і за кордоном. - 2017. - №1. - с.132.
3. Акуліч І.Л. Основи конкурентоспроможності підприємства. - М.: Инфра-М, 2016. - 432 с.
4. Амбросов В.В. Маркетинг: стратегія і практика фірми. - М.: Финстатинформ, 2016. - 341 с.
5. Архипов В., Ветошнікова Ю. Стратегія виживання туристичних агентств / В. Архипов, Ю. Ветошнікова // Питання економіки. - 2016. - №12. - с.127.
6. Багаутдинов Р.С. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: Підручник для вузів. - М.: Економіка, 2015. - 376 с.
7. Баранчєєв В., Стрижов С. Аналіз і оцінка маркетингового потенціалу підприємств / В. Баранчєєв, С. Стрижов // Маркетинг. - 2015. - №11. - с.145.
8. Барсуков А.П. Особливості формування закордонного туру / А.П. Барсуков // Менеджмент та туризм. - 2017. - №1. - с.104.
9. Бассовській А.С. Основи менеджменту. - СПб: Книжник, 2015. - 452 с.
10. Босоргін Т.Л. Маркетинг: оцінка конкурентних переваг підприємства. - М.: Инфра-М, 2015. - 428 с.
11. Брігхем Ю., Гапенські Л. Фінансовий менеджмент. - СПб: Економічна школа, 2013. - 352 с.
12. Брейлі Р., Майєрс С. Принципи корпоративних фінансів. - М: Олімп - Бізнес, 2016. - 511 с.
13. Виханський О.С. Основи управління підприємством: Навчальний посібник. - М: Гардарика, 2014. - 496 с.
14. Герасимов Н.В., Осокін Р.В. Основи маркетингу. - М.: Перспектива, 2015. - 342 с.

15. Говорков А.І. Маркетингові дослідження: сучасна практика. - СПб: Книжник, 2014. - 360 с.
16. Голубков Є.П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія і практика. - М: Финпресс, 2016. - 356 с.
17. Глухів А.Б. Оцінка конкурентоспроможності товару і способи її забезпечення. - М.: Маркетинг, 2015. - 328 с.
18. Деркачев А.А. Управління організацією. - М: Инфра-М, 2016. - 341 с.
19. Дж. Ван Хорн, Остіен М. Основи управління підприємством. - М.: Фінанси і статистика, 2014. - 620 с.
20. Єфремов В.С. Маркетингове управління туристичним продуктом / Єфремов В.С. // Менеджмент. - 2016. - №11. - с.148.
21. Іванов В.М., Вискребцев В.А. Основи управління вітчизняними підприємствами. - М.: МакЦентр, 2015. - 425 с.
22. Козлов В.А. Управління системою маркетингу на підприємстві. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 268 с.
23. Копилов Д.І. Маркетинг: основи формування конкурентних переваг підприємства. - СПб: Друкар, 2016. - 367 с.
24. Костоглодов К.А. Аналіз туристичного ринку Росії: проблеми і перспективи / К.А. Костоглодов // Вісник УРГУ. - 2016. - №8. - с.87.
25. Котлер Ф., Армстронг Г., Сандерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу. - СПб.: Книжник, 2010. - 546 с.
26. Крилова Г.Д. Сучасний практикум з маркетингу: ситуаційні завдання і тест - контроль: Навчальний посібник. / Под. ред. акад. Романова А.М. - М.: Инфра-М, 2014. - 384 с.
27. Лиманський В.І. Розробка стратегії розвитку туристичного агентства / В.І. Лиманський // Туризм. - 2016. - №3. - с.95.
28. Маркетинг. / Под ред. проф. Уткіна Е.А. - М: Асоціація авторів і видавців «ТАНДЕМ», 2015. - 420 с.
29. Маркетинг: Підручник. / Под ред. Красильникова С. та інші. - М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 2014. - 580 с.

30. Маркетинг на вітчизняних підприємствах. / Под ред. Зав'ялова М.І. - М.: ЮНИТИ, ДАНА, 2016. - 317 с.
31. Маркетинг: Підручник для вузів. / Еріашвілі Н.Д., Ховард К., Ципкин Ю.А. та інші. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 256 с.
32. Матвеева О.О. Нове розуміння маркетингу. - Калінінград: КГІММ, 2015. - 396 с.
33. Матеріали туристичного агентства «Поїхали з нами» ІІІ Саксонов А.Ю. за 2014-2016 роки.
34. Мільгром Д.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Д.А. Мільгром // Маркетинг в Росії і за кордоном. - 2016. - №9. - с.136.
35. Мішин Ю. Складові конкурентоспроможності: Рекомендації з вироблення стратегії розвитку виробничих структур / Ю. Мішин // Ризик. - 2016. - №2. - с.129.
36. Михайлина Л.М. Методичні вказівки до розробки маркетингового плану фірми. - М.: Маркетинг, 2016. - 342 с.
37. Моряків П.Р. Маркетинг: ситуація і приклади. - М., ЮНИТИ ДАНА, 2010. - 467 с.
38. Нестеренко В.С. Проблеми функціонування вітчизняних туроператорів / В.С. Нестеренко // Економічний часопис НГІТІС. - 2016. - №9. - с.133.
39. Огарков Р.С. Основи менеджменту і маркетингу. - М: Инфра-М, 2015. - 426 с.
40. Портер, М. Конкуренція: пров. з англ. / Майкл Портер. - испр. изд. - Москва [и др.]: Вільямс, 2014. - 602 с. - Предм. указ: с. 597-602. - ISBN 5-8459-0794-2.
41. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. - Мінськ: Нове знання, 2015. - 668 с.
42. Соловйов Б.А. Управління маркетингом: 17-ти модульна програма для менеджерів «Управління розвитком організації». Модуль 13. - М.: Инфра-М, 2015. - 357 с.
43. Сокіл А.С. Таємниці бізнесу: управління організацією. - Київ: Уфі-МБ, 2014. - 317 с.

44. Статті М.П. Методика оцінки конкурентоспроможності продукції промислового підприємства / М.П. Статі // Маркетинг. - 2016. - №8. - с.143.
45. Таркановській Е.О. Індустрія туризму: перспективи розвитку / Є.О. Таркановській // Господарство і право. - 2016. - №5. - с.94.
46. Тергаев Ю.П. Сучасне підприємство: конкурентоспроможність за рахунок маркетингу. - М.: Вища школа бізнесу, 2016. - 338 с.
47. Туризм. / Под ред. проф. Самсонова Н.Ф. - М.: Фінанси ЮНІТИ, 2016. - 495с.
48. Уваров П.Р. Управління конкурентоспроможністю фірми. - М: Перспектива, 2015. - 516 с.
49. Фахрутдинов Р.С. Основи маркетингу: Підручник. - СПб: Книжник, 2015. - 388 с.
50. Хаєм А. Маркетинг. – М.: Инфра-М, 2015. - 511 с.
51. Хруцький В.Є. та інші. Сучасний маркетинг. - М: Фінанси і статистика, 2014. - 412 с.

**Динаміка кількості обслугованих ГА «Поїхали з нами» туристів за
напрямами та цілями**

Назва показника		індекс рядка	2018	2019	1-3 кв. 2020 р.	4 кв. 2020 (прогноз)	Питома вага в 2018р %	Питома вага в 2019р %	Питома вага в 2020р %
Кількість обслугованих туристів	всього:	О+А	224	271	190	92	100,00	100,00	100,00
		о	224	271	190	92	100,00	100,00	100,00
		а							
в тому числі:	Службова, ділова, бізнес, навчання	о	3	-	6		1,3		3,1
		а							
	дозвілля, відпочинок	о	221	271	184	92	98,7	100,00	96,8
		а							
	лікування	о	-	-					
		а	-	-					
туристів які виїжджали за кордон	всього:	О+А	148	162	115	65	64	59,7	60,5
		о	148	162	115		64	59,7	60,5
		а							
в тому числі:	Службова, ділова, бізнес, навчання	о	-	-					
		а	-	-					
	дозвілля, відпочинок	о	148	162	115	65		59,7	60,5
		а							
	лікування	о	-	-					
		а	-	-					
туристів охоплених внутрішнім туризмом	всього:	О+А	76	109	75	27	33,9	40,2	39,4
		о	76	109	75	27	33,9	40,2	39,4
		а	-						
в тому числі:	Службова, ділова, бізнес, навчання	о	3	-	6		1,3		3,1
		а							
	дозвілля, відпочинок	о	63	90	60	25	28,1	33,2	31,5
		а							
	лікування	о	10	19	9	2	4,5	7	4,7
		а	-	-					