

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

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

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

\_\_\_\_\_ Цирульнікова В. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Мельник І. Л.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242 «Туризм»  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Туризмознавство»

на тему: «Підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту»

Виконав: здобувач б курсу, групи ТУ-2-4м

\_\_\_\_\_ Коломієць Дарина Вячеславівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ Харченко Олена Миколаївна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

## НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризмознавство

(назва)

### ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_

Мельник І. Л.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Коломієць Дарини Вячеславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту»  
керівник роботи Харченко Олена Миколаївна, доцент, кандидат географічних наук

затверджені наказом закладу вищої освіти від “27” листопада 2020 року №967-к

2. Строк подання здобувачем роботи 12 лютого 2021 р.

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

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

Теоретичні аспекти конкурентоспроможності туристичного продукту.

Рівень конкурентоспроможності туристичних продуктів підприємств.

Розробка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту.

Обґрунтування заходів та розробка програм щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту.

5. Перелік графічного матеріалу

рисунків - 14 таблиць - 16 додатків- 4.

### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Харченко О.М. доц. кафедри		
II	Харченко О.М. доц. кафедри		
III	Харченко О.М. доц. кафедри		
IV	Харченко О.М. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 01 жовтня 2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2020-30.09.2020	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.10.2020-07.10.2020	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	08.10.2020-21.10.2020	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	22.10.2020-30.10.2020	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Проектний	02.11.2020-20.11.2020	виконано
6	РОЗДІЛ 4 Дослідно – рекомендаційний	23.11.2020-10.12.2020	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	11.12.2020-24.12.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	28.12.2020-22.01.2021	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	25.01.2021-03.02.2021	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	12.02.2021	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	19, 20.02.2021	

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Коломієць Д.В.**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Харченко О.М.**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**РЕЗЮМЕ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**Коломієць Дарини Вячеславівни**  
**на тему:**

**«Підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту»**

Дипломна робота складається з – 113 сторінок. Кількість розділів – 4, рисунків – 14, таблиць – 16, додатків – 4.

**Об’єктом дослідження** є туристичні підприємства, які розробляють заходи підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту.

**Предметом кваліфікаційної роботи** є дослідження особливостей конкурентоспроможності туристичного продукту.

**Метою кваліфікаційної роботи** є роботи полягає в дослідженні особливостей підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту.

У I розділі досліджено теоретичні аспекти конкурентоспроможності туристичного продукту.

У II розділі досліджено рівень конкурентоспроможності туристичних продуктів підприємств.

У III розділі проведено розробку пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту.

У IV розділі обґрунтування заходів та розробка програм щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту.

**Ключові слова:** туризм, туристичний продукт, конкурентоспроможність.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ .....	10
1.1. Поняття та основні складові конкурентоспроможності туристичного продукту .....	10
1.2. Фактори конкурентних переваг туристичного продукту .....	18
1.3. Бенчмаркінг як інструмент оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту .....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ ПІДПРИЄМСТВ .....	36
2.1. Загальна характеристика діяльності туристичних підприємств .....	36
2.2. Дослідження конкурентного середовища туристичних підприємств .....	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ .....	62
3.1. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності туристичного продукту .....	62
3.2. Шляхи підвищення конкурентних переваг туристичних підприємств .....	71
РОЗДІЛ 4. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ .....	90
4.1. Розробка програм заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту .....	90
ВИСНОВКИ .....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	108
ДОДАТКИ .....	113

## ВСТУП

**Актуальність теми.** С розвитком ринкового механізму проблема конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі різко загострилася, і її вирішення потребує від усіх суб'єктів ринку активного пошуку шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

У зв'язку з цим підвищення конкурентоспроможності необхідно для закріплення позицій на ринку з метою отримання максимального прибутку. Оскільки конкурентоспроможність - це ключ до ринкового успіху товару та його виробника, а рішення проблеми конкурентоспроможності - найскладніше завдання, в діяльності будь-якого підприємства туристичної галузі, що вимагає узгодженої, цілеспрямованої роботи всіх підрозділів, особливим напрямком діяльності підприємств туристичного господарства є розробка стратегічних підходів до вирішення цієї проблеми.

Сучасний туристичний бізнес є однією з найбільш динамічних галузей світової економіки, що створює конкурентоспроможний на національному та міжнародному ринках туристичний продукт, який найкращим чином може задовольнити потреби туризму, що, в свою чергу, також неможливо без залучення інновацій, які активно впроваджуються за допомогою сучасних інформаційних технологій, вдосконалення процесів виробництва туристичних послуг, постійно змінюючи форми та способи пропозиції та надання послуг, відкриття та освоєння нових можливостей.

З посиленням конкуренції між туристичними підприємствами виникає проблема забезпечення їх конкурентоспроможності, що є головною передумовою підтримання стійких позицій на внутрішньому та міжнародному ринках. Підприємства туристичної сфери, не зважаючи на наявність потенційних можливостей розвитку, приносять недостатні доходи до бюджету

країни через невисоку конкурентоспроможність. Актуальність проблеми підсилюється в умовах інтеграції України у світовий економічний простір, виходу на міжнародний ринок і розширення, таким чином, кола потенційних конкурентів.

**Мета** роботи полягає в дослідженні особливостей підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних **завдань**:

- дослідити поняття та основні складові конкурентоспроможності туристичного продукту;
- визначити фактори конкурентних переваг туристичного продукту;
- розглянути бенчмаркінг як інструмент оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту;
- розглянути загальну характеристику діяльності туристичних підприємств;
- провести дослідження конкурентного середовища туристичних підприємств;
- визначити напрями підвищення рівня конкурентоспроможності туристичного продукту;
- визначити шляхи підвищення конкурентних переваг туристичного підприємства;
- розглянути розробку програм заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту.

**Об'єктом** магістерської роботи є туристичні підприємства, які розробляють заходи підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту.

**Предметом** магістерської роботи є дослідження особливостей конкурентоспроможності туристичного продукту.

**Методи дослідження.** Методичними засадами роботи є базові принципи, викладені в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, які стосуються проблематики конкурентоспроможності туристичного продукту. У роботі використано наступні методи дослідження: методи теоретичного узагальнення (при дослідженні сутності поняття конкурентоспроможності та туристичного продукту); статистичні (при дослідженні тенденцій розвитку ринку) та методи системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні діяльності туристичних підприємств).

**Інформаційна база дослідження.** Теоретичну основу дослідження складають роботи вітчизняних і закордонних авторів. Практичну основу роботи складають дані про діяльність туристичних підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в тому, що розглянуті в ньому положення дають можливість визначити особливості підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту. Сформульовані в дослідженні як теоретичні, так і практичні результати, висновки, пропозиції та рекомендації можуть бути використані у діяльності туристичних підприємств України.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається з вступу, 4 розділів, висновків; містить 113 сторінок тексту, 14 рисунків, 16 таблиць, 4 додатки. Список використаних джерел включає 56 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ**

### **1.1. Поняття та основні складові конкурентоспроможності туристичного продукту**

В даний час в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів світової економіки підвищення ефективної діяльності туристичних підприємств України в значній мірі залежить від розвитку управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання цієї галузі національного господарства.

У найзагальнішому вигляді конкуренція являє собою суперництво між учасниками ринкових відносин за кращі умови і результати виробництва, продажу і купівлі товарів і послуг.

Конкуренції притаманні особливості як загального, так і галузевого характеру. До загальних особливостей відноситься те, що конкуренція може бути ціновою (знижки, надбавки, премії, розпродажі) і неціновою (модернізація, поліпшення якості товарів і послуг).

Конкурентоспроможність підприємства - поняття відносне. Вона може бути виявлена і оцінена тільки шляхом порівняння підприємств, що випускають аналогічну продукцію або надають однакові послуги стосовно території, в межах якої ці підприємства функціонують (на місцевому, регіональному, національному, світовому ринках). Тому одне і теж підприємство може бути конкурентоспроможним на місцевому або національному ринку і не бути таким на регіональному і тим більше на світовому [11, с. 81].

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як стабільний процес створення доданої вартості. В даному випадку до числа чинників, що визначають конкурентні переваги підприємства відносять: ефективність фінансової, виробничої, маркетингової, інноваційної діяльності, потенціал

інвестиційної діяльності, рівень кваліфікації персоналу та управління підприємством [37, с. 65].

У науковій і методичній економічній літературі викладено безліч варіантів визначення конкурентоспроможності підприємства, які акцентують увагу на тих чи інших факторах внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Однак всі вони можуть бути зведені до одного з трьох підходів (або їх комбінації), представлених на малюнку 1.1 [8, с.22].

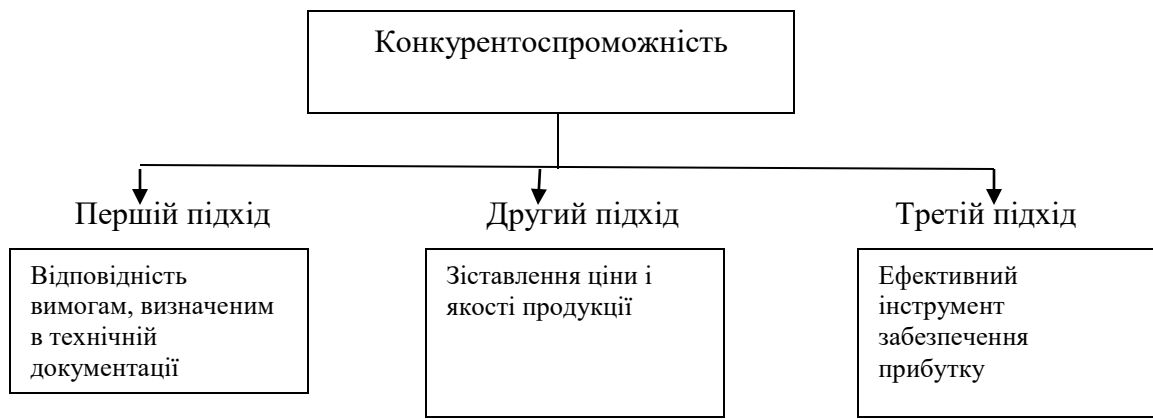


Рис. 1.1 Основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: за матеріалами [8]

Завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності туристичного продукту і власне конкурентоспроможності підприємства. Слід виділити різні критерії конкурентоспроможності підприємства в залежності від горизонту планування і управління на підприємстві.

Основним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник конкурентоспроможності туристичного продукту. На тактичному рівні конкурентоспроможність

підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану.

На стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу [19, с. 25].

Конкурентоспроможність туристичного підприємства – узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища.

Пріоритетним для забезпечення конкурентоспроможності підприємств є наявність, використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси. Найбільш повному використанню цих переваг сприяє розробка обґрунтованої конкурентної стратегії.

Конкурентоспроможність туристичного продукту і конкурентоспроможність підприємства - виробника продукції співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість підприємства конкурувати на визначеному туристичному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності туристичного продукту і сукупності економічних методів діяльності підприємства, які мають вплив на результати конкурентної боротьби.

Послуга туристичного підприємства виступає як туристичний продукт, який характеризується своєрідністю послуг, що надаються, їх попитом, пропозицією, ціною, привабливістю місця перебування туриста (дестинації), її виробничої та соціальної інфраструктурами, а також стійким дворівневим туристичним ринком, ступінь розвитку якого впливає на рівень і конкуренції, і конкурентоспроможності туристичних підприємств в цілому [18, с.26].

У свою чергу, конкурентоспроможність, як правило, розглядають перш за все з точки зору конкурентоспроможності підприємства та його продукції, яка в даному випадку виступає туристичним продуктом.

Конкурентоспроможність підприємства являє собою здатність господарюючого суб'єкта формувати і підтримувати оптимальні конкурентні переваги, які створюють передумови для задоволення запитів цільових ринків (в нашому випадку - дворівневого туристичного ринку) більш ефективними, ніж у конкурентів, способами.

Відмінність конкурентоспроможності продукції (в галузі туризму - туристичного продукту) полягає в тому, що це сукупність його (продукту) якісних і кількісних (цінових) характеристик, які забезпечують задоволення потреб та очікувань туриста [28, с.41].

На сучасному етапі розвитку економічної науки не існує стандартного загальновизнаного підходу до поняття «туристична послуга», «туристичний продукт» та інших близьких по суті термінів. І.М. Школа визначає таке поняття туристичної послуги: «...це послуги суб'єктів туристичної діяльності щодо розміщення, харчування, транспортного, інформаційно - рекламного обслуговування, а також послуги закладів культури, спорту, побуту, розваг тощо, спрямовані на задоволення потреб туристів» [38, с. 9].

Багато вчених притримуються цього визначення, але, наприклад, Любіцева О.О. додає: «Туристичною послугою може вважатися тільки комплекс послуг з задоволення різноманітних потреб туриста: у відпочинку, харчуванні, переміщенні та інших, які сприяють забезпеченню мети подорожі. Туристичні послуги за значенням в процесі подорожування поділяються на основні, без яких неможливе подорожування, додаткові, що сприяють комфортності подорожування, та супутні, які підвищують ефективність та сприяють повній реалізації мети подорожі. Кожна з основних послуг може виступати

туристичним продуктом, що вирізняється стабільністю пропозиції, але тільки їх поєднання є туристичною послугою» [24, с. 37].

Тобто об'єктом діяльності підприємств на ринку туристичних послуг виступає туристичний продукт. Розглянемо існуючі визначення поняття «туристичного продукту» у трактуванні різноманітних авторів наведено в Додатку А.

Проаналізувавши існуючі трактування поняття «туристичний продукт» бачимо три основні напрями сприйняття туристичного продукту :

1. Як комплексу туристичних послуг;
2. Як об'єкта продажу;
3. Як інструмента задоволення потреб туристів.

Мабуть, найбільше вдало відображає сутність туристичного продукту таке визначення: туристичний продукт є об'єктом продажу у вигляді сукупності однієї чи декількох туристичних послуг.

В Додатку Б наведено класифікацію туристичного продукту за цілями споживачів.

Туристичний продукт, як послуга, що задовольняє потреби туристів під час подорожі та піддягає оплаті з їх боку, є результатом зусиль багатьох суб'єктів підприємницької діяльності. За аналогією з товарами, що мають матеріально-речовинну форму, в туристичних послугах запропоновано виділяти три рівні: послуга за задумом; послуга в реальному виконанні; послуга з установкою на лояльність.

В основу туристичних послуг покладено необхідність задоволення певної потреби. Тому її істотні особливості відображає перший рівень, так званий задум, тобто спрямованість на вирішення певної проблеми, задоволення конкретної потреби. Отже, для туристичного підприємства величезне значення має уявлення про реальну користь і вигоди від послуги для клієнта [13, с.36].

Якщо задум туристичних послуг виступає як змістовна ознака, то за формою туристичний продукт є певним набором властивостей, що дасть змогу реалізувати цей задум, тобто задовольнити певну потребу клієнта. Тому на другому рівні туристичних послуг розглядаються властивості та характеристики: рівень якості, комфорт, престиж, економічність, безпека, враження тощо.

Третій рівень - це туристична послуга з установкою на лояльність. Діяльність туристичного підприємства повинна спрямовуватися на формування дружніх відносин із клієнтом, надання йому всебічної допомоги, додаткових і символічних вигод. Це може досягатися шляхом надання високого рівня якості і швидкості обслуговування, проведення консультацій та забезпечення інформацією, організації неформального спілкування.

Важливим напрямком маркетингових досліджень туристичного продукту є визначення його конкурентоспроможності.

Отримані при цьому результати можуть бути використані для вирішення наступних завдань:

- обґрунтування необхідності вдосконалення і оновлення продуктів;
- оцінки можливого обсягу збуту продуктів, що володіють певним рівнем конкурентоспроможності;
- управління процесами реалізації туристичного продукту;
- вибору цінової стратегії на конкретному ринку;
- формування і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю продуктів на підприємстві і т.д. [41, с.27]

Визначення конкурентоспроможності туристичного продукту на практиці ускладняється слабкою науковою опрацюванням проблеми. Конкурентоспроможність послуг в економічній літературі розглядається з найзагальніших позицій і найчастіше визначається як можливість збуту цих послуг в умовах конкуренції. Дане визначення не розкриває суті даної категорії,

констатуючи очевидну залежність збуту продукту від його конкурентоспроможності конкретного туристичного продукту, яка обумовлює розподіл попиту між ним та іншими обертаються на ринку продуктами-конкурентами.

Досить поширеним є підхід до конкурентоспроможності як до комплексу споживчих властивостей продукту безвідносно до його вартості. При цьому передбачається, що низька конкурентоспроможність веде до зниження цін на продукти і навпаки.

В даному випадку відбувається ототожнення останньої з якістю продуктів (в широкому його розумінні), хоча якість - лише один з факторів конкурентоспроможності.

Зустрічаються спроби підійти до визначення конкурентоспроможності товарів через з ціну як універсальну характеристику продукту, в якій відображаються всі його споживчі властивості. Причому розвиток таких властивостей у конкуруючих продуктів повинно проявлятися в розходженні цін, які, як помилково передбачається, і є конкурентоспроможність цих продуктів по відношенню один до одного.

Для того, щоб виявити сутність категорії «конкурентоспроможність», необхідно врахувати, що вона повинна розглядатися з точки зору споживача.

Ринок являє собою ту сферу суспільних відносин, де туристичні продукти, конкуруючи між собою, проходять порівняння і перевірку на відповідність вимогам споживачів і де виявляється їх відхилення від цих вимог.

При здійсненні покупки кожен індивідуальний покупець здійснює процес вибору необхідного йому товару серед ряду аналогів і набуває тільки найбільш задовольняє його потреби. У масштабі суспільства найбільше визнання серед продуктів, призначених для задоволення суспільних потреб, отримує той, який більш повно відповідає їй в порівнянні з продуктами-конкурентами. Це і виділяє його із загальної товарної маси, забезпечуючи успіх в конкурентній

боротьбі, іншими словами, дозволяє говорити, що він є конкурентоспроможним. [19, с.45].

На підставі сказаного вище можна зробити наступні висновки:

- конкурентоспроможність може бути виявлена тільки в результаті порівняння продуктів і є відносною характеристикою;
- конкурентоспроможність висловлює відмінність порівнюваних продуктів за ступенем відповідності вимогам ринку.

При виборі туристичного продукту споживач орієнтується тільки на такі його особливості, які представляють для нього істотний інтерес.

По-перше, це параметри, що відображають якість і корисність продукту, так як найважливішою умовою його вибору є збіг властивостей і характеристик, яким споживач віддає перевагу.

По-друге, для визначення конкурентоспроможності істотним є не тільки порівняння продуктів за ступенем відповідності конкретній потребі, але і облік пов'язаних з ними витрат споживача.

Оцінка потенційної конкурентоспроможності туристичного продукту включає ряд етапів.

Етап I. Формування вимог до туристичного продукту і визначення переліку показників, що підлягають оцінці. Вимоги до туристичного продукту визначаються виходячи з маркетингових досліджень споживачів. Для обґрунтування переліку показників, необхідних для оцінки, важливо враховувати, що конкурентоспроможність туристичного продукту тісно прив'язана до конкурентного ринку і вимогам строго визначених груп споживачів (ринкових сегментів). Тому вона обумовлюється тільки показниками, які представляють істотний інтерес для покупця (і тим самим забезпечують задоволення його потреб [17, с.36]

Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою туристичного продукту, що визначає його перевагу на ринку в порівнянні з аналогічними

продуктами. Фактична (ринкова) оцінка конкурентоспроможності дається споживачем в процесі купівлі-продажу туристичного продукту.

Разом з тим в процесі управління маркетингом не менш важлива оцінка потенційної, розрахункової конкурентоспроможності продукту. Саме остання є основною для розробки нових продуктів, обґрунтування рішень про необхідність модифікації існуючих, формування цінової стратегії й тактики.

## **1.2. Фактори конкурентних переваг туристичного продукту**

Конкурентна перевага - це ті показники якості товару або марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами. В економічній літературі існує різна видова структура конкурентних переваг.

М. Портер конкурентні переваги поділяє на п'ять видів:

- нові технології;
  - нові або змінені запити покупців;
  - поява нового сегмента галузі, як правило, за рахунок освоєння нової продукції;
  - зміна вартості або наявності компонентів виробництва: робочої сили, сировини, матеріалів, енергії, транспорту, зв'язку, обладнання та т.п. ;
  - зміна урядового регулювання в таких областях, як стандарти, охорона навколишнього середовища, митна і податкові системи, торгові обмеження і т.п.
- [21, с. 41].

Конкурентні переваги дозволяють туристичному підприємству мати рентабельність вище середньої для підприємств туристичної галузі чи даного ринкового сегменту. При виробленні стратегії конкуренції необхідно, з одного боку, мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності туристичного

підприємства, його позиції на ринку, а з іншого боку, розуміти структуру національної економіки в цілому і структуру туристичної галузі.

Конкурентні переваги і недоліки виявляються в процесі зіставлення елементів діяльності учасників ринку з елементами діяльності суперників. Основні шляхи визначення конкурентних переваг показані на рис. 1.2 [15, с.18]

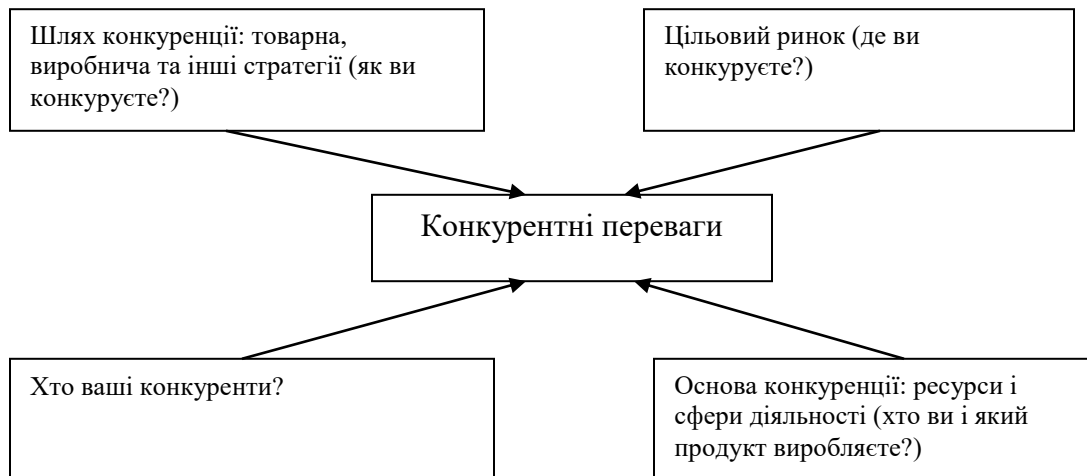


Рис. 1.2. Визначення конкурентних переваг

Джерело: за матеріалами [15]

Слід зазначити, що конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються також широтою цільового ринку. Тому перед вибором однієї із загальних стратегій підприємство повинне визначити ряд обмежуючих факторів [19, с 51]:

- асортиментний набір туристичних продуктів, який воно буде виробляти, а також тип потенційних покупців;
- плановані канали розподілу турпродукту;
- регіон, в якому він буде надавати послуги, а також ряд суміжних галузей, в яких збирається конкурувати.

Вибір конкретної стратегії конкуренції суттєво залежить від стратегічного потенціалу туристичного підприємства та можливостей розширення його

ресурсів. Саме внутрішнє середовище підприємства багато в чому визначає здійсненність обраної стратегії. Для збереження або, навпаки, зміни конкурентних переваг, в зв'язку зі змінами конкурентного середовища і переваг споживачів необхідний постійний моніторинг дій конкурентів і відстеження змін споживчих переваг.

Успішне ведення господарської діяльності туристичним підприємством вимагає чіткого формулювання поставлених цілей. Основою реалізації цільової функції є ринкова стратегія, в рамках якої реалізуються конкурентні переваги підприємства. Інакше кажучи, це те, що відрізняє його від конкурентів і забезпечує стійке положення на ринку.

Існує безліч напрямків досягнення конкурентних переваг, чи ділових стратегій, але найбільш загальними є:

- лідерство у витратах (собівартості продукції);
- диференціація продукції;
- фокусування (концентрація);
- ранній вихід на ринок;
- синергізм.

Перші три напрямки М. Портер називає базовими стратегіями, маючи на увазі їх універсальну застосовність (табл. 1.1) [16, с. 26].

*Таблиця 1.1*

### **Три загальні стратегії (по М. Портеру)**

Конкурентне охоплення	Вся галузь	1. Лідерство у витратах	2. Диференціація продукції
	Сегмент ринку	3 а. Фокусування на витратах Низькі витрати продукції	3 б. Фокусування на диференціації продукції Диференціація

Джерело: за матеріалами [16]

Конкурентоспроможний той турпродукт, комплекс споживчих і вартісних характеристик якого визначає його успіх на ринку, тобто його здатність бути

виміняним на гроші в умовах широкої пропозиції до обміну конкуруючих продуктів-аналогів.

Конкурентоспроможність турпродукту на ринку - це не тільки його висока якість і технічний рівень, а й вмiле маневрування продуктом в ринковому просторі і в часі, а головне - максимальне врахування вимог туристичного ринку, конкретних груп споживачів.

Розглянемо конкурентоспроможність товару в загальному випадку і по М. Портеру. Конкурентоспроможність товару в загальному випадку визначається трьома необхідними елементами: - властивостями даного продукту; - властивостями конкуруючих продуктів; - особливостями споживачів.

М. Портер дещо розширює список складових конкурентоспроможності продукту. Згідно М. Портером конкурентоспроможність продуктів на міжнародних ринках виражається п'ятьма силами:

- загрозою появи нових конкурентів;
- загрозою появи товарів або послуг - замінників;
- здатністю постачальників торгуватися;
- здатністю покупців торгуватися;
- суперництвом вже наявних конкурентів між собою [21, с.32]

Розглянемо елементи конкурентоспроможності турпродукту. Найважливішими елементами конкурентоспроможності турпродукту є якість і витрати. Для визначення конкурентоспроможності туристичного продукту виробнику необхідно знати:

- конкретні вимоги потенційних споживачів до пропонованого на ринку туристичного продукту;
- можливі розміри і динаміку попиту на турпродукт;
- розрахунковий рівень ринкових цін турпродуктів;
- очікуваний рівень конкуренції на ринку;

- визначальні параметри турпродукту основних конкурентів;
- найбільш вигідні ринки для відповідного турпродукту і етапи закріплення на них;
- термін окупності сукупних витрат [48, с.16]

Розглянемо властивості конкурентоспроможного турпродукту. Властивості конкурентоспроможності турпродукту розглядаються щодо:

- фізичних осіб;
- інституційного споживача.

Для фізичних осіб конкурентоспроможність турпродукту полягає в оптимальному співвідношенні ціни і якості, де якість є визначальним.

Інституційний споживач - це організація, що набуває продукт з метою подальшого його перепродажу (для готелів - це підприємства туроператори, для підприємств туроператорів - це турагентства). Для інституціонального споживача конкурентоспроможність турпродукту полягає в здатності даного продукту приносити більший прибуток, ніж було заплановано, за рахунок придбання продукту з новими додатковими послугами, але за старою ціною.

Таким чином, додаткові послуги інституційному споживачеві дістаються даром, але з кінцевого споживача за дані послуги він бере додаткову плату, тим самим, збільшуючи свій прибуток.

Розглянемо критерії, що характеризують конкурентоспроможність турпродукту. Серед критеріїв, що характеризують конкурентоспроможність турпродукту, виділяють:

- технічні: призначення, нормативні, ергономічні, естетичні;
- економічні - ціна споживання;
- організаційні: знижки, умови платежу, комплексність поставки, строки та умови гарантії.

Від правильності вибору критеріїв оцінки конкурентоспроможності турпродукту залежить і точність самої оцінки. При цьому критерії повинні бути

обрані не на підставі припущень, власного досвіду, а на підставі проведення маркетингових досліджень [39, с.56]

Для того щоб забезпечити лідируючу позицію підприємства на туристичному ринку, необхідно забезпечити продукт конкурентними перевагами. Конкурентні переваги - це матеріальні та нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які стратегічно важливі для туристичного підприємства і дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі.

Зупинимося на нематеріальних активах. Перш за все, це якість продукції та послуг, що надаються. Ці фактори забезпечують підприємству престиж і впізнаваність. Якщо підприємство вже має позитивний імідж на ринку, це дозволяє йому скоротити витрати на рекламу, що також позначиться на собівартості продукту.

Отримавши послугу, відповідну своїм очікуванням один раз, клієнт звернувся в це підприємство знову. Таким чином, туристичне підприємство зможе володіти постійною клієнтурою, яка буде з часом збільшуватися, так як існує тенденція поширення позитивних відгуків клієнтів серед своїх друзів, родичів і т.п. Так само можна стимулювати цю тенденцію шляхом надання знижок постійним покупцям турпослуг, а так же клієнтам, які поширюють інформацію про туристичне підприємство серед своїх знайомих.

Багато користувачів туристичних послуг готові заплатити трохи більше за покращений сервіс. Володіючи підвищеною якістю продукції і послуг, підприємство може дозволити собі злегка підвищити ціни. Це стосується, наприклад, відділу продажів.

Ще однією стратегією створення конкурентних переваг є диференціація, тобто надання продукту або послуги з відмінними рисами, які сподобалися б покупцеві. Стратегія спрямована на те, щоб зробити продукт не таким, яким роблять його конкуренти. Диференціація може виражатися в наданні продукту

унікальних властивостей, причому даний продукт може бути масового споживання.

Поліпшення показників діяльності підприємства за рахунок більш високих обсягів продажів і диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів - ключ до успіху в конкурентній боротьбі на ринку.

Важлива в успіху туристичного підприємства висока професійна підготовка співробітників туристичних підприємств [13, с. 47].

Іншим важливим фактором, що дозволяє побудувати політику просування турпродукту в конкурентному середовищі, збільшити його якість в порівнянні з конкурентами є маркетингові дослідження.

Маркетингові дослідження туристичного продукту - це процес розробки, просування і реалізації послуг, орієнтований на виявлення спеціальних потреб на ринку. Він покликаний допомогти клієнтам оцінити послуги сервісної організації і зробити правильний вибір.

Туристичним підприємствам ж маркетингові дослідження дозволяють краще пізнати потреби споживачів і рівень якості послуг конкурентів. У загальному вигляді маркетингові дослідження - це збір, обробка і аналіз даних про ринок, конкурентів, споживачів, ціни, внутрішній потенціал підприємства з метою зменшення невизначеності, супутньої прийняттю маркетингових рішень. [29, с.39].

Методи аналізу оцінок споживачами різних туристичних послуг, дозволяє туристичному підприємству розробити різні варіанти маркетингових дій. В одному випадку треба буде якісно поліпшити запропонований туристичний продукт, в іншому - спробувати змінити ставлення клієнтів до своїх послуг, доводячи їх переваги в порівнянні з пропозиціями конкурентів. З урахуванням вищезазначеного можливо домогтися не тільки необхідної якості окремо взятого туристичного продукту, але і підвищення якості обслуговування в

цілому, а значить підвищенню конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Для туристичного підприємства велике значення має надання і поширення не властивостей свого продукту, а реальної користі і вигоди від нього для свого споживача.

Якщо задум туристичного продукту виступає як його змістовна сторона, то за формою туристичний продукт у реальному виконанні представляє собою саме певний набір властивостей, що дозволяють реалізувати цей задум, тобто задовольнити певні потреби споживачів. Тому на другому рівні туристичного продукту розглядаються його властивості і характеристики: рівень якості, комфорт, престиж, економічна безпека, враження тощо. На третьому рівні важливу роль відіграє не тільки якість самого туристичного продукту, а й якість обслуговування.

Підкріплення туристичного продукту примушує уважно поглянути на систему поведінки споживача, на те, як він комплексно підходить до проблеми, яку намагається вирішити завдяки придбаному туристичному продукту. З точки зору конкуренції такий підхід дозволяє туристичному підприємству знаходити можливості підкріплювати свої пропозиції найбільш ефективним способом [43, с.39]

Специфіка сфери туризму полягає в тому, що ефект сервісу оцінюється споживачем в умовах певного емоційно стану, який залежить від великої кількості факторів, серед яких такі суб'єктивні характеристики туриста, як: особливості виховання, вік, культурні традиції народу, представником якого є споживач туристичної послуги, поняття про комфорт, звички, самопочуття та психологічний стан на момент отримання послуг, фізіологічні особливості організму тощо. Все це робить сприйняття якості туристичного продукту не завжди об'єктивним, а залежним від індивідуальних характеристик кожного туриста.

У процесі виробництва туристичного продукту матеріалізуються найважливіші (визначальні) елементи його конкурентоспроможності – якість і витрати. Визначаючи конкурентоспроможність продукту, виробник має обов'язково знати вимоги потенційних покупців та оцінки споживачів. Тому формування конкурентоспроможності починається з визначення суттєвих споживчих властивостей, за якими оцінюється принципова можливість реалізувати продукт на відповідному ринку.

### **1.3. Бенчмаркінг як інструмент оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту**

Одним із найдієвіших способів підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку є використання бенчмаркінгу.

На думку фахівців, бенчмаркінг – це комплексний метод управління конкурентоспроможністю на основі постійного дослідження найкращих практик діяльності, а також конкурентів, лідерів галузі та підприємств інших галузей.

Метою бенчмаркінгу є запозичення досвіду і адаптація найкращої практики для удосконалення діяльності підприємства, визначення його стратегій і перспектив подальшого розвитку. Практикою доведено, що грамотне використання досвіду конкурентів і успішних підприємств компаній дає можливість скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності підприємств.

Яких результатів може очікувати підприємство, що прийняла рішення про використання бенчмаркінгового підходу? По-перше, підприємство буде точно знати, що воно робить і наскільки добре воно це робить. По-друге, буде досягнуто фокусування підприємства на кращому досвіді [9]

Факторами, які перешкоджають поширенню бенчмаркінгу, є закритість підприємств, недовіра і небажання співпрацювати, відсутність державної підтримки та розвиненої інфраструктури, недоступність інформації, відсутність галузевих досліджень чи неможливість для переважної більшості підприємств отримання результатів таких досліджень. Незважаючи на проблеми і труднощі, український менеджмент виявляє значну цікавість до бенчмаркінгу і робить кроки з його активного впровадження в Україні.

В умовах зростаючої конкуренції туристичному підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг позицій на ринку, вивчати сильні та слабкі сторони господарської діяльності, своєчасно пристосовуватись до змін ринкових ситуацій, що вимагає розробки об'єктивної методики його оцінки.

У науковій економічній літературі є різні точки зору щодо сутності поняття «бенчмаркінг». Тому доцільно згрупувати погляди на визначення цього терміна за об'єднувальними рисами (табл. 1.2) [14].

Таким чином, бенчмаркінг - це, по-перше, порівняння своїх показників з показниками інших підприємств: конкурентами й підприємствами-лідерами, і, по-друге, вивчення й застосування успішного досвіду інших у себе на підприємстві; це методологія, спрямована на вимір події з метою порівняння її з кращим, в чому б це краще не складалося, і потім адаптування її до власної ситуації та умов.

Незважаючи на численність визначень, наявних у літературі, внутрішню сутність бенчмаркінгу можна охопити такими моментами: цінність навчання на прикладах, що лежать поза звичайною «системою координат» підприємства; важливість здійснення цього навчання структурованим, формалізованим чином; порівняння практики роботи самого підприємства з кращими зразками на постійній основі; корисність отриманої інформації для початку дій з поліпшення роботи. Реальні поліпшення в результаті бенчмаркінгу виникають з аналізу та розгляду швидше процесів, ніж вихідних характеристик.

### Погляди на визначення поняття «бенчмаркінг»

Об'єднувальна риса поглядів	Сутність	Автори
Обґрунтування терміна «бенчмаркінг» як отримання нових ідей, нового продукту тощо	Пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності.	Роберт Кемп
	Засіб для вдосконалення діяльності та практики кращої якості з використанням досвіду найкращого в цій сфері, механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм.	I. A. Аренков Н. В. Афанасьєва
	Переїняття методів управління в інших, що успішно працюють, підприємств за їх допомогою, після того, як шляхом порівняння з іншими галузями підприємницької діяльності чи конкурентами були виявлені слабкі сторони своєї фірми.	C. Toldmann D. Randsley Y. Ohinata
Бенчмаркінг як результат підприємницької діяльності	Вид діяльності, що пов'язаний з клієнтами, технологією і культурою підприємництва і здійснюється при плануванні, з орієнтацією на створення цінності і компетентності.	W. Bruckhardt
	Сукупності управлінських інструментів, таких як глобальне управління якістю, вимір задоволеності покупців.	T. R. Furey
Визначення поняття бенчмаркінгу як процесу, який приносить економічну та/або соціальну користь	Навчання на основі порівняння, що має два рівні - стратегічний і рівень окремих процесів.	T. Clauton B. Lunch
	Процес систематичного і безупинного виміру: оцінка процесів підприємства та їхнє порівняння з процесами підприємств-лідерів у світі з метою одержання інформації, корисної для удосконалення власної характеристики.	G. H. Watson
	Постійне вимірювання і порівняння окремого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яке допоможе підприємству визначити мету свого удосконалювання й проведення заходів щодо поліпшення роботи.	Б'єрн Андерсен

Джерело: за матеріалами [14]

Бенчмаркінг не обмежується конкурентною інформацією, він шукає інновації, заглядаючи за межі галузевої парадигми. Бенчмаркінг дозволяє конкурентам провести діалог один з одним. За допомогою структурованих досліджень та обміну отриманими даними компанії, що конкурують, можуть підняти загальногалузевий стандарт якості. При цьому джерела третьої сторони

можуть служити нейтральною базою для досліджень за загальногруповими інтересами [38, с.25]

Основою проведення бенчмаркінгу є цикл Демінга, оскільки прагнення до неперервного покращення, або, іншими словами, постійного вдосконалення, вимагає не лінійного, а колоподібного підходу, який і реалізується у цьому циклі. Стандарт 14001:2004 трактує цикл Демінга таким чином: планувати (plan) - встановити результативні цілі та процеси, які відповідають політиці підприємства; виконувати (do) - запровадити заплановані процеси (втілити у життя ці зміни); перевіряти (check) - контролювати й оцінювати процеси стосовно цілей, завдань, законодавчих та інших вимог, а також звітувати про отримані результати (тобто перевірити результати); корегувати (act) - вживати заходів щодо постійного покращення результативності системи менеджменту, тобто стандартизувати зміни і з новою інформацією увійти в колообіг покращення [9].

Однак необхідно деталізувати цю модель відповідно до поставлених цілей. Проблему оцінки, пошуку та вибору оптимальних результатів інноваційної діяльності з використанням принципів бенчмаркінгу пропонується вирішувати у п'ять взаємопов'язаних етапів (рис. 1.3) [36, с.26].

На першому етапі бенчмаркінгового дослідження слід залучити фахівців, які мають поглиблені знання специфіки технології галузі для опису процесів з точки зору визначення ключових параметрів і характеристик, найбільш важливих для порівняння з відповідними параметрами і характеристиками інших компаній, а також визначення ключових факторів успіху, перевірки фінансового стану підприємства, проведення досліджень, управління та контролю бізнес-процесів, індикаторів результативності та інших необхідних характеристик процесу бенчмаркінгу.



Рис. 1.3. Модель пошуку та впровадження результатів інноваційної діяльності на основі бенчмаркінгу

Джерело: за матеріалами [36]

Проведення бенчмаркінгового порівняння здійснюється за ключовими показниками конкурентоспроможності, тобто важливим є визначення тих напрямів діяльності, які є критичними для підприємства. Тобто в рамках першого етапу здійснюється виявлення процесів, пов'язаних із реалізацією критичних факторів успішного функціонування підприємства, що потребують введення інноваційних змін.

При цьому першочерговими для аналізу слід вважати такі фактори: рівень відповідності продукції і послуг потребам ринку; результативність методів

збуту продукції; ефективність методів просування продукції; рівень якості продуктів і послуг; ефективність управління персоналом; продуктивність технології та виробничих процесів; ефективність методів організації виробництва [11, с.29].

Протягом другого етапу слід провести ідентифікацію не тільки аналогічних підприємств- конкурентів, але й підприємств з інших галузей і сфер, які будуть включені в групу «бенчмарк». На цьому етапі проводиться: збір та вивчення наявних джерел вторинної інформації; упорядкування й аналіз отриманих даних; визначення підприємств-лідерів у певних процесах, послугах чи товарах, чия діяльність вивчатиметься в рамках бенчмаркінгового дослідження. Цей процес вимагає підготовленості і дисципліни в таких аспектах, як глибоке знання процесів, що мають місце у власному підприємстві, вибір відповідних індикаторів ефективності та підготовка документації для супроводу цього процесу.

«Інформаційний пакет» для кожного бенчмарка повинен містити: опис інноваційного процесу в кожному конкретному випадку (підкріплене шаблонами, інструкціями, брошурами тощо); приклади з практики (якщо є); індикатори ефективності проведених інновацій на кожному конкретному бенчмарку; інші матеріали (форми контрактів, методи керівництва, внутрішні процедури і т. ін.) [11, с.29].

Джерелами інформації щодо визначення зразкових компаній можуть бути фахівці відповідних підрозділів підприємства, незалежні консультанти, звіти про діяльності організацій у відкритому доступі, журнали, книги, бази даних, галузеві огляди, спеціалізовані конференції, семінари, виставки, консалтингові, дослідницькі компанії, ділові партнери тощо.

Порівняння може проводитися з прямими і непрямими конкурентами, що виконують аналогічні критичні процеси та працюють на одному ринку

(конкурентний бенчмаркінг). У цьому випадку доцільно використовувати підходи, що ґрунтуються на теорії кластерів [10].

Підприємства, які належать до того самого кластера, є носіями певної комерційної ідеї, при цьому вони характеризуються конкурентними відносинами. Конкуренція всередині кластера стає механізмом активного розповсюдження конкурентних переваг. Крім того, критеріями визначення еталонних компаній є лідерство на певних ринках за ключовими факторами.

Також слід розглянути питання щодо включення до групи «бенчмарк» іноземних компаній, які виконують аналогічні критичні процеси в тій же галузі, але на інших територіальних ринках (функціональний бенчмаркінг) та компаній-лідерів, які працюють в інших галузях, але виконують аналогічні критичні процеси (загальний бенчмаркінг). Остаточне рішення щодо вибору конкретних зразкових компаній приймається керівником робочої групи на підставі аналізу ринкової інформації, експертних оцінок учасників робочої групи, оцінок зовнішніх експертів [10].

Після збору всієї інформації щодо бенчмарку в ході аналізу всі елементи цієї конкретної практики розбиваються на мінімально можливі частини і потім збираються до купи в логічній і структурованій послідовності. Саме розбиття цієї практики на складові частини і визначення всіх стадій її процесу дає можливість зрозуміти, що лежить в основі цього бенчмарка і яким чином був досягнутий такий рівень розвитку.

Кожен бенчмарк наводиться моделлю і поділяється на послідовні кроки, що зображуються у виді технологічної схеми процесу. Блок-схема наочно показує, з яких елементів складається конкретний бенчмарк (включаючи вхід, підпроцеси, дії, точки прийняття рішень і вихід), і, таким чином, розшифровує інновації та ноу-хау, на яких будується бенчмарк. І тільки коли бенчмарк проаналізований і повністю зрозумілий, він може бути перенесений для адаптації і стає, таким чином, «ринковим товаром».

На основі аналізу відхилень між власними процесами та процесами партнера з бенчмаркінгу можна визначити ті напрями діяльності, за якими необхідно першочергове впровадження результатів інноваційної діяльності з метою підвищення ефективності функціонування підприємства.

Наступними етапами запропонованої моделі пошуку результатів інноваційної діяльності на основі бенчмаркінгових досліджень є перевірка інформації і розробка плану дій, який передбачає обробку результатів порівняння й визначення рекомендацій з метою підвищення ефективності ринкової діяльності підприємства, та адаптація отриманих результатів відповідно до умов функціонування підприємства [15, с.42].

Етап впровадження результатів дослідження передбачає розробку, узгодження та затвердження плану дій і бюджету витрат, визначення виконавців і призначення відповідальних і безпосередньо впровадження результатів інноваційної діяльності, а також проведення контролю виконання плану дій з впровадження інновацій, який проводиться за такими напрямками: оцінка досягнення поставлених цілей відповідно до встановлених індикаторів; дотримання строків і бюджетів впровадження інновацій. У разі неотримання очікуваного результату чи неможливості інтегрування обраної інновації у робочу практику модель пошуку інновацій на основі бенчмаркінгу починається з етапу виникнення невідповідностей.

В економічній літературі розроблено більш-менш прийнятні класифікації бенчмаркінгу. Серед них виділяють зовнішній і внутрішній, які поділяють на окремі різновиди: конкурентоспроможності; функціональний; стратегічний; глобальний; індивідуальний; партнерський; регіонів світу або країн; співтовариства країн; країни, галузі; корпорації; підприємства; підрозділів підприємства; підприємства в цілому; процесу в цілому; елементу процесу; функції процесу; витрат на різних етапах процесу; продукції (рис. 1.4). Деталізацію форм і видів бенчмаркінгу можна продовжити з урахуванням

управлінських, фінансових, соціальних, екологічних та інших аспектів. Однак загальним має бути те, що всі вони можуть бути індивідуальними або партнерськими [42, с.38].

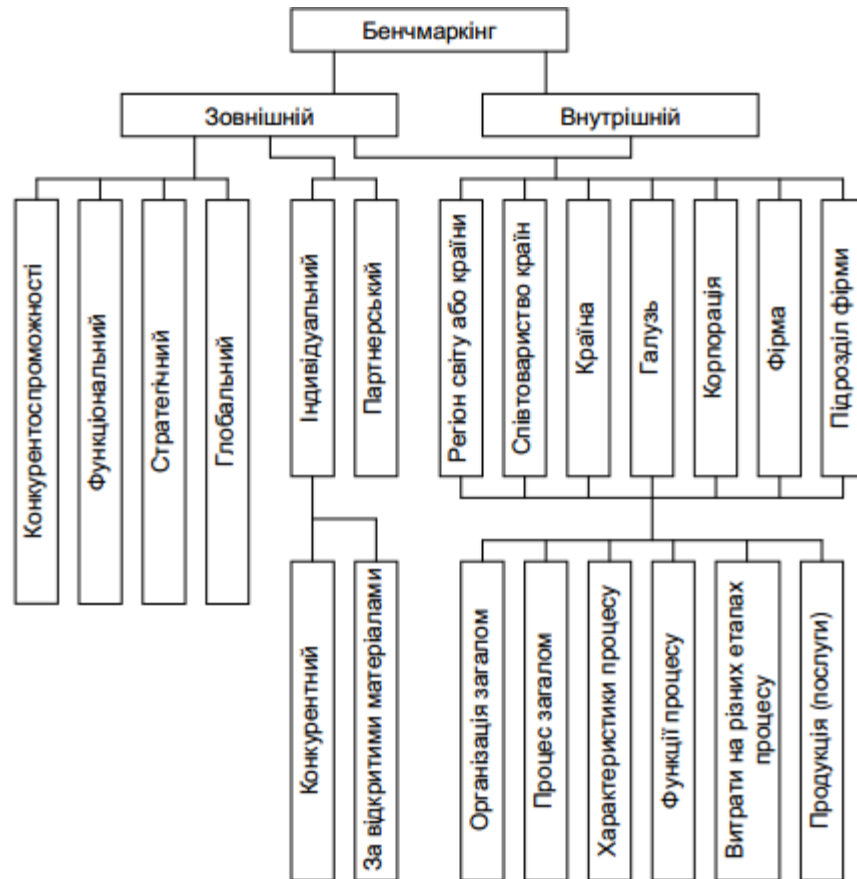


Рис. 1.4. Класифікація бенчмаркінгу

Джерело: за матеріалами [42]

Індивідуальний бенчмаркінг, по суті справи, не є принципово новим у діяльності підприємств. Він відображає традиційні методи збору інформації, які використовують конкуренти в боротьбі між собою. Це свого роду прихована промислова розвідка, під час якої концентрується та аналізується відкрита інформація, а іноді має місце і «здобування» матеріалів закритого характеру. Партнерський бенчмаркінг - це сучасна форма співробітництва і взаємодопомоги різних організаційних утворень, насамперед суб'єктів господарювання.

Він передбачає наявність спільної домовленості на основі взаємної зацікавленості сторін. При партнерському бенчмаркінгу укладається угода на проведення спільних порівняльних досліджень діяльності своїх підприємств чи інших організаційних і союзних утворень. Метою партнерського бенчмаркінгу є виявлення і поширення на всіх його учасників передового досвіду та надання допомоги один одному в подальшому розвитку.

Метою бенчмаркінгу є запозичення досвіду і адаптація найкращої практики для удосконалення діяльності підприємства, визначення його стратегій і перспектив подальшого розвитку. Практикою доведено, що грамотне використання досвіду конкурентів і успішних компаній дає можливість скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності підприємства [12, с.27].

Що стосується підприємств України, то для них застосування бенчмаркінгу є новим напрямком удосконалення діяльності. Впровадженню цього процесу в практику українських підприємств не сприяє, перш за все, відсутність обізнаності багатьох з цим управлінським інструментом.

Іншими факторами, які перешкоджають поширенню бенчмаркінгу, є закритість організацій, недовіра і небажання співпрацювати, відсутність державної підтримки та розвиненої інфраструктури, недоступність інформації, відсутність галузевих досліджень чи неможливість для переважної більшості організацій отримання результатів таких досліджень. Незважаючи на проблеми і труднощі, український менеджмент виявляє значну цікавість до бенчмаркінгу і робить перші кроки з його впровадження в Україні.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ ПІДПРИЄМСТВ**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності туристичних підприємств**

Розглянемо діяльність туристичних підприємств ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ», ТОВ «TUI Україна» та ТОВ «Поїхали з нами».

Група компаній, TUI Group займає лідируючі позиції на світовому туристичному ринку. TUI Group утворена в 2014 році в результаті злиття двох найбільших європейських туристичних компаній: німецької TUI AG і британської TUI Travel PLC. Штаб-квартира об'єднаної компанії TUI Group розташована в Німеччині, її акції котируються на Лондонській фондовій біржі і входять у розрахунок індексу FTSE 100.

TUI Group обслуговує більше 30 млн клієнтів в рік, пропонуючи відпочинок в 180 країнах світу. Група TUI включає туроператорів, більше 300 готелів, 6 авіакомпаній, 12 круїзних лайнерів. Тільки в Європі TUI має більш 1800 туристичних агентств. Загальна кількість співробітників компанії перевищує 77 тис.

TUI Group володіє найбільшим чартерним флотом у Європі - 136 літаків. У концерн входять відомі мережі готелів RIU, Club Magic Life, Suntopia, Iberotel, Robinson Club, Sol Y Mar Club, Coral Sea, Jaz Resort і багато інших. Всього в групу TUI входять більше 240 брендів. TUI Group - одна з найприбутковіших туристичних компаній у світі.

TUI Україна - одна з провідних туристичних компаній України, що включає туроператора і мережа турагентств. Компанія є частиною найбільшого міжнародного туристичного холдингу TUI Group, з більш ніж 40-літнім досвідом роботи.

TUI Ukraine заснована в 2009 році на базі української компанії «Вояж Київ» і мережі туристичних агентств «Галопом по Європах». У 2013 році до складу компанії TUI Ukraine увійшов один з найсильніших туроператорів України - Turtess Travel, що забезпечило TUI лідерські позиції на українському ринку в якості найбільшого багатопрофільного туроператора.

TUI Ukraine обслуговує в рік понад 100 тис. туристів і включає понад 200 турагентств (власних та уповноважених).

Структура TUI зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура TUI

Джерело: за матеріалами підприємства

Адреса центрального офісу компанії: м. Київ, вул. Січових Стрільців, 23А.

Стратегія TUI в Україні - бути провідною і прибутковою компанією на українському ринку, пропонувати туристам різні, у тому числі унікальні, варіанти відпочинку за кордоном. Ми також ставимо своєю метою завжди мати гнучкий підхід до бізнесу, щоб задовольняти мінливі потреби і переваги клієнтів.

Туристична фірма «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» – самостійна юридична особа, що здійснює свою туроператорську діяльність на підставі ліцензії. За формою

організації діяльності – туроператор. За формою власності – товариство з обмеженою відповідальністю.

Фізична адреса підприємства: 01054, м. Київ, вул. Бульварно-Кудрявська, 24, юридична адреса: 01054, м. Київ, вул. Воровського, 24.

Туристичне підприємство «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» надає послуги з продажу авіа-квитків, автобусних квитків. Співробітники підприємства можуть підібрати оптимальні, найбільш економічні маршрути, і, якщо буде потрібно, максимально комфортну стиковку при далеких перельотах.

Для організації туристичної подорожі туристичне підприємство «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» укладає угоди з транспортними підприємствами, закладами розміщення, харчування та іншими підприємствами в залежності від асортименту послуг, передбачених у турі. Туристичне підприємство має ряд прямих, довгострокових договорів з туристичними підприємствами усіх країн, де воно організовує відпочинок для своїх клієнтів та пройшло акредитацію в посольствах цих країн для відкриття віз. Закордонна фірма-партнер організовує обслуговування туристам в країні перебування.

Основні послуги, що пропонуються туристичним підприємством «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» включають:

- послуги по організації перевезення;
- розміщення;
- харчування туристів.

До додаткових послуг відносяться:

- послуги по організації екскурсій;
- послуги по перевезенню туриста від місця його прибуття в країну (місце його тимчасового перебування) до місця розміщення і назад (трансфер), а також будь-якому іншому перевезенню в межах країни (місця тимчасового перебування), передбаченої умовами подорожі.

Володіючи 20-річним професійним досвідом в сфері виїзного туризму, компанія Coral Travel пропонує на українському туристичному ринку тільки високоякісний турпродукт.

Компанія Coral Travel (Україна, Польща, Білорусь, Грузія, Туреччина) належить великій міжнародній структурі OTI Holding. Бізнес всіх учасників групи OTI розвивається швидкими темпами завдяки використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійному контролю якості.

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

Туристична фірма «Поїхали з нами» – самостійна юридична особа, що здійснює свою туроператорську діяльність на підставі ліцензії. За формою організації діяльності – туроператор. За формою власності – товариство з обмеженою відповідальністю.

На сьогоднішній день завдяки висококваліфікованому персоналу досліджуване туристичне підприємство «Поїхали з нами» здобуло довіру серед провідних українських компаній, також воно має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права та нести зобов'язання. Туристичне підприємство має самостійний баланс та діє на засадах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування. Має право самостійного ведення експортно-імпортних операцій та інших зовнішньо - економічних операцій, необхідних для здійснення туристичної діяльності.

Туристичне підприємство «Поїхали з нами» має свої печатку, фірмовий бланк, емблему та знак обслуговування, які зареєстровані згідно чинного законодавства.

Клієнти мережі «Поїхали з нами» - це найбільша цінність. В даний момент послугами «Поїхали з нами» скористалося понад 900 000 мандрівників, і щодня свої подорожі мережі «Поїхали з нами» довіряють близько 800 людей. Близько 30% користуються послугами мережі «Поїхали з нами» постійно.

Мережа «Поїхали з нами» робить все можливе, щоб зробити відпочинок позитивним і незабутнім, намагається забезпечити всіми необхідним: документами, страховками, додатковою інформацією та ін.

Підприємство організовує тури як індивідуальні, так і групові тури. Головним сегментом споживачів послуг підприємства є молодь та сімейні люди.

## **2.2. Дослідження конкурентного середовища туристичних підприємств**

Розглянемо ринок на якому здійснює свою діяльність досліджувані туристичні підприємства.

Розглянемо кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

### **Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму за 2010 -2019 рр., осіб**

Роки	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього	У тому числі		
		в'їзні (іноземні) туристи	виїзні туристи	внутрішні туристи
1	2	3	4	5
2010	2280757	335835	1295623	649299
2011	2199977	234271	1250068	715638
2012	3000696	270064	1956662	773970
2013	3454316	232311	2519390	702615
2014 <sub>1</sub>	2425089	17070	2085273	322746

Продовження таблиці 2.1				
1	2	3	4	5
2015 <sub>1</sub>	2019576	15159	1647390	357027
2016 <sub>1</sub>	2549606	35071	2060974	453561
2017 <sub>1</sub>	2806426	39605	2289854	476967
2018 <sub>1</sub>	4557447	75945	4024703	456799
2019 <sub>1</sub>	6132097	86840	5524866	520391

1 Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: за матеріалами [12]

Графічне зображення кількості туристів, обслужених туроператорами та турагентами, за видами туризму за 2010-2019 рр. наведено на рис. 2.2.

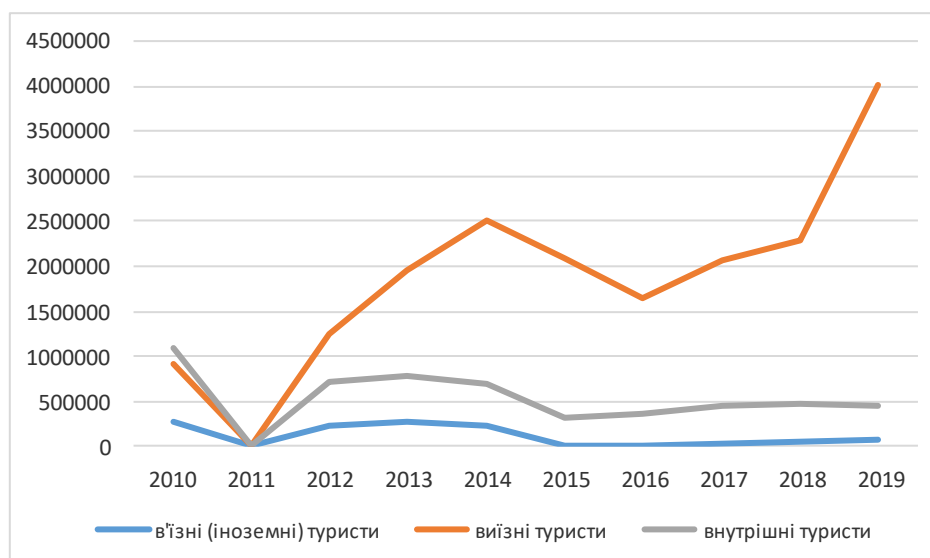


Рис. 2.2. Кількість туристів, обслужених туроператорами та турагентами, за видами туризму

Джерело: за матеріалами [12]

Розглянемо загальну характеристику доходів суб'єктів туристичної діяльності України за 2018-2019 рр.(табл. 2.2).

**Загальна характеристика доходів суб'єктів туристичної діяльності України  
за 2018-2019 рр.**

	2018				2019			
	Усього	У тому числі			Усього	У тому числі		
		туропе- ратори	турагенти	суб'єкти, що здійсн. екскурс. діяльн.		туропе- ратори	турагенти	суб'єкти, що здійсн. екскурс. діяльн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Юридичні особи</b>								
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	1833	529	1243	61	1867	538	1259	70
Дохід від надання туристичних послуг	21069268,5	20307544,1	715185,5	46538,9	31948701,2	31160995,2	744002,5	43703,5
у тому числі від екскурсійної діяльності	89220,9	37487,8	9832,6	41900,5	113651,0	63312,1	11602,1	38736,8
Сума комісійних, агентських і інших винагород, тис.грн	969551,5	306209,8	650430,9	12910,8	1086118,7	403278,2	677298,6	5541,9
<b>Фізичні особи-підприємці</b>								
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	2460	x	2322	138	2797	x	2644	153
Дохід від надання туристичних послуг	556652,4	x	501180,1	55472,3	751474,8	x	688598,9	62875,9

Джерело: за матеріалами [4]

Розглянемо загальну характеристику доходів суб'єктів туристичної діяльності від надання туристичних послуг України за 2018-2019 рр. в графічному вигляді (рис. 2.3).

Отже, як ми можемо бачити, доходи суб'єктів туристичної діяльності України збільшилися в 2019 р. на 10091,27 тис. грн. (юридичні особи) та на 194,82 тис. грн. (фізичні особи-підприємці) порівняно з 2018 р.

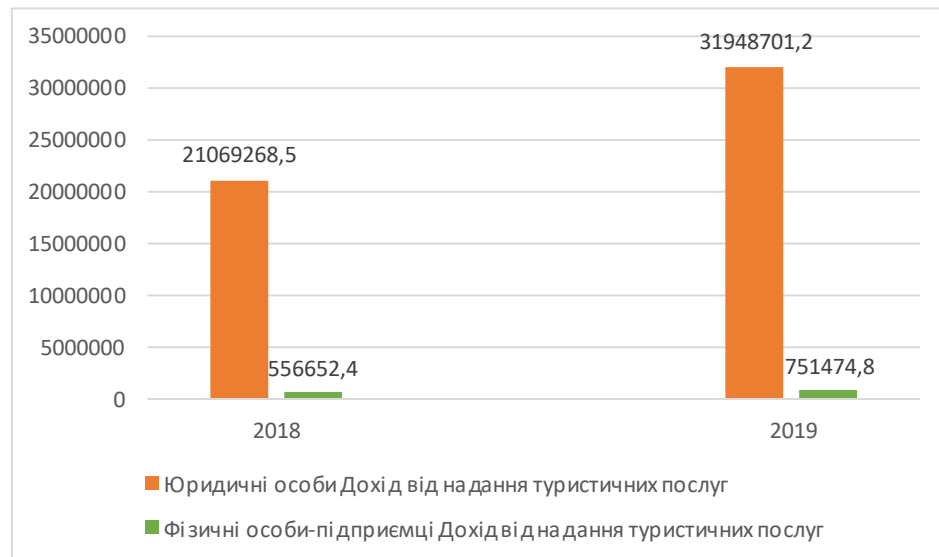


Рис. 2.3. Загальна характеристика доходів від надання туристичних послуг суб'єктів туристичної діяльності України за 2018-2019 рр.

Джерело: за матеріалами [4]

Дослідження показують, що в загальному обсязі вартості національного туристичного продукту основні послуги займають найбільшу питому вагу, у т.ч. для іноземних туристів – 88,5%; для українських туристів, які подорожують по Україні – 63,7%; для українських туристів, які виїждять за кордон – 76,6% (див. табл. 2.3).

Питома вага додаткових і специфічних послуг, як видно з табл. 2.3, невисока і коливається для іноземних туристів, відповідно, від 4,4% до 7,1%. При чому, у складі останніх, екскурсійні послуги займають лише 1,2%, що недостатньо. При наявності унікального природно-рекреаційного потенціалу питома вага послуг лікування вагома лише для українських туристів на внутрішньому ринку – 12%.

Така ситуація пояснюється багатьма причинами і потребує вирішення проблем формування та просування туристичного продукту не тільки на рівні підприємства, але й держави в цілому.

Таблиця 2.3

### Структура туристичного продукту підприємств м. Києва, (%)

№ з/п	Види послуг	На внутрішньому ринку України для іноземних туристів	На внутрішньому ринку України для українських туристів	На закордонному ринку для вітчизняних туристів
1	Основні послуги, з них:	88,5	63,7	76,6
1.1	проживання	56,0	37,4	30,2
1.2	харчування	17,0	12,0	16,2
1.3	транспортні	13,0	11,2	23,5
1.4	страхування	2,5	3,1	6,7
2	Додаткові послуги, з них:	4,4	17,9	6,2
2.1	лікування	1,4	12,0	0,7
2.2	послуги	-	2,0	-
2.3	побутові	-	0,2	-
2.4	індустрії розваг	3,0	3,7	2,9
2.5	торгівельні	-	-	-
2.6	паспортно -візові	-	-	2,6
3	Специфічні послуги, з них	7,1	18,4	17,2
3.1	туристичних підприємств по організації подорожі	4,3	12,0	11,0
3.2	туроператорів	1,6	6,0	2,5
3.3	турагентів	-	-	-
3.4	екскурсійні	1,2	0,4	3,4
	Разом	100,0	100,0	100,0

Джерело: за матеріалами [10]

Станом на початок 2020 р. виробництвом і просуванням на ринок комплексного турпродукту, а також агентською діяльністю в столиці України займалися 775 туристичних підприємств, в яких було зайнято 8990 осіб. Динаміка обох показників лишається позитивною протягом трьох останніх років, крім того, спостерігається тенденція до укрупнення підприємств. Питома вага послуг, наданих туристичними підприємствами міста, в загальному обсязі

вироблених у 2019 р. на території Києва послуг досягла 1,7 % , а в доході від їх реалізації - 1,9 %.

Ринкова пропозиція більшості туристичних фірм Києва включала тури з усіх видів туризму, однак високі бар'єри виходу на ринок іноземного туризму обмежували діяльність з цього напрямку. Поступово сформувалось відносно постійне коло фірм-лідерів ринку іноземного туризму, до якого увійшли ті підприємства, що або історично мали вихід на цей ринок, або зуміли знайти свою нішу.

Туристичні підприємства спеціалізуються на певному виді туризму або ринковому сегменті та пропонує як “напрацьовані” тури, так і розробку нових програм перебування згідно з вимогами клієнтів. Одночасно існує тенденція до розширення діяльності операторів іноземного туризму в напрямку впровадження турів за кордон, або турів з внутрішнього туризму.

Загалом туристичні підприємства Києва намагаються запобігти залежності, що неодмінно виникає при вузькій спеціалізації діяльності. Тому, хоча кожне з них і має в асортименті пріоритетну групу турів.

Пропозиція туристичних підприємств столиці змінюється також протягом року, причому на ринку спостерігається розширення туристичних сезонів, характерне для розвинених ринків. Так, якщо ще 7-8 років тому пакети турів суб'єктів ринку зарубіжного туризму охоплювали лише літній і зимовий сезони, сьогодні фірми виходять із спеціальною пропозицією до всіх шкільних і студентських канікул, великодніх і травневих свят, навіть вихідних.

Аналіз рекламних звернень туристичних підприємств України протягом 2019 року показав, що починаючи з травня та протягом літнього сезону фірми пропонують споживачам переважно відпочинкові тури до курортів України, Туреччини, Єгипту, Хорватії, Югославії (Чорногорії), Греції, Кіпру, Болгарії, Таїланду, Тунісу, Іспанії, ОАЕ. Взимку пропозиція змінюється у бік

переважання гірськолижних курортів Українських Карпат, Словаччини, Чехії, Польщі, Фінляндії, Туреччини, Австрії, Швейцарії.

Під час канікул до асортименту обов'язково включають відпочинкові, лікувальні й оздоровчі тури для дітей. Протягом всього року на ринку зарубіжного туризму пропонуються пізнавальні тури до Чехії, Угорщини, Польщі, країн Балтії, та комбіновані тури країнами Європи. До різдвяних, новорічних, великодніх, травневих свят підприємства розробляють спеціальні пропозиції, об'єднані спільною ознакою - туристам надається можливість зустріти свято за особливою програмою в одному з туристичних центрів світу.

Сильна конкуренція на ринках іноземного та зарубіжного туризму змусила туристичні підприємства урізноманювати пропозиції із внутрішнього туризму й екскурсій. Тому номенклатура екскурсій по Києву та Київській, Черкаській, Чернігівській, Полтавській областях, а також внутрішніх турів постійно розширюється. Найчастіше трапляються в асортименті фірм маршрутні тури до Хмельницької, Тернопільської, Львівської, Одеської областей. Особливого розвитку набув останнім часом паломницький туризм, зокрема, до православних святинь Тернопільської, Чернігівської, Полтавської, Донецької, Волинської, Івано-Франківської областей. Привертає увагу те, що до 2012 року туристичні підприємства організовували такі тури переважно на замовлення, особливо для дитячих груп. Сьогодні внутрішні тури та екскурсії реалізуються на постійній основі не тільки на дитячому сегменті, а й серед дорослих представників так званого середнього класу.

Протягом 2017-2019 рр. було виявлено тенденцію також до диверсифікації діяльності туристичних фірм міста за рахунок відкриття нових структурних підрозділів — відділів з продажу авіаквитків. Ця тенденція зберіглась і в 2020 році.

Отже, ринок туристичних послуг м. Києва характеризується певною пропорційністю розвитку, оскільки частки регіону в загальноукраїнському

турпотоці та кількості туристичних підприємств України приблизно співпадають і дорівнюють відповідно 27 % і 20 %. Однак, темпи зростання попиту випереджають розвиток пропозиції, а компаративний індекс цих величин дорівнює 4,3. У той же час необхідно відмітити непропорційність розвитку окремих секторів, зокрема, ринку підприємств розміщення та санаторно-курортних (оздоровчих) закладів, де попит вочевидь перевищує пропозицію.

Туристичний бізнес за обсягом поширення франчайзингових схем поступається таким лідерам із суміжних галузей, як ресторани швидкого харчування й готельна індустрія, однак темпи розвитку дають змогу спрогнозувати збереження попиту на франшизу й у цій сфері.

В Україні діють більше десятка відомих туристичних франчайзингових мереж. Серед них такі: «TUI», «Coral Travel», «TEZ TOUR Турагенція», «Join UP! Турагентство», «Поехали с нами», «Феєрія мандрів».

Розглянемо діяльність туристичних підприємств ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ», ТОВ «TUI Україна» та ТОВ «Поїхали з нами» на туристичному ринку.

Компанія TUI Ukraine пропонує пляжний, екскурсійний і гірськолижний відпочинок на масових туристичних напрямках, включаючи Туреччину, Єгипет, Іспанію, Болгарію, Чехію, Італію, Хорватію, Чорногорію, Грецію та інші країни. У березні 2015 року в асортимент компанії додані унікальні авторські тури по Україні.

TUI Ukraine фокусується на наданні клієнтам унікальних диференційованих продуктів, яких немає в інших туроператорів. У їх числі - ексклюзивні готелі, які раніше були доступні тільки західноєвропейським туристам, концепції відпочинку, такі як TUI Fun & Sun, Club Magic Life, Suneo Club та ін., Сімейні клуби TUI Тукан, що працюють на багатьох курортах.

Цінності бренду TUI:

Основні цінності бренду: «Надійний, відповідальний, надихаючий»

Девіз TUI: «Все заради вашої посмішки»

Основна мета бренду - бути клієнтоорієнтованим

Вивчаючи переваги українських туристів, TUI щорічно розробляє спеціальні концепції відпочинку.

Що відрізняє TUI від конкурентів:

- Фінансова стабільність

- TUI Україна користується міжнародною підтримкою головної компанії TUI Group.

- Краще співвідношення ціна / якість

- TUI Україна використовує всі можливості міжнародного бренду у співпраці з готелями і авіаперевізниками, щоб пропонувати продукти високої якості і за оптимальною ціною. Це стає можливим завдяки великим обсягам, якими оперує TUI, що дозволяють знижувати закупівельну ціну.

- Пильна увага до сервісу - європейські стандарти.

- На всіх етапах роботи з клієнтом TUI привносить європейські стандарти обслуговування і високий рівень сервісу. TUI - перша туристична компанія в Україні, яка впровадила і активно використовує програму «таємний покупець» для стимулювання якісної роботи співробітників турагентств.

- Ексклюзивні продукти.

TUI робить фокус на наданні клієнтам унікальних диференційованих продуктів, яких немає в інших туроператорів. Це і ексклюзивні готелі, які раніше були доступні тільки західноєвропейським туристам, і нові концепції відпочинку (Fun & Sun, Club Magic Life, Suneo Club та ін.), І сімейні клуби TUI Тукан, що працюють на багатьох курортах.

- Надійний партнер по страхуванню.

TUI на постійній основі співпрацює зі страховою компанією ERV. Клієнти забезпечуються всіма видами туристичного страхування: медичною страховкою на час туру, страховкою від затримки рейсу і від невіїзду. Завдяки

довгостроковим відносинам двох компаній і налагодженій системі клієнти отримують гарантії, що всі можливі проблеми будуть ефективно і оперативно вирішені.

- Цілодобова служба підтримки клієнтів.

24 години на добу 7 днів на тиждень в TUI працює служба підтримки клієнтів,. Співробітники гарячої лінії завжди готові прийти на допомогу, пропонуючи рішення будь виникаючої проблеми, а також розповісти про те, які гарячі пропозиції пропонує компанія.

- Тільки перевірені партнери

Відбираючи готелі, співробітники TUI особисто перевіряють якість наданого сервісу і рівень безпеки. Компанія TUI, співпрацюючи тільки з надійними перевіреними партнерами-авіакомпаніями, гарантує своїм клієнтам високий ступінь безпеки, комфорту і чіткості виконання польотів.

Підприємство TUI організовує тури як індивідуальні, так і групові тури. Головним сегментом споживачів послуг підприємства є молодь та сімейні люди.

До найбільш популярних пляжним напрямками можна віднести Туреччину, Єгипет, Іспанію, Грецію та Болгарію. Серед гірськолижних курортів кращі результати продажів традиційно показують Австрія, Андорра, Франція, Італія і Болгарія, а для екскурсійного відпочинку українці найчастіше надають перевагу Іспанії та Чехії.

TUI пропонує клієнтам різні види відпочинку в залежності від їх переваг: пляжний, пізнавальний, гірськолижний, сімейний відпочинок, молодіжний відпочинок, відпочинок A'la Carte.

Coral Travel пропонує найкращі курорти та готелі в 28 країнах світу - в Туреччині, Іспанії, Греції, Єгипті, Таїланді, Болгарії, Тунісі, Марокко, Ізраїлі, ОАЕ, Андоррі, Австрії, Китаї, на Кубі, в Індії, на Маврикії, в Танзанії, Домініканській Республіці, Індонезії, на Мальдівах, у В'єтнамі, на Сейшелах, Шрі-Ланці, в Сінгапурі, Мексиці, Камбоджі, Йорданії та Україні. Йде постійна

робота по відкриттю нових напрямків. Туроператор організовує групові та індивідуальні тури на базі власних чартерних програм і регулярних рейсів, розвиває incentive-, congress-, спортивний та інші види туризму, а також активно займається продажем авіаквитків онлайн.

Обслуговуючи сегмент туристів з доходами середнього і вище середнього рівня, Coral Travel прагне до 100% -го задоволення запитів всіх своїх клієнтів.

Здійснюються програми авіап перевезень на чартерної і регулярній основі з великих міст України. Офіси компанії Coral Travel функціонують в столиці країни Києві, а також в Запоріжжі, Львові, Одесі та Харкові.

У компанії приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд Coral Travel позиціонується на українському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

Компанія практикує у своїй роботі комплексний підхід до якості. Це означає якість у всьому, починаючи з пропонованого продукту і закінчуючи роботою співробітників усіх підрозділів Coral Travel. Завдяки цьому візитною картою компанії Coral Travel є незмінно високу якість послуг, що надаються.

Здійснюється всебічний контроль якості всіх складових турпродукту на кожному етапі його формування, просування і реалізації. Coral Travel займається впровадженням вимог стандарту ISO 9001.

Відносини з партнерами засновані на принципах відкритості та порядності, без чого неможливо будувати успішний бізнес.

Кожен агент, набуваючи продукт Coral Travel, може бути впевнений, що його клієнту будуть надані тільки якісні послуги, ретельно перевірені і відібрані експертами компанії Coral Travel. Саме тому продукт, пропонований на ринку під брендом Coral Travel, є в очах споживачів і партнерів синонімом надійності і якості.

Головними складовими успіху Coral Travel були і залишаються гнучкість політики компанії, сприйнятливість до інновацій і відкритість для нових, прогресивних методик і технологій.

Корпоративна етика компанії ґрунтується на поєднанні командного підходу до виконання поставлених завдань з професіоналізмом і творчою ініціативою кожного окремого співробітника, а також на обов'язковій порядності та відповідальності по відношенню до всіх учасників бізнесу і клієнтам.

Двері Coral Travel завжди відкриті для талановитих і активних людей, які хотіли б стати частиною команди професіоналів і примножити досягнення компанії. В основі успіху бренду Coral Travel лежать високий професіоналізм і творчий підхід до справи співробітників компанії. Це допомагає компанії вдосконалюватися і рухатися вперед.

У діяльності Coral Travel з моменту її створення лежить максимальне задоволення потреб усіх категорій клієнтів. Кінцева мета компанії - 100% -е задоволення кожного туриста продуктом під брендом Coral Travel, незалежно від того, яка кількість туристів обслуговує компанія.

«Поїхали з нами» - туристична мережа, найбільша на туристичному ринку України. Мережа нараховує більш ніж 300 офісів в 78 містах. Сфера діяльності - продаж туристичних продуктів (гарячі тури, путівки, екскурсійні тури) різних туристичних операторів.

Основні туристичні напрямки компанії - Туреччина і Єгипет. В різний час тури в ці країни займали від 40 до 80 % загального об'єму перевезень. Мережа «Поїхали з нами» починає активно розвивати напрямок «працевлаштування за кордоном», також планується розвиток окремої мережі у цьому напрямку.

Компанія лідирує серед найбільших українських туроператорів по об'ємам продажу серед незалежних туристичних мереж.

Співробітники компанії - це команда однодумців - професіоналів, які тривалий час працюють в сфері туризму. Партнери «Поїхали з нами» - це тільки перевірені компанії – оператори.

Спектр цих компаній широкий, що дозволяє мережі «Поїхали з нами» зробити саме ту пропозицію, яка ідеально буде підходити споживачу, від самих недорогих варіантів, «гарячих» турів до VIP пропозицій.

На сьогоднішній день 98 % офісів мережі «Поїхали з нами» працюють на підставі договору комерційної концесії (франчайзинг).

Для з'ясування конкурентного статусу туристичних підприємств ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ», ТОВ «TUI Україна» та ТОВ «Поїхали з нами» потрібно оцінити в балах його позицію серед конкурентів – тобто підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Бальна оцінка позицій туристичних підприємств ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ», ТОВ «TUI Україна» та ТОВ «Поїхали з нами»**

Показники	«КОРАЛ ТРЕВЕЛ»	«Поїхали з нами»	«TUI»
Місце розташування	10	8	7
Популярність серед населення	8	9	9
Рівень професіоналізму персоналу	6	7	8
Якість основних послуг	6	8	9
Асортимент додаткових послуг	5	6	8
Якість рекламних засобів	7	9	9
Цінова політика	8	7	6
Середній бал	7,14	7,71	8

Отже, як ми можемо бачити найбільш конкурентні позиції має туристичне підприємство «TUI» та «Поїхали з нами».

Особливістю бенчмаркінгу є отримання інформації не лише про конкурентів, а й про погляди клієнтів на критерії вагомості впливу щодо

придбання будь-яких товарів або послуг. При цьому бенчмаркінг можна проводити на двох рівнях.

Перший рівень, або стратегічний бенчмаркінг, передбачає забезпечення відповідності стратегії туристичного підприємства-оператора ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки конкурентів. Це переважно інструмент управління туристичним бізнесом загалом.

Другий рівень – операційний бенчмаркінг – більш детальний. У цьому випадку аналіз буде спрямований на те, щоб різні види господарської діяльності туристичного підприємства-оператора (собівартість виробництва, ефективність продажів тощо) були достатніми для побудови конкурентної переваги.

На рис. 2.4 наведено критерії проведення бенчмаркінгу в ланцюгу між туристичним оператором і туристичним агентством.



Рис. 2.4. Критерії проведення бенчмаркінгу в ланцюгу між туристичним оператором і туристичним агентством

Існує багато різновидів бенчмаркінгу, що можуть бути використанні підприємствами. Але перед початком порівняльного аналізу необхідно визначитися, який вид бенчмаркінгу раціонально використовувати саме в цьому

випадку, оскільки кожен вид вимагає певного рівня фінансових витрат і має бути економічно обґрунтованим і, відповідно, результативним.

Бенчмаркінг для всіх суб'єктів господарської діяльності слід проводити за певними уніфікованими принципами та за визначеною технологією.

Туристичні підприємства повинні здійснити ряд послідовних кроків, які приведуть їх до очікуваного результату. А вже кількість кроків і їх змістовність буде залежати від поставлених цілей. Визначені етапи бенчмаркінгу на туристичному підприємстві-операторі представлено на рис. 2.5.

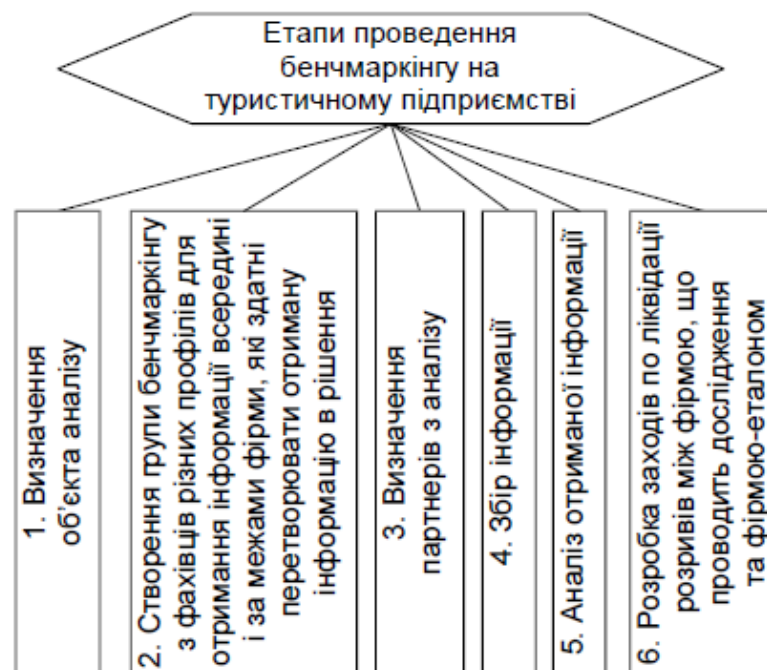


Рис. 2.5. Етапи проведення бенчмаркінгу на туристичному підприємстві-

Ринок туристичних послуг сьогодні перебуває у стані перенасичення. Для того щоб потрапити і закріпитися на ринку, туристичні підприємства повинні володіти беззаперечною конкурентною перевагою, – наприклад, відповідність останнього критеріям якості або вигідним умовам цінової політики.

Метою бенчмаркінгу є запозичення досвіду і адаптація найкращої практики для удосконалення діяльності туристичних підприємств, визначення їх стратегій і перспектив подальшого розвитку. Практикою доведено, що грамотне

використання досвіду конкурентів і успішних компаній дає можливість скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності організації.

Порівнюємо показники ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» та ТОВ «Поїхали з нами» з показниками лідера ТОВ «TUI Україна», і вивчемо й застосуємо успішний досвід інших у діяльності туристичних підприємств.

Отже, TUI Ukraine відповідає таким основним критеріям:

- Унікальність фірми в галузі туристичних послуг;
- неможливість дублювання основних сегментів діяльності туристичної фірми;
- сформованість іміджу фірми, тобто її знають і поважають у світі;
- велика ринкова частка. Фірма є лідером в галузі туристичних послуг;
- комплексне обслуговування ринку;
- тривалість обслуговування до 30 хвилин;
- наявність економічної стратегії розвитку туристичної фірми на довгостроковий період (визначення основних пріоритетних напрямків діяльності);
- дієвість реклами, що охоплює весь спектр послуг на довгострокову перспективу.;
- висока кваліфікація персоналу та застосування творчого підходу при вирішенні всіх завдань;
- Достатній досвід роботи;
- впровадження та продукування інновацій.
- високий сервіс обслуговування.

Отже, підвищення рівня конкурентоспроможності туристичного продукту підприємств ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» та ТОВ «Поїхали з нами» на основі бенчмаркінгу пропонується використати досвід туристичної фірми TUI Україна.

Діяльність туристичної фірми TUI Ukraine слугує прикладом для наслідування ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» та ТОВ «Поїхали з нами».

Перед ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» та ТОВ «Поїхали з нами» постає нова задача - «вийти за рамки відомих, традиційних схем структурних змін і почати перебудову, засновану на можливостях, які принесли глобалізація та інформаційні технології.

Розглянемо порівняльну оцінку конкурентоспроможності туристичних підприємств ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ», ТОВ «Поїхали з нами» та TUI Ukraine (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Порівняльна оцінка конкурентоспроможності туристичних фірм

Критерії оцінки	«КОРАЛ ТРЕВЕЛ»	«Поїхали з нами»	TUI Ukraine
1 Особливість чи унікальність	“відмінно”	“добре”	“відмінно”
2 Складність для дублювання конкурентами	“добре”	“добре”	“відмінно”
3 Імідж	“добре”	“відмінно”	“відмінно”
4 Розмір ринкової частки	“відмінно”	“відмінно”	“відмінно”
5 Транспортні послуги	“добре”	“добре”	“відмінно”
6 Тривалість обслуговування	“добре”	“добре”	“відмінно”
7 Економічна стратегія	“відмінно”	“відмінно”	“відмінно”
8 Рекламна стратегія	“добре”	“відмінно”	“відмінно”
9 Кваліфікація та вміння персоналу	“відмінно”	“добре”	“відмінно”
10 Впровадження інновацій	“добре”	“добре”	“відмінно”
11 Досвід роботи	“відмінно”	“відмінно”	“відмінно”

Головний зміст таких змін полягає не в обмеженні витрат на виробництво туристичних послуг, а у докорінній зміні ставлення до інформаційних технологій, інновацій, адаптованості до швидких змін попиту та ситуації на туристичному ринку загалом.

Розглянемо порівняльну оцінку конкурентоспроможності туристичних послуг туроператорів ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ», ТОВ «Поїхали з нами» та TUI Ukraine (табл. 2.6)

**Порівняльна оцінка конкурентоспроможності туристичних послуг  
туроператорів**

Критерії оцінки туристичних послуг	«КОРАЛ ТРЕВЕЛ»	«Поїхали з нами»	TUI Ukraine
1 Ціна	“добре”	“відмінно”	“відмінно”
2 Якість	“добре”	“добре”	“відмінно”
3 Асортимент	“відмінно”	“добре”	“відмінно”
4 Характер відпочинку	“відмінно”	“відмінно”	“відмінно”
5 Тривалість відпочинку	“добре”	“добре”	“відмінно”
6 Харчування	“добре”	“добре”	“відмінно”
7 Комплексність послуги	“відмінно”	“відмінно”	“відмінно”

В умовах зростаючої конкуренції туристичним підприємствам ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» та ТОВ «Поїхали з нами» необхідно здійснювати постійний моніторинг позицій на ринку, вивчати сильні та слабкі сторони господарської діяльності, своєчасно пристосовуватись до змін ринкових ситуацій, що вимагає розробки об'єктивної методики оцінки його конкурентних позицій. Передумовою підтримки стійких позицій підприємств в умовах ринкової економіки є наявність постійних конкурентних переваг.

Пріоритетним для забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств є наявність, використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси. Найбільш повному використанню цих переваг сприяє розробка обґрунтованої конкурентної стратегії.

Враховуючи специфічні особливості конкурентоспроможності туристичних підприємств та предмету їх діяльності, пропонується виділити наступні критерії оцінки їх конкурентоспроможності (табл. 2.7) [18].

## Оцінка конкурентоспроможності туристичної фірми

Критерії оцінки	Характеристика оціночних критеріїв		
	“задовільно”	“добре”	“відмінно”
1	2	3	4
1 Унікальність	Традиційність	Запозичення Інновацій	Створення інновацій на ринку туристичних послуг
2 Складність для дублювання конкурентами	Є можливість для запозичення досвіду і створення туристичних фірм	Обмежені можливості для дублювання	Неможливість дублювання основних сегментів діяльності фірми
3 Імідж	Відома в регіоні	Відома в Україні	Всесвітньовідома
4 Розмір ринкової частки	Низький. Вузький сегмент ринку	Середній	Високий. Фірма є лідером в даній галузі, більше 50%
5 Транспортне обслуговування	Використання певних видів транспорту	Використання всіх видів транспорту різних класів, найчастіше середнього класу	Використання всіх видів транспорту(водного, повітряного та сухопутного) різних класів, найчастіше класу люкс
6 Тривалість обслуговування	Тривале	До 1 години	До 30 хв. Оплата за оформлення на місці
7 Економічна стратегія	Ціна без гарантій, план діяльності на 6 місяців	Бізнес-планування на рік	Проводиться моніторинг, бізнес-план складається на 3 -5 років
8 Рекламна стратегія	Реклама окремих видів послуг	Охоплення реклами всіх видів послуг в короткостроковом у періоді	Охоплення реклами всього спектру послуг на довгострокову перспективу
9 Кваліфікація та вміння персоналу	Середній рівень кваліфікації	Високий рівень кваліфікації з дотриманням дисципліни праці	Високий рівень кваліфікації із застосуванням творчого підходу при вирішенні всіх завдань
10 Досвід роботи	До 5 років	Від 5 до 10 років	Більше 10 років
11 Впровадження інновацій	Створення web-сторінки, знижки, постійні акції	Повний доступ до даних туристичної фірми в Інтернеті, можливість замовлення послуг та оплати	Створення діалогової інтернет-сторінки для залучення громадян до планування діяльності фірми; Акція «Запропонуй свої варіанти для покращення діяльності туристичної фірми»; Молодіжні проекти

Конкурентоспроможність туристичного продукту як товару трактується як рівень його відповідності умовам певного сегменту ринку туристичних послуг за економічними, технічними та іншими характеристиками. Це „ті властивості, які відрізняють його від турпродуктів конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі й за витратами щодо її задоволення" [5, с. 20].

Одним із критеріїв оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств є конкурентоспроможність туристичних послуг, що надаються. Для кращого аналізу та розуміння даних критеріїв проаналізуємо детальніше (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінка конкурентоспроможності туристичних послуг**

Критерії оцінки	Характеристика оціночних критеріїв		
	“задовільно”	“добре”	“відмінно”
1	2	3	4
1 Ціна	Висока ціна	Середня ціна на ринку	Створення оптимального рівня цін з відповідними послугами для споживачів з різним рівнем доходу (гнучкі ціни), враховуючи циклічність розвитку економіки
2 Якість	Відповідає вимогам трьох-, чотирьох-зіркових готелів, будинків відпочинку та курортів	Відповідає вимогам трьох-, чотирьох-, п’яти-зіркових готелів, будинків відпочинку та курортів	Відповідає вимогам трьох-, чотирьох-, п’ятизіркових готелів, будинків відпочинку та курортів
3 Асортимент	Вузько-профільні послуги	Деякі відомі місця відпочинку в Україні та світі	Усі можливі місця відпочинку в Україні та світі
4 Характер відпочинку	Туристично-масовий (екскурсійні тури, тури вихідного дня), лікувально-оздоровчий	Туристично-масовий (екскурсійні тури, тури вихідного дня, святкові тури, шопінг, дитячий відпочинок, гірськолижні тури, відпочинок на морі), лікувально-оздоровчий,	Дитячий, молодіжний, сімейний, для осіб похилого віку, для інвалідів, культурно-просвітній, лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний, екологічний (зелений), сільський, підводний, гірський, пригодницький, мисливський, автомобільний, самодіяльний тощо; - Екскурсійні тури, спа-тури, шопінг, екстрем-тури, тури вихідного дня, святкові тури,

		культурно-просвітній	гірськолижні тури, відпочинок на морі, круїзи та ін.
5 Тривалість відпочинку	Сезонний характер	Круглорічно, із заздалегідь визначеними термінами	Круглорічно (в будь-яке місце в будь-який час, тривалість споживач обирає сам)
6 Харчування	Трьохразове	Чотирьохразове	Повне, цілодобове, високої якості (екологічно чисте), на вибір клієнта
7 Комплексність послуг	Розміщення, харчування, Екскурсійна програма	Проїзд, трансфер, розміщення, харчування, екскурсійна програма	Проїзд, трансфер, розміщення, харчування, страхування, врахування пропозицій клієнта, екскурсійна програма, оформлення виїзних документів

Розглянемо рекомендації та пропозиції для покращення діяльності туристичних підприємств (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Рекомендації та пропозиції для покращення діяльності туристичних підприємств на основі бенчмаркінгу**

Підтримувати існуючий імідж фірми та вдосконалювати його
Пропонувати послуги ширшого асортименту, для того, щоб клієнт зміг задовольнити всі свої потреби в даній фірмі
Встановлювати ціни для споживачів з різним рівнем доходу (диференційовані ціни)
Впроваджувати і створювати інновації на ринку туристичних послуг
Створити «сучасну» інтернет-сторінку, щоб користувач зміг ознайомитися з усім асортиментом послуг, знайти вичерпну інформацію та забронювати чи замовити обрані послуги сидячи вдома за комп'ютером
Розміщувати офіс туристичної фірми в центрі населених пунктів
Зробити рекламу дієвою
Залучати туристів на сімейні тури
Створити телевізійний ролик для масового ознайомлення населення з пропозиціями та діяльністю туристичної фірми
Збільшити ринкову частку іноземних туристів
Комплексне обслуговування туристів
Диверсифікація послуг

На туристичному ринку України склалася досить складна ситуація: активно впроваджується виїзний туризм, який користується великим попитом, і майже не робляться зусилля з активізації внутрішнього та в'їзного туризму.

Схожість пропонованих турів підсилює рівень цінової конкуренції, що негативно впливає на якість туристичних послуг, як на організаційному офісному етапі обслуговування, так і на маршруті [8, с. 17].

Завдяки бенчмаркінгу туристичні підприємства можуть досягти високого рівня якості туристичних послуг шляхом еталонного порівняння. При цьому організація-еталон як умовна планка має бути реально досяжною, а не статистичною величиною, і повинна змінюватися відповідно до зміни зовнішніх умов і можливостей підприємства.

В Україні інструмент бенчмаркінгу можуть дозволити собі використовувати лише стійкі туристичні підприємства, що ефективно працюють на ринку та мають великий досвід та матеріальну базу для проведення такого дослідження та порівняльного аналізу. Проте малі та середні суб'єкти туристичного бізнесу також потребують використання бенчмаркінгу в процесі своєї операційної діяльності.

Одержана в результаті бенчмаркінгового аналізу інформація активно застосовується на етапі розробки стратегії туристичних підприємств ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» та ТОВ «Поїхали з нами», а саме – при напрацюванні та аналізі стратегічних альтернатив.

Визначений за допомогою бенчмаркінгу потенціал для покращення потрібно реалізовувати за допомогою конкретних стратегічних заходів.

Стійке функціонування туристичних підприємств на ринку послуг визначають не стільки його розміри, ціна, якість чи широта переліку послуг, скільки перевага комплексу цих показників порівняно з іншими підприємствами, що надають подібні послуги.

Саме конкурентоспроможність підприємств виступає індикатором вибору маркетингової стратегії його розвитку на ринку туристичних послуг. Крім того, правильно обрана туристичним підприємством маркетингова стратегія розвитку обумовлює його позиціонування в конкурентному середовищі на ринку послуг.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ**

### **3.1. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності туристичного продукту**

Стійка робота декількох підприємств з рівними конкурентними перевагами не може забезпечити жодному з них більшу конкурентоспроможність, оскільки з метою забезпечення створення нових конкурентних переваг туристичне підприємство має пристосовувати своє внутрішнє середовище до зовнішніх факторів.

Крім того, конкурентоспроможність та стійка діяльність туристичного продукту на пряму залежить від якості. Яка, у свою чергу, є гарантією успіху та конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах ринку. Висока якість дозволяє уникнути цінової конкуренції і максимізувати доходи.

З метою визначення категорії конкурентоспроможності туристичного підприємства, доцільно взяти до уваги результати оцінки рівня іміджу туристичного підприємства на основі створення системи цінностей для трьох суспільних груп: власників туристичного підприємства, споживачів, персоналу.

Схематично процес оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту (послуг) представлено на рис. 3.1.

Розглянемо емоційні та раціональні мотиви придбання туристичних послуг (Додаток В).

Аналіз сегментації ринку.

При виборі споживчих сегментів (груп споживачів з однаковими запитами щодо турпродукту) фірма вирішує, які з них визначають найбільші можливості для неї і на яку їх кількість слід орієнтуватися. У світовій практиці

перспективним вважається той сегмент, який налічує приблизно 20% покупців даного ринку, що купують 80% товару, пропонованого фірмою.



Рис. 3.1. Схема оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту (послуг)

Однак, при сегментації споживачів туристичного ринку доцільно враховувати кілька особливостей, що є властивими для індустрії туризму:

1) у ролі безпосереднього споживача послуг і покупця часто виступають різні особи;

2) рішення про придбання турпослуг може змінюватися в залежності від мети подорожі, наявності вільного часу, тривалості та частоти відпочинку;

3) загальна зацікавленість групових мандрівок в ряді випадків відрізняється від потреб і бажань кожного індивідуального туриста;

4) мотивація туристів є мінливою та відрізняється залежно від часу, коли приймається рішення щодо придбання туру.

Сегментування споживачів здійснюється на підставі трьох груп критеріїв: географічних, соціо-демографічних та психолого-поведінкових.

Тому, на думку фахівців, доцільною є обробка отриманих при анкетуванні даних в наступному порядку:

- 1) провести первинне сегментування за одномірним розподілом;
- 2) провести сегментування за двовимірним розподілом (за двома ознаками);
- 3) під час проведення сегментації необхідно стежити за тим, щоб одержувані сегменти були:
  - вимірні – обов'язкова умова для подальшої оцінки потенціалу сегмента;
  - достатньо великі – у протилежному випадку у цьому сегменті буде неможливо розвинути маркетингову кампанію; – досяжні – підприємство повинне мати можливість застосувати свої конкурентні переваги в роботі з даним сегментом;
  - стабільні – слід оцінити середньо- і довгострокову перспективу, життєздатність і стійкість сегмента, що є особливо важливим, якщо цикл створення продукту чи послуги є тривалим у часі.

Така обробка даних дозволить туристичним організаціям правильно обрати цільовий сегмент, враховуючи описані вище вимоги.

Оцінка чинників та критеріїв сегментації споживачів туристичних послуг наведено в табл. 3.1.

**Оцінка чинників та критеріїв сегментації споживачів туристичних послуг**

№	Формулювання критерію	Важливість критерію за 5-бальною шкалою	Оцінка критерію, бали	Ранг критерію
1	Географічний чинник (критерії: географічна територія, рівень урбанізації, кліматичні особливості)	5	11	3
2	Демографічний чинник (критерії: стать, вік, розмір сім'ї, етап життєвого циклу сім'ї, релігійні вірування, національність)	4	10	4
3	Соціальний чинник (критерії: соціальний клас (вищий, середній, нижчий), рівень доходу, рівень освіти, професія, рід занять)	5	12	1,5
4	Психологічний чинник (критерії: тип особистості, менталітет, життєвий стиль)	4	12	1,5
5	Поведінковий чинник (критерії: інтенсивність споживання туристичної послуги (рідко, часто), очікувані переваги від придбання товару (якість, сервіс, економія), статус споживання (вперше купує, потенційний споживач, постійний покупець), ступінь прихильності споживача до товарної марки (низька, середня, значна, абсолютна), ступінь сприйняття товару споживачем (низька, середня, значна, абсолютна), ставлення споживача до товару)	5	9	5

Джерело: за матеріалами [9]

На запитання «Вкажіть, які чинники та критерії сегментації використовує Ваша компанія при плануванні туристичних пакетів та розробці нових туристичних напрямків?» респондентам було запропоновано оцінити критерії за 5-тибальною шкалою, де:

- 5 – дуже важливо,
- 4 – швидше важливо, ніж неважливо,
- 3 – важко відповісти,
- 2 – швидше неважливо, ніж важливо,
- 1 – зовсім не важливо (табл. 3.1).

Отримані результати показали, що найвищий ранг (1,5) отримали два чинники – соціальний та психологічний. Це є свідченням того, що вітчизняні турфірми при формуванні свого туристичного продукту керуються, насамперед, рівнем доходу пересічного споживача, менталітетом і традиціями, а також кліматичною специфікою регіону. Розуміння потреб споживачів є головним принципом ринкового менеджменту і, на нашу думку, набагато доцільніше починати процес ринкового сегментування саме із вимог клієнтів та згрупувати їх на основі однорідних потреб.

У цілому, споживачів туристичних послуг можна поділити на 5 сегментів (табл. 3.2).

Наступним кроком після групування клієнтів на сегменти на основі потреб є ідентифікація.

Наприклад, основні описові чинники, що відрізняють сегмент А від інших сегментів, включають, як вказано у таблиці, рівень доходу, вік та сімейний стан. Також цілком очевидним є припущення, що індивідуумам в цьому сегменті властиві самовпевненість, індивідуалістична поведінка, широке коло інтересів за межами дому.

Хоча сегмент В перебуває у тій самій віковій категорії, що й сегмент А, його представники мають менш високі доходи, у них із більшою ймовірністю можуть бути сім'ї і маленькі діти а тому можуть бути більш чутливими до страху у процесі вибору туристичної подорожі та очікування наближення її початку.

Сегмент С можна охарактеризувати як категорію молодих людей із невисокою заробітною платою, які у своїй більшості схильні до бюджетного відпочинку без особливих додаткових зручностей, а також до екскурсійного та активного відпочинку. Представники цього, ймовірно, закриватимуть очі на недоліки процесу організації туру.

**Ринкові сегменти споживачів туристичних послуг за методом  
ідентифікації**

Основна потреба	Відпочинок із певною часткою ризику із набором додаткових послуг за високою ціною (можливо – «гарячий тур»)	Відпочинок без ризиків із набором додаткових послуг за середньою або високою ціною	Бюджетний відпочинок або «гарячий тур»	Відпочинок без ризику із середньою ціною та набором додаткових послуг	Бюджетний відпочинок без додаткових послуг
Сегментний розріз	Сегмент А	Сегмент В	Сегмент С	Сегмент D	Сегмент Е
<i>Демографічні характеристики</i>					
Вік	25-35	30-45	17-25	25-35	45-60
Дохід	Від 10000 до 15000 грн	Від 15000 до 20000 грн	Від 8000 до 10000 грн	Від 1000 до 15000 грн	Від 15000 до 20000 грн
Сімейний стан	Неодружені	Одружені	Неодружені	Одружені	Одружені
Діти	Немає	Є	Немає	Є	Є
<i>Спосіб життя</i>					
Користування турпослугами протягом року	2-3 рази на рік (30%)	1 раз (40%)	Наразі користуюсь вперше (11%)	1 раз (12%)	1 раз (7%)
<i>Поведінкові моделі використання</i>					
Причина вибору туристичної фірми	Рекомендації друзів, знайомих, родичів (25%)	Попередній досвід звернення в цю фірму (23%)	Конкретна пропозиція, що зацікавила (24%)	Рекомендації друзів, знайомих, родичів	Конкретна пропозиція, що зацікавила
Критерії обрання турпродукту	Якість обслуговування (15%)	Надійність послуг (22%)	Ціна (18%)	Ціна (24%)	Наявність системи знижки (21%)
Витрату на турподорож (1 особа/1 тиждень)	500-700 євро	300-500 євро	200-300 євро	300-500 євро	Не більше 200 євро

Джерело: за матеріалами [9]

Сегмент D та сегмент A мають дві спільні риси (вік та рівень доходу), однак між ними є певні відмінності. Зокрема, до сегменту D потрапили клієнти, які є одружені та мають дітей; на основі цього можна припустити, що ціна та репутація компанії для таких споживачів відіграють велике значення. Питання безпеки для таких клієнтів відіграватиме важливу роль.

Сегмент E характеризує споживачів із невисокими доходами, які обирають конкретні пропозиції від туристичних компаній, і для яких основним критерієм вибору є наявність системи пілг та знижок; такий сегмент готовий упустити недолік у роботі та певні незручності.

Для перевірки розуміння потреб сегменту та здатності компанії перенести це розуміння у ціннісну пропозицію, необхідно провести критичну оцінку стратегії – третій крок у процесі сегментації. Для цього потрібно створити щонайменше, три сегментні сценарії.

Кожен із запропонованих сегментних сценаріїв пропонує іншу ціннісну пропозицію і стратегію сегментного позиціонування. Після їх складання слід попросити потенційних покупців ознайомитись із ними та обрати той, який найбільше відповідає їхнім потребам. Чим точнішою буде класифікація, тим більш сприятливо складеться можливість розвитку сегментної стратегії. Якщо покупців із цільового сегмента не влаштовує жоден із сегментних сценаріїв, це означає, що фірмі не вдалося втілити стратегію сегментного позиціонування. У додатку Ф наведено весь процес запропонованої методики обробки анкетних даних.

Варто застосувати метод ABC-аналізу, який дозволяє встановити чинники, що здійснюють найбільший вплив на об'єкт дослідження, для прикладу, на якість товарів і послуг або обсяг їхніх продажів. всі чинники, які характеризують об'єкт дослідження, поділяються порівно на три групи:

A – чинники, що здійснюють найсильніший вплив на об'єкт дослідження;

B – чинники, що здійснюють більш поміркований вплив;

С – чинники, що найменше впливають на об'єкт дослідження.

Кожна група, що розглядається, містить однакову кількість чинників і їхня частка від загальної кількості чинників складає  $1/3$  або 33,3%.

Водночас за важливістю у процентному співвідношенні група чинників А буде складати суттєво більшу величину (наприклад, 65%) відносно процентних даних її чисельності (33,3%).

У свою чергу, група чинників В може мати порівняно аналогічні процентні дані за чисельністю та важливістю (у нашому випадку 31 і 33,3%), а група чинників С – суттєво менші процентні дані за важливістю, ніж за чисельністю (14 і 33,3%).

Кожному з опитаних нами респондентів задавалося питання: «Якими критеріями Ви керуєтесь як споживач при виборі та купівлі того чи іншого туристичного продукту?». У табл. 3.3 наведені дані за кумулятивною (накопиченою) важливістю розглянутих чинників та виділено групи чинників А, В і С:

1) група А – надійність послуг, що надаються туристичною фірмою, ціна туру та якість обслуговування туристів;

2) група В – можливість користування додатковими послугами в процесі тривалості туру, наявність системи пільг і знижок при оплаті туру та пропозиція «гарячого туру»;

3) група С – місцезнаходження компанії, варіант незапланованого туристом відпочинку та популярність туристичної фірми на ринку.

Сумарна (кумулятивна) важливість трьох чинників групи А складає 55%, що є свідченням того, що ці чинники здійснюють найбільш сильний вплив на вибір споживачем туристичної послуги.

**Оцінка чинників, що впливають на вибір споживачами туристичного продукту**

Чинники	Важливість чинника	
	Кількість, осіб	%
<b>Група А</b>		
Надійність послуг туристичної фірми	110	22
Ціна туру	90	18
Якість обслуговування менеджерами компанії при виборі та оплаті туру	75	15
<b>Група В</b>		
Можливість користування додатковими послугами у турі (безоплатні екскурсії, сніданки тощо)	60	12
Наявність системи пільг та знижок (при оплаті туру, при здійсненні поїздки тощо)	50	10
Пропозиція «гарячого туру»	45	9
<b>Група С</b>		
Місцезнаходження компанії	40	8
Незапланований відпочинок (я обираю відпочинок не плановано)	20	4
Популярність компанії, що рекламує і продає даний тур	10	2
<i>Разом</i>	500	100

Джерело: за матеріалами [9]

Окрім всіх перелічених вище складників стратегічного аналізу галузевого підприємницького середовища, слід також проводити оцінку споживачів шляхом виявлення набору чинників, що впливають на найважливішу для розробки стратегії величину – споживчий попит. Складність тут полягає в тому, що оцінка якості туристичних послуг споживачем є достатньо суб'єктивною та залежить від різних чинників: загальноекономічних, суспільно-психологічних, соціально-демографічних та особистісно-поведінкових.

### **3.2. Шляхи підвищення конкурентних переваг туристичних підприємств**

Наявність реально здійснюваної цінової стратегії є потужним внутрішнім стабілізуючим фактором у діяльності підприємства ТОВ «TUI Україна» та напрямком підвищення конкурентних переваг.

Клієнти підприємства, як потенційні, так і вже існуючі, здобувають впевненість у тому, що вони зможуть вчасно одержати якісний і доступний за ціною продукт або послугу.

Таким чином, використання цінової стратегії як інструмента управління в діяльності підприємства ТОВ «TUI Україна» є необхідною умовою й засобом не тільки виживання, але й забезпечення стабілізації та росту, і його успіх, досягається за рахунок виваженого, творчого використання управлінських прийомів.

Зважена цінова стратегія є не метою, а методом реалізації планованого майбутнього підприємства, засобом самовираження й шляхом до забезпечення стабільного доходу для менеджменту й власників.

Розробка цінової стратегії підприємства ТОВ «TUI Україна» - це складний процес. Як правило, він поділяється на два етапи: формулювання стратегії і реалізація стратегії.

На етапі формулювання цінової стратегії на підприємстві ТОВ «TUI Україна» відбувається ідентифікація цілей і розробка стратегічних планів досягнення цих цілей. У процесі вироблення цінової стратегії важливість управлінських рішень обумовлюється врахуванням таких факторів: назначена ціна безпосередньо визначає рівень попиту і об'єм продажу.

Надто висока ціна може підірвати успіх товару. У зв'язку з цим, великого значення набуває вимірювання цінової еластичності, хоча це досить важко здійснити; ціна продажу безпосередньо визначає рентабельність усієї

діяльності, не тільки встановлюючи рівень прибутку, але й фіксуючи, через об'єм продажу, умови, в яких досягається окупність витрат в межах заданого часового горизонту.

Невелика зміна ціни може дуже сильно вплинути на рентабельність; ціна продажу впливає на загальне сприйняття товару або марки і робить свій вклад у позиціонування марки в очах потенційних покупців. Покупці, особливо в секторах споживацьких товарів, реагують на ціну як на сигнал. Ціна нерозривно пов'язана з якістю і є однією зі складових іміджу марки, більшою мірою, ніж інші компоненти маркетингу цін.

Найменша зміна ціни буде швидко помічена ринком і, як наслідок, може порушити ринкову рівновагу. Ціна є вимушеною крапкою контакту між конкурентами; цінова стратегія повинна бути сумісною з іншими складовими стратегії маркетингу.

У ціну повинні бути закладені витрати на рекламу і просування послуг, що зміцнює позиціонування послуг.

На етапі реалізації цінової стратегії на підприємстві ТОВ «TUI Україна» розробляється тактика досягнення цілей, поставлених перед підприємством у процесі формування стратегії. Як правило, реалізація цінової стратегії підприємства залежить від його організаційної структури, роботи персоналу і контролюючих систем та процесів.

Існує ряд загальних підходів до виокремлення етапів процесу розробки стратегій.

Етапи процесу стратегічного планування ціноутворення в період очікування кризових явищ показані на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Процес формування цінової стратегії туристичного підприємства ТОВ «TUI Україна»

Місія підприємства ТОВ «TUI Україна» позначає цільові сегменти споживачів і цільові ринки, основні товари або послуги, географічну сферу діяльності, основні технології, методи конкурентної боротьби, плани економічного зростання і забезпечення прибутковості підприємства, основоположну філософію здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також плани підприємства відносно забезпечення репутації в очах громадськості.

На основі сформульованої місії розробляються цілі підприємства ТОВ «TUI Україна». Для більшості підприємств найголовніша ціль - це збільшення вартості підприємства для його власників.

Рентабельність та зростання прибутку забезпечують збільшення вартості підприємства (рис. 3.3).

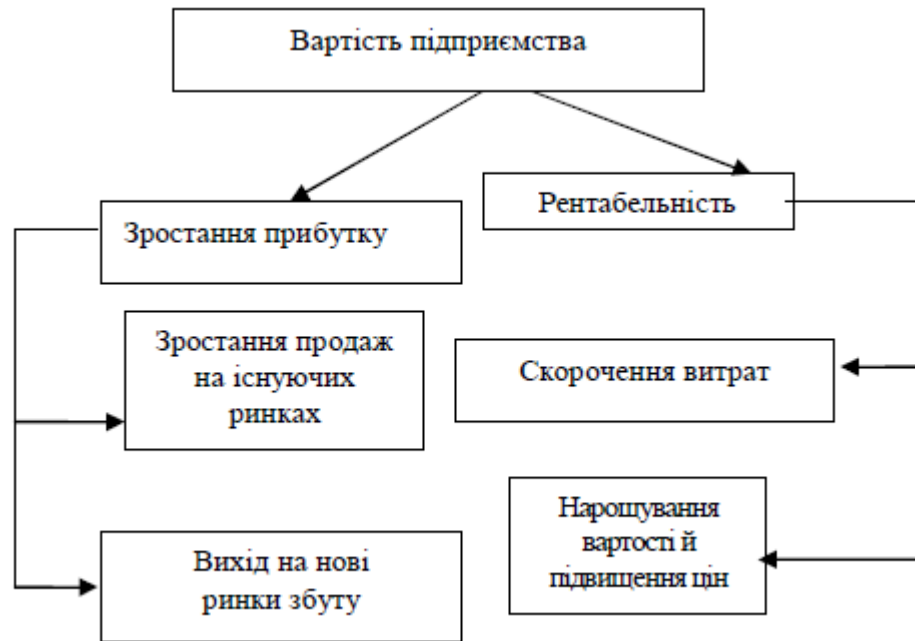


Рис. 3.3. Створення вартості підприємства ТОВ «ТУІ Україна»

Цілі, пов'язані з прибутком. Це такі як максимізація прибутку та досягнення заданої норми віддачі на інвестований капітал.

Цілі, пов'язані з об'ємом продажу. Вони спрямовані на максимізацію виручки або частки ринку, тобто на достатні темпи росту продаж.

Цілі, пов'язані з конкуренцією. Зміст їх полягає або в стабілізації цін, або в позиціюванні відносно конкурентів.

Подальші етапи розробки цінової стратегії підприємства ТОВ «ТУІ Україна»: аналіз зовнішнього середовища, діагностика кризових явищ і аналіз слабких і сильних сторін та моніторинг фінансового стану підприємства.

Етап формування цінової стратегії, який містить визначення цінових стратегічних альтернатив, вибір цінової стратегії та реалізацію цінової стратегії, а також ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків - це постановка конкретних тактичних цілей і розробка тактичних планів або формування тактики підприємства.

Відповідальність за формування тактики покладається на менеджерів середньої ланки ТОВ «TUI Україна», які приділяють основну увагу розробці конкретних способів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Реалізація цінової стратегії ТОВ «TUI Україна» здійснюється завдяки виробленій політиці, процедурам та правилам, виконання яких закріплено за кожним рівнем функцій. Реалізація цінової стратегії підприємства залежить від його організаційної структури, роботи персоналу і контролюючих систем і процесів.

В основі контролю реалізації цінової стратегії підприємства ТОВ «TUI Україна» лежать критерії оцінки її ефективності. Контроль реалізації цінової стратегії підприємства - це циклічний процес, який містить три основних етапи.

На першому етапі цього циклу встановлюються критерії оцінки ефективності реалізації цінової стратегії підприємства ТОВ «TUI Україна». На другому етапі контрольного циклу оцінюються результати реалізації цінової стратегії підприємства. На третьому етапі реальні результати цінової діяльності зіставляються з раніше розробленими критеріями.

Останній етап формування цінової стратегії підприємства ТОВ «TUI Україна» - це розробка загальної схеми управління його діяльністю або визначення сукупності управлінських і організаційних процедур, які повинні забезпечити просування підприємства за шляхом досягнення його стратегічних цілей.

Розробка цінової стратегії потребує глибокої аналітичної роботи. При її розробці слід враховувати як оперативні, так і перспективні цілі діяльності підприємства ТОВ «TUI Україна».

Стратегія ціноутворення повинна ґрунтуватися на можливостях і сильних сторонах підприємства з урахуванням стратегічних проблем, що впливають із загроз з боку зовнішнього середовища і слабких сторін підприємства, тобто її

розробленню має передувати встановлення співвідношення: стратегія - середовище.

Основними передумовами формування ефективної цінової стратегії ТОВ «TUI Україна» є орієнтація на споживачів, урахування їх конкурентоспроможності та цінової чутливості, диференційоване визначення рівнів торговельної надбавки, комплексне та постійне дослідження факторів, які впливають на цінову політику, моніторинг цін конкурентів, забезпечення гнучкості та адаптивності роздрібних цін, розробка та управління ними.

Цінова стратегія ТОВ «TUI Україна» може бути визнана успішною в тому випадку, якщо вона дозволяє: відновити або поліпшити позицію підприємства на конкурентному ринку цього виду товару (внутрішньому чи зовнішньому), збільшити чистий прибуток і рентабельність підприємства, що впливатиме на зростання його вартості.

Якість обслуговування споживачів безпосередньо впливає на результати діяльності підприємств. Серед вимог щодо забезпечення якості туристичних послуг можна виокремити: взаємодію зі споживачем, контроль та оцінювання якості туристичних послуг.

Взаємодія зі споживачем туристичних послуг передбачає інформацію щодо: її доступності, очікуваної вартості; відповідності якості ціні; затрат часу на її надання; сучасних засобів для ефективного спілкування споживачів із працівниками підприємства; можливості впливу споживачів на якість послуги та отримання ними результатів оцінки якості послуг.

Одним з шляхів підвищення конкурентних переваг туристичного підприємства ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» є підвищення якості туристичного продукту.

Контроль і оцінювання якості туристичних послуг ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» спрямовані на порівняння оцінок споживачів щодо отриманої послуги і спеціалістів, які її надали. При цьому повинен здійснюватися як самоконтроль

персоналу, який надає послугу, так і постійна оцінка ступеня задоволення споживачів послуг шляхом проведення соціологічних опитувань.

Для дослідження якості послуг на туристичних підприємствах застосовуються різноманітні методики, зокрема набула поширення методика "Таємний покупець", що дозволяє оцінити фактичний рівень обслуговування на підприємстві з позицій споживача. Таємність і несподіваність перевірки дає можливість оцінити конкретні дії і сфери діяльності персоналу. Практики і науковці наголошують на тому, що ця методика дозволяє підвищити мотивованість персоналу, оцінити адекватність і повноту прийняття у компанії стандарту обслуговування споживачів, виявити недоліки в бізнес-процесах [3].

Підвищення якості та удосконалення стандартів обслуговування споживачів, що сприяє утриманню лояльних клієнтів і залученню нових, підвищенню рівня продажу туристичних послуг у цілому, є головною метою застосування зазначеної методики. Важливим моментом є професійний відбір експертів, оскільки спотворення даних призводить до розбіжностей в оцінках і недотримання основного принципу - об'єктивності та відображення реальності ситуації.

Необхідною умовою для отримання точної й змістовної інформації є рівень кваліфікації експертів, їх ретельний відбір, детальний інструктаж і контроль якості виконаної роботи. При цьому важливо дотримуватися певних умов [6].

По-перше, "таємними покупцями" повинні виступати кваліфіковані фахівці - експерти з базовою психологічною освітою (які володіють необхідними знаннями, навичками, спостережливістю), з досвідом роботи, що дозволить мінімізувати помилки оцінювання. Підготовка експертів перед кожним проектом має бути дуже ретельною, з проходженням детального інструктажу і навчання.

По-друге, забезпечити: однозначне розуміння значення оцінюваних показників усіма експертами; докладну обізнаність з туристичним продуктом, спеціальними пропозиціями, якість яких оцінюватиметься. І нарешті - кожен "покупець" повинен мати заздалегідь підготовлений сценарій контакту (анкету), інструкцію і визначитися щодо "ролі, яку виконує".

По-третє, ретельний контроль роботи експертів і добре продумана форма звітності.

По-четверте, об'єктивність отриманих оцінок залежить від кількості проведених експертиз. Аби оцінки були максимально об'єктивними, бажано, щоб кожен працівник був оцінений кількома експертами.

Найважливішими умовами результативності програми "Таємний покупець" є аналіз керівництвом підприємства даних, отриманих за результатами моніторингу, обговорення з персоналом типових помилок, що допускаються в роботі, системне впровадження корпоративних стандартів, відпрацювання навичок комунікації та ефективного продажу.

Процедура перевірки складалася з двох етапів: експерт телефонував і домовлявся з менеджером про зустріч в офісі; безпосередня зустріч в офісі туристичної компанії та отримання консультації щодо турів.

Усі експерти працювали за однією легендою, а саме: вибирали сімейний тур до Єгипту для двох дорослих людей та дитини, в готелі 4-5 зірок, із бюджетом на одну особу - 600-700 доларів США. Крім того, були додаткові завдання: по-перше, експерт перевіряв, чи пропонує менеджер альтернативний відпочинок у інших країнах (завдання вважалось виконаним, якщо менеджер зміг запропонувати та переорієнтувати споживача на інші напрями).

Якщо менеджер не пропонував інші тури, таємний покупець мав сам поцікавитись відпочинком в інших країнах; по-друге, експерт оцінював професіоналізм менеджера: уміння зорієнтувати туриста на той продукт, який

більше підходить йому за даним запитом; наявність знань щодо специфіки країни, візового режиму, екскурсійних програм, особливостей турів.

Анкету якості обслуговування туристів ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» наведено в Додатку Д.

Оцінка якості здійснювалась за показниками, які характеризують основні етапи технологічного ланцюжка обслуговування туристів (табл. 3.4).

У процесі дослідження використовувалась бінарна шкала оцінювання за кожним параметром (так/ні, що відповідало 1/0). Тобто, повна відповідність корпоративному стандарту обслуговування складає 100 %.

Таблиця 3.4

### Параметри оцінки якості обслуговування туристів ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»

Блок параметрів	Характеристика
Телефонні переговори	21 критерій телефонного контакту з менеджером
Зовнішнє середовище	Зручність розташування офісу; чистота приміщень; наявність режиму роботи на вході в офіс; робота офісу в режимі "відкритих дверей"
Внутрішнє середовище	Чистота приміщення; освітлення офісу; корпоративні стандарти в одязі працівників; чистота робочих місць; наявність та доступність рекламних матеріалів
Організаційне середовище	43 критерії для загальної оцінки менеджера: зустріч споживача; виявлення потреб; презентація туру; презентація компанії; робота із запереченнями та ін.
Суб'єктивна оцінка	Особисте емоційне враження експерта від візиту до офісу, результатом якого є позитивне або негативне рішення про придбання туру та рекомендації послуг знайомим

Джерело: за матеріалами підприємства

Експертами та замовником задовільним рівнем якості визнано значення, рівне або вище за 75 %. За результатами моніторингу якість обслуговування за такою групою параметрів, як телефонна розмова з менеджером, презентація компанії, робота із запереченнями, завершення контакту та суб'єктивна думка становили менше ніж 75 %. Загальний рівень якості обслуговування в мережі

туристичних офісів у цілому становив 76.9 %, тобто на 23.1 % нижче за корпоративний стандарт.

Оскільки оцінювалось 5 блоків параметрів (табл. 2.12), для виявлення високих результатів і проблемних зон необхідно проаналізувати кожен блок (табл. 3.5).

Аналіз результатів за блоком "Телефонні переговори" свідчить, що високий рівень туристичні офіси отримали на початковому етапі телефонних переговорів.

Таблиця 3.5

**Результати оцінювання ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» за блоками параметрів**

Блок параметрів	Окремі параметри	Результати, %
Телефонні переговори	Початок телефонних переговорів	92
	Розмова з менеджером	59.3
	Усереднена оцінка	65.0
Зовнішнє середовище	Зручність роботи офісу	94.3
Внутрішнє середовище	Чистота і порядок	90.6
Організаційне середовище	Зустріч споживача в офісі	80.6
	Презентація менеджера	96.6
	Виявлення потреб споживачів	85.2
	Презентація туру	89.3
	Презентація компанії	59.5
	Робота з запереченнями	74.0
	Завершення контакту	61.0
	Усереднена оцінка	76.4
Суб'єктивна Оцінка	Менеджер самостійно пропонує альтернативний відпочинок в інших країнах	25.9
	На запитання споживача щодо відпочинку в іншій країні менеджер демонструє високий професіоналізм, здійснює підбір турів, що більш за все підходять туристу за цим запитом	54.4
	Менеджер демонструє знання щодо специфіки країни, візового режиму, екскурсійних програм, особливостей турів	53.6
	На запитання туриста щодо відпочинку в дитячих таборах, менеджер коректно відмовив, посилаючись на те, що компанія не пропонує таких послуг	82.5

Джерело: за матеріалами підприємства

На жаль, проблемними залишаються питання спілкування менеджера зі споживачем: запрошує приїхати до офісу (46.8 %); пропонує залишити телефон для зв'язку (44.8 %); повідомляє контактний телефон (8.6 %); домовляється про час та дату зустрічі (29.8 %); висловлює вдячність по закінченні телефонної розмови - 19.0 %; телефонує потенційному туристу через 24/48 годин після зустрічі в офісі (41.4 %).

У цілому блок "Зовнішнє середовище" отримав високий результат, що свідчить про зручність розташування офісу, навігацію та чистоту території.

Середня оцінка блоку "Внутрішнє середовище" (90.6 %) свідчить про часткову відповідність корпоративним стандартам. Проблемним є один параметр: "менеджер одягнений відповідно до корпоративного стандарту, в усіх наявний бейдж" - 62.1 %.

Проаналізувавши блок "Організаційне середовище", можна констатувати, що найвищі оцінки отримано за такими параметрами, як презентація менеджера (96.6 %), презентація туру (89.3 %), виявлення потреб споживачів (85.2 %) та зустріч споживача в офісі (80.6 %).

До сильних сторін менеджерів ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» можна віднести їх вміння інформувати споживача щодо туру, продемонструвати наявні переваги та недоліки тієї чи іншої пропозиції, при цьому висловлювати думку на зрозумілій для клієнта мові, коректно і тактовно повідомити щодо фінансових питань, зорієнтувати на довготривале співробітництво, уважно вислуховувати заперечення клієнта, не вступати у конфлікт та знаходити компроміс, контролювати свій емоційний стан.

Недоліки у спілкуванні менеджера ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» і клієнта спостерігаються під час роз'яснення умов і порядку оплати туру, оформлення документів, інформування покупця про спеціальні пропозиції та існуючу систему знижок, окреслення переваг компанії порівняно з конкурентами.

Результати ж останнього блоку відображали суб'єктивну оцінку, тобто загальне враження таємного покупця від роботи менеджера та його рішення про подальше співробітництво з компанією. Як показали дослідження, 25.9 % менеджерів пропонують клієнтам альтернативний відпочинок в інших країнах; 54 % менеджерів демонструють високий професіоналізм щодо інших турів, кваліфіковано допомагають підібрати тур, який задовольнить потреби туристів; 53 % менеджерів демонструють знання щодо специфіки країни, візового режиму, екскурсійних програм.

Отже, в результаті моніторингу ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» встановлено, що загальний рівень якості мережі є задовільним (76.9 %).

Оцінка якості обслуговування з використанням методики "Таємний покупець" дає можливість контролювати процес відповідності надання туристичних послуг корпоративному стандарту мережі туристичних офісів.

Активне використання можливостей Інтернет є одним з шляхів підвищення конкурентних переваг туристичного підприємства ТОВ «Поїхали з нами».

Ефективно використовуючи можливості Інтернет, туристичне підприємство ТОВ «Поїхали з нами» має шанс на успіх у віртуальному просторі. Імовірність цього шансу визначається маркетинговою стратегією й вибором для одержання конкурентної переваги, удалого моменту входження в Інтернет-економіку, а також мережною готовністю підприємства.

Існує певна послідовність дій, що дозволяє найкращим чином використовувати можливості просування в Internet послуг туристичного підприємства ТОВ «Поїхали з нами»:

- 1) створення власного сайту;
- 2) використання контекстної реклами з оплатою за перехід (більшість компаній досягають успіху завдяки on-line-рекламі): розміщення реклами на

сайдбарах, придбання реклами в Google Ad Words, розміщення реклами на власному сайті;

3) використання можливостей You Tube (якісне відео про власну фірму, зйомка заходів, створення каналу з вирішення професійних питань, відео про користувачів даних товарів або послуг тощо);

4) активність на форумах та ведення блогу;

5) розсилання рекламної інформації електронною поштою (бажано розсилати інформацію лише зацікавленим споживачам, оскільки більшість Internet-користувачів вважають розсилку спамом);

6) реєстрація у соціальних мережах (можливість проведення конкурсів, опитувань, створення цікавих постів);

7) привернення уваги споживачів завдяки оригінальним фото, наприклад реєстрація у Pinterest чи instagram;

8) on-line-опитування, що дає можливість одержати правдиву інформацію про ставлення споживачів до організації або її товарів / послуг.

Побудова комунікаційної політики в мережі Internet приваблює туристичне підприємство ТОВ «Поїхали з нами» своєю простотою та дешевизною. Світові тенденції показують, що споживачам легше сприймати інформацію через соціальні мережі, оскільки такий вид спілкування не втомлює потенційних споживачів. Тому використання безкоштовних сервісів є корисною платформою для самореклами будь-яких підприємств.

Для того, щоб інтегрувати соціальні мережі в свої маркетингові стратегії, компанії повинні розробити модель з декількох етапів (рис. 3.4).

Ефективність має такі особливості: комунікативну - перевірка через кількість переглядів сторінки, анкетування гостей, звідки вони дізналися про компанію і продукцію, й можливість перегляду кількості переходів по посиланнях; створення бренду та інформування за допомогою візуального впливу (логотип, перегляд відео запам'ятовується, можливість отримання

ділових зв'язків з іншими підприємствами, корпоративні заявки); економічну - безкоштовний канал інформування, просування, перейшовши на посилання, можна здійснити покупку із сайту.



Рис. 3.4. Модель використання соціальних мереж у маркетинговій діяльності туристичного підприємства ТОВ «Поїхали з нами»

Таким чином, наведемо основні елементи соціального маркетингу (рис. 3.5).

До цілей СММ належать: сподобатися аудиторії; вивчити інтереси аудиторії; збільшити обсяги продажів; найняти персонал; нейтралізувати негатив; збільшити допродажі; оперативно консультиувати; отримати трафік на сайт. Контент-план включає такі елементи:

- щодня три-чотири публікації (новини ІТ, цікавий контент, опитування, спілкування з користувачами);
- щотижня стаття в блог (історія успішного створення сайту, експертна стаття з ІТ-тематики, інтерв'ю з клієнтами або експертами ринку). Оновлення фотоальбомів у соцмережах фотографіями з життя компанії і з порт фоліо;

- щомісяця публікація в блозі дайджесту про головні події за місяць у житті компанії і у світі ІТ, анонс дайджесту в соцмережах і email-розсилці. Звіт про виконану роботу й аналіз КРІ;

- щокварталу дослідження, аналітика, інфографіка на основі даних компанії про ситуацію з ІТ у регіоні, статистика по створених сайтах.



Рис. 3.5. Основні елементи соціального маркетингу

Публікація дослідження в блозі і поширення в соцмережах і email-розсилці.

- щороку. У кінці року публікація в блозі звіту про виконану роботу за рік. Поширення звіту в соцмережах і email-розсилці. За подією (свята і дати). Конкурси, акції, привітання.

Звернімося до блогів та соціальних мереж як до інструментів, які представляють новий етап розвитку мережевих комунікацій. Блог - це веб-сайт,

основний вміст якого регулярно додається до публікацій, зображень або мультимедіа. Блоги характеризуються короткими записами тимчасового значення. Основна мета цього комунікатора - надати користувачам інструмент для самопрезентації, пошуку співрозмовників та партнерів, побудова мереж взаємодії. Мікроблоги - це їхній вид, насамперед, Twitter, що дає можливість залишати короткі записи [14, с. 23].

Блоги та пов'язані з ними комунікації формуються в інтернет-спільноті. Різниця між двома типами - це, насамперед, мета, що переслідується. У першому випадку людина хоче поділитися своїми думками та емоціями, розширивши при цьому коло спілкування.

Основою самопрезентації є насамперед не формально закріплені ієрархічні риси в суспільстві, а духовний світ та інтелектуальні здібності людини. Цей тип системи поширений в основному в мережах особистого спілкування. Стосовно опитувальників, вони є невід'ємною частиною спільнот, в яких людині необхідно створити самоконцепцію на основі стандартизованих показників, знайти зацікавлених людей, отримати контент, продукти та послуги, рекомендовані конкретними користувачами.

Працюючи в соціальних мережах, досить складно придумати конкретну стратегію. Навпаки, побудова діяльності як сукупності тактичних рішень, виправданих ситуацією, зараз видається єдиним можливим рішенням. Причинами цього є швидкий розвиток самих соціальних мереж під впливом бажання підвищити власну капіталізацію та за допомогою жорсткої конкуренції ще не розвинулася культура поведінки та взаємодії користувачів, а також відсутність регулювання в національному та міжнародному законодавствах широкого кола важливих питань, пов'язаних із цією сферою, що призвело до значних суперечок та розбіжностей.

У реалізації СММ-стратегії туристичному підприємству ТОВ «Поїхали з нами» потрібно почати з моніторингу своєї присутності у соціальних медіа, просування платформи та бюджетування.

Цільові групи слід досліджувати за допомогою сегментації знань, покупця та цільової аудиторії за допомогою кейсів, існуючих опитувань клієнтів або передплатників, електронної пошти, аналізу соціальних мереж клієнтів (існуючих / потенційних) клієнтів та ТОП-аналізу спільнот, на які підписані члени спільноти [11, с. 17].

Із метою налагодження взаємодії збутового процесу пропонуємо застосувати онлайн-замовлення (віртуальні технології) шляхом формування структури віртуального офісу. Об'єднання ресурсів під час створення віртуального офісу характеризується територіальною незалежністю

Вважається доцільним ввести в штатний розклад туристичного підприємства ТОВ «Поїхали з нами» посаду SMM-менеджера.

SMM-менеджер туристичного підприємства ТОВ «Поїхали з нами» «комплексно вирішує такі завдання:

- розробка стратегії - визначення цільової аудиторії і вивчення її інтересів, поведінки, пошук майданчиків з високою концентрацією цільової аудиторії, розробка системи лояльності клієнтів, інтеграція SMM-активності в загальну маркетингову стратегію компанії;

- управління рекламою - проведення конкурсів, флеш-мобів, розробка додатків для соціальних мереж, створення каналів на відео хостингу;

- управління репутацією - збір зворотного зв'язку від цільової аудиторії і реакція на коментарі, вплив на громадську за допомогою PR-матеріалів в соціальних мережах;

- ком'юніті-менеджмент - напрямок обговорення в потрібне русло, підвищення активності користувачів в спільнотах, нейтралізація негативних користувачів, організація служби підтримки через соціальні мережі;

- ведення облікових записів і їх модерація у всіх соціальних мережах;
  - робота з підрядниками (фрілансерами);
  - контент-менеджмент - адаптація брендового контенту під формат блогу або відеохостингу, написання текстів під формат соціальної мережі, розсилка релізів, створення сценаріїв для відео;
  - робота з інтерфейсами - інтеграція сайту з соціальними мережами і соцмереж з електронним магазином, створення стимулів для вступу, створення стартових сторінок і вкладок;
  - робота з лідерами думок і використання «агентів впливу» в соц. мережах
  - виділення лідерів думок цільової аудиторії і організація івентів для них;
  - моніторинг і аналіз;
  - створення, підтримка і просування корпоративних акаунтів в сервісах блогів, прихований маркетинг і реклама в блогах.
- У функціональні обов'язки SMM-менеджера входить:
- формування і просування продуктів SMM за допомогою підготовки презентацій, визначення форматів, ціноутворення;
  - підготовка та реалізація рекламних кампаній в соціальних мережах і блогосфері - Facebook, Google+, Instagram, Twitter, та ін. за допомогою адміністрування та розкрутки груп, формування активного ком'юніті, модерації, консультації учасників спільнот по питанням, які їх цікавлять;
  - конструктивне спілкування з інтернет-користувачами, налагодження контактів з новими клієнтами і підтримування зв'язків з існуючими;
  - аналіз діяльності конкурентів в інтернет-маркетингу і адаптація найбільш ефективних методів до своїх веб-проектів;
  - написання коментарів для підтримки іміджу компанії на тематичних порталах і форумах;
  - управління проектами.

Просування в соціальних медіа вимагає досвіду і спеціальних знань. Враховуючи той факт, що інтернет-аудиторія зростає та компанії з різних галузей усвідомлюють привабливість даного медіа каналу, ринок інтернет-маркетингу, а разом з тим і social media marketing, продемонструє значне зростання в найближчі роки.

Дана тенденція обумовлена тим, що, по-перше, використання традиційних комунікаційних каналів у поєднанні з потенціалом цифрових медіа допомагає реалізувати концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства, оптимізувати маркетингові програми і підвищити ефективність комунікаційних заходів, а, по-друге, завдання формування іміджу компанії потребуватиме набагато менше маркетингових зусиль і капіталовкладень.

## РОЗДІЛ 4. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

### 4.1. Розробка програм заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту

Відмінною особливістю стратегічних планів туристичних підприємств є необхідність його узгодження з іншими підприємствами та організаціями, які функціонують на споживчому ринку послуг, але види цих послуг надаються також і туристам, які виступають покупцями продукту туристичного підприємства (рис. 4.1).

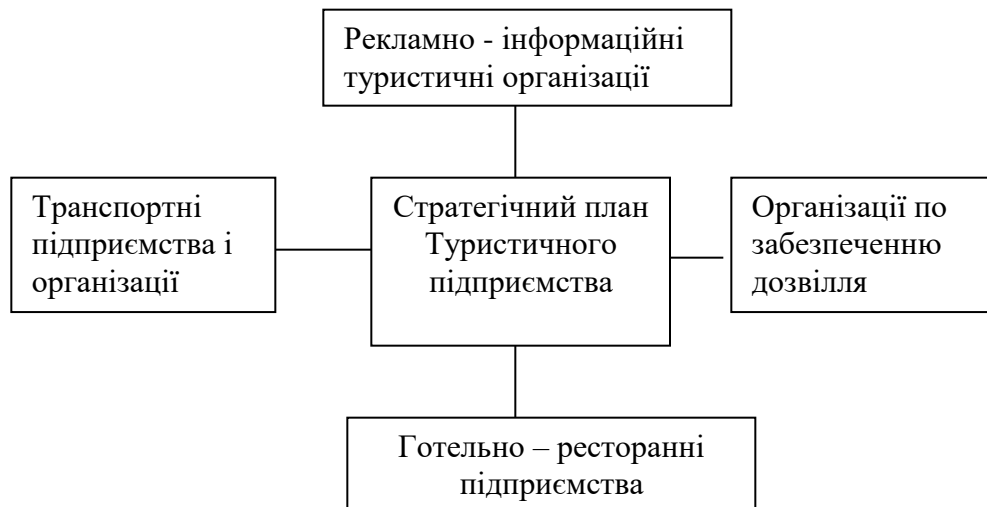


Рис. 4.1. Схема узгодженості стратегічних планів туристичних підприємств з іншими підприємствами та організаціями

Основними з них є:

- рекламно-інформаційні туристичні організації (туристичні агенції), які проводять рекламні заходи, здійснюють продаж путівок, проводять консультації з туристами;

- готельно-ресторанні підприємства, які забезпечують проживання та харчування туристів;
- транспортні підприємства і організації, за допомогою яких туристи потрапляють до фірми-виробника туристичних послуг (санаторій, будинок відпочинку та т. ін.);
- організації по забезпеченню дозвілля (екскурсійні бюро, агенції по проведенню культурно-масових заходів і т. ін.)

Отже, туристичні підприємства мають реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде впроваджено ефективну систему стратегічного управління у галузі виробництва туристичного продукту.

У реалізації обраної стратегії, важливу роль має стратегічна програма, яка розроблена для туристичних підприємств (табл. 4.1).

*Таблиця 4.1*

#### **Програма стратегічного розвитку туристичних підприємств**

Назва розділу	Короткий зміст розділу	Виконавці
1	2	3
Преамбула	Основною метою діяльності підприємства є задоволення потреб підприємства та збільшення прибутку від господарської діяльності. Цього можна досягти за рахунок збільшення обсягів збуту туристичної продукції та покращення її якості	Керівник
Стратегія розвитку цільового ринку	Для розвитку господарства, а також отримання прибутку необхідно застосовувати новітні технології виробництва туристичного продукту, які більш економічно вигідні	Відділ збуту
Маркетингова стратегія	Переважаючою є стратегія сегментації. Щодо виду стратегії доцільно використовувати атакуючу стратегію	Відділ збуту
Товарна стратегія	Виробництво туристичної продукції високої якості	Керівник
Стратегія формування каналів збуту	Використання старих каналів збуту. Створення нових каналів збуту та проведення реклами своєї продукції	Відділ збуту
Цінова стратегія	Цінова стратегія передбачає формування гнучкої політики цін	Бухг. ський відділ

Продовження таблиці 4.1		
1	2	3
Стратегія формування попиту	Для формування та збільшення попиту слід розробити систему рекламних заходів	Відділ збуту
Соціальна стратегія	Підтримка розвитку освіти, рівня культури, побутового обслуговування, медицини	Керівник
Стратегія структурних перетворень	Перебудова структури управління у відповідності з стратегією	Керівник
Фінансова стратегія	Забезпечення реалізації програми розвитку виробництва туристичної продукції здійснюється з прибутків господарства з можливістю залучення кредитів під перспективні проекти	Головний Бухгалтер

Основою програми розвитку туристичних підприємств є комплекс стратегічних рішень, що включають основні напрямки та позиції, які могли б дозволити успішно вести господарські процеси. При складанні програми враховувалися такі основні напрямки діяльності: визначення оточуючого середовища; комплексне вивчення ринку, позиції конкурентів, оцінка власних можливостей підприємства; формування цілей підприємства у галузі на перспективу; максимально можливий контроль за виробництвом та збутом продукції та координація всієї туристичної діяльності.

Якщо оцінити загальну стратегію розвитку виробництва туристичного продукту, то основою її є досягнення максимальних результатів діяльності і підвищення рівня конкурентоздатності продукції. Основою втілення даної стратегії являються тактичні та оперативні плани розвитку туристичних підприємств.

Розглянемо програм заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту туристичних підприємств ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ», ТОВ «TUI Україна» та ТОВ «Поїхали з нами».

Туристичне підприємство ТОВ «TUI Україна» визначає оптову ціну поїздки для організованої групи. За такої організації туристичної діяльності, як правило, передбачена «...знижка для масової оптової угоди в залежності від:

обсягу операції - до 10%, термінів і часу - до 5%, терміну проживання туристів у готельному підприємстві - до 10%».

Додаткові знижки можуть надаватися за участь туристичного підприємства ТОВ «TUI Україна» в організації реклами та виданні рекламних проспектів по країні, місту або окремому готелю, куди фірма направляє туристичні групи.

Доцільно запровадити таку практику знижок для ТОВ «TUI Україна», з метою реклами Києва та готелів, що приймають туристичні групи. Знижки застосовуються за попередньої оплати туристичного обслуговування.

В підсумку ціна на туристичне обслуговування групи на 10-20% у середньому нижче від ринкової ціни для разових угод.

На вартість путівки справляє значний вплив чинник обсягу пропонованих послуг. Споживачеві пропонують повний комплекс послуг так званих інклюзив-турів (inclusive tour) або пекидж-турів (packages-tour).

Інклюзив-тури використовуються найчастіше при авіап перевезеннях укомплектованих груп. Вартість перевезення туристів до місця призначення і назад визначається з урахуванням розроблених інклюзив-тарифів, ціни за якими інколи наполовину нижчі від звичайних.

Тур включає вартість розміщення укомплектованої групи у готелях, повне або часткове харчування, комплекс додаткових послуг, що надаються на заплановану кількість днів перебування туристів у конкретній країні. Рентабельність у відповідності з ціною інклюзив-туру повинна передбачатися на рівні тарифу вартості транспортування.

Зазвичай клієнту повідомляється загальна (паушальна) ціна інклюзив-туру без поділу на окремі види послуг. При визначені вартості інклюзив-туру організація включає витрати на своє утримання та рекламу, а також обґрунтовану величину прибутку.

Як правило, загальна вартість інклюзив-туру для кожного туриста дешевша в порівнянні з індивідуальною поїздкою без допомоги туристичної організації за аналогічного набору і рівня надання послуг.

Організують пекидж-тури за заздалегідь розрекламованою програмою з наданням клієнтові повного комплексу послуг, який може не включати транспортні витрати. Структура турів коливається в широкому діапазоні залежно від країни, складу туристів, їх купівельної спроможності, характеру, асортименту та якості послуг.

Процес розрахунків витрат для умов роботи туристичного підприємства ТОВ «TUI Україна» доцільно здійснювати у повній відповідності з міжнародною комп'ютерною програмою «Galileo», яка використовується у більшості великих туристичних компаній. До рекламної ціни туру, яку пропонує споживачам ринок, складові вартості включаються повністю або частково залежно від виду туру.

Конкурентоспроможність ціни туру ТОВ «TUI Україна» залежить від величини вартості складових та якісних параметрів запропонованих послуг. У міжнародній практиці застосовують наступні варіанти формування цін пакета, які доцільно використовувати і вітчизняним підприємствам туристичної галузі: на одного туриста; на групу туристів; диференційовані ціни в залежності від кількості туристів у групі за певного компромісу між організаторами туру.

В табл. 4.2 наведена динаміка ціни туристичної путівки туристичного підприємства ТОВ «TUI Україна».

Різниця між сезонними і несезонними цінами досягає 20%. Метою зниження ціни упродовж «мертвого сезону» є залучення більшої кількості клієнтів та розширення питомої ваги підприємства ТОВ «TUI Україна» на внутрішньому туристичному ринку.

У «піковий сезон» питома частка прибутку в структурі ціни знизилася до 1,5% в порівнянні з «мертвим сезоном» в 2019 р., коли відсоток прибутку в

структурі ціни складав 6,5% (табл. 4.2), але за рахунок суттєвого збільшення туристичного потоку дохід зріс.

Таблиця 4.2

**Динаміка ціни туристичного продукту ТОВ «TUI Україна», %**

Найменування статті		Роки			
		2015	2016	2017	2018
Собівартість послуги		63,0	63,0	63,5	63,5
Витрати на управління туристичним підприємством		7,0	7,5	7,5	7,5
Прибуток тур оператора в сезон	піковий	5,5	3,0	1,5	1,5
	мертвий	8,0	7,0	6,5	6,5
Знижки за окремими видами послуг		-2,0	-2,0	-2,0	-2,0
Зростання (+), знижка (-) в сезон	піковий	+12,5	+14,0	+15,0	+15,0
	мертвий	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0
Комісійна винагорода для тур агентства		4,0	4,5	4,5	4,5
Податок на додану вартість		20,0	20,0	20,0	20,0
Всього: сезонна ціна пакета	пікового	110,0	110,0	110,0	110,0
	мертвого	90,0	90,0	90,0	90,0

Таку стратегію стосовно ціноутворення доцільно застосовувати новим фірмам для захоплення великої частки ринку за наступних умов: власні витрати тур агентства повинні бути низькими для одержання необхідного прибутку за складної фінансової ситуації; добиватися ситуації, за якої конкуренти не встигнуть відреагувати на зниження ціни. Досягнення мети обґрунтованого ціноутворення - знижки упродовж «мертвого сезону» для збільшення частки ринку, проникнення на новий ринок туристичних послуг - є можливим тільки за умілого використання цінових стратегій.

Залежно від умов агентських угод між туроператором та турагентами, договорів та контрактів туроператора з виробниками послуг, туристичні фірми формують свої доходи та прибутки за рахунок виплаченої їм комісійної винагороди або за рахунок надбавок до договірних цін. У практиці іноземних туристичних фірм такі надбавки мають назву «margin» (маржа) і складають відсоток від ціни «нетто», за якою туроператори розраховуються з авіакомпаніями, готелями та іншими виробниками туристичних послуг. Під час

розробки ціни продажу туристичного продукту враховується комісійна винагорода посередникам: туроператорам за розробку і самостійну реалізацію; оптовикам при реалізації через посередників; турагентам, які перепродають програми туроператорам або самостійно бронюють готельні номери.

На практиці ціна туру з урахуванням сезонності попиту на тур продукт визначається на основі його обмеженої собівартості й нормативної надбавки - «маржі». Розмір маржі на туристичні продукти залежить в першу чергу від кількості посередників, які беруть участь в реалізації туру. Оптимізація кількості посередників створює більше можливостей стосовно зменшення умовно-постійних витрат і здешевлення турів за рахунок значного обсягу операцій.

В результаті проведеного дослідження пропонується для туристичного підприємства ТОВ «TUI Україна», скористатися введенням сезонної диференціації цін на тур послуги.

Туристичному підприємству ТОВ «TUI Україна» для захоплення частки ринку доцільно застосовувати цінову стратегію, при якій ціни знижуються у період «мертвого сезону» і зростають у «піковий сезон» з урахуванням прибутку у ситуації, коли конкуренти не встигнуть відреагувати на зниження ціни.

Система управління якістю обслуговування в процесі впровадження й удосконалення органічно взаємодіє з іншими соціальними й виробничими системами підприємства ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ».

У першу чергу це управління розробкою туристичного продукту (маршрути, тури), плануванням виробництва, технологічною підготовкою, матеріальними та фінансовими ресурсами, якістю праці, підготовкою кадрів тощо. Сукупно ці системи охоплюють усі сфери діяльності трудового колективу туристичного підприємства ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»: виробничу, економічну, соціальну, технологічну та ін.

При розробці системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» має бути забезпечено органічну, планову взаємодію усіх її підсистем на всіх етапах функціонування. Основними з них є такі підсистеми управління:

- планування туристичних маршрутів, турів, удосконалення програм обслуговування;
- застосування економічних методів господарювання з метою підвищення якості обслуговування туристів, агентів та контрагентів;
- технологічна та технічна підготовка матеріальної бази до обслуговування туристів;
- організація процесів надання послуг і виконання програм обслуговування;
- систематичне планування та проведення аудиту якості;
- інноваційна діяльність;
- підготовка, підвищення кваліфікації кадрів;
- упровадження заходів із забезпечення якості праці персоналу;
- соціальний розвиток трудового колективу.

Досягнення ефективності системи управління якістю обслуговування на підприємстві ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» не може бути забезпечено без використання різних форм конкретної участі й активного впливу обслуговуючого та управлінського персоналу на підвищення якості обслуговування туристів, туристичних агентів та контрагентів.

Розвиток системи методів управління якістю туристичного обслуговування ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» передбачає посилення координаційної діяльності відповідних підрозділів туристичного підприємства при вирішенні завдань із досягнення мети управління.

Процес дослідження дозволив виділити фактори, які впливають на рівень обслуговування і відповідно в цілому визначають якість туристичних послуг ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ».

До цих факторів відносять: асортимент і якість послуг, їх відповідності попиту; ефективність організації обслуговування; життєвий рівень населення; культурний рівень обслуговуючого персоналу; місце споживача на ринку; мотивація праці; прогресивність використовуваної технології процесів; стан матеріально-технічної бази; стан розвитку економіки країни; ступінь ефективності забезпечення захисту прав споживачів; ступінь жорсткості конкуренції на ринку; фінансовий стан суб'єктів ринку; якість діючих правил та норм обслуговування населення; якість трудової діяльності колективів і окремих працівників.

Відповідно, основними етапами роботи ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» в області забезпечення належної якості обслуговування є:

- оцінка якості діючої системи;
- визначення мети формування відповідної системи обслуговування;
- розробка заходів для підтримки та підвищення якості обслуговування;
- оцінка і ранжування заходів, які запропоновані з урахуванням цілей розвитку та ресурсних обмежень підприємства;
- проведення заходів для підтримки та підвищення якості обслуговування;
- моніторинг реалізації заходів, які визначені для впровадження.

Практика свідчить, що основними критеріями (факторами) вибору клієнтом туристичної фірми є:

- професіоналізм менеджерів як сукупність трьох складових - кваліфікації, інтелекту, комунікабельності;
- розмір оплати за послуги;
- репутація фірми;

- якість послуги. Більшість клієнтів визначає якість як оперативність, достовірність, точність, повноту отриманої від менеджера інформації;
- гарантія конкретних результатів;
- широта асортименту послуг.

Якість послуги - це те, як бачить і розглядає її клієнт. А його думка може відрізнятись від думки менеджера, і це відхилення - важливий резерв підвищення якості послуги, що надається.

У маркетингових дослідженнях туристичних послуг ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» часто використовує анкетні опитування своїх реальних і потенційних клієнтів. Обсяг опитаних клієнтів склав 300 осіб.

Результати маркетингового дослідження, проведеного ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ», показали, що найважливішим для 87% клієнтів є високий рівень професіоналізму працівників туристичної фірми. При визначенні професіоналізму менеджерів клієнти насамперед аналізують імідж фірми та її досвід роботи на ринку, оскільки існує пряма залежність між професіоналізмом службовців і успішною діяльністю організації.

Наступний найбільш значущий чинник - це плата за послуги. Він є вирішальним для 26% клієнтів. Звертають увагу на репутацію фірми, досвід її діяльності 23% клієнтів. Аналізується виконання попередніх замовлень: чи були вони завершені вчасно, чи не перевищили витрати заздалегідь встановленого кошторису, чи задоволений клієнт отриманими туристичними послугами.

Майже така ж кількість клієнтів (22%) при виборі туристичної фірми керується рівнем якості послуг. Переважна більшість клієнтів визначає її як оперативність, достовірність, точність, повноту отриманої інформації.

Для 20% клієнтів вирішальним чинником при виборі туристичної фірми є наявність у неї досвіду роботи з туристичними послугами певних напрямків.

Важливе значення для 16% клієнтів має така складова якості, як етичні вимоги.

Великий показник якості послуг – це відгуки туристів.

Однією із задач запровадження системи управління якістю в ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» має стати організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників.

Таблиця 4.3

**Заходи ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» щодо розвитку якості кадрового потенціалу**

Назва заходу	Термін виконання	Виконавці
Організація та проведення лекцій з персоналом організації	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво
Організація та проведення семінарів-тренінгів з питань розвитку колективу підприємства	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво
Проведення підготовки кадрів з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку підприємства	Протягом року	Відділ кадрів
Розважально-масові заходи в місцях поза межею підприємства	2 рази на рік	Відділ кадрів, відділ маркетингу
Розробка та видання методично-інформаційної літератури (буклетів) щодо тренінгів та семінарів з підвищення кваліфікації персоналу	Протягом року	Відділ маркетингу
Дослідження задоволення потреб у подальшій роботі	Протягом року	Відділ кадрів
Розробка та затвердження в установленому порядку підвищення кваліфікації фахівців по організації порядку програм	Протягом року	Відділ кадрів
Розробка та впровадження Програми підготовки спеціалістів керівних структур	Червень-липень 2021 р.	Відділ кадрів, керівник підприємства
Робота по наданню консультацій	Протягом року	Відділ кадрів
Всього за рік		

Джерело: за матеріалами підприємства

Формування системи управління якістю ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» повинно орієнтуватися на довгострокові стратегічні плани розвитку підприємства і на залучення постійних клієнтів на довгостроковій основі. На туристичному підприємстві має бути розроблена інструкція по якості. Очікування споживачів - найбільш точний орієнтир для оцінки якості послуг.

Ефективне управління очікуваннями покликане підготувати підґрунтя для організації такої послуги, щоб споживач міг отримати більше, ніж він очікував, - що в свою чергу буде сприяти зміцненню переваг ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ».

Задоволені споживачі - це такі споживачі, які говорять, що вони задоволені повністю, що вони обов'язково порекомендують таку послугу своїм друзям, що вони і в майбутньому безумовно будуть залишатися постійними споживачами.

На підставі опрацювання теоретичних положень і реальної практики рекламних заходів українських компаній у мережі Інтернет можна запропонувати власний поетапний план реалізації рекламної інтернет-комунікації туристичним підприємством ТОВ «Поїхали з нами» (рис. 4.2).

Сегментацію інтернет-ресурсів для розміщення реклами необхідно проводити з позиції частоти їх перетину із цільовою аудиторією та пошукової оптимізації (SEO).

Найкращими ресурсами з погляду SEO та запрошуваності ресурсу інтернет-користувачами є Google, YouTube, Facebook, Twitter [33].

Відповідно до обраних інтернет-ресурсів відбувається проектування та розробка рекламних повідомлень туристичного підприємства ТОВ «Поїхали з нами».

Використання Інтернету туристичним підприємством ТОВ «Поїхали з нами» дозволяє істотно знизити витрати на PR шляхом перенесення акценту з традиційних засобів. У мережі можуть бути опубліковані прес-релізи чи представлена поточна інформація для споживачів і т.д.

Інструменти Інтернету можуть бути використані в кризових ситуаціях, коли підприємство має потребу в терміновій реакції на зміну ринкової ситуації тощо.

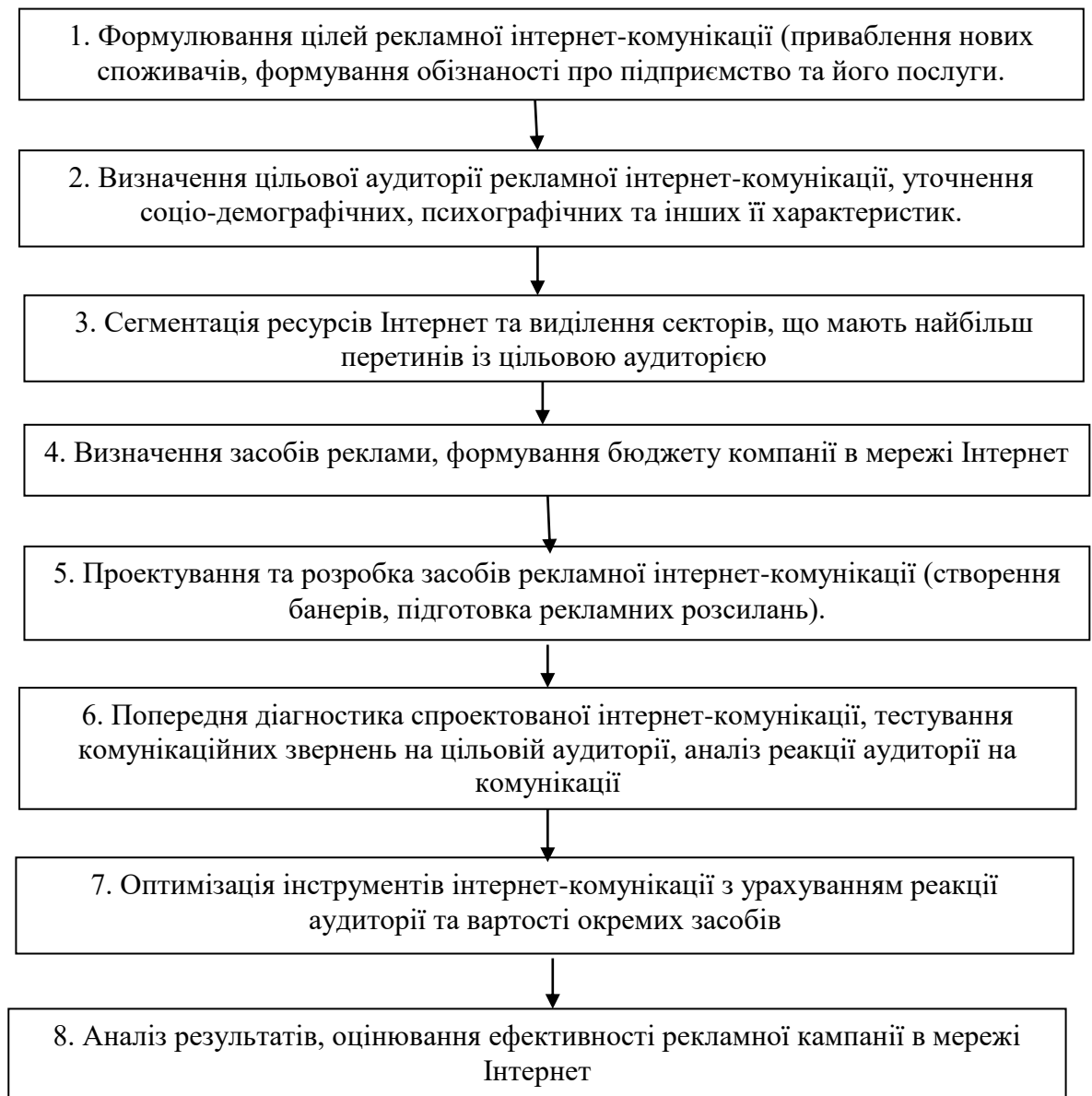


Рис. 4.2. Запропонований план реалізації рекламної інтернет-комунікації туристичного підприємства ТОВ «Поїхали з нами»

Змістовна характеристика способів просування послуг туристичним підприємством ТОВ «Поїхали з нами» у в рамках СММ-стратегії наведено в табл. 4.4.

Таким чином, маркетинг у соціальних мережах включає в себе велику кількість інструментів роботи. Найпопулярніші з них - це побудова спільнот

бренду (створення представництв компанії у соціальних медіа), робота з блогосферою, репутаційний менеджмент, персональний брендинг і нестандартне SMM-просування.

Таблиця 4.4

**Змістовна характеристика засобів просування послуг туристичного підприємства ТОВ «Поїхали з нами» в рамках СММ-стратегії**

№ з/п	Засіб	Зміст засобу
1	Створення спільноти бренду	Створення представництва бренду в соціальних мережах - основний інструмент у рамках даної стратегії. Соціальними мережами користується більшість людей, а наявність офіційного зв'язку з ними в соцмережах спрощує спілкування з брендом
2	Робота з блогосферою	Блог - це особиста сторінка користувача (або бренду), розміщена на спеціалізованому хостингу, на окремому ресурсі або як частина сайту компанії. Доцільно використовувати різні способи, наприклад, блог на спеціалізованому ресурсі як інструмент СММ і блог як частина сайту для його оптимізації та просування в результатах видачі пошукових систем
3	Таргетинг	Таргетована реклама - це оголошення, показ якого здійснюється користувачами на основі відповідності рекламного матеріалу параметрам Інтернет-сторінки, де розміщений блог. У цьому плані соціальні мережі мають величезну перевагу, тому що містять велику кількість добровільно зазначеної інформації про користувачів
4	Біржа реклами	Ще один формат реклами - покупка постів у сторонніх спільнотах. Обговорюються дата і час показу рекламного поста, ціна оголошення залежить від кількості передплатників групи й активності в ній, так само використовується обмін постами серед спільнот зі схожою тематикою і приблизно рівноцінною статистикою.
5	«Вірусний» маркетинг	Користувачі схильні ділитися цікавою інформацією, у соціальних мережах ця можливість представлена особливо широко. Підбудований під «сарафанне» радіо «вірусний» контент - це прив'язаний до бренду матеріал, інфопривід, інтерактивна програма, яку користувачі самі будуть поширювати серед свого оточення. Велика кількість переваг робить Інтернет зручним рекламним майданчиком для рекламодавців.

Використання Інтернету туристичним підприємством ТОВ «Поїхали з нами» дозволяє істотно знизити витрати на PR шляхом перенесення акценту з

традиційних засобів. У мережі можуть бути опубліковані прес-релізи чи представлена поточна інформація для споживачів і т.д.

Створені сторінки в найвідоміших соціальних мережах та їх ефективне наповнення сприяють більшій популяризації послуг туристичного підприємства ТОВ «Поїхали з нами» та впізнаваності серед широких користувачів соціальних мереж, тому їх застосування в системі маркетингових комунікацій сьогодні є актуальними.

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства - поняття відносне. Вона може бути виявлена і оцінена тільки шляхом порівняння підприємств, що випускають аналогічну продукцію або надають однакові послуги стосовно території, в межах якої ці підприємства функціонують (на місцевому, регіональному, національному, світовому ринках).

Завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності туристичного продукту і власне конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність туристичного продукту і конкурентоспроможність підприємства - виробника продукції співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість підприємства конкурувати на визначеному туристичному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності туристичного продукту і сукупності економічних методів діяльності підприємства, які мають вплив на результати конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою туристичного продукту, що визначає його перевагу на ринку в порівнянні з аналогічними продуктами. Фактична (ринкова) оцінка конкурентоспроможності дається споживачем в процесі купівлі-продажу туристичного продукту.

Конкурентні переваги дозволяють туристичному підприємству мати рентабельність вище середньої для підприємств туристичної галузі чи даного ринкового сегменту. При виробленні стратегії конкуренції необхідно, з одного боку, мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності туристичного підприємства, його позиції на ринку, а з іншого боку, розуміти структуру національної економіки в цілому і структуру туристичної галузі.

Конкурентні переваги і недоліки виявляються в процесі зіставлення елементів діяльності учасників ринку з елементами діяльності суперників.

Метою бенчмаркінгу є запозичення досвіду і адаптація найкращої практики для удосконалення діяльності підприємства, визначення його стратегій і перспектив подальшого розвитку. Практикою доведено, що грамотне використання досвіду конкурентів і успішних підприємств компаній дає можливість скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності підприємств.

TUI Україна - одна з провідних туристичних компаній України, що включає туроператора і мережа турагентств. Компанія є частиною найбільшого міжнародного туристичного холдингу TUI Group, з більш ніж 40-літнім досвідом роботи.

Володіючи 20-річним професійним досвідом в сфері виїзного туризму, компанія Coral Travel пропонує на українському туристичному ринку тільки високоякісний турпродукт.

«Поїхали з нами» - туристична мережа, найбільша на туристичному ринку України. Мережа нараховує більш ніж 300 офісів в 78 містах. Сфера діяльності - продаж туристичних продуктів (гарячі тури, путівки, екскурсійні тури) різних туристичних операторів.

Отже, підвищення рівня конкурентоспроможності туристичного продукту підприємств ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» та ТОВ «Поїхали з нами» на основі бенчмаркінгу пропонується використати досвід туристичної фірми TUI Україна.

Діяльність туристичної фірми TUI Ukraine слугує прикладом для наслідування ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» та ТОВ «Поїхали з нами».

Стійка робота декількох підприємств з рівними конкурентними перевагами не може забезпечити жодному з них більшу конкурентоспроможність, оскільки з метою забезпечення створення нових

конкурентних переваг туристичне підприємство має пристосовувати своє внутрішнє середовище до зовнішніх факторів.

Крім того, конкурентоспроможність та стійка діяльність туристичного продукту на пряму залежить від якості. Якість, у свою чергу, є гарантією успіху та конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах ринку. Висока якість дозволяє уникнути цінової конкуренції і максимізувати доходи.

Наявність реально здійснюваної цінової стратегії є потужним внутрішнім стабілізуючим фактором у діяльності підприємства ТОВ «ТУІ Україна» та напрямком підвищення конкурентних переваг.

Одним з шляхів підвищення конкурентних переваг туристичного підприємства ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» є підвищення якості туристичного продукту.

Активне використання можливостей Інтернет є одним з шляхів підвищення конкурентних переваг туристичного підприємства ТОВ «Поїхали з нами».

Отже, туристичні підприємства мають реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде впроваджено ефективну систему стратегічного управління у галузі виробництва туристичного продукту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм» Закон України від 05.09.95 р. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws>
2. Аналітика та статистика Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=be44a1a7-69b3-4a77-a86a-447499abcdd6&tag=Analitika&isSpecial=true> .
3. Апілат Р.В. Модель механізму управління якістю послуг у підприємствах туризму /Р.В. Апілат, О.В. Апілат // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – Х.: ХДУХТ, 2016. – Вип. 1 (11). – С. 677-681.
4. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Балабанова Л. В. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2013. – 294 с.
5. Башинська І.О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах /І.О. Башинська // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». – 2016. – Випуск 9 (34). –Частина 1. – С. 36-41.
6. Безносюк В.Д. Туризм і його місце в соціально-економічному розвитку України. Регіональна економіка (укр.).2016. № 1. С.232-236.
7. Беляєва, С. В. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (теоретичний аспект) [Текст] / С. В. Беляєва, Т. Л. Зубко // Інноваційна економіка, 2016.— Т. 6.—С. 77–81.
8. Бицько О.С. Особливості ціноутворення в туристичній галузі України // Зовнішня торгівля: право та економіка.-2018.-№1.-С.123-126
9. Бурбела О.В. Управління якістю продукції як інструмент формування конкурентних переваг підприємства/ О.В.Бурбела, Ю.О.Шалагай, О.О.Захараш // Економічний простір.- 2018.-№ 48/1.- С.197-203
10. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : навч. по-сібн. / Бутенко Н. В. – К. : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2014. – 140 с.

- 11.Воронкова, А. Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика / А. Е. Воронкова // Економіка промисловості С. П. 2018.— № 3.— С. 133–137.
12. Гаврилюк С.П. «Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу»: Навч. посібник. – К.: Київ. Національний торговий економічний університет, 2015. – 180 с.
- 13.Глебова А.О. Інформаційно-інноваційні технології в процесах туристичного обслуговування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 13. С. 230–235. URL: <http://global-national.in.ua/issue-13-2016/21-vipusk-13-zhovten-2016-r/2413-glebova-a-o-informatsijno-innovatsijni-tekhnologiji-vprotsesakh-turistichnogo-obslugovuvannya>
- 14.Горішевський П. А., Красій Р. П.. Організація роботи туристичної фірми. Івано-Франківськ, 2014. 392 с.
- 15.Готельний, туристичний і ресторанний бізнес: інновації та тренди [Електронне видання] : тези. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квіт. 2016 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 362 с.
- 16.Грабар О. І. Сучасні напрями вдосконалення рекламної діяльності підприємства на основі використання Інтернет-технологій / О. І. Грабар, О. М. Кушніренко // Вісник ЖДТУ. – 2018. – № 1(59). 6.
- 17.Грох Н. В. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/13\\_NPN\\_2014/Economics/66148.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPN_2014/Economics/66148.doc.htm)
18. Давидова, О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. №7 (172).С. 65-69.
- 19.Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник /І.З.Должанський, Т.О Загорна. – Київ : Центр навчальної літератури, 2014. – 384 с.
- 20.Доценко, М. С. Інновації в туризмі України. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку туризму». Частина II. Миколаїв: ВП «МФ КНУКІМ», 2015. 145 с. С.31-34.
21. Дядечко ЛЛ. Економіка туристичного бізнесу / Л.П. Дядечко. - К.: ЦНД, 2016. - 223 с.

22. Єрмошенко М.М., Ерохін С.А., Базилюк А.В. Маркетинг / Маркетинг : підручник. – К.: Нац. акад. управління, 2016. – 631 с.: іл., табл.
23. Зінов'єв Ф. В., Бартошук О.В. Інноваційні підходи до розвитку туристичної галузі України. Інноваційна економіка. 2019 №4 (30) С. 161-164.
24. Кальченко О.М. Проблеми інноваційного розвитку туристичної галузі України. Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vcndtu/2018\\_41/18.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2018_41/18.htm).
25. Камишніков Р.В. Конкуреноспроможність підприємства в системі маркетингу: Автореф.дис... канд. екон. наук / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. – К., 2015. – 20 с.
26. Кифяк, В. Ф. Організація туризму: навчальний посібник. Чернівці: Книги-XXI, 2014 . 343 с.
27. Ліщинська Л. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 206–209. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_5%281%29\\_\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_5%281%29__44)
28. Лужанська Т.Ю. Оцінка та напрями удосконалення конкуреноспроможності туристичних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/luzhanska.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/luzhanska.htm)
29. Мазуркевич, І. О., Дзюба Т.А. Інноваційні підходи в діяльності туристичного бізнесу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 3 (227). С. 50-56.
30. Мельниченко С. В., Ведмідь Н. І. Менеджмент підприємства туристичної індустрії.— К.: КНТЕУ, 2016. — 217 с.
31. Менеджмент туристичної індустрії /Школа І.М., Ореховська Т.М., Козьменко І.Д. та ін. – Чернівці: Книги-XXI, 2015. – 596 с.
32. Мозгова В.Г. Інструменти Internet-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств / Г.В. Мозгова // Ефективна економіка. – 2017. – №10. – С. 79-86.
33. Мунін Г.Б., Чабан Р. Аналіз стану і перспективи розвитку туризму та готельного бізнесу в Україні. Формування ринкових відносин в Україні (укр.). 2018. № 5. С.60-65.

34. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / Дніпропетровський ун-т економіки та права. — Д.: Видавництво ДУЕП, 2013. — 276 с.
35. Панченко Ю. В., Лугінін О.Є., Фомішин С.В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму: навч. посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 342 с.
36. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. — 2018. — № 32. — С. 45 – 51.
37. Полянська А. С. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання / А. С. Полянська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2015. — № 657. — С. 293-298.
38. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. — К. : Основи, 2013. — 390 с. 3
39. Радева М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М.М. Радева, П.М. Маслов // Держава та регіони. — 2018. - №3. — С. 176-180.
40. Рзаєв Г. І. Обґрунтування та побудова системи критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. — 2017. — № 1. — С. 38 – 41.
41. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua>.
42. Романишин С. Б. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / С. Б. Романишин, М. М. Гагелюк, У. І. Когут // Науковий вісник НЛТУ. — 2018. — № 19.1 — С. 174–181.
43. Савіцька О.П. Теоретико – методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності суб'єктів туристичної індустрії [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26311/1/25-154-163.pdf>
44. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю : підручник / В.І. Савчук, Д.А. Корж. —К.: Знання, 2015. —310 с.

- 45.Свелеба Н.А., Бігус М.М. Актуальні проблеми туристичного бізнесу в умовах динамічних змін ринкового середовища/ Науковий вісник НЛТУ України. – 2018. – Вип. 19.8. – с.122-126.
- 46.Семенов В.Ф. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>
- 47.Сидоренко І.О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/sydorenko2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/sydorenko2.htm)
- 48.Сидоренко, І. О. Напрями щодо удосконалення системи управління якістю діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) в сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. Вип. 3 (46). С. 78-80.
- 49.Соловійов Д.І. Аналіз тенденцій розвитку туристичної сфери України та науково-методичні напрями вдосконалення її державного регулювання. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018 №1, (9) С. 70–73.
- 50.Соловьянчик А. Сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності туристичних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis\\_64.exe?...2...PDF/...pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64.exe?...2...PDF/...pdf)
51. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2015 - 384 ст.
- 52.Ткачук Г.Ю. Дослідження методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/4.\\_SVMN\\_2007/Economics/19922.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/19922.doc.htm)
53. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2014. 608 с.
- 54.Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. Київ: Кондор, 2015. 432с.
- 55.Чеботар С. І., Шевчик М. Г., Рябчик І. В., Ларіна Я. С., Арсеньева О. П. Основи маркетингу. — К.: Наш час, 2016. — 238 с.
- 56.Яців І.Б. Ідентифікація конкурентних переваг підприємства/ І.Б.Яців// Наука й економіка. – 2016. – №2. – С.197-202.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Визначення поняття «туристичний продукт» у трактуванні різних авторів

Автор поняття	Визначення поняття
Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18.11.2003р	«Туристичний продукт – попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов’язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об’єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо)»
Ткаченко Т.І.	«Туристичний продукт – це комплекс туристичних послуг, необхідних для задоволення потреб туриста під час його подорожі»
Шканова О.М.	«Туристичний продукт – це комплекс туристичних послуг, необхідних для туриста під час його подорожі
Балабанов І.Т.	«Туристський продукт – 1. Право на тур, призначене для реалізації туристу. 2. Економічна категорія, яка включає: а) тури, об’єднані згідно з їх доцільністю (пізнавальні, оздоровчі і т.д.); б) туристсько-екскурсійні послуги (розташування, їжа, транспортні послуги і т.д.); в) товари туристсько-сувенірного призначення (мапи, листівки, сувеніри і т.д.)
Ісмаєв Д.К.	«Туристичний продукт це яка-небудь послуга, що задовольняє ті або інші вимоги туристів під час їхньої подорожі, яка оплачується і основним туристичним продуктом є комплексне обслуговування, що продається в одному стандартному пакеті»
Квартальнов В.А.	«Туристичний продукт – це сукупність матеріальних (предметів споживання) і нематеріальних (у формі послуги) споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб туристів, що виникають під час подорожей»
Любіцева О.О.	«...комплекс туристичних послуг, благ та товарів, що забезпечують реалізацію мети подорожі, є туристичним продуктом (турпродуктом). Турпродукт у формі туру виступає товаром на туристичному ринку»
Школа І.М.	«Туристичний продукт – комплекс туристичних послуг, необхідних для задоволення потреб туриста під час його подорожі»

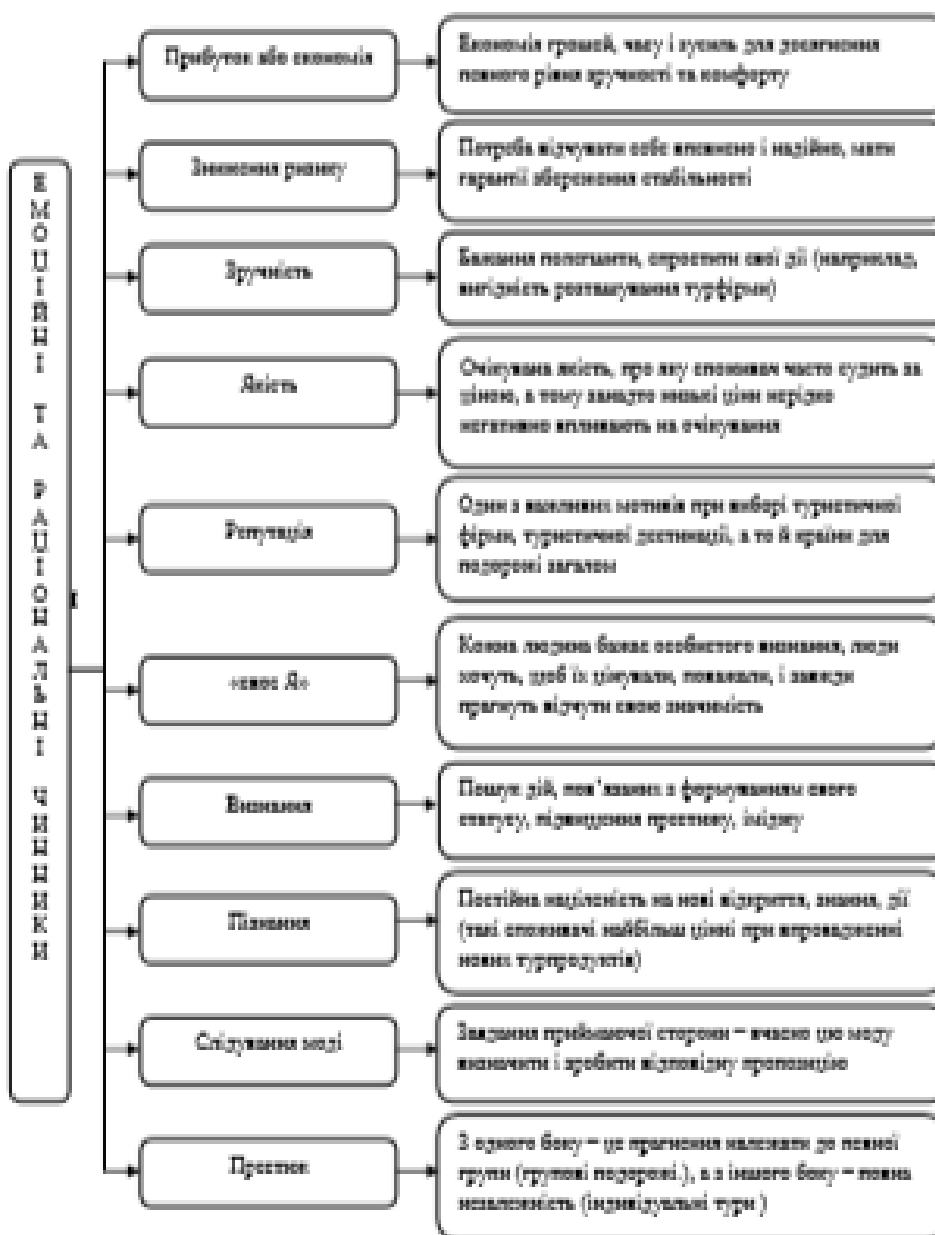
Джерело: за матеріалами [15]

### Класифікація туристичного продукту на підставі потреб



Джерело: за матеріалами [28]

## Емоційні та раціональні мотиви придбання туристичних послуг



### Анкета якості обслуговування туристів ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»

Групи критеріїв	Характеристика критеріїв	Бали	Примітки
1	2	3	4
1. Організація приміщення туристичного підприємства й атмосфера в ньому на момент візиту клієнта	У туристичного підприємства привабливе зовнішнє оформлення		
	Офіс туристичного підприємства чистий і охайний		
	Офіс туристичного підприємства має привабливий дизайн		
	Планування офісу допомогло мені швидко зорієнтуватись		
	В офісі достатньо чіткі знаки, що допомагають зорієнтуватись		
2. Описова характеристика зовнішнього вигляду менеджера з туризму	Менеджери з туризму гарно одягнені		
	Менеджери з туризму мають охайний вигляд		
3. Якість зустрічі покупця (уміння вступити в контакт і почати бесіду)	Мені не довелося довго чекати, перш ніж співробітник тур фірми приділив мені увагу		
4. Уміння правильно задавати питання і слухати з метою з'ясування наявних і прихованих потреб	Менеджер з туризму має індивідуальний підхід до кожного клієнта		
	Менеджер з туризму, який мене обслуговував, для уточнення поставив кілька запитань, щоб краще зрозуміти мої проблеми		
5. Уміння компетентно розповісти про туристичний продукт і зацікавити клієнта	Менеджер з туризму, який мене обслуговував, здатний компетентно відповісти на запитання клієнтів		
	Менеджер з туризму, який мене обслуговував, надав мені додаткову інформацію, яка дозволила зробити кращий, на мій погляд, вибір		
6. Уміння правильно працювати із запереченнями клієнтів і долати їх	Менеджер з туризму, який мене обслуговував, дав компетентну відповідь на мої сумніви (щодо ціни та якості продукту)		
	Поведінка менеджера з туризму, який мене обслуговував, викликає довіру		
7. Уміння завершити бесіду	Менеджер з туризму, який мене обслуговував, подякував за візит		
8. Комунікативні уміння	Менеджери з туризму ввічливі та уважні		

персоналу туристичного підприємства	Менеджери з туризму працюють чітко і швидко		
	Менеджери з туризму прагнуть допомогти клієнту		
	Менеджери з туризму з готовністю відповідають на запитання клієнта		
	Менеджери з туризму виявляють щире зацікавлення у вирішенні проблем клієнтів		