

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

**Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Цирульнікова В. В.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Мельник І. Л.  
(прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242 «Туризм» \_\_\_\_\_  
(код та назва спеціальності)  
освітньо-професійної програми «Туризм» \_\_\_\_\_

на тему: «Підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ- 4 - 11

Цапенко Крістіна Віталіївна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент Шаран Л. О.  
(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 бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризм

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В. о. завідувача  
кафедри** \_\_\_\_\_

**Мельник І.**

**Л.** \_\_\_\_\_

“ ” \_\_\_\_\_ **2021**

року

### З А В Д А Н Н Я

#### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Цапенко Крістини Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства

Керівник роботи доцент кафедри туристичного і готельного бізнесу к.г.н. Харченко О.М. \_\_\_\_\_

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “12” травня 2021 року № 256-кв

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

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

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

Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності.

Дослідження господарської діяльності ТОВ «Албена тревел».

Напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Албена тревел».

Впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «Албена тревел».

5. Перелік графічного матеріалу

рисунків -18; таблиць - 34; додатків-3

## 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 02 березня 2021 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	18.01.2021- 26.02.2021	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.03.2021- 12.03.2021	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	15.03.2021- 31.03.2021	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2021- 16.04.2021	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	19.04.2021- 30.04.2021	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	03.05.2021- 14.05.2021	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	17.05.2021- 21.05.2021	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	24.05.21- 26.05.2021	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2021- 31.05.2021	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	01.06.2020	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15- 18.06.2021	

Здобувач

(підпис)

Цапенко К.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Харченко О. М.

## РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу

Цапенко Крістіни Віталіївни

на тему:

**«Підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства»**

Кваліфікаційна робота складається з – 107 сторінок. Кількість розділів – 4, рисунків – 18, таблиць – 34, додатків – 3.

**Об'єктом дослідження** є туристична організація ТОВ «Албена Тревел».

**Предметом дослідження** є сукупність методичних і практичних питань, які виникають у процесі вдосконалення управління конкурентоспроможністю туристичної організації.

**Метою дослідження** є розробка теоретичних положень і методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю туристичних фірм, спрямованих на їх сталий розвиток і функціонування.

**Основні завдання** визначені метою роботи:

1. Розглянути теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Дослідити організацію роботи туристичного підприємства ТОВ «Албена Тревел».
3. Проаналізувати особливості управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Албена Тревел» та визначити напрямки його покращення.
4. Визначити можливості впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «Албена Тревел».

**Ключові слова:** туризм, конкурентоспроможність, розповсюдження, організація, дозволя.

## ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u> .....	6
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</u> .....	9
<u>1.1.Поняття та сутність конкурентоспроможності</u> .....	9
<u>1.2. Фактори та критерії конкурентоспроможності послуг</u> .....	15
<u>1.3. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства</u> .....	24
<u>Висновки до розділу 1</u> .....	30
<u>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛБЕНА ТРЕВЕЛ»</u> .....	31
<u>2.1.Загальна характеристика ТОВ «Албена Тревел»</u> .....	31
<u>2.2. Аналіз внутрішнього середовища туроператора ТОВ «Албена Тревел»</u> .....	37
<u>2.3. Аналіз зовнішнього середовища туроператора</u> .....	47
<u>Висновки до розділу 2</u> .....	53
<u>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛБЕНА ТРЕВЕЛ»</u> .....	54
<u>3.1. Оцінка конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Албена Тревел»</u> .....	54
<u>3.2. Основні проблеми підвищення конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Албена Тревел»</u> .....	62
<u>3.3.Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності діяльності</u> .....	69
<u>Висновки до розділу 3</u> .....	80
<u>РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЛБЕНА ТРЕВЕЛ»</u> .....	82
<u>4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення</u> .....	82
<u>4.2. Аналіз Інтернет контенту власних інформаційних ресурсів підприємства</u> .....	85
<u>4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної складової діяльності підприємства ТОВ «Албена Тревел»</u> .....	90
<u>Висновки до розділу 4</u> .....	95
<u>ВИСНОВКИ</u> .....	96
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</u> .....	99
<u>ДОДАТКИ</u> .....	105

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні тенденції в розвитку туризму свідчать про зростання його впливу як на світову економіку в цілому, так і на економіку окремих країн і регіонів. Туризм являє собою велику сферу національного господарства, діяльність якої, з одного боку, спрямована на задоволення специфічних потреб, що виникають у населення під час подорожі і відпочинку, а з іншого – може забезпечити підйом економіки регіону.

Крім економічного мультиплікативного ефекту туризм має і велике соціальне значення, виражене в раціоналізації використання вільного часу, заповненні його діяльністю, спрямованої на відновлення і розширене відтворення духовних і фізичних сил людини. Його розвиток посилює орієнтацію економіки на людські потреби. З огляду на різнобічний вплив туризму, державними актами він визнаний одним із пріоритетних галузей економіки країни. Але, тим не менш, в сучасних умовах стан туристського бізнесу не відповідає ні потребам населення в туристичних послугах, ні можливостям економіки.

У даний час кількість підприємств, задіяних в даній сфері, неухильно зростає. Ринок туристичних послуг стає одним з найбільш динамічно розвинутих і конкурентних ринків в економіці.

З одного боку, вітчизняний турбізнес швидше, ніж інші галузі адаптувався до ринкових умов. Утворилося безліч приватних фірм, які стали задовольняти потреби громадян, перш за все, в закордонному туризмі, що означає, по суті, вивезення капіталу з країни. З іншого боку, розвиток туризму залишився без серйозної державної підтримки, що призвело фактично до майже повного зникнення соціального туризму, зниженню конкурентоспроможності туристичних підприємств.

У зв'язку з цим дослідження сучасних методів і технологій управління конкурентоспроможністю туристичних фірм стає дуже актуальним.

Науково-теоретичні аспекти конкуренції були започатковані та узагальнені А. Смітом. Подальше дослідження «конкуренції», як економічної

категорії, проводили Д. Рікардо, Дж. Робінзон, Й. Шумпетер, Ф.А. Хайек, К.Р. Макконел та С.Л. Брю, М.Е. Портер та інші. Питання вивчення проблем конкуренції та конкурентоспроможності знайшли відображення в наукових працях і вітчизняних вчених, зокрема Я.Б. Базилюка, С.М. Кваші, М.Й. Маліка, Н.А. Мазура, Н.В. Місюка, П.Р. Пуцентайло, Н.М. Ушакова, А.Т. Литвиненко, І.В. Смоліна, І.В. Балабанова, О.Є. Шишкова, В.Ф. Семенова.

**Об'єктом дослідження** є туристичне підприємство ТОВ «Албена Тревел».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних питань виникають в процесі вдосконалення управління конкурентоспроможністю туристичної організації.

**Метою дослідження** є розробка теоретичних положень і методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю туристичних фірм, спрямованих на їх сталий розвиток і функціонування.

Основні **завдання** визначені метою роботи:

1. Розглянути теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Дослідити організацію роботи туристичного підприємства ТОВ «Албена Тревел».
3. Проаналізувати особливості управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Албена Тревел» та визначити напрямки його покращення.
4. Визначити можливості впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «Албена Тревел».

В ході дослідження відповідно до його цілей і завдань було використано наступні **методи дослідження** теоретичні, так і емпіричні методи: теоретичні, моделювання, узагальнення, порівняння; емпіричні, анкетування, спостереження, співбесіда, експертна оцінка, тестування.

**Практичне значення** дослідження полягає в обґрунтуванні та уточненні теоретичних і методичних положень, розробці комплексу практичних заходів щодо вдосконалення управління

конкурентоспроможністю в туристських організаціях на основі системного підходу, використання сучасних форм і методів планування і контролю, а також врахування особливостей сучасного етапу ринкових трансформацій.

Результати дослідження були апробовані у вигляді тез на 87-й міжнародній науковій конференції «Наукові здобутки молоді - вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті». Тези подано у Додатку А.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів та висновків до них, загального висновку, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи склав – 141 . Загальний обсяг використаної літератури – 50.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### 1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності

Категорія «конкурентоспроможність» в ринковій економіці є однією з ключових, так як в ній концентровано виражаються економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості комерційних організацій, галузей, національної економіки в цілому. Ці можливості реалізуються в товарах і послугах, що протистоять та суперничають аналогам, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність, будучи структурним елементом системи конкурентних відносин, являє собою багатогранну категорію, яка з'єднує в собі змістовні моменти конкуренції та монополізму, а також їх суспільно-державні регулятори; вона реалізується на об'єктному і суб'єктному рівнях ринку [18, с.93].

Економічна категорія «конкурентоспроможність» почала формуватися з часів зародження класичної економічної науки. Першим етапом в еволюції наукових поглядів на дану проблему стало розгляд абсолютних переваг, пов'язаних з природними факторами. Першим висунув теорію абсолютних переваг А. Сміт, згідно якому конкуренція розглядається як суперництво підвищує ціну (при скороченні пропозиції) і зменшує ціни (при надлишку пропозиції), а перевагами в конкурентній боротьбі є кращі природні і кліматичні умови.

Подальший розвиток виробництва, бурхливе впровадження промислових інновацій, призвело до появи нових продуктивних чинників. Як результат, виникла теорія порівняльних витрат, вперше опублікована в роботах Д. Рікардо. Базуючись на принципах трудової вартості, він розкрив доцільність зовнішньої торгівлі і для тих випадків, коли країна не має абсолютну перевагу у виробництві будь-яких товарів. При цьому кожна країна

повинна виробляти і вивозити товари з меншими витратами виробництва, оскільки останнім забезпечується щодо вигідними умовами. З розвитком продуктивних сил і розподілом торгівлі в зовнішньо - економічній діяльності країн потрібно пояснення міжнародних економічних відносин з нових позицій. Якщо працю вважати єдиним фактором виробництва, як в теорії Д. Рікардо, то порівняльні переваги зможуть з'явитися тільки з відмінностей в продуктивності праці. У реальному житті в основі зовнішньої торгівлі лежить не тільки ця обставина, а й різниця в ресурсах, якими володіють країни, тому теорії абсолютних витрат і порівняльних переваг не застосовувалися [28,с.83].

Після Д. Рікардо теорією порівняльних переваг зайнялися шведські економісти Б.Оліна і Е. Хекшер, які пов'язували успіх країни в торгівлі не тільки з витратами одного ресурсу - праці, але також розглянули та інші ресурси - землю і капітал. Вони виходили з того, що відмінності в порівняльних витратах між країнами пояснюються, по-перше, в різних співвідношеннях факторів при виробництві товарів, і, по-друге, тим, що забезпеченість країн цими факторами неоднакова. Відмінності в порівняльних перевагах між країнами, що здійснюють зовнішню торгівлю, пояснюються відносною рідкістю, тобто різницею цін факторів виробництва, і різними факторами виробництва в різних товарах [19,с.44].

М. Портер першим поставив під сумнів реальність передумов, на яких базується теорія Хекшера-Оліна [47,с.74]:

- міжнародна конкуренція не є досконалою;
- в конкуренції використовуються не тільки цінові методи;
- в основі успіху на ринку лежить не тільки наділений будь-якими факторами виробництва, або ефект масштабу, а нововведення (інновації). Фірми прагнуть досягти високої конкурентоспроможності за рахунок нових товарів, нових технологій, нових джерел сировини, створення нових типів організацій, тобто, займаючи позицію новатора, а не пристосуванця;

- фактори виробництва в рамках окремо взятої країни не є фіксованими, їх пропозиція неухильно розширюється;
- країни можуть відрізнитися за технологією виробництва аналогічних товарів;
- фактори виробництва (робоча сила і капітал) є мобільними, тобто можуть переміщатися з країни в країну;
- сучасна конкуренція ставати глобальною: фірми наймають працівників за всьому світу, розміщують своє виробництво у багатьох країнах, продають продукцію по всьому світу;
- роль фірми зводиться не стільки до пасивного перекидання ресурсів туди, де прибуток відносно висока, скільки до створення нових факторів, поліпшення якості вже наявних, тобто їм відводиться провідна роль в процесі створення конкурентної переваги країни.

М. Портер вперше став оцінювати конкурентоспроможність країни на рівні конкурентоспроможності функціонуючих в ній підприємств. Надалі поняття «Конкурентоспроможність підприємства» розглядалося і доповнювалося багатьма провідними вченими-економістами. Ключовою проблемою ставали виявлення факторів успіху на рівні підприємства [47,с.51].

Важлива роль в реалізації цього завдання відводиться оцінці ефективності діяльності і на її основі - визначення конкурентоспроможності підприємства.

Перехід до ринкової економіки вимагає від підприємства підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та управління виробництвом, активізації підприємництва і мобілізації невикористаних резервів.

Основні визначення поняття «конкурентоспроможність продукції підприємства» представлено в табл. 1.1.

**Визначення поняття «конкурентоспроможності»**

Автор	Визначення
Смолін І. В. [53]	Конкурентоспроможність – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках та за певний проміжок часу
Воронкова А.Е. [11]	Конкурентоспроможність – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як, зокрема, якість продукції, прибутковість, продуктивність.
Гончарук А. О. [15]	Конкурентоспроможність – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів
Должанский І. З. [20]	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності
Заруба Ю.О. [24]	Конкурентоспроможність – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складників: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких підсумкових показниках, як, зокрема, якість продукції, прибутковість, продуктивність.

Перехід до ринкової економіки вимагає від підприємства підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та управління виробництвом, активізації підприємництва і мобілізації невикористаних резервів. Розвиваючи ідею про

єдність ефективності та конкурентоспроможності підприємства, деякі автори припускають, що конкурентоспроможність можна розглядати з двох позицій: як потенціал підприємства (конкурентоспроможність менеджменту) і як перевага підприємства в порівнянні з іншими (конкурентоспроможність діяльності).

Конкурентоспроможність менеджменту включає в себе:

- структуру управління;
- культура управління;
- технології управління;
- функції управління;
- цілі менеджменту;
- принципи менеджменту [31,с.64].

Конкурентоспроможність діяльності формується з торговельної діяльності, фінансової діяльності, організації збуту і просування товару, організації управлінської діяльності, інноваційної діяльності, соціальної діяльності, управління та антикризового управління.

В останні роки з'явилося також поняття кластерної конкурентоспроможності. Кластер – це група супутніх, взаємопов'язаних компаній і пов'язаних з ним організацій, узгодженої діючих в інтересах створення кінцевої конкурентоспроможної продукції. Тому багаторівнева структура економічної категорії «конкурентоспроможність» з урахуванням сучасних тенденцій повинна бути доповнена конкурентоспроможністю кластерів [33,с.104].

Часто конкурентоспроможність співвідносять з якістю продукції. А високу якість продукції можна забезпечити тільки шляхом розробки безлічі стратегій і програм.

Таким чином, можна дати наступне визначення конкурентоспроможності, виходячи з розглянутих вище напрямків: конкурентоспроможність – це здатність організації функціонувати в динамічному конкурентному середовищі таким чином, щоб залучати і

зберігати споживачів своєї продукції чи послуг (постійно підвищуючи їх якість), підвищуючи конкурентні переваги і збільшуючи частку на ринку.

Розрізняють декілька основних видів конкурентоспроможності: функціональна, видова, предметна.

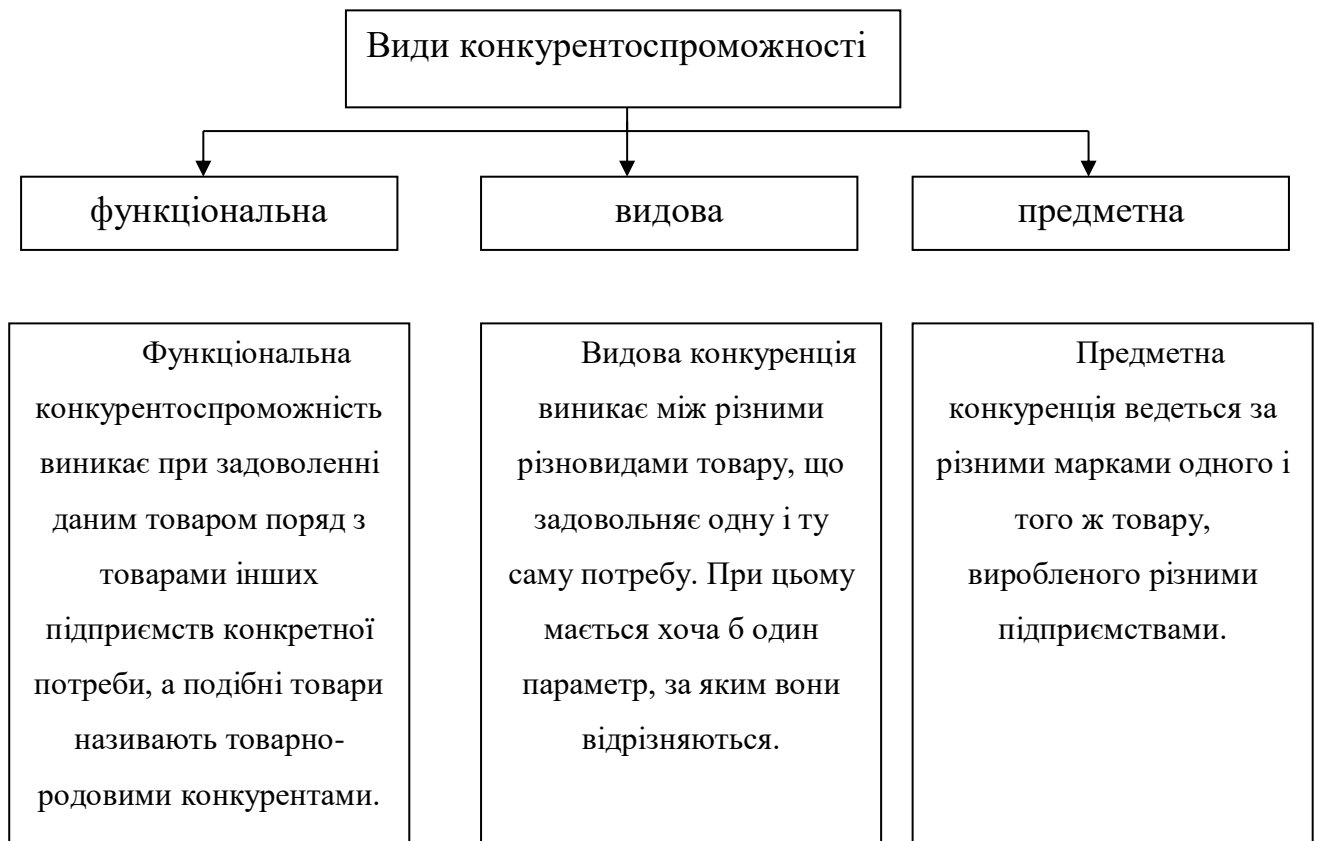


Рис.1.1. Види конкурентоспроможності [18,с.48]

Значення конкуренції для найглибших основ функціонування ринкової економіки величезне. Конкуренція стала невід'ємною частиною ринкового середовища і є необхідною умовою розвитку підприємницької діяльності. З переходом на ринкові методи господарювання роль конкуренції в економічному житті суспільства значно зростає. При цьому підтримка конкурентного середовища, як і у всіх розвинених країнах, стало важливим завданням державного регулювання економіки. Все це сприяло виділенню конкуренції в важливий фактор маркетингового середовища фірми, потреба в дослідженні і аналізі якого пояснюється його істотним впливом на господарську діяльність будь-якої компанії, що функціонує на ринку. У зв'язку

з цим, проведення дослідження конкуренції є невід'ємною задачею служби маркетингу будь-якої фірми [41,с.157].

Отже, конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг. Конкурентоспроможність – одна з головних складових успіху будь-якого підприємства. Конкурентоспроможність продукції підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми.

Конкурентоспроможність продукції більш повно розкривається через систему її показників. Вони є сукупністю критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності виробів. Основою для побудови системи показників конкурентоспроможності є аналіз взаємодії потреби і товару, в ході якого здійснюється їх порівняння, а також виявляється ступінь відповідності один одному. Сумарний корисний ефект кожного товару фактично є похідною декількох чинників, серед яких найважливішою є якість виробу. Саме вона є найважливішим критерієм успіху товарів в конкурентній боротьбі на ринку. Використання сучасного зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємств дасть змогу українським товаровиробникам розробити систему ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю продукції підприємств, адекватного вимогам сучасного менеджменту.

## **1.2. Фактори та критерії конкурентоспроможності послуг**

Під факторами конкурентоспроможності розуміються, ті що впливають на критерії конкурентоспроможності, і, як наслідок, на її рівень в цілому, явища і процеси внутрішнього і зовнішнього середовища. У загальному вигляді, в складі факторів конкурентоспроможності можна виділити наступні:

обсяг витрат підприємницької структури, спрямованих на різні цілі, якість реалізованої продукції, виконуваних робіт або послуг, що надаються, імідж і т.д. Незважаючи на велика кількість праць в цій галузі, думки авторів сильно різняться при складанні переліку факторів, що впливають на конкурентоспроможність.

Цікавою видається концепція, запропонована М. Портером. В її основу покладений взаємозв'язок впливу конкурентних сил, властивих тій чи іншій галузі і визначають прибутковість здійснення діяльності в рамках цієї галузі, і конкурентоспроможності. Згідно концепції М. Портера, в будь-якій галузі принципи конкурентної боротьби визначаються п'ятьма конкурентними силами [47,с.58]:

- вплив на галузі і конкурентоспроможність з боку покупців;
- вплив наявних товарів-субститутів;
- вплив на галузь і конкурентоспроможність з боку постачальників;
- вплив з боку наявних на ринку конкурентів;
- виникнення на ринку нових конкурентів.

Ступінь впливу вищевказаних конкурентних сил визначає рівень результативності і ефективності підприємницької діяльності. Для даних конкурентних сил може бути сформульовано ряд факторів, а саме:

- в рамках впливу на галузь і конкурентоспроможність з боку покупців: ступінь пізнаваності реалізованих товарів, послуг, що надаються, виконуваних робіт, кількість покупців на ринку, рівень доходу покупців і т.д.;
- в рамках впливу наявних товарів-субститутів: витрати пов'язані з переобладнанням для перемикання на виробництво товарів-субститутів, їх вартість і т.д.;
- в рамках впливу на галузь і конкурентоспроможність з боку постачальників: обсяги поставок, витрати, пов'язані з потенційною

- змінною постачальників, ступінь концентрації постачальників на ринку і т.д.;
- в рамках впливу на галузь і конкурентоспроможність з боку наявних на ринку конкурентів: темпи зростання ринку, кількість діючих на ринку підприємницьких структур, наявність і ступінь відмінності між реалізованими товарами і т.д.;
  - в рамках виникнення на ринку нових конкурентів, що визначають рівень конкурентної боротьби в галузі: питома вага великих корпорацій, наявність і сила бар'єрів, що існують для виходу на ринок, наявність резервного потенціалу у діючих на ринку підприємницьких структур, зниження темпів зростання галузі, обмеження з боку держави, ступінь розвитку галузі і т.д [21,с.46].

Залежно від регіону та галузі здійснення діяльності підприємницької структури, буде змінюватися і ступінь впливу даних конкурентних сил на її конкурентоспроможність. Інакше кажучи, різною буде ступінь впливу кожного фактора в рамках конкурентних сил.

Малицька В.Б. в основу своєї концепції вклали залежність факторів конкурентоспроможності від потенційного впливу з боку держави та підприємців. В рамках своїх праць, вони виділили три групи факторів, а саме: група факторів, контроль з боку держави за якими не здійснюється, група факторів, підконтрольні державі, але не контрольовані з боку підприємців і група чинників, контрольовані підприємницькими структурами [38,с.93].

На рівні підприємницької структури автори виділяють наступні категорії: стабільність діяльності підприємницької структури, асортимент, якість продукції чи послуг, рівень цін, обслуговування, а також рівень розвитку технологій та інші.

У концепції Малицькою В.Б. не передбачаються фактори, пов'язані з інфраструктурою регіону.

Інше угруповання факторів запропонована в працях Фатхутдінова Р.А., він пропонує виділяти в складі факторів групи зовнішніх і внутрішніх факторів [58,с.217].

Проведення глибокого і якісного аналізу факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур, виступає невід'ємною складовою на шляху до обґрунтованого висновку про результативність та ефективність діяльності підприємства. Провівши аналіз підходів і концепцій до виділення і угрупованню факторів конкурентоспроможності різними дослідниками, автором пропонується згрупувати їх таким чином:

- зовнішні, до яких пропонується віднести наступні групи: гіпермакрорівня, макрорівня, мезорівня, мікрорівня.
- внутрішні, до складу яких включити групи в залежності від приналежності до будь-якої сфери діяльності, а саме: управлінські, виробничі, економічні, кадрові.

Досить повну класифікацію факторів, що впливають на рівень конкуренції представлена, на наш погляд, в роботі Львова Ю.А., яка заснована на так званих кон'юнктурно утворюючих факторах (рис.1.2). Однак це дуже укрупнений підхід. Різні конкурентні фактори роблять далеко однаковий вплив на процес формування рівня конкурентоспроможності.

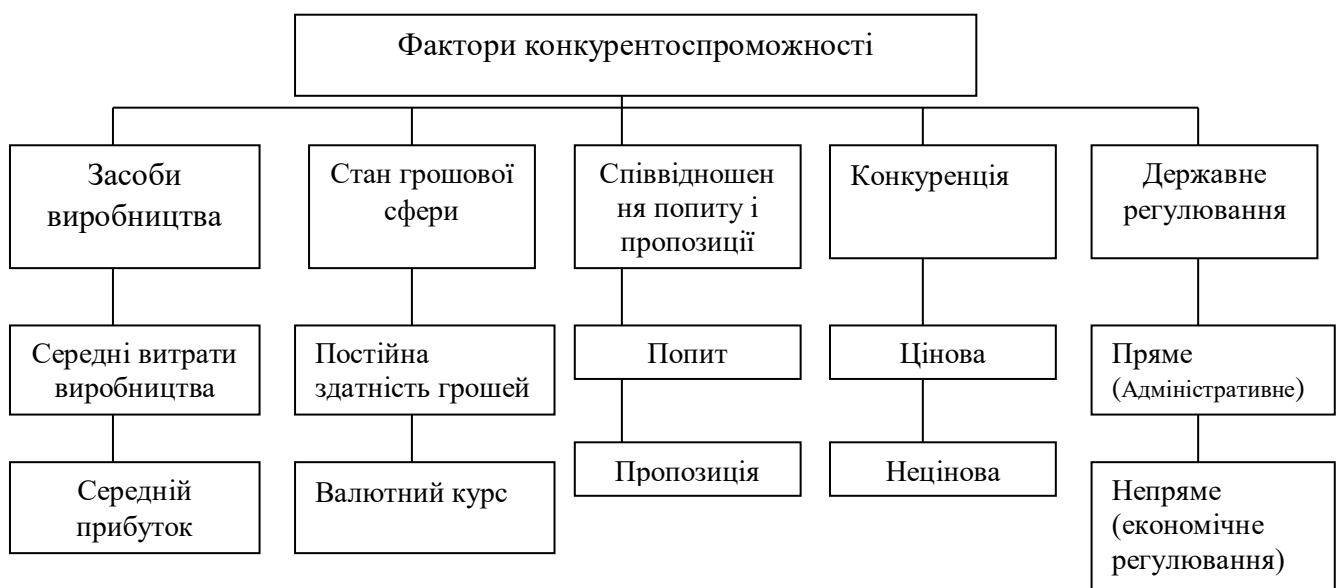


Рис.1.2. Кон'юнктурутворюючі фактори формування рівня конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин [36,с.72]

Системний аналіз сукупності конкурентоспроможних чинників дозволяє виділити ті з них, вплив яких на ринкову конкуренцію має визначальний характер. Стосовно до умов ринкових відносин можна виділити дві групи факторів. До I групи факторів прямо впливають на рівень конкурентоспроможності, відносяться ціна, співвідношення попиту і пропозиції, стан грошової сфери, ступінь конкуренції, адміністративне (пряме) державне регулювання. Дією цих факторів, в кінцевому рахунку, і визначаються закономірності формування рівня конкуренції будь-якого продукту, тому їх можна назвати основними факторами конкурентоспроможності.

Ці фактори «завершують багатоярусну» піраміду, акумулюючи в собі вплив всіх більш численних і різноманітних факторів непрямого впливу на конкурентоспроможність.

До факторів конкурентоспроможності II групи відносяться величини витрат виробництва, прибуток на вкладений капітал, розміри попиту і пропозиції, купівельна спроможність грошей і рух валютних курсів, що міняються під впливом конкуренції. У міру віддалення від вершини «піраміди» вплив опосередковуваних чинників слабшає, а взаємозв'язок між окремими факторами порядків стають все більш складними і різноманітними.

Будь-яка послуга має безліч характеристик як фізичних, так і соціальних, економічних, психологічних. Від сукупності фізичних характеристик послуги залежить її корисність з точки зору задоволення будь-якої потреби (або ряду потреб), а від соціальних, економічних і психологічних залежать: характер придбання даної послуги, спосіб застосування, відношення до даної послуги та багато іншого. З визначення конкурентоспроможності послуги слідують наступні твердження: по-перше, послуга має певної сукупністю характеристик, по-друге, ця сукупність характеристик послуги впливає на діяльність покупця, тобто є одним з факторів, що вплинули на акт покупки, в-

третє, сукупність властивостей даної послуги є для споживача більш значущою, ніж сукупність властивостей послуг-конкурентів [19,с.58]. З цих тверджень випливає висновок про те, що для оцінки конкурентоспроможності послуги найважливішою складовою є дослідження поведінки споживачів. Моделюючи процес придбання продукту, споживач є раціональною істотою, що усвідомила свої потреби, цілеспрямовано вивчає інформацію про предмети і умови задоволення потреб і обрало з усіх варіантів оптимальний. Однак сучасний споживач не тільки не встигає стежити за інформацією про нові способи задоволення потреб, але і не завжди усвідомлює свої потреби.

Виділяють два типи споживачів: споживач-індивід і споживач-організація. Моделі їх поведінки будуть абсолютно різними. Крім того, розрізняють покупця і кінцевого споживача. В реальному житті будь-який акт придбання послуги, так чи інакше, здійснює конкретна людина, що задовольняє або свої особисті потреби, або потреби організації, яку він представляє.

Спосіб життя грає головну роль у формуванні потреб і відносин. Спосіб життя – це те, як людина живе. Сюди входять товари та послуги, які розглядаючи модель поведінки покупця-індивіда, можна визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність послуги (рис. 1.3).



Рис.1.3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність послуги [27]

Поведінка людини є результатом багатьох впливів. Ці впливи можна розділити на зовнішні, тобто ті які формуються суспільством, і особистісні психологічні особливості індивіда.

На фактори, сформовані зовнішнім середовищем, є сили поза сферою впливу індивідуума, що, тим не менш, формує зовнішнє середовище, в якому він живе. Отже, ці сили впливають на те, як живе індивідуум, сприймає навколишній світ, думає і приймає рішення, включаючи рішення про покупки. Фактори, сформовані зовнішнім середовищем необхідно розділити на дві групи: короткострокові і довгострокові. До короткострокових факторів належать: імідж виробника, зміна моди, рівень престижності [31,с.68].

Імідж підприємства у споживачів складають уявлення людей щодо унікальних характеристик, якими, на їхню думку, має послуги підприємства: якість, дизайн, популярність торгової марки; що надаються підприємством сервісні послуги та система знижок; ціна на послуги; уявлення споживачів про заявлену місію та стратегію підприємства.

Зміна моди значно впливає на рішення про покупку у споживача. На відміну від стилю, мода це нетривале панування певного смаку в будь-якій сфері життя людини відображає короткочасне і поверхнєве зміна зовнішніх форм, яке веде в коливаннях попиту на послугу.

Рівень престижності ототожнюється привабливості, значущості, приписується в суспільній свідомості різним сторонам діяльності людей: соціальним станом, професією, діям людей, їх психологічних якостей, фізичним достоїнств, різноманітних благ і, що особливо важливо, соціальним групам, інститутам, організаціям. Бажання володіти товарами і користуватися послугами, що належать до цих груп дає можливість психологічного відчуття задоволення потреб у повазі, самоствердженні у споживача.

До довгострокових належать: культурні, моральні, релігійні цінності, статистичні показники, соціальний стан, темпи НТП, тенденції розвитку економіки. Цінності – це частина культури, одержувана від батьків, сім'ї, релігійних організацій, школи і навколишнього середовища. Культурні

цінності – це широко підтримувані переконання, що визначають, що бажано і що вірно. Цінності, які орієнтуються іншими, відображають бажання суспільства, що стосуються взаємовідносин між індивідумом і групами. Цінності, які орієнтуються навколишнім середовищем, втілюють уявлення суспільства про бажані взаємини індивідуума з його економічної і природним середовищем [47,с.58].

Статистичні показники, такі як вік, стать, освіта, дохід, професія і щільність населення, впливають на споживчі переваги. Демографічна інформація повинна використовуватися маркетологами і менеджерами для отримання об'єктивної оцінки потенційних клієнтів і визначення тенденцій зміни важливих характеристик населення.

Соціальний статус – це положення індивідуума щодо інших членів суспільства в термінології деяких вимірних демографічних характеристик, таких як освіта, професія і дохід. Індивідууми з однаковим або схожим статусом ідентифікуються як соціальний клас.

В основному вважається, що люди одного соціального класу мають аналогічні цінності, переконання, спосіб життя, уподобання і купівельні звички. Ідентифікація та розуміння відмінностей між соціальними класами допомагають компаніям розробляти різні послуги для того, щоб виконувати різні потреби людей в кожній групі. Група – це сукупність людей, об'єднаних спільними інтересами. Групи формуються, тому що люди з аналогічними інтересами, цілями, цінностями або переконаннями хочуть спілкуватися один з одним, обмінюватися інформацією або працювати на загальні цілі.

Групи, які впливають на купівельні рішення людей, називаються референтними групами. Сім'я, групи друзів, формальні соціальні групи і робочі групи є прикладами референтних груп. Рекламні компанії, звертаючись до певної групи, закликають її членів робити покупки для того, щоб відповідати нормам і цінностям групи [11,с.57].

Велике значення мають і економічні показники – це витрати на придбання послуги: ціна послуги, витрати на придбання послуги, система

знижок, податки, митні збори. Споживачі оцінюють послуги інакше, ніж товари. Це відбувається через невідчутності послуг і залучення людини, яке призводить до мінливості в результатах і може бути зрозуміле з посиланням на три властивості, які споживачі використовують при оцінці:

1. Досліджувані якості. Ці ознаки можуть бути визначені до того, як прийнято рішення купувати. Більшість товарів перебуває на високому рівні якості і тому їх відносно легко оцінити. Пошук якості, який часто використовується як оціночний критерій для товарів, включає ціну, стиль, колір, відповідні розміри, придатність, відчуття і запах. Для послуг цей перелік коротше і включає ціну, розміщення, широту вибору, рівень обслуговування і придатність.

2. Емпіричні якості. Якості досвіду є тими ознаками, про які можна судити тільки після споживання, - смак, зносостійкість і задоволення результатом.

3. Передбачувані якості. Ознаки, щодо яких споживач може бути не обізнаний. Припустимо, може мати місце брак технічних знань, щоб оцінити якість товарів / послуг навіть під час або після споживання. Послуги, які виконуються професіоналами, і послуги, які вимагають спеціальних технічних знань і умінь, є високими в якостях довіри. Зазвичай споживачі цих послуг не мають ні технічної експертизи, ні всієї доречної інформації для оцінки і часто не здатні оцінити якість або необхідність послуги навіть після того, як послуга виконана [3,с.55].

При прийнятті рішення про придбання послуг споживачі прагнуть скоротити альтернативи до невеликого набору варіантів. Даний набір варіантів для послуг зазвичай менше, ніж для товарів. Споживачі передбачають більш високі ризики при покупці послуг і не виявляють готовності до перемикання на інші марки.

Таким чином, для врахування впливу наведених факторів на конкурентоспроможність необхідно організувати на підприємстві виконання таких основних робіт: вивчення ринку; активний пошук і взаємодія з

замовниками та споживачами; виконання вимог замовників та ринків збуту до якості продукції при її розробці, виготовленні та сервісному обслуговуванні; проведення сертифікації послуг і системи якості; вибір кваліфікованих постачальників трудових ресурсів, матеріалів і комплектуючих; збір та аналіз інформації про науково-технічному прогресі і досягнення конкурентів, патентно-ліцензійна робота; відстеження чинного законодавства в сфері якості; участь у виставках, семінарах по якості, рекламна робота.

### **1.3. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства**

Управління конкурентоспроможністю підприємства є актуальною проблемою розвитку економічних об'єктів.

У літературних джерелах немає єдності думок щодо виділення управління конкурентоспроможністю підприємства в самостійний вид управління, так і визначення його змісту. Так, Р.А. Фатхутдінов зазначає: «менеджмент – це система досягнення конкурентоспроможності керованого об'єкта». Таким чином, на його думку, немає необхідності в системі управління підприємством виділяти підсистему управління конкурентоспроможністю. Більшість вчених, визначивши необхідність такої підсистеми, розходяться в думці щодо визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл. 1.2), а отже, і сутності цього процесу.

Таблиця 1.2

**Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Автор	Зміст поняття
Л.В. Балабанова [5]	Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації - це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, які забезпечують формування довгострокових конкурентних переваг
Н.П. Гарнавська [54]	Управління конкурентоспроможністю підприємства - це процес системного формування, розвитку і використання спільного пролонгованої досвіду з'єднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному та тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг
Кирчата І.М. [31]	Управління конкурентоспроможністю підприємства - певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції
О.Е. Кузьмін [33]	Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти сукупність важелів і способів впливу на сфери створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідності суб'єктів господарювання, які реалізуються за допомогою засобів управління

Аналіз даних таблиці 1.2 дозволив виділити наступні використовувані визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»:

- управління конкурентоспроможністю підприємства;
- маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства;
- управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації підприємства;
- управління конкурентоспроможністю підприємницької структури на основі процесного підходу;
- системне управління конкурентоспроможністю підприємства;

- системне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інтелектуалізації;
- управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Туристична фірма повинна використовуючи отриману інформацію про стан зовнішнього і внутрішнього середовища, визначивши цілі і завдання планування, використовуючи свій ресурсний потенціал вибрати відповідну стратегію [38,с.68].

Формування та збереження конкурентних переваг підприємства індустрії туризму вимагають цілеспрямованого використання всіх резервів їх ефективного розвитку. Забезпечення конкурентоспроможності - це динамічний процес, націлений на довгострокову перспективу. Основною метою управління конкурентоспроможністю підприємства індустрії туризму є формування стійких конкурентних переваг, що дозволяють покращувати конкурентне становище підприємства на ринку в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища, з одного боку, і отримання високих фінансових результатів діяльності, з іншого.

Для реалізації цієї мети необхідно правильне бачення стану підприємства в конкурентному середовищі (зовнішній системі по відношенню до підприємства), а також вибір конкурентної стратегії підприємства та вибір методів та інструментів її реалізації на основі списку конкурентних переваг підприємства, наявних і формованих. При формуванні конкурентної стратегії підприємства індустрії туризму необхідно враховувати особливості туристичних послуг і функціонування туристських підприємств, основними з яких є [40,с.115]:

1. Невіддільність джерела і об'єкта надання туристичної послуги. Споживач одночасно і бере участь в наданні послуги, і сприймає цю послугу як результат діяльності виконавця. Відповідно, важливою частиною конкурентоспроможності підприємства в сфері туризму стає стан людських ресурсів.

2. Туристська послуга, як правило, не піддається зберіганню. Крім того, її неможливо продемонструвати попередньо в матеріальній формі, тобто вона невловима.

3. На процес споживання туристичної послуги великий вплив мають часові та просторові чинники [16,с.95]. Для отримання послуги клієнт повинен бути переміщений, і безпосереднє споживання послуги відбувається за відсутності її продавця. Крім того, туристські підприємства дуже залежні від фактора сезонності.

4. Мінливість якості, пов'язане з широкою участю персоналу в трудомісткій виробничому процесі. Туристські послуги, як правило, не підлягають сертифікації, немає загальноприйнятих стандартів оцінки якості туристської послуги, відсутні так звані «марочні» послуги, які могли б гарантувати певний рівень обслуговування.

5. Висока частка низькокваліфікованої і низькооплачуваної праці і викликана цим низька компетентність деяких співробітників туристських підприємств.

Виходячи з вищевикладених особливостей, можна стверджувати, що в індустрії туризму ключовими областями формування стійких конкурентних переваг є:

- 1) інноваційна активність;
- 2) сформована система управління якістю послуг, що надаються;
- 3) гнучка, адаптивна і сильна організаційна культура підприємства;
- 4) нематеріальні активи (імідж і ділова репутація);
- 5) управління поведінкою споживачів [18,с.58].

Тому вибір стратегії і методів управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства повинен здійснюватися з урахуванням пріоритетності розвитку саме цих аспектів діяльності підприємства. Коректно обрана конкурентна стратегія туристського підприємства повинна ґрунтуватися на стратегічному аналізі його конкурентної позиції і основних резервів конкурентоспроможності. Результатом даного аналізу повинна стати

розробка простого, доступного до розуміння покрокового механізму управління конкурентоспроможністю, спрямованого на підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до зовнішнього середовища, за допомогою збереження і нарощування інформаційного та інноваційного потенціалу підприємства, підвищення якості послуг, посилення і підвищення ефективності організаційної культури, поліпшення іміджу і ділової репутації підприємства і розвитку інших параметрів конкурентоспроможності [31,с.83].

Стратегія може передбачати досягнення різних цілей. Наприклад - збільшення обсягу продажів як за рахунок глибокого проникнення на ринок, так і шляхом пропозиції своїм клієнтам нових послуг і т.д.

На основі аналізу ефективності різних стратегій розвитку, таких як інтенсивне зростання, стратегія інтеграції та стратегія диверсифікації, ми прийшли до висновку, що на сучасному етапі розвитку економіки туристські фірми повинні взяти за основу свого стратегічного розвитку - стратегію інтенсивного зростання (далі стратегія інтенсифікації).

Ця стратегія туристської фірми ґрунтується на:

- діяльності з просування компанії на ринку, для зміцнення позиції на ньому (реалізується за допомогою посилення маркетингового підходу);
- заходи з пошуку нових ринків збуту існуючих товарів (відхід з ринку в тому випадку якщо він вичерпав свій потенціал і вихід на ті ринки, де попит на продукти турфірми все ще високий, і може принести прибуток);
- спробах використовувати будь-які стратегічні переваги, пов'язані з господарським портфелем компанії, і перетворити їх на конкурентну перевагу;
- оцінці перспектив рентабельності і стягуванні ресурсів туди, де існують найбільш привабливі стратегічні можливості для зростання, в тому числі для розробки нового продукту для освоєного ринку (необхідні великі витрати на створення продукту) [9,с.58].

Наведені чотири завдання досить трудомісткі, тому необхідно, менеджерам верхньої ланки управління туристської фірмою утриматися від детального входження в техніку реалізації стратегій на більш низьких рівнях управління, а делегувати свої повноваження з розробки стратегії керівникам відповідних структурних підрозділів.

Більшість туристичних фірм зазвичай починають свою діяльність як невеликі вузькоспеціалізовані підприємства, обслуговуючи місцевий або регіональний ринок.

До тих пір поки туристична фірма отримує прибуток, використовуючи можливості одного ринку, немає ніякої необхідності проводити інтенсифікацію. Але як тільки потенціал для зростання починає скорочуватися, стратегічно вірним буде диверсифікувати в інші сфери діяльності, інтегруватися з існуючими на ринку фірмами, або провести більш агресивну політику з метою збільшення частки ринку. Вибір останнього передбачає вирішення питань, яким чином і в якому масштабі здійснювати інтенсифікацію. Стратегічні можливості тут досить різноманітні. Компанія може посилити маркетингове вплив на ринок, або створити новий продукт! І якщо інтенсифікація досягнута, то керівництво може поставити на порядок денний питання про утримання зайнятих позицій на ринку.

Існує певний ризик для туристичної фірми в разі концентрації на єдиному продукті і зосередження всіх її зусиль на одному ринку. У разі якщо ринок стагнує або з яких-небудь інших причин вже не є таким прибутковим, як раніше, майбутнє туристської фірми бачиться в похмурих тонах, темпи зростання підтримувати на колишньому рівні стає все складніше, а отримання прибутку стає все більш складним завданням. Іноді зміни в потребах споживачів, технологічні нововведення або поява нових товарів-субститутів можуть суттєво підірвати позиції фірми або просто знищити її.

При сильній конкурентній позиції і високих темпах зростання ринку фірма має кілька варіантів для поведінки, найкращим з яких є продовження концентрації на єдиному виді бізнесу. Високі темпи зростання обсягу ринку (а

також безумовна привабливість на довгострокову перспективу) змушують фірму в даному випадку докладати всіх зусиль для збереження і збільшення своєї частки на ринку і подальшого розвитку основних конкурентних переваг, а також капіталізувати прибуток для збереження сильної позиції на ринку. У певний момент компанія може відчутти необхідність у розширенні свого впливу на ринку з метою зміцнити свої конкурентні позиції. Пізніше, коли зростання на даному ринку почне сповільнюватися, буде розумним задуматися про перехід на інші ринки або створення нового продукту, як про засоби зниження ризику [49,с.69].

### **Висновки до розділу 1**

Управління конкурентоспроможністю підприємства - це процес системного формування, розвитку і використання спільного пролонгованої досвіду з'єднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному та тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг.

Для забезпечення гнучкості і адаптивності стратегії підприємства індустрії туризму повинні сприяти: можливості сталого розвитку асортименту послуг, що надаються; оперативному реагуванню на запити споживачів; можливості пристосовуватися до потреб ринку за рахунок зниження собівартості на основі застосування інновацій; розвитку інтелектуального потенціалу і кваліфікації персоналу, формуванню високої і сильної організаційної культури. Одним з основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства є методи і інструменти управлінського впливу на конкурентоспроможність підприємства. Головним завданням керівництва підприємства є формування чіткого, простого в застосуванні і в той же час гнучкого механізму застосування даних методів на підприємстві, в своєму роді, покрокового алгоритму дій.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛБЕНА ТРЕВЕЛ»**

### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «Албена Тревел»**

ТОВ «Албена-Тревел» як туроператор розпочала свою діяльність в Україні у 2000 році.

Головним завданням компанії залишається надання своїм клієнтам високого рівня обслуговування та якості послуг.

Тур фірма ТОВ «Албена - Тревел» активно розвиває агентську мережу і співпрацює з багатьма національними тур - агентами, більшість з яких вже отримали статус «Прем'єр-партнера ТОВ «Албена - Тревел»». В цілому більше 100 агентів реалізують тури ТОВ «Албена - Тревел» по всій Україні.

З 2005 року ТОВ «Албена - Тревел» є акредитованим членом ІАТА - Міжнародної асоціації Повітряного транспорту.

У 2012 року фірма ТОВ «Албена-Тревел» стала одним із засновників Асоціації лідерів турбізнесу України - першого професійного об'єднання провідних туроператорів України. У 2014-2015 рр. всі регіональні представництва і прем'єр-партнери ТОВ «Албена-Тревел» пройшли добровільну перевірку на відповідність вимогам програми «Знак якості АЛТУ».

У 2018 році фірма ТОВ «Албена-Тревел» застрахувала свою відповідальність перед туристами і партнерами на суму 500 000 грн.

Тур фірма ТОВ «Албена-Тревел» пропонує своїм клієнтам подорожі в будь-якому ціновому діапазоні: від якісних економічних курортів до елітних круїзів і тихоокеанських островів. Кожен потенційний турист - клієнт фірми ТОВ «Албена-Тревел» - при професійній підтримці співробітників компанії може індивідуально розробити свій маршрут подорожі і реалізувати свої мрії.

Фірма ТОВ «Албена-Тревел» нагороджена Почесною Грамотою Кабінету Міністрів України, двічі називалася самої відомою торговою маркою в

туристичній сфері України за рейтингом «ТОП-100», відзначена Дипломом міжнародного відкритого рейтингу «Золота Фортуна», має численні нагороди та Дипломи міжнародних організацій та рейтингів.

ТОВ «Албена-Тревел» спеціалізується на наступних видах туризму:

- 1) Відпочинок на морі (Туреччина, Туніс, Хорватія, Єгипет, Греція, Чорногорія, Болгарія, Крим, Італія, ОАЕ, Іспанія).
- 2) Туризм до екзотичних країн (Таїланд, Домінікана, Куба, ГОА, Мальдіви, Мексика, Балі, Сейшели, Шрі-Ланка, В'єтнам, Китай, ПАР).
- 3) Екскурсії (тури по Україні, Угорщина, Франція, Італія, Чехія, Австрія, Польща).
- 4) Гірськолижні тури (Україна, Болгарія, Австрія, Словаччина, Франція, Польща).
- 5) Лікувальні тури (Україна, Угорщина, Чехія, Ізраїль).
- 6) Паломницькі тури (Україна, Йорданія, Ізраїль).
- 7) Шоп – тури (Китай, Італія, ОАЕ, Туреччина, Греція, Туніс).

ТОВ «Албена-Тревел» співпрацює з різними авіакомпаніями по можливості бронюванню квитків, а саме: Lufthansa®, LOT, Air Arabia, Wizz Air, Aerosvit, МАУ, UTair, Aeroflot, Alitalia, KLM, Air Baltik, BRITISH AIRLINES, EL AL, Роза Вітрів).

ТОВ «Албена-Тревел» пропонує послуги навчання за кордоном, а саме в таких країнах як: Австралія, Австрія, Кіпр, Болгарія, Франція, Великобританія, Китай, Німеччина, Словаччина, Греція, Мальта, Ірландія, Іспанія, Італія, Швейцарія, Канада, Латвія, Нова Зеландія, Нідерланди, Польща, США, Чехія.

Туристична фірма займає гідне місце серед інших підприємств регіону, але існує велика кількість ризиків для її діяльності, що в свою чергу відбивається на постійному пошуку альтернативних можливостей для підвищення рівня конкурентоспроможності.».

Персонал компанії складається з кваліфікованих спеціалістів, які забезпечують максимальну якість обслуговування та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Розглянемо основні показники економічної діяльності підприємства, табл.2.1

Таблиця 2.1

**Основні показники економічної діяльності підприємства ТОВ «Албена-Тревел»**

Показники	Одиниця виміру	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
					2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Чистий дохід від реалізації послуг	тис. грн	13976,4	14235,6	14995,3	259,2	759,7	1,9	5,3
Собівартість реалізованих послуг	тис.грн	9214,7	9133,3	9670,2	-81,3	536,9	-0,9	5,9
Валовий прибуток	тис. грн	4761,7	5102,3	5325,1	340,6	222,8	7,2	4,4
Невиробничі витрати	тис. грн	786,4	998,8	1201,7	212,4	202,9	27,0	20,3
Витрати до ВД у%	%	16,5	19,6	22,6	3,1	3	18,8	15,3
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	140,2	149,1	188,3	8,9	39,2	6,3	26,3
Прибуток від звичайної діяльності	тис.грн	140,2	149,1	188,3	8,9	39,2	6,3	26,3
Податок на прибуток	%	24,5	25,9	33,5	1,4	7,6	5,7	29,3
Чистий прибуток	тис. грн	115,7	123,2	154,8	7,5	31,6	6,5	25,6
Рентабельність продажу	%	0,8	0,9	1,0	1,0	1,0	-	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Розглянемо динаміку показників на рис.2.1.

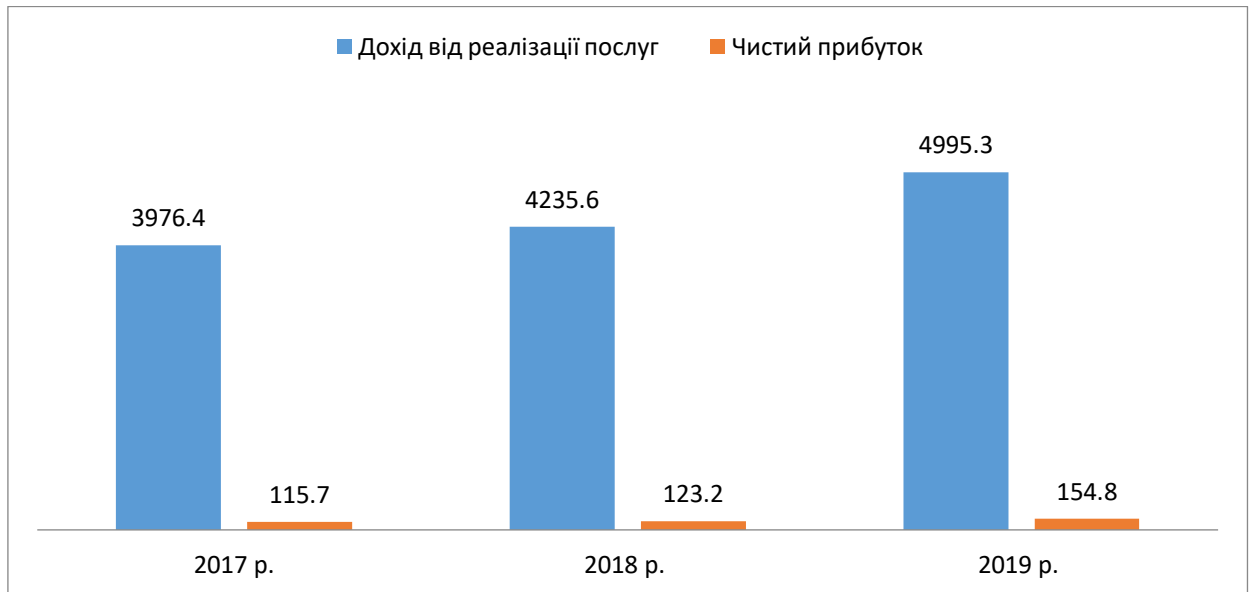


Рис.2.1. Основні показники економічної діяльності підприємства ТОВ «Албена-Тревел»

В цілому підприємство отримує дохід від своєї основної діяльності.

Проаналізуємо показники ліквідності та платоспроможності підприємства, табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Албена-Тревел»**

Показники	Норма	2017	2018	2019	Абс.відх	
					2018 до 2017	2019 до 2018
1.Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	1,1	1,21	1,52	0,11	0,31
2.Коефіцієнт незалежної ліквідності	>0,5	0,32	0,28	0,25	-0,04	-0,03
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,35	0,2	0,22	0,25	0,02	0,03
4.Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,7-0,8	0,75	0,72	0,79	-0,03	0,07

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Розглянемо динаміку показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Албена-Тревел», рис.2.2.

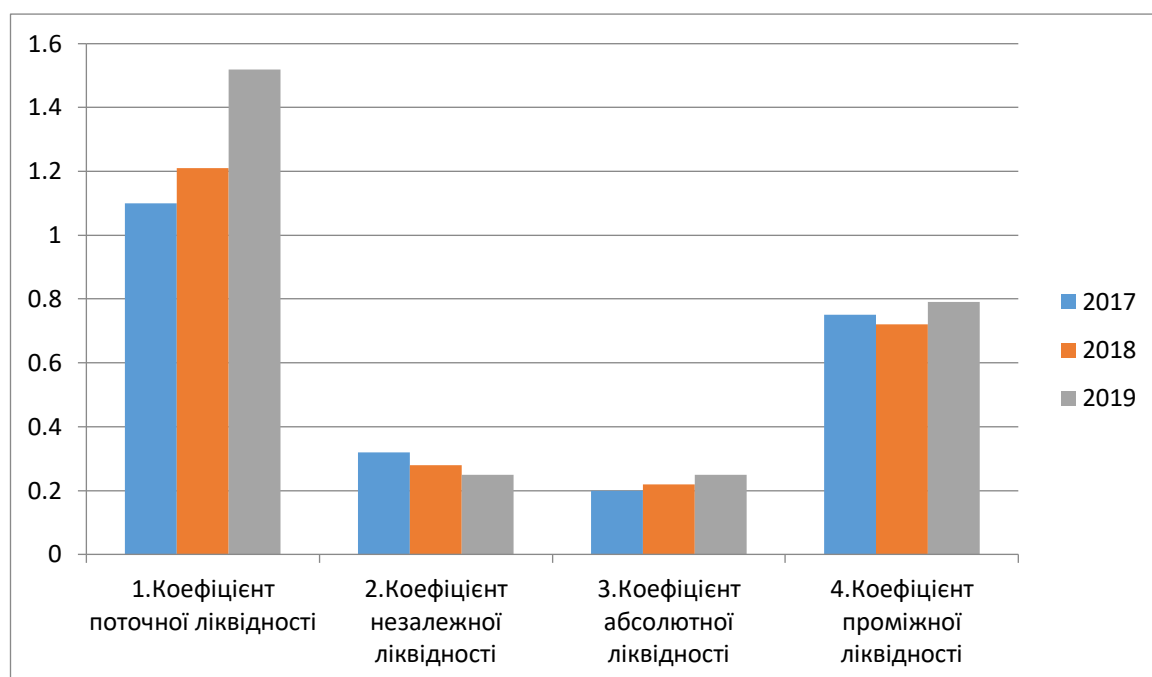


Рис.2.2. Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Албена-Тревел»

Таким чином, бачимо, що всі показники зростають, що говорить про ефективність роботи досліджуваного підприємства. Такі показники говорять про те, що дане підприємство має гарно сплановану фінансову систему та цікавить інші підприємства для співпраці.

Таблиця 2.3

### Показники рентабельності діяльності ТОВ «Албена-Тревел»

№ п/п	Стаття	2017	2018	2019	Абс.відх.	
					2018 до 2017	2019 до 2018
1	Рентабельність капіталу	23	33	39	10	6
2	Рентабельність власного капіталу	32	58	60	26	2
3	Рентабельність виробничих фондів	72	96	96	24	0

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Розглянемо динаміку зміни показників рентабельності на рис.2.3.

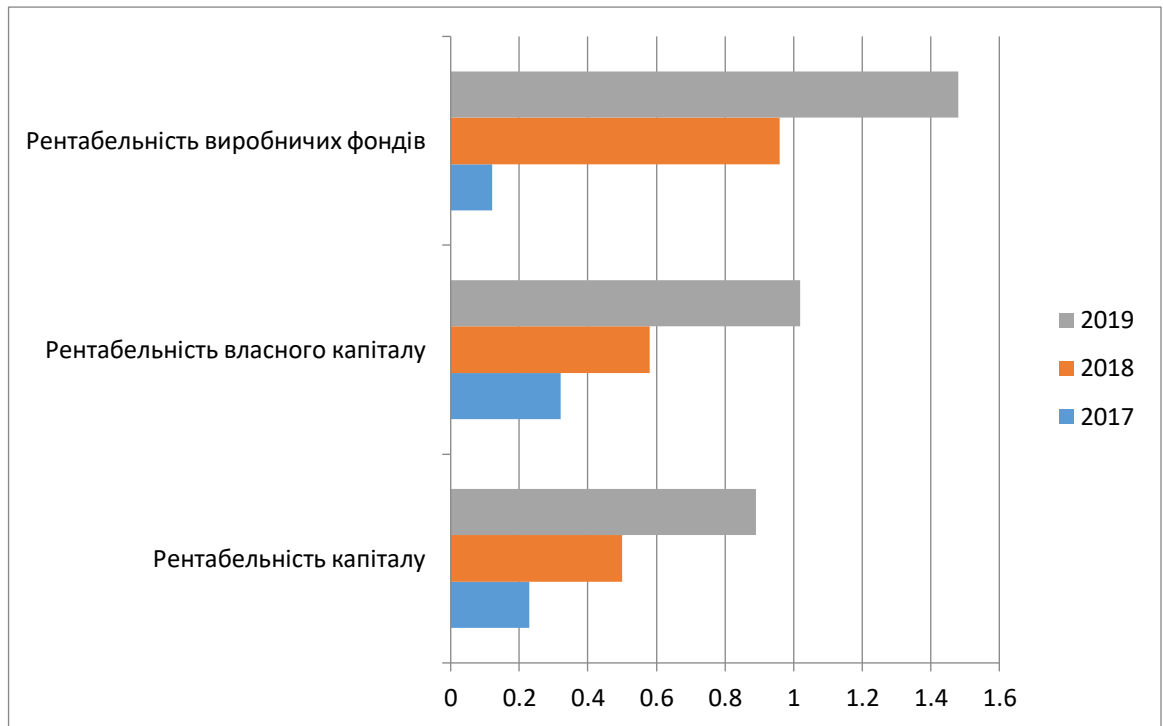


Рис.2.3. Показники рентабельності діяльності ТОВ «Албена-Тревел»

Проаналізувавши діяльність туристичного підприємства ТОВ «Албена-Тревел» відзначили, що підприємство:

- має вдале розміщення відносно території міста (воно знаходиться в центрі);
- орієнтованість на клієнтів середнього рівня (яких на даний момент більшість);
- наявність всіх необхідних засобів зв'язку (факс, Інтернет і т.д).

До негативних якостей роботи підприємства можна віднести:

- малий робочий колектив;
- відсутність власного транспорту;
- не досить широке використання рекламної діяльності.

## 2.2. Аналіз внутрішнього середовища туроператора ТОВ «Албена Тревел»

Щоб зробити висновки щодо діяльності туристського підприємства недостатньо проаналізувати динаміку і кількість обслугованих туристів. Також важливими показниками, що відображають попит на послуги туристського підприємства є кількість наданих туристам туро-днів і кількість туро-днів на 1 туриста, тобто тривалість подорожі. Тому необхідно визначити, як за аналізований період змінилися ці показники.

Для аналізу даних статистичної звітності туристичної діяльності підприємства ТОВ «Албена-Тревел» використовуємо спеціальну Форму №1-ТУРИЗМ «Звіт про туристичну діяльність»

Розпочнемо з аналізу динаміки основних показників обсягу наданих послуг туристського підприємства (таблиці 2.4).

Таблиця 2.4

### Динаміка основних показників обсягу наданих послуг туристського підприємства ТОВ «Албена-Тревел»

Показники	Роки		Абсолютн ий приріст	Темп зростання	Темп приросту,%
	2018	2019	ланцюгов ий	ланцюгов ий	ланцюговий
Кількість обслугованих туристів	1818	2095	277	133,8	33,8
у тому числі за видами:					
туристів, які виїжджали за кордон	916	987	71	117,0	17,0
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	902	1108	206	151,2	51,2

## Продовження таблиці 2.4

Кількість туро-днів, наданих туристам	9969	12366	397	108	8
Обсяг наданих туристських послуг :	1290	1254	-36	87,5	-12,4
туристам ,які подорожують в межах України	420	422	2	150	50
туристам, які виїжджали за кордон України	870	832	-38	86,9	13,1
Витрати, пов'язані з наданням туристських послуг	106,3	127,6	21,3	120	20

Розглянемо динаміка основних показників обсягу наданих послуг туристського підприємства ТОВ «Албена-Тревел» на рис.2.4.

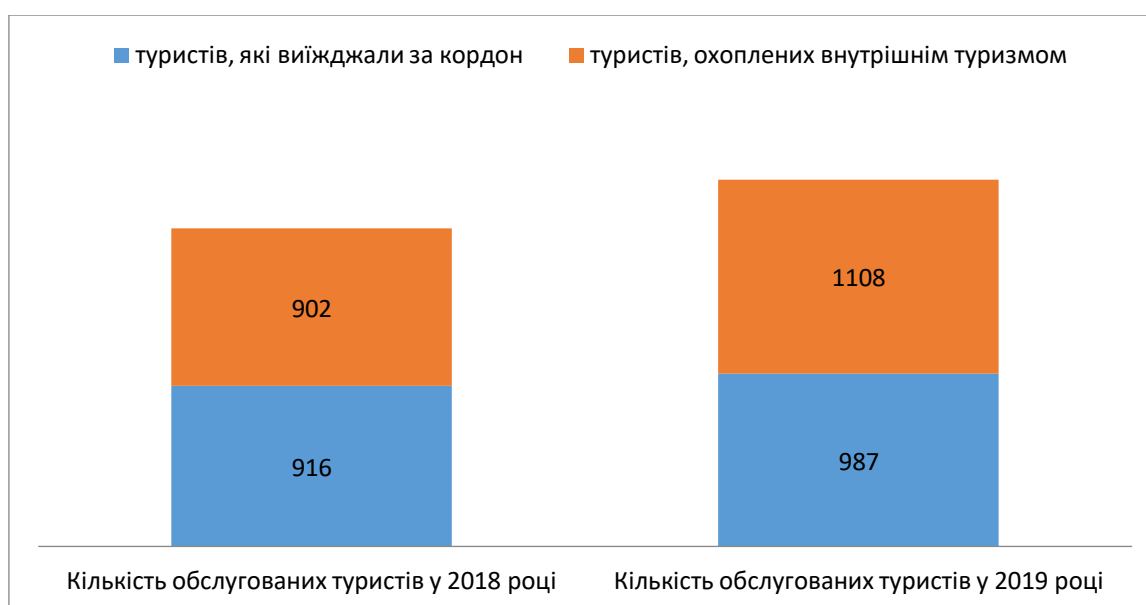


Рис.2.4. Динаміка основних показників обсягу наданих послуг туристського підприємства ТОВ «Албена-Тревел»

Аналізуючи таблицю 2.4, можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Албена-Тревел» у 2019 році покращила показники кількості обслуговуваних туристів та кількості туро-днів порівняно з 2018 роком. Це відбувається за рахунок збільшення якості, а як наслідок - і кількості, що

наданих турпослуг. Загальна кількість туристів зросла на 33,8 % відносно 2018 року, а загальна кількість туро-днів - на 8 %.

Персонал підприємства складається з кваліфікованих спеціалістів, які забезпечують максимальну якість обслуговування та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Організаційна структура туристичної фірми ТОВ «Албена-Тревел» є лінійною. На підприємстві працюють: директор, менеджер по туризму, заступник директора, бухгалтер, секретар, туристичні агенти.

З рис. 2.5 видно, що в турфірмі існує три основних напрями комунікаційних потоків: зверху-вниз, знизу-догори та по горизонталі. Кожний з напрямів передбачає взаємодію співробітників, що знаходяться на різних рівнях організаційної ієрархії, тому значно відрізняються за своїми цілями, характером інформації, методами, тривалістю та частотою.

Два основних підрозділи підпорядковуються так званому «першому заступнику генерального директора», який наділений повноваженнями директора ТОВ «Албена-Тревел» та приймає всі управлінські рішення. Найвищий управлінський рівень представлений генеральним директором головного підприємства, який виконує лише функцію контролю. Тому комунікаційний процес між генеральним директором та нижчими рівнями представлений в основному комунікаціями знизу-догори у вигляді щомісячних звітів про виконану роботу, раціоналізаторських пропозицій та заяв.

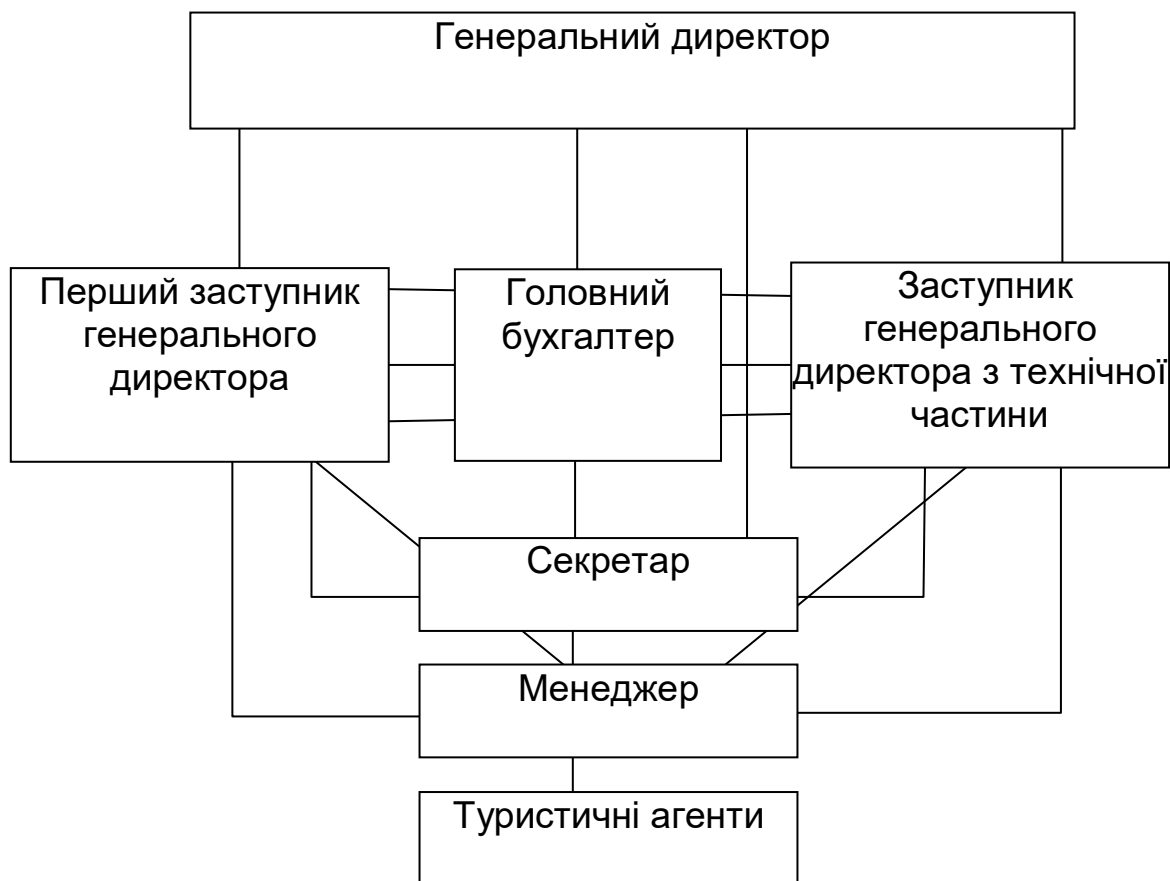


Рис.2.5. Організаційна схема ТОВ «Албена-Тревел»

При цьому будь-які звіти (фінансові, про досягнення поставлених цілей, про перевиконання плану) щомісячно пересилаються факсом менеджерами обох відділів і лише раз у півроку (за виключенням нагальних потреб) відбуваються особисті зустрічі. Щодня відбуваються телефонні розмови для вирішення короткострокових питань, які також найчастіше ініціюються зі сторони менеджера одного з відділів.

Заяви працівників ТОВ «Албена-Тревел» на ім'я генерального директора (про надання відпустки, про підвищення зарплати) мають досить формальний характер і обумовлюються необхідністю документального оформлення всіх господарських операцій при бухгалтерському обліці.

Такою ж формалізованою формою доведення прийнятих рішень зверху-вниз є накази та інструкції генерального директора. Найпоширенішою формою інформування підлеглих є телефонні розмови і електронна пошта (E-mail).

За розміром туристичне агенство ТОВ «Албена-Тревел» відноситься до

малих підприємств, за його штатним розкладом на фірмі працюють 10 чоловік, табл. 2.5:

Таблиця 2.5

### Штатний розклад туристичної фірми ТОВ «Албена-Тревел»

№	Персонал	Графік роботи	Заробітня плата, грн
1	Генеральний директор	10.00-14.00	15500
2	Заступник директора	9.00-16.00	12000
3	Головний бухгалтер	9.00-18.00	10000
4	Секретар	9.00-18.00	8800
5	Заступник з технічних питань	10.00-17.00	7500
6	Менеджери з туризму	9.00-18.00	8500
7	Турагенти	Вільний графік	% від продажу

Проведемо аналіз функцій управління всередині підприємства, табл.2.6.

Таблиця 2.6

### Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства

№	Назва посадової особи, підрозділу	Основні функції, посадової особи, підрозділу	Кількість працівників відділу
1	Генеральний директор	Керує відповідно до чинного законодавства господарською і фінансово-економічною діяльністю 41тур агентства, несучи всю повноту відповідальності за наслідки прийнятих рішень, схоронність і ефективне використання майна 41тур агентства, а також фінансово-господарські результати його діяльності. Керує діяльністю структурних підрозділів турпідприємства	1
2	Заступник директора	Організовує роботу і ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів та виробничих одиниць, підвищує рентабельність фірми. Розробляє і погоджує з директором фірми плани: - Розвитку виробництва на рік; - Бюджетування фірми (на квартал, рік). Вирішує питання, що стосуються фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності фірми.	1

## Продовження таблиці 2.6

3	Менеджер з туризму	<p>Здійснює пошук клієнтів на покупку туристського продукту, у т.ч. через Інтернет, поштою, по телефону й ін.</p> <p>Організує проведення заходів щодо просування туристичного продукту (рекламних кампаній, презентацій, включаючи роботу на спеціалізованих виставках, поширення рекламних матеріалів, ін.).</p> <p>Вивчає вимоги клієнтів до туристського продукту, пропонує послуги, що відповідають заявленим вимогам.</p> <p>Консультує клієнтів</p> <p>Забезпечує клієнтів роздруківками, фотокопіями, каталогами й іншими рекламними матеріалами по цікавлячому їх туристичному продукту</p> <p>Веде переддоговірні переговори з клієнтами і погоджує наступні умови договорів (контрактів)</p>	5
4	Бухгалтер	<p>Організовує управління рухом фінансових ресурсів підприємства і регулювання фінансових відносин, що виникають між суб'єктами господарювання в умовах ринку з метою найбільш ефективного використання усіх видів ресурсів у процесі виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг) і одержання максимального прибутку. Забезпечує розроблення фінансової стратегії підприємства і його фінансову стійкість</p>	1
5	Секретар	<p>Вивчає кон'юнктуру і тенденції розвитку ринку туристичних послуг. Бере участь у розробці методики пошуку клієнтів.</p> <p>Вивчає й аналізує мотивацію попиту на реалізовані туристичні продукти, потреби покупців і замовників послуг.</p>	1

Маленький розмір штату, який не змінюється в залежності від сезону, обумовлюється, по-перше, невеликим обсягом діяльності турпідприємства, по-друге - її специфікою. Однак, невелика кількість персоналу, зайнятого в тур фірми ТОВ «Албена-Тревел», має і позитивні сторони, особливо в комунікаційному процесі, як в зовнішньому, так і у внутрішньому. Так, при

чіткому знанні робітниками своїх функцій та поля діяльності виключаються конфліктні ситуації, які мають місце при багатопрофільній спеціалізації працівників на підприємствах. Вузька спеціалізація, навіть при необхідності суміщення певних функцій при роботі в туристичних фірмах, сприяє чіткому розмежуванню у питаннях з ким, яким чином, за допомогою якого засобу взаємодіяти та спілкуватися при виконанні робітником своїх окремих виробничих завдань.

Розглянемо з цих позицій внутрішні комунікації, тобто комунікації між працівниками туристичного підприємства ТОВ «Албена-Тревел». На даному підприємстві нараховується лише три управлінські рівні, при чому два з них (генеральний директор та адміністратор) налічують в своєму складі по одній особі, отже всі комунікації зосереджуються між співробітниками, що знаходяться на одному ієрархічному рівні.

Працівники відділів виїздного та в'їздного туризму працюють досить уособлено на різних сегментах ринку споживачів. Кожний підрозділ має свої завдання, свої стратегічні плани, методи їх виконання. Беручи до уваги те, що головною метою горизонтального спілкування є координація завдань та дій, можна прийти до висновку, що на цьому підприємстві формальні комунікації між підрозділами відсутні через їх непотрібність.

Цьому є логічне пояснення: для того, щоб спілкуватися, треба мати якісь зв'язки та потреби, які при такому розподілі праці відсутні. Підрозділи не мають підстав для спільної координації своїх дій, але мають схожість загальних схем діяльності, що дозволяє їм вести своєрідні змагання щодо кінцевого результату. Але це вже відноситься до неформальних контактів.

Останні є дуже поширеними на ТОВ «Албена-Тревел», що пояснюється досить однорідними особистими характеристиками окремих працівників (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Соціально-демографічний портрет працівників туристичної фірми ТОВ  
«Албена-Тревел»**

Ознака	Чисельність робітників	
	чоловік	в % до загальної кількості працюючих
вік:		
1. 20-30	7	70
2. 30-40	2	20
3. 40-50	1	10
4. 50-60	-	-
стать:		
5. чоловіча	3	30
6. жіноча	7	70
сімейний стан:		
7. одружені	7	70
8. неодружені	3	30
освіта:		
9. вища	10	100
10. середня	-	-
11. неповна середня	-	-
шкідливі звички:		
12. палять	5	50
13. не палять	5	50

Згідно з виділеними даними таблиці можна охарактеризувати типового робітника ТОВ «Албена-Тревел»: це заміжня жінка 20-30 років з вищою економічною освітою.

Дані для аналізу руху робочої сили підприємства наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Рух робочої сили на підприємстві «ТОВ «Албена-Тревел»**

Показник	Минулий період	Звітний період	Відхилення	
			абсолютне (±)	%
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	8	10	2	25
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	-	2	2	100
3. Вибуло працівників	1	1	0	0
у т. ч. з причин:				

Продовження таблиці 2.8

а) з власного бажання	1	0	-1	-100
б) звільнення за порушення трудової дисципліни	0	1	+1	100
Коефіцієнт обігу прийому	0	0,2	1,2	-
Коефіцієнт обігу вибуття	0,13	0,1	- 0,03	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,1	- 0,03	-

Таким чином, організаційна структура застосовується у приватному туристичному підприємстві ТОВ «Албена-Тревел» тому що:

- вся виконувана робота проста й одноманітна;
- власник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу.

- тут головною рисою є єдність розпорядження.
- перевагами цієї структури над іншими є:
  - відповідальність;
  - чітко визначені зобов'язання;
  - чіткий розподіл обов'язків та повноважень;
  - оперативний процес прийняття рішень;
  - простота розуміння і використання;
  - можливість підтримувати необхідну дисципліну.

Аналіз оточення організації на основі моделі «П'ять сил конкуренції» (М. Портера) пропонується виконувати за допомогою таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Фактори впливу на організаційну структуру ТОВ «Албена-Тревел»

Фактор	Зміст фактора	Вплив
1. Вплив споживачів	Перелік всіх груп споживачів	Необхідно виділити переваги кожної групи і оцінити, яким чином враховуються інтереси кожної групи клієнтів на підприємстві СКСіТ (рівень сервісу, надання додаткових послуг і т.д.)

## Продовження таблиці 2.9

2. Вплив конкурентів	Вказати основних конкурентів	Визначити, на які групи клієнтів підприємства кожен конкурент «зазіхає», виділити сильні і слабкі сторони конкурентів
3. Вплив постачальників	Вказати основних постачальників (врахувати також і комунальні послуги, послуги зв'язку тощо)	Оцінити стабільність і можливість подальшої співпраці
4. Вплив продуктів-субститутів	Необхідно врахувати продукти (послуги) замітник, переді-складові різних груп клієнтів інші можливості задоволення потреби	Оцінити розвиток інтересів клієнтів і їх можливі переваги
5. Вплив нових конкурентів	Вивчити можливість появи нових конкурентів.	Оцінити бар'єри вхід на ринок потенційних конкурентів.

Таким чином, на організаційну структуру можуть впливати споживачі, конкуренти, постачальники послуг.

Отже, попри великий перелік переваг в організаційній структурі туристичного підприємства ТОВ «Албена-Тревел» вона ще й має деякі недоліки, такі як:

- жорсткість;
- негнучкість;
- слабка пристосовуваність до подальшого зростання.

На даний момент підприємство використовує сучасні інформаційні технології, вся документація і облік ведуться автоматизовано. Незважаючи на відсутність маркетингової служби, у цьому напрямку позиції ТОВ «Албена-Тревел» середні. В цілому аналізуючи вплив внутрішнього середовища, можна зробити висновок, що внутрішнє середовище впливає позитивно на формування стратегії просування туристичних послуг ТОВ «Албена-Тревел».

### 2.3. Аналіз зовнішнього середовища туроператора

Для дослідження ринку послуг, вивчення туристичного підприємства необхідно проаналізувати вплив основних факторів зовнішнього середовища.

Щоб врахувати можливий вплив різних чинників зовнішнього оточення слід використовувати PEST-аналіз (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

#### PEST -аналіз ТОВ «Албена-Тревел»

Фактори	Можливі впливи чинників
Демографічні фактори	Збільшення чисельності населення Зростання кількості освічених людей
Економічні фактори	Інфляція Податкові ставки Рівень доходів населення Позики і доступність кредитів
Природні фактори	Подорожчання енергії
Науково-технічні фактори	Прискорення науково-технічного прогресу Посилення контролю за якістю продукції Збільшення асигнувань на проведення досліджень
Соціальні фактори	Участь в житті суспільства (соціальні програми)
Політичні фактори	Законодавство з регулювання комерційної діяльності Політична і економічна ситуація

Розглянемо перераховані фактори більш докладно.

1) Демографічні фактори. Соціально - демографічний аспект має чимале значення при аналізі макросередовища організації. Так, низький дохід населення, високий рівень безробіття зумовлюють зниження платоспроможності населення, а значить і зниження обсягів реалізації. Так як клієнти компанії ТОВ «Албена-Тревел» в основному фізичні особи, то демографічний фактор впливає на діяльність компанії безпосередньо.

2) Стан економіки (економічний фактор). На тлі глобальної економічної кризи з'явилися негативні тенденції, які стали наростати. Падіння світових цін на нафту, відтік з країни капіталу, утруднений доступ до зовнішнього кредитування і обвал фондового ринку привели до ослаблення гривні по відношенню до американського долара, серйозних проблем в банківському секторі і ознаками безробіття в ряді секторів економіки. Це призвело до скорочення попиту на послуги суспільства і зниження виручки.

Економічна ситуація змінює купівельну поведінку: зростання безробіття, зниження доходів населення укупі з ростом інфляції змушує людей шукати шляхи економії.

3) Політичний і правовий чинники. Внутрішній ринок і діяльність організації постійно перебувають під впливом політичних подій і рішень, і керівництво організації повинно ознайомитися з прийнятими рішеннями і законами як федерального уряду, а й місцевих органів влади.

В цілому, вплив політичного чинника в даний момент на ТОВ «Албена-Тревел» невеликий. Однак можна відзначити наступне: додаткова співпраця з іншими фірмами може принести певний прибуток, але іноземні фірми повинні бути впевнені в стабільності економічної і політичної ситуацій в Україні.

Жодна фірма не може здійснювати свою підприємницьку діяльність без урахування ситуації, в державі політико-правового середовища. Це середовище визначається: законами та нормативними актами щодо регулювання підприємницької діяльності, а також встановленою системою контролю з боку державних установ за дотриманням чинних законів.

4) Соціальний фактор. З моменту заснування компанія бере активну участь в житті суспільства. ТОВ «Албена-Тревел» бере активну участь в житті суспільства, створюючи таким чином сприятливе враження, залучаючи додаткових клієнтів і стверджуючи існуючих в думці про те, з якою чудовою компанією вони співпрацюють.

5) Технологічний фактор. На ТОВ «Албена-Тревел» діють зміни тарифів на транспорт, енергію, підвищення орендної плати та інше. Все це змушує підвищувати ціни на послуги.

6) Природний фактор. Таке природне явище як зміна клімату мало чим вплине на попит на послуги ТОВ «Албена-Тревел». А ось, наприклад, землетрус або інші природні катаклізми знизять рівень збуту. Поряд з методами вивчення загроз, можливостей, сили і слабкості організації для аналізу середовища може бути застосований метод складання її профілю. Даний метод зручно застосовувати для складання профілю окремо макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища. За допомогою методу складання профілю середовища вдається оцінити відносну значимість для організації окремих факторів середовища (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

### Профіль зовнішнього середовища ТОВ «Албена-Тревел»

Фактори	Важливість для галузі А	Важливість для фірми В	Напрямок впливу С	Ступінь важливості $D = A * B * C$
Постачальники	+1	+1	+1	+1
Ринок робочої сили	+3	+3	+1	+9
Правове середовище	+2	+2	+1	+4
Споживачі	+3	+3	+1	+9
Конкуренти	+3	+3	+1	+6
Стан економіки	+3	+3	+1	+9
Політичні фактори	+2	+2	+1	+4
Природно географічні фактори	+1	+1	+1	+1

## Продовження таблиці 2.11

Рівень розвитку країни	+3	+2	+1	+6
Технологічні фактори	+1	+1	+1	+1
Соціальний фактор	+1	+1	+1	+1

Загальна сума балів становить +43, що говорить про загальному сприятливому вплив зовнішнього середовища на ТОВ «Албена-Тревел».

Отже, найбільше ТОВ «Албена-Тревел» залежить від своїх працівників, своїх клієнтів і стану економіки в цілому. Ну і, звичайно, не варто забувати про конкурентне середовище.

SWOT-аналіз - метод стратегічного планування, який використовується для оцінки факторів і явищ, що впливають на проект або підприємство. Всі чинники діляться на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози). Метод включає визначення мети проекту та виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що сприяють її досягненню або ускладнюють його.

Таблиця 2.12

**Матриця SWOT аналізу ТОВ «Албена-Тревел»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність необхідних фінансових ресурсів; 2. Високий професіоналізм співробітників з продажу турів; 3. Широкий спектр надаваних турів; 4. Індивідуальний підхід до кожного клієнта (максимальне задоволення бажань і переваг клієнта); 5. Наявність бази постійних клієнтів; 6. Можливість підвищення кваліфікації персоналу; 7. Наявність власного сайту; 8. Послуги страхування та кредитування в офісі.	1. Відсутність чіткої стратегії; 2. Неефективна реклама; 3. Вплив фактора сезонності на прибуток; 4. Невеликий період роботи на ринку; 5. Низький потік нових клієнтів; 6. Велика кількість конкурентів; 7. Недостатня кількість штатних співробітників.
Загрози	Можливості

## Продовження таблиці 2.12

1. Поява нових конкурентів; 2. Неблагополучні зміни в курсах валют; 3. Зниження попиту на туристичні послуги, зниження платоспроможності населення; 4. Кризи, політичні конфлікти, природні дії в країнах за основними напрямками. 5. Сучасна ситуація з пандемією коронавірусу	1. Можливість зниження ціни; 2. Ослаблення позицій конкурентів; 3. Збільшення темпів зростання ринку; 4. Підвищення професіоналізму співробітників; 5. Розширення вибору послуг, що надаються; 6. Розширення компанії, за рахунок відкриття нових офісів; 7. Збільшення потоку клієнтів, за рахунок надання знижок.
---	---

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

На підставі SWOT-аналізу можна говорити про те, що здійснювана турфірмою діяльність може бути в цілому оцінена позитивно. Фірма має як сильні, так і слабкі сторони. Це означає, що керівництву фірми є над чим працювати, використовуючи наявні можливості і уникаючи ймовірних і реальних загроз. В цілому це - нормальна ситуація для турфірми як ринкового суб'єкта. В умовах жорсткої конкуренції, при наявності більш сильних суперників необхідно удосконалювати управління фірмою, напрацьовувати досвід, постійно аналізувати власну діяльність і діяльність конкурентів, по можливості збільшувати витрати на маркетинг.

Велика увага в турфірмі ТОВ «Албена-Тревел» приділяється дослідженню своїх конкурентів. Конкуренція – це зона з найбільш чутливим індикатором активності підприємства, вона визначає різні маркетингові характеристики, такі як: ціна, обсяги та умови продажів, стимулювання збуту, методи реклами. Зміни, що відбуваються на ринку, швидше і чіткіше всього виявляються через відносини з конкурентами, оскільки суперництво - це головний двигун ринкових змін. Проведемо дослідження конкурентів туристичної фірми, табл.2.13

Таблиця 2.13

## Порівняльна таблиця конкурентів ТОВ «Албена-Тревел»

Характеристики	Фірми		
	Феєрія мандрів	ТОВ «Албена-Тревел»	Альбатрос
1	2	3	4
1.Репутація компанії	Слабо відома	Відома	Відома
2.Кваліфікація менеджерів	Середня	Висока	Висока
3.Основні види послуг	Внутрішній і міжнародний туризм, продаж авіа-і ж / д квитків, екскурсійне обслуговування	Внутрішній і міжнародний туризм, продаж квитків, VIP тури, візи, транспортне обслуговування	Внутрішній і міжнародний туризм, продаж авіа- і залізничних квитків, бронювання розміщення
4.Степень диверсифікації діяльності	Середня	Слабка	Середня
5.Контроль за якістю послуг	Проводиться рідко	Постійно	Постійно
7.Канали збуту	Робота з індивідуальними клієнтами, не розвинене співробітництво з корпоративними клієнтами	Робота з індивідуальними клієнтами, співробітництво з корпоративними клієнтами	Робота з індивідуальними клієнтами, співробітництво з корпоративними клієнтами
8.Реклама	Недостатня	Активна рекламна політика	Середня

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, проаналізувавши фінансовий стан підприємства відзначили, що ТОВ «Албена-Тревел» має високі конкурентні позиції на туристичному ринку. Фірма нарощує об'єми прибутку та кількості туристів.

## **Висновки до розділу 2**

Туристичне підприємство ТОВ «Албена-Тревел» для здійснення ефективної діяльності має у своєму розпорядженні необхідні активи та капітал. За даними проведеного аналізу можна стверджувати, що підприємство працює успішно. За аналізований період покращилися результати роботи: зріс валовий дохід, валовий прибуток, чистий прибуток, зросла кількість обслугованих туристів. Програма обслуговування в ТОВ «Албена-Тревел» є якісною і привабливою для туристів.

Проведений SWOT-аналіз зовнішнього середовища показав, що сильних сторін у турагента більше, ніж слабких. А отже, це свідчить про досить міцну та злагоджену організаційну структуру самого підприємства. Туристичне агентство має значний досвід, низькі витрати в порівнянні з іншими турагентами, ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі, професійне керування компанією завдяки директору. Що стосується загроз, котрі мають місце для даного підприємства, то їх існує більше, ніж можливостей. Це пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛЬБЕНА ТРЕВЕЛ»

#### 3.1. Оцінка конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Альбена Тревел»

Для того, щоб провести повноцінний аналіз конкурентного середовища підприємства ТОВ «Альбена Тревел» розглянемо найближчих конкурентів даного підприємства.

При аналізі найближчих конкурентів було виявлено 2 конкурентні організації за наступними критеріями:

- аналогічність послуг, що надаються;
- частка ринку.

Таким чином, головними конкурентами ТОВ «Альбена Тревел» є: ТОВ «Феєрія мандрів», м.Київ, пер.Крестовий 8/9 (кол. вул. Гайцана 8/9); ТОВ «Альбатрос», вул. Ділова, 5б, Київ.

Розглянемо розподіл ринку між наведеними підприємствами, табл.3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Розподіл ринку між туристичними підприємствами

Організація	Напрямок діяльності	Частка на ринку, міста Київ
ТОВ «Альбена Тревел»	Спеціалізується на внутрішньому та виїзному туризмі. Пропонує широкий асортимент послуг.	6

## Продовження таблиці 3.1

ТОВ «Феєрія мандрів»	Пропонує широкий асортимент турів в межах України. Спеціалізується на відпочинку в Турції та Єгипті	5
ТОВ «Альбатрос»	Підприємство основним напрямком прийняло – виїзний туризм. Організовує туристичні тури в країни Європи та Азії.	5

Таким чином, бачимо, що всі аналізовані підприємства займають майже однакові частки на ринку міста Києва. Також відмітили, що туристичні підприємства надають майже однакові послуги в однакові туристичні напрямки. Порівняємо показники прибутковості аналізованих підприємств, рис.3.1.

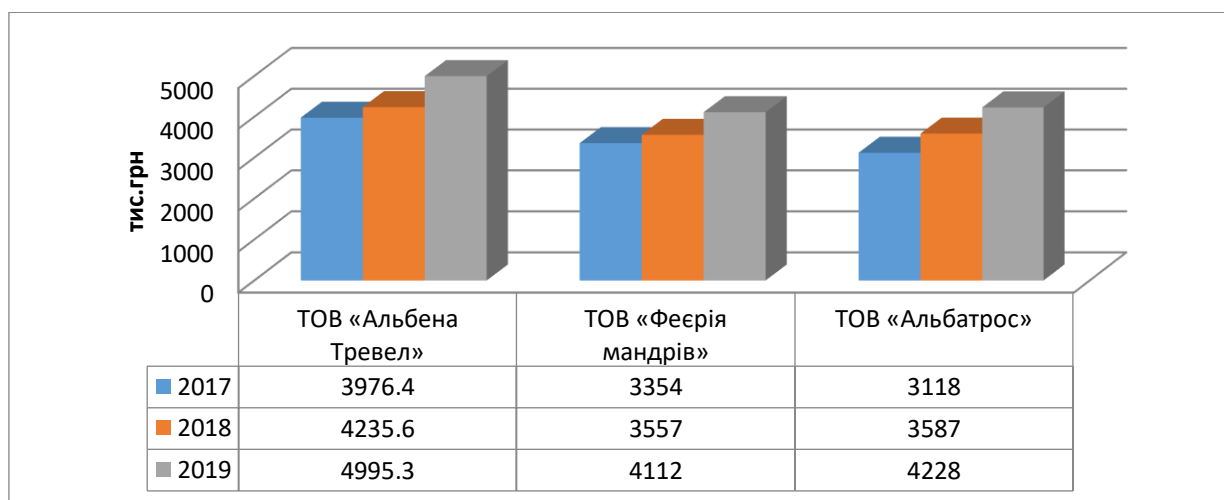


Рис.3.1. Показники доходів від реалізації послуг, туристичних фірм за 2017-2019 рр, тис. грн

Таким чином, серед аналізованих підприємств ТОВ «Альбена Тревел» має найбільші показники дохідності, ТОВ «Феєрія мандрів» та ТОВ «Альбатрос» мають майже однакові рівні доходу, але все ж таки дані показники є нижчими ніж у аналізованого підприємства.

Також проведемо бальну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Альбена Тревел», табл.3.2

Таблиця 3.2

### Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

Показники	ТОВ «Альбена Тревел»	ТОВ «Феєрія мандрів»	ТОВ «Альбатрос»
місце розташування	5	4	4
середній рівень завантаженості	5	4	3
популярність серед населення	4	3	2
асортимент додаткових послуг	5	4	4
рівень професіоналізму персоналу	4	4	4
якість основних послуг	5	4	5
якість рекламних засобів	4	3	2
цінова політика	5	3	4
Загальна сума балів за показниками	41	29	28

Розглянемо показники на рис.3.2.

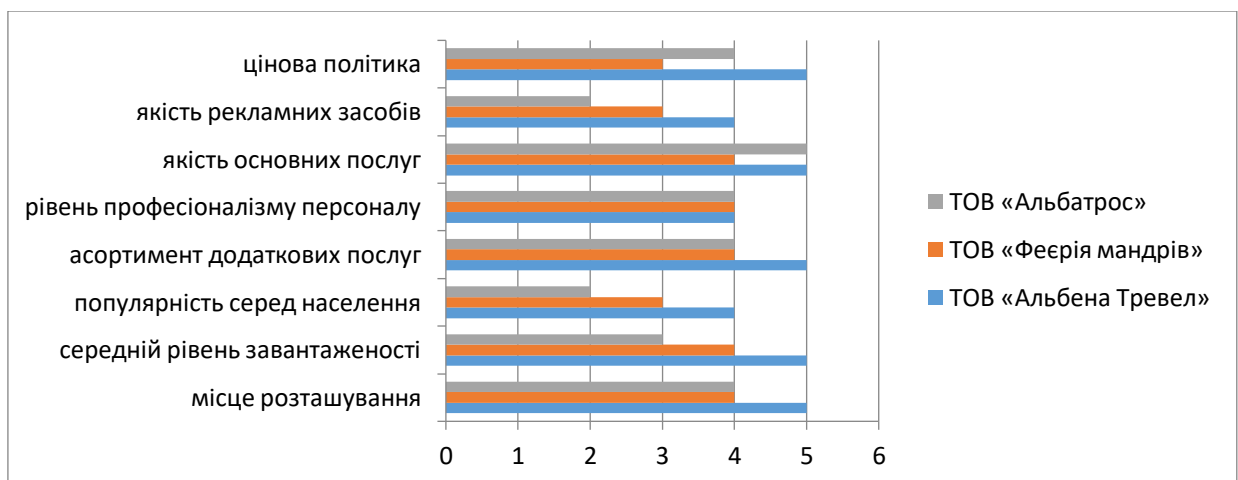


Рис.3.2. Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

Отже, з рисунка видно, що слабкими місцями у діяльності ТОВ «Альбена Тревел», в порівнянні з конкурентами, є відсутність маркетингової політики і реклами, що призводить до слабкої популярності фірми. До слабких сторін так само можна віднести низьку кваліфікацію менеджерів. Необхідно приділити увагу саме цим фактам для позитивного функціонування фірми в подальшому. Було з'ясовано, що для того, щоб збільшити обсяги продажів компанії, необхідно підвищити її конкурентоспроможність за рахунок усунення її слабких сторін.

Усі названі туристичні оператори займаються виїзним та внутрішнім туризмом, орієнтовані на один і той же сегмент ринку, так само як ТОВ «Альбена Тревел» мають вигідне місце розташування. Серед конкурентних переваг ТОВ «Альбена Тревел» можна назвати безкоштовне сервісне обслуговування у вигляді надання каталогів та інформації про місце подорожі, надання «горячих» турів, високе професійне обслуговування споживачів, явною перевагою є робота як з виїзним туризмом, так і з внутрішнім.

На високу оцінку також заслуговують маркетингові комунікації ТОВ «Альбена Тревел», адже споживач зазвичай не відразу приймає рішення про певну покупку. Він проходить через кілька стадій «дозрівання» до покупки. Першим компонентом виступає ефективна реклама, яка формує імідж туристичного агентства через імідж покупця.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності асортименту залежності від видів турів, табл.3.3.

Таблиця 3.3.

### Асортимент турів туристичних підприємств

Вид турів	ТОВ «Альбена Тревел»	ТОВ «Феєрія мандрів»	ТОВ «Альбатрос»
- курортно-лікувальний	-	+	+

## Продовження таблиці 3.3

- рекреаційний	+	+	+
- культурно-пізнавальний	+	+	+
- спортивний	+	-	-
- діловий	+	-	+
- науковий, конгресний	+	-	-
- релігійний	+	+	-
- етнічний	-	+	+
- інші	+	+	+

Таким чином, ТОВ «Альбена Тревел» продає різноманітні тури, єдині види турів котрі не представлені асортименті тур фірми це етнічні та лікувальні. Натомість у конкурентів асортимент менший, так ТОВ «Феєрія мандрів» не продає спортивні, наукові та ділові тури, а ТОВ «Альбатрос» спортивні, релігійні та наукові.

Проаналізуємо вартість послуг трьох підприємств, на прикладі турів на море в межах України, табл.3.4

Таблиця 3.4.

**Вартість турів на море в межах України**

Місце відпочинку	Вартість путівки на одну особу, грн. на 7 днів		
	ТОВ «Альбена Тревел»	ТОВ «Феєрія мандрів»	ТОВ «Альбатрос»
Одеса	Від 2500	Від 2800	Від 2800
Коблево	Від 2100	Від 2500	Від 2100
Залізний порт	Від 1800	Від 1800	Від 2000
Затока	Від 3000	Від 2600	Від 3200
Кирилівка	Від 3000	Від 3000	Від 3500

Бердянськ	Від 2400	Від 2600	Від 2600
-----------	----------	----------	----------

Проведемо порівняння використовуючи рис.3.3.

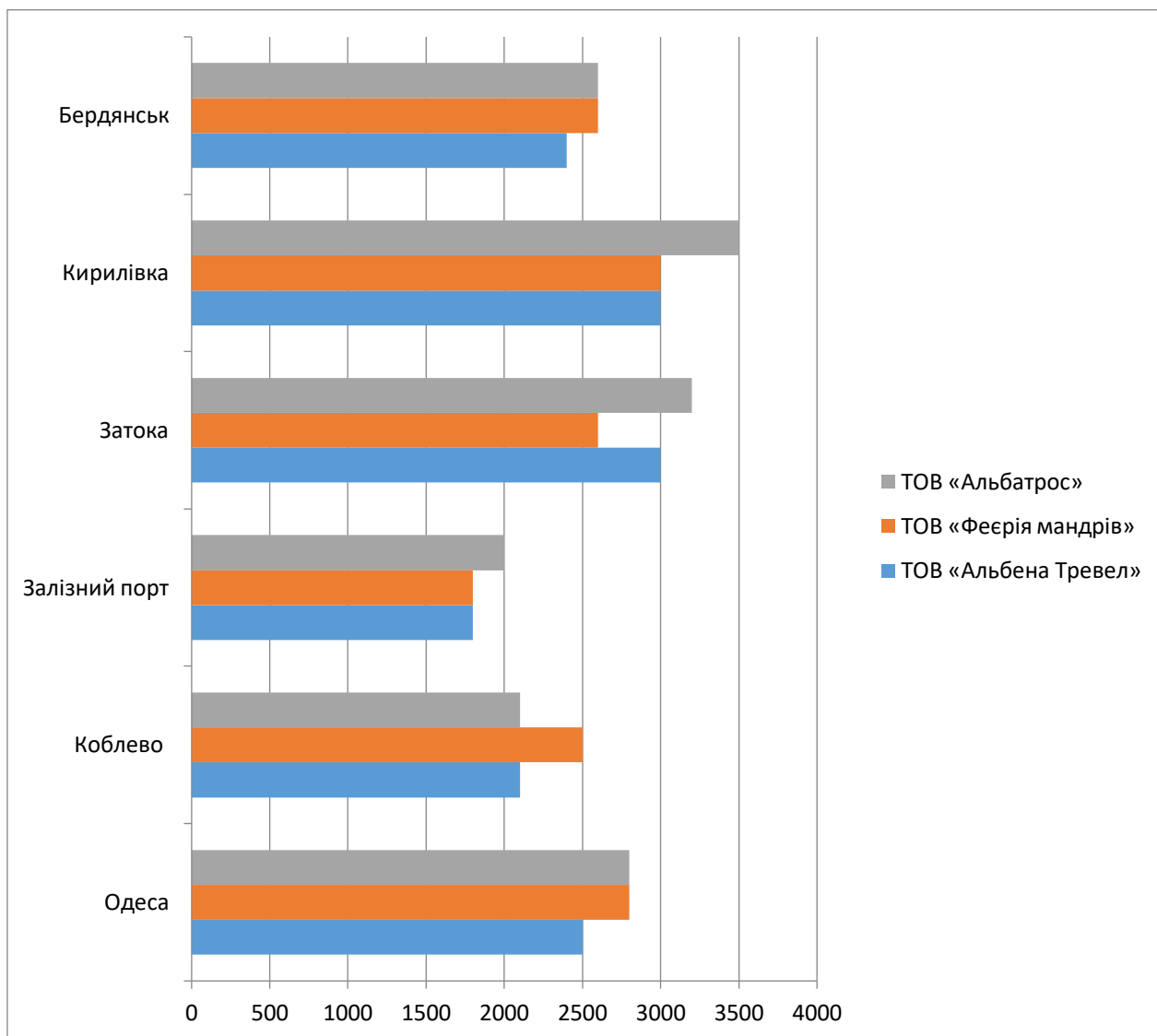


Рис.3.3. Вартість турів на море в межах України, грн

Отже, бачимо, що в більшості випадків ТОВ «Альбена Тревел» пропонує послуги за найнижчими цінами серед конкурентів. Таким чином попит на послуги ТОВ «Альбена Тревел» дещо вищий. Адже турист може придбати тур за більш вигідною ціною.

Таблиця 3.5

**Показники аналізу конкурентного середовища й оцінювання конкурентноздатності підприємства ТОВ «Альбена Тревел» в 2017-2019р.**

Фактори конкурентноздатності	ТОВ «Альбена Тревел»	Конкуренти	
		ТОВ «Феєрія мандрів»	ТОВ «Альбатрос»
Послуга			
Якість:			
Страхування туристів	4	3	4
Оформлення документів у визначений строк	5	4	5
Право заміни туру не менше ніж за 2 тижні до відправлення	4	3	4
Ціна:			
Прейскурантна	5	5	5
Скидка певним видам клієнтів	3	3	3
Форми і строки оплати послуг	4	4	4
Канали збуту:			
Прямий продаж	5	4	3
Туристичні агенти	3	2	4
Оптові посередники	2	3	4
Дилери	4	2	3
Ступінь охоплення ринка	4	3	4
Ефективність:			
Розміщення офісів	5	3	3
Системи контролю за кількістю місць в готелях світу	5	4	5
Власна система транспортування	5	2	4
Просування продукту на ринку			
Реклама:			
Для споживачів	3	3	3
Індивідуальний продаж:			
Стимули для споживачів	4	3	4
Демонстраційна торгівля	2	2	2
Показ фотографій та відгуків клієнтів	5	3	4
Просування послуг по каналам	4	4	5
<b>ЗАГАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>	<b>76</b>	<b>60</b>	<b>73</b>

Після проведення аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Альбена Тревел» можна зробити висновок, що у товариства ТОВ «Альбена Тревел» є багато сильних сторін, таких як: висока якість послуг, використання новітніх технологій, налагоджена система менеджменту і збуту туристичних послуг.

Розглянемо основні переваги та недоліки основних компаній конкурентів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Переваги і недоліки компаній-конкурентів

Підприємство	Переваги	Недоліки
ТОВ «Феєрія мандрів»	1) поряд автобусна зупинка, 2) широкий асортимент туристичних послуг; 3) висока прохідність	1) плінність кадрів; 2) орендований офіс
ТОВ «Альбатрос»	1) поряд автобусна зупинка, 2) широкий асортимент послуг; 3) офіс у власності; 4) великий стаж роботи	1) відсутність парковки; 2) наймані автобуси; 3) фасад будівлі не видно з магістралі

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільшу конкуренцію становить туристське підприємство «Феєрія мандрів», оскільки воно має найбільше число переваг і найменше недоліків.

Отже, одним з основних чинників для досягнення мети підприємства ТОВ «Альбена Тревел» є ефективне управління конкурентоспроможністю організації та надання послуг.

Проблеми, пов'язані з такою діяльністю, призводять до серйозних негативних наслідків діяльності підприємства. Конкуренентоспроможність має бути обов'язково ефективною та орієнтованою на ринкові потреби. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку та вдосконалення критеріїв оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альбена Тревел».

### **3.2. Основні проблеми підвищення конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Альбена Тревел»**

В даний час в ринковій економіці конкурентоспроможність туристичного підприємства ТОВ «Альбена Тревел» стає все більш значущою, так як її рівень визначає успіх чи невдачу в діяльності підприємства. Якщо не планувати ефективний розвиток бізнесу, не акумулювати інформацію про власні перспективи і можливості, про стан цільових ринків, про становище на них конкурентів і своєї конкурентоспроможності, можна досягти стабільного успіху в бізнесі.

Кожне туристичне підприємство повинно мати свою стратегію для перемоги в гострій конкурентній боротьбі. Без «стратегічного бачення» майбутнього неможливо досягти ефективного функціонування підприємства. Для досягнення і постійного підтримання конкурентоспроможності підприємствам необхідно підтримувати завойовані конкурентні переваги і шукати нові.

Висока конкурентоспроможність туристичного підприємства ТОВ «Альбена Тревел» обумовлюється готовністю споживачів повторно придбати турпродукт цієї фірми, престижністю роботи на даному підприємстві, відсутністю претензій до підприємства з боку суспільства, партнерів, акціонерів.

Конкуренентоспроможність туристичного підприємства ТОВ «Альбена Тревел» включає якісні і цінові параметри продукції, а також залежить від

рівня менеджменту, сформованої системи управління фінансовими потоками, інноваційної інвестиційної складовими його діяльності. Також на конкурентоспроможність впливає кон'юнктура, що складається на ринку, ступінь конкуренції, яку відчують підприємством з боку конкурентів ринку, фінансова стійкість, ступінь впровадження інновацій, мотивація і кваліфікація персоналу, технічна оснащеність.

Важливу роль в конкурентоспроможності туристичного підприємства ТОВ «Альбена Тревел» відіграє також маркетинг, який орієнтований на виявлення найбільш значущих потреб клієнтів, облік змін споживчих переваг, оцінку перспективності сегмента ринку, розробку і втілення дієвих стратегій щодо підвищення конкурентоспроможності.

Головна увага приділяється удосконаленню товарів, надання їм більшої споживчої корисності, розвитку марочної продукції, розробці дизайну, іміджу, гарантійному та сервісному обслуговуванню. Підвищення цінності товару призводить до того, що споживач готовий платити більш високу ціну за потрібний йому товар. У той же час, щоб виробляти і підтримувати елемент диференціації, прийнятне для покупця підвищення ціни має бути більше підвищення витрат підприємства.

Завдання маркетингу полягає в тому, щоб регулярно відстежувати споживчі переваги, контролювати їх цінність і термін життя елемента диференціації, що відповідає даній цінності.

На основі можливості туристичного підприємства знижувати витрати на виробництво продукції забезпечується цінове лідерство. Головна увага приділяється стандартизованим товарам, контролю витрат та витрат, стабільності інвестицій, впровадженню раціональних технологій.

Необхідною умовою визначення конкурентоспроможності виступає наявність конкуренції, яка здійснюється на ринку - місці купівлі-продажу товарів, укладання торговельних угод, які здійснюються в певних по інтенсивності умовах конкуренції з дотриманням правових та етичних норм і правил.

Можливості по досягненню конкурентної переваги визначаються на основі аналізу конкурентних сил. З позиції маркетингу метою при цьому є застосування цих правил на користь підприємства - діяти краще, ніж це роблять конкуренти.

Конкуренція ТОВ «Альбена Тревел» спрямована на досягнення ним більш вигідного положення на ринку. Важливо враховувати дії конкурентів, наприклад, в області зміни асортименту, ціни, дизайну, реклами, стимулювання та ін.

Необхідно систематично вести роботи по вивченню купівельного попиту, бути готовим до швидкого реагування на їхні потреби, вміти активно формувати попит.

Ще один дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Альбена Тревел» - бенчмапкінг - вивчення кращої практики конкурентів і регулярне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. Даний підхід дає організації можливість перейняти кращий досвід інших підприємств.

Так, ТОВ «Альбена Тревел» розробляє конкурентні стратегії, націлені на забезпечення лідерства на ринку і залучення потенційних споживачів. Від трьох основних чинників залежить яка з конкурентних стратегій буде більш кращою для підприємства: структури стратегічного потенціалу, можливостей розширення ресурсів фірми і національної економіки в цілому.

Таким чином, конкурентна стратегія підприємства ТОВ «Альбена Тревел» повинна враховувати вплив розглянутих факторів. Це означає, що для виживання в умовах ринку підприємство повинно формувати більш вигідну з точки зору результативності своєї діяльності структуру стратегічного потенціалу, раціоналізувати забезпеченість елементів стратегічного потенціалу необхідними ресурсами, адаптуватися до умов національної економіки країни базування.

Незважаючи на позитивний рух в напрямку підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг, існує ще маса невирішених

проблем. Нами систематизовано існуючі основні проблеми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Альбена Тревел» та представлені можливі шляхи їх вирішення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Комплекс основних проблем, що перешкоджають підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Альбена Тревел» та шляхи їх вирішення**

№	Проблема	Шляхи вирішення
1	Низька конкурентоспроможність вітчизняних туристичних послуг в порівнянні з аналогічними зарубіжними	Низька конкурентоспроможність є економічною проблемою державного рівня. Туристичні підприємства самі нездатні вирішити цю проблему в цілому. Необхідне втручання з боку держави. Можливе зниження ризиків і зменшення витрат, пов'язаних з інноваціями, інвестиціями та зовнішньоекономічною діяльністю, а також створення додаткових стимулів до такої активності.
2	Низька захищеність внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції	Необхідно, з одного боку, вживати заходів до розвитку туристичного ринку в межах країни, з іншого - проводити більш активну політику експансії туристичних фірм на зовнішні ринки, в тому числі і в кооперації із зарубіжними партнерами.
3	Високий ступінь зношеності основних фондів.	Проведення модернізації або заміни застарілих, оснащення організацій сучасними основними фондами відповідно до більш жорсткими, ніж вітчизняні, європейськими стандартами якості.
4	Практично немає обладнання сучасного рівня.	ТОВ «Альбена Тревел» сильно відстало в технічному оснащенні і тому змушено купувати і працювати на імпортному обладнанні.
5	Низька ефективність механізмів держпідтримки конкурентоспроможності туристичних підприємництва.	Необхідно організувати систему моніторингу конкурентоспроможності і знайти форми підтримки туристичних підприємницьких структур
6	Складні бюрократичні процедури організаційного характеру, адміністративний гніт в сфері виробництва конкурентоспроможним туристичних послуг	Для започаткування власної туристичної справи потрібно пройти багато бюрократичних інстанцій, затратити на це багато часу і заплатити різні мита. Звідси випливає, що поки Україна буде лідирувати за складністю бюрократичних процедур, реальних шансів на забезпечення конкурентоспроможності економіки практично немає. Необхідно створити умови щодо звільнення підприємців від адміністративного гніту. Все це дозволить різко підвищити конкурентоспроможність туризму

## Продовження таблиці 3.7

7	Мала доступність до фінансових ресурсів	Створення умов доступності фінансових ресурсів та інвестиційної привабливості (кредитування підприємництва за низькими ставками, створення єдиного реєстру добросовісних позичальників і т. п.).
8	Слабке використання бенчмаркінгу	Цінність цього інструменту полягає в тому, що уважне вивчення досягнень і помилок інших дозволяє визначитися з власною конкурентоспроможною позицією на ринку

Таким чином, основними проблемами конкурентоспроможності ТОВ «Альбена Тревел» є:

1. Низька конкурентоспроможність вітчизняних туристичних послуг в порівнянні з аналогічними зарубіжними.
2. Низька захищеність внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції
3. Високий ступінь зношеності основних фондів.
4. Практично немає обладнання сучасного рівня.
5. Низька ефективність механізмів держпідтримки конкурентоспроможності туристичних підприємства.
6. Складні бюрократичні процедури організаційного характеру, адміністративний гніт в сфері виробництва конкурентоспроможним туристичних послуг.
7. Мала доступність до фінансових ресурсів.
8. Слабке використання бенчмаркінгу.

В ході дослідженн було проведено маркетингове дослідження, щодо прогнозування можливого попиту на нові тури. Результати опитування наведено у табл.3.8.

Таблиця 3.8

**Результати опитування клієнтів за можливостями розширення  
асортименту турів**

Аналізовані показники	Респонденти за віковою градацією						Співвідношення, %
	Разом	17- 24	25- 35	36- 49	50- 65	Старші 65	
Ваша стать							
Чоловіча	20	5	12	3	2	-	50
Жіноча	20	6	10	4	1	-	50
Скільки раз Ви здійснюєте подорож на рік							
1 раз	21	6	10	4	1	-	52
2 рази	15	4	8	2	1	-	38
3 та більше	3	-	1	1	1	-	8
Ні разу	1	1	-	-	-	-	2
Якому виду туризму Ви віддаєте перевагу							
Діловий	3	-	2	1	-	-	7
Екологічний	-	-	-	-	-	-	
Лікувально- оздоровчий	7	-	-	3	4	-	17
Пізнавальний	10	3	4	3	-	-	25
Подієвий	2	1	1	-	-	-	6
Пригодницький	7	1	4	2	-	-	17
Релігійний	2	-	-	1	1	-	6
Зелений	5	1	2	2	-	-	12
Спортивний	4	4	-	-	-	-	10
Інший	-	-	-	-	-	-	
Яка вартість на добу туристичної подорожі у середньому є прийнятною, грн							
Не більше 500	8	4	3	1	-	-	20
500-750	10	2	4	3	1	-	25
750-1000	12	1	3	6	2	-	30
Більше 1000	10	-	2	7	1	-	25

## Продовження таблиці 3.8

Чи готові Ви відправитись у тур користуючись послугами ТОВ «Альбена Тревел»							
Так	30	4	6	6	4	-	75
Ні	10	3	4	3	-	-	25
З яких джерел Ви отримуєте інформацію про туристичні подорожі							
Радіо та ТБ	3	-	1	1	1	-	5
Друковані ЗМІ	3	-	1	1	1	-	5
Інтернет	30	15	15	5	5	-	75
Вулична реклама	4	1	1	1	1	-	10

Проаналізуємо отримані результати. В першу чергу проаналізуємо показники, кількості відпочинку потенційних клієнтів на рис.3.4.

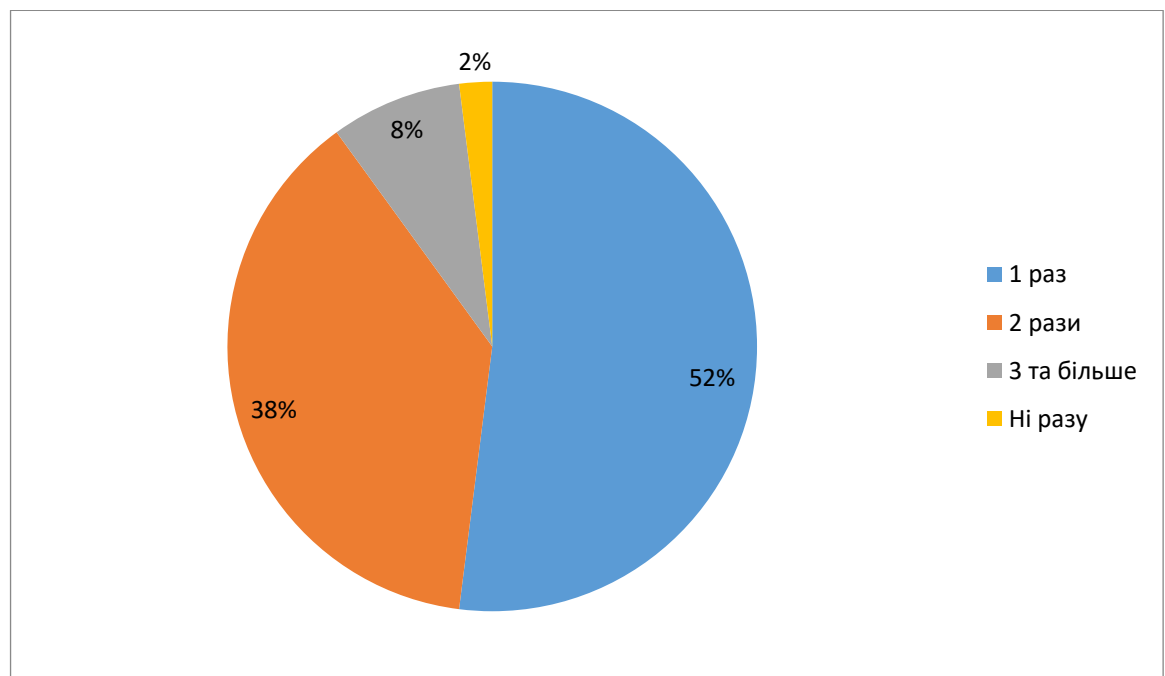


Рис.3.4. Частота туристичних подорожей клієнтів, к-ть разів

Таким чином, бачимо, що більшість клієнтів подорожують лише 1 раз на рік – 52 %, 2 рази на рік подорожують 38 % клієнтів, 8 % - 3 та більше разів. Взагалі не подорожують 2 % опитаних.

Далі проаналізуємо, яким видам туризму надають перевагу туристи, рис.3.5.

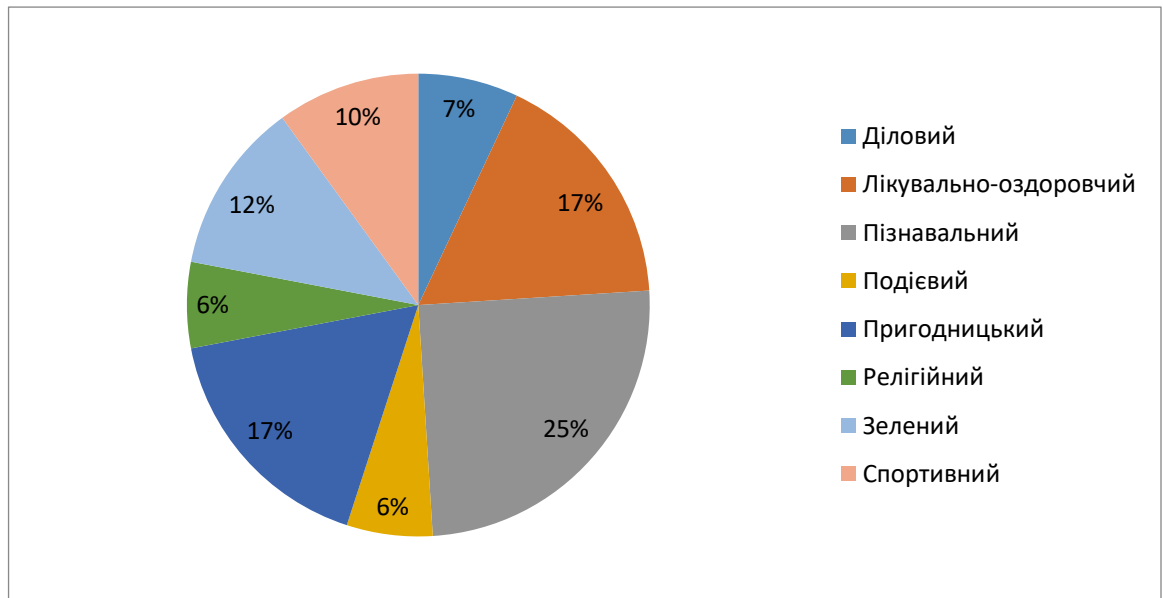


Рис.3.5. Віддавання переваги певним видам туризму, %

Отже, бачимо, що серед опитаних респондентів 25 % потенційних клієнтів надають перевагу пригодницькому туризму, 17 % пригодницькому, ще 17 % лікувально-оздоровчому, 12 % респондентів зацікавлені в зеленому туризмі, по 6 % родієвим та релігійним. 10 % туристів віддають перевагу спортивному туризму.

У загальному прийшли до висновків, що дивлячись на цікавість туристів до лікувально-оздоровчого напрямку ТОВ «Альбена Тревел» повинне звернути на це увагу, адже аналізоване підприємство не працює в даному напрямку та не реалізує лікувально-оздоровчі тури.

### 3.3.Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності діяльності

В ході дослідження ми визначили, що підприємство не реалізує лікувально-оздоровчі тури, а це доволі широка ніша в туризмі. Такі тури володіють широкою популярністю серед дорослого населення.

Завдання ТОВ «Альбена Тревел» зацікавити якомога більше клієнтів в лікувально-оздоровчому туризмі, надати якісний сервіс, максимально детальну інформацію. Необхідно, щоб кожен клієнт не тільки був задоволений послугою, а й хотів би рекомендувати друзям, родичам і колегам по роботі.

Сьогодні і екологічна ситуація, і стрес на роботі, особливо для мешканців, які проживають в містах підштовхує до зміни виду відпочинку. Людям набрид відпочинок категорії «все включено» і пасивний відпочинок на пляжах різних курортів, це стало буденністю. Стає популярним поєднувати і відпочинок, і лікування.

Тури в Грецію, на острови це прекрасна можливість поринути в самотнє грецьке життя, отримати насолоду від тиші і самотності. Життя на острові - це вузькі сільські вулички і стежини, незліченні церкви, вітряні млини. Греція вабить туристів з усього світу своїми численними пам'ятниками культури, архітектури і розвиненою інфраструктурою. Безгранна привітність місцевих жителів, колоритні народні свята з піснями і танцями, найкорисніша (і смачна) в світі їжа з терпким молодим вином забезпечить відпочинок в Греції.

В Греції кожен знайде собі заняття до душі - відвідування величезного розмаїття музеїв і пам'яток, або просто спокійний відпочинок в готелях Греції на березі одного з чотирьох морів з золотистим піском. Саме зараз, з розвитком лікувально-оздоровчого туризму в Греції, можна буде запропонувати клієнту ТОВ «Альбена Тревел» спільний або особистий відпочинок і зміцнення здоров'я.

Греція розташована в середземноморській кліматичній зоні, влітку тут жарко і сухо, а взимку - прохолодно і сухо. Число сонячних днів в році перевищує 300. Найбільш жаркий період триває з середини липня до середини серпня. У цей час середня температура повітря на низовинах становить  $25,5^{\circ}\text{C}$  -  $28^{\circ}\text{C}$ , але нерідко піднімається до  $40^{\circ}\text{C}$  -  $45^{\circ}\text{C}$ .

Любителям відпочинку при помірній температурі краще відпочивати в Греції в травні, червні, вересні та жовтні (на Криті і Родосі). На узбережжях літню спеку пом'якшують морські бризи. На віддалі від моря високі літні температури переносяться порівняно легко завдяки винятковій сухості повітря.

Тури в Грецію широко представлені на ринку, крім раніше зазначених видів турів, також популярні шоп-тури, гірськолижні тури, комбіновані (круїз + відпочинок, пляжний відпочинок + екскурсії).

Ціни на лікувально-оздоровчий туризм цілком доступні для багатьох категорій громадян, так як в середньому ціни в клініках Греції на 50% нижче, ніж в Європі, і набагато нижче, ніж в Ізраїлі або Туреччині.

ТОВ «Альбена Тревел» візьме всю турботу про туриста на себе, метою якого є лікувально-оздоровчий туризм: підбере готель і оформить візи, забронює і купить квитки, організовує розміщення в готелі та інші послуги, в тому числі запланує і туристичну програму.

Необхідно налагодити систему оздоровлення в уже наявних лікувальних курортах Греції. Вони працюють за двома основними напрямками:

- перший з них - це таласотерапія (курорти і санаторії, розташовані на узбережжях чотирьох морів - Егейського, Іонічного, Критського і Середземного), або лікування морем, комплекс процедур на таласотерапевтичних курортах базується на застосуванні морської води, морського бруду та мулу, морських водоростей. Позитивний ефект приносить також насичений солями морське повітря, особливо корисний людям з різними захворюваннями органів дихання;
- другий - на території країни успішно діють десятки термальних курортів, побудованих поблизу гарячих мінеральних джерел. Найвідоміший з них - знаменитий курорт Лутракі, який знаходиться на березі затоки Корінфа неподалік від Афін. На термальних курортах Греції успішно здійснюється лікування і профілактика захворювань органів травлення, кістково-м'язової системи, урологічних та гінекологічних захворювань, а також шкірних захворювань і хвороб нервової системи. Програми оздоровлення підбираються індивідуально, що дозволяє домогтися найкращих результатів.

Лікування мінеральною водою на термальних курортах і в санаторіях Греції проводиться у вигляді питного бальнеолікування, курсів мінеральних

ванн, а також грязелікування. Навіть при відсутності серйозних проблем зі здоров'ям лікувальні процедури із застосуванням термальної води допомагають заспокоїти нервову систему, сприяють поверненню гарної фізичної форми, піднімають життєвий тонус.

Маркетингові дослідження допомагають виявити потенційні можливості і формувати тур. Дослідження проведені за соціально-економічною ознакою, сформульовані переваги, недоліки, можливості та загрози.

Наступний етап - це договірний (укладати договори з партнерами). На цьому етапі відбувається виявлення партнера або постачальника послуг. У договорі вказують: предмет договору, основні умови, права і обов'язки постачальника, відповідальність сторін, порядок розрахунків, юридичні адреси сторін, форс-мажор, страхова компенсація.

Основні моменти щодо укладення договору є другим етапом розробки тура. Третій етап являє собою інформаційно-методичне забезпечення туру. Тут прописується маршрут (виїзд, переліт, приїзд, трансфер), вказуються наявні умови прийому, загальна інформація про готелі, лікувально-оздоровчому закладі, дані про якість харчування, наявності кафе, ресторанів, пам'яток і т.д. Четвертий етап розробки лікувально-оздоровчого туру полягає в описі програми з обслуговування туру це місце розташування, особливості, які відрізняють даний тур від інших запропонованих на ринку. Інформація представлена в таблиці 3.9.

*Таблиця 3.9*

**Розробка програми обслуговування лікувально-оздоровчого туру**

Програма обслуговування лікувально-оздоровчого туру	
Довідкові матеріали по маршруту	Готель розташований в селищі Lagadas, на березі озера, в 50 км від столиці Thessaloniki і міжнародного аеропорта. Піщаний пляж в 100 м від готелю

## Продовження таблиці 3.9

Різна інформація для упорядкування пам'ятки туристам, що виїжджають за кордон, пам'ятка для менеджера	На території комплексу знаходиться недавно реконструйована водолікарня з ваннами і басейном; функціонує поліклініка з різними відділеннями: фізіотерапевтичним, ортопедичним, кардіологічним, мікробіологічними, а також кабінетами голковколювання, естетики, лікування целюліту і ожиріння
Опис технологічних особливостей туру (щеплення)	Немає особливостей
Пам'ятки про терміни подачі заявок (на авіаквитки, проживання, харчування, знижки на групу)	Надаються знижки на групу від 7 осіб (5%)

В інформаційному листку лікувально-оздоровчого туру вказуються дні обслуговування, перелік тим екскурсій і заходів, тривалість екскурсій в годинах, вартість екскурсій, короткий опис району подорожі (пам'ятки, особливості рельєфу місцевості і т. п.), програми обслуговування в кожному пункті тура. Інформаційний листок до путівки туристської подорожі містить розділи обов'язкової та додаткової інформації по маршруту, призначеної для туристів, і є невід'ємним додатком до туристської путівці або ваучеру. Додаткова інформація вноситься в п'ятий етап, який носить назву інформаційний листок, представлений в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

## Розробка інформаційного листку

Інформаційний листок	
Маршрут екскурсія, тип маршруту, транспорт, розміщення, тривалість, короткий опис; Пакет послуг; Додаткова інформація.	Купити екскурсію в Салоніках, значить побачити стародавній міський ринок, візантійські церкви, що вражають бездоганністю своїх форм, триумфальну арку Галерія і інші пам'ятники історії. Найкращі враження про візит до Греції залишає у туристів відвідування термальних джерел Лутра Позар. Символ міста - Біла вежа на набережній, яка була частиною оборонної фортеці, що захищала місцеве населення від вторгнень з моря. Вона зазвичай є відправною точкою для оглядової екскурсії по Салоніках. Екскурсії: «Салоніки-вічне місто» - 6 год -190 євро, «Міф, реальність чи легенда ???» -10 годину-250 євро, «Термальні джерела ЛутраПозар (Арідея)» -6 год -250 євро за групу.

Бонусом даної програми є підготовлена спеціальна 5 денна терапевтична програма, спрямована на поліпшення структури шкіри:

1-ий день: гідромасаж в басейні або у ванні, класичне грязелікування (50 хвилин);

2-ий день: гідромасаж в басейні, сауна, парова лазня, масаж на все тіло з ефірними маслами герані (110 хвилин);

3-ий день: гідромасаж в басейні або у ванні, класичне грязелікування (50 хвилин);

4-ий день: гідромасаж в басейні, сауна, парова лазня, hotstone масаж (120 хвилин);

5-ий день: гідромасаж в басейні або у ванні, класичне грязелікування, масаж з ефірними маслами (70 хвилин).

Плюсом розробленого туру ТОВ «Альбена Тревел» є огляд лікарем даного центру для складання індивідуальної медичної карти. Необхідно відзначити, що діабетикам, хворим на атеросклероз і вагітним жінкам перед початком процедур гідротерапії (особливо з гарячою водою) обов'язково слід

проконсультуватися з фахівцем. Гідротерапія в басейнах, сауні або паровій бані розслабляє тіло і готує його для антицелюлітної терапевтичної програми, яка заснована на наукових розробках і спрямована на прискорення метаболізму жирової тканини. Така програма потішить і об'єднає жінок різного віку.

Антицелюлітний масаж складається відповідно до індивідуальних потреб туриста, під час якого обробляються уражені целюлітом частини тіла. Метою процедури є розпад жирових клітин, хороша циркуляція крові, поліпшення зовнішнього вигляду і пружності шкіри. Дана програма розрахована саме на жінок. Догляд за шкірою, тілом важливий в будь-який час року, тим більше лікувально-оздоровчий комплекс «MEGAS ALEXANDROS» працює цілий рік і радує своїх відвідувачів якістю обслуговування, високим рівнем сервісу, прекрасними розробленими програмами, які дозволять за короткий проміжок часу одним знизити вагу, зробити шкіру ніжною і бархатистою, позбутися від неприємних моментів з шкірою і т.д..

Готовий турпродукт підлягає апробації. ТОВ «Альбена Тревел» використовує рекламний тур по найбільш вигідній ціні, призначений для ознайомлення з новим турпродуктом представникам ЗМІ та на пряму клієнтам. Мета такого туру полягає у формуванні уявлення про якість туру, його переваги і недоліки для самих співробітників фірми, які в наслідок братимуть участь в реалізації тура.

Просування турпродукту - комплекс заходів, спрямованих на його реалізацію, що включає рекламу, участь у спеціалізованих виставках, ярмарках, організацію інформаційних центрів, створення буклетів та ін.

Загалом розглянемо основні рекламні заходи в ТОВ «Альбена Тревел» котрі розробила рекламна агенція «Maximum». В першу чергу реклама ТОВ «Альбена Тревел» відрізняється за ціллю, табл.3.11.

Таблиця 3.11

## Види реклами в залежності від цілі на ТОВ «Альбена Тревел»

Вид реклами	Виконувані функції
Інформативна	- доводить до відома споживачів інформацію про тури, їх види, акційні ціни; - повідомляє про місцезнаходження підприємства чи торговельного закладу, номери телефонів
Переконувальна	- заохочує споживача віддати перевагу тому чи іншому туру - змінює сприйняття споживачем туристичних послуг; - переконує в необхідності придбання туристичної послуги.
Нагадувальна	- нагадує про наявність асортименту турів, місце і умови їх продажу
Підкріплювальна	- підтримує споживача в його роздумах щодо слушного вибору послуги вже після придбання
Іміджева	- формує образ, імідж підприємства

Розглянемо застосування різних видів реклами в залежності від цілей, рис.3.6

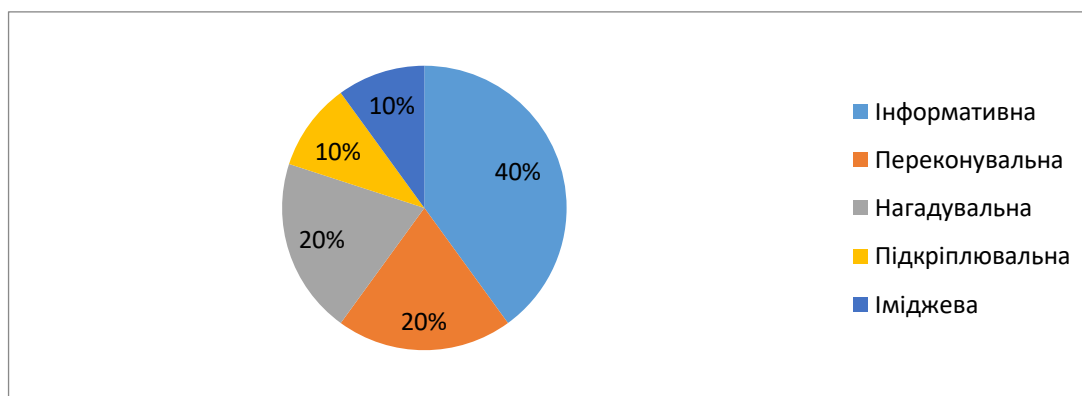


Рис.3.6. Використання реклами в залежності від цілі

Таким чином, ТОВ «Альбена Тревел» частіше використовує інформативну рекламу, тобто інформує клієнтів про акції, новинки та розпродажі турів за різними напрямками. Також доволі часто використовується переконувальна та нагадувальна реклама. Рідше підприємство використовує підкріплювальну рекламу та іміджеву. Так як ТОВ «Альбена Тревел» має сформований імідж та не потребує додаткової реклами.

Проведемо аналіз основних інвестиційних витрат проекту. У таблиці 3.12 представлені дані витрат на розробку туру.

Таблиця 3.12

**Аналіз основних інвестиційних витрат на розробку туру**

Стаття	Ціна за 1 шт	Кількість	Всього, грн	Всього за рік, грн
Друк рекламної продукції	0,3	5000	1500	18000
Реклама в соціальних мережах	500	5	2500	30000
Викладка на туристичній виставці	3800	1	3800	3800
Організація акційних турів зі знижкою	1500	30	45000	45000
<b>Всього</b>				<b>96800</b>

Загальна сума інвестиційних витрат становить 96800 грн.

Для здійснення проекту необхідно 96800 грн. Джерелом отримання цих коштів передбачаються власні кошти. Інвестиції мають разовий характер, вкладення інвестицій здійснюється в 2021 році. Визначення статей витрат:

- інвестиційні витрати 96800 грн;
- до постійних витрат відносяться: заробітна плата розповсюджувачів рекламних листівок, послуги друкарні, комерційні витрати (реклама турів в ЗМІ) (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Постійні витрати фірми**

№	Статті витрати	Сума витрат, грн
1	Заробітна плата поширювачам рекламних буклетів	12000
2	Комерційні витрати	10500
	<b>Всього</b>	<b>22500</b>

З таблиці 3.6 , що постійні витрати складають 22500 грн. До змінних витрат відносять: вартість туру, зарплата (гіди, керівники групи), відрахування в позабюджетні фонди, накладні витрати (табл. 3.14) .

Таблиця 3.14

### Змінні витрати фірми

№	Статті витрати	Сума витрат, грн
1	Вартість туру	18000
2	Зарплата (гіди, керівники групи)	20000
3	Відрахування в позабюджетні фонди	2000
4	Накладні відрахування	1500
Всього		41500

Згідно таблиці 3.15 змінні витрати складають 41500 грн. Далі необхідно розглянути дані для аналізу ефективності капітальних вкладень.

Таблиця 3.15

### Оцінка прийнятності проекту за критеріями РР і DPP

Рік	Грошові потоки, грн	Дисконтний множник при ставці 25 %	Дисконтований грошовий потік, грн	Кумулятивне повернення для потоку	
				Вихідного	Дисконт.
0	-96,8	1	-96,8	-96,8	-96,8
1	106,8	0,8	85,2	10,0	-11,6
2	128,8	0,64	82,4	179,2	96,7
3	154,8	0,513	79,4	358,4	186,3
4	176,9	0,41	72,5	569,8	273,5
5	198,3	0,328	65,0	807,9	347,4

Далі розрахуємо внутрішню норму прибутковості інвестиційного проекту. Внутрішня норма прибутковості показує максимально допустимий відносний рівень витрат, які можуть бути асоційовані з даним проектом і розраховується за допомогою додаткових даних (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

### Вихідні дані для розрахунку показника IRR

Рік	Потік, тис.грн	Розрахунок 1		Розрахунок 2		Розрахунок 3	
		r = 130 %	PV	r = 140 %	PV	r = 145 %	PV
0	-96,8	1	-	1	-	1	-
1	106,8	0,435	-96,8	0,417	-96,8	0,41	-96,8
2	128,8	0,189	46,458	0,174	44,535	0,17	43,788
3	154,8	0,082	24,343	0,072	22,411	0,06	21,896
4	176,9	0,036	12,693	0,03	11,145	0,025	9,288
5	198,3	0,16	6,3684	0,13	5,307	0,11	4,4225
			31,728		2,577		21,813
NPV			+24,779		+12,3784		4,4075

Представлений вище розрахунок IRR, говорить про те, що при ставці дисконтування 145 % поточні доходи за проектом будуть рівні інвестиційним витратам. Індекс рентабельності інвестицій проекту складає:  $PI = 347,4 / 96,8 = 3,8$ . Це означає, що на 1 грн вкладених коштів можна отримати 3,8 грн прибутку або 3,8 грн повернення коштів. Отриманий індекс рентабельності більше 1, що підтверджує економічну ефективність проекту.

Економічний ефект основний показник проекту організації лікувально-оздоровчого туризму в Греції, який полягає в отриманні прибутку від надання туристичних послуг. Основними економічними показниками за проектом:

$$NPV = 347,4 \text{ тис.грн.};$$

- індекс рентабельності  $PI = 3,8$

термін окупності  $PP = 1$  рік

термін реалізації проекту  $DPP = 1$  рік

внутрішня норма прибутковості  $IRR = 145\%$

Наведені результати розрахунків показників свідчать про збільшення економічної ефективності запропонованих заходів, підвищенні конкурентоспроможності туристичного агентства. Ціль програми зі створення лікувально-оздоровчого туру сприятливо завершена. Впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності вигідно з точки зору повернення інвестицій, розширення асортименту послуг ТОВ «Альбена Тревел», отримання додаткового прибутку, формування додаткових конкурентних переваг, зміцнення позицій на ринку і розширення діяльності в умовах нестабільного ринка. Пропонований проект підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми ТОВ «Альбена Тревел» є економічно доцільним.

### **Висновки до розділу 3**

Таким чином, визначили, що ТОВ «Альбена Тревел» має доволі високі конкурентні позиції на ринку. Великих проблем в організації роботи не виявлено. В ході дослідження окреслили основні проблеми в підвищенні конкурентної позиції підприємства. Відзначили, що із різноманіття туристичних напрямків аналізоване підприємство не продає лікувально-оздоровчі тури, а кількість зацікавлених людей у цьому напрямку зростає. Тому було запропоновано розробити та просувати саме цей вид туризму.

Окрім цього, основними напрямками, що підвищують конкурентоспроможність фірми «ТОВ «Альбена Тревел» на ринку туризму є:

1. Удосконалення просування послуг тур фірми
2. Удосконалення збутової і цінової політики.

До найбільш важливим маркетинговим заходам, які потребують удосконалення, з метою підвищення конкурентоспроможності фірми ТОВ «Альбена Тревел» відносяться:

- Налагодження зв'язків з корпоративними клієнтами;
- Розширення роботи з турагентствами.
- Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності.

Таким чином, застосовуючи вищевказані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Альбена Тревел» дозволять їй в планованому періоді мати чіткі показники зростання обсягу реалізації, прибутку та рентабельності, завоювати нових клієнтів і зайняти більш об'ємну нішу на туристичному ринку.

## РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМТСВІ ТОВ «АЛБЕНА ТРЕВЕЛ»

### 4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення

Офіс ТОВ «Албена Тревел» обладнаний сучасною комп'ютерною технікою, що дозволяє їм вільно та швидко працювати.

Розглянемо основні пакети програмного забезпечення, яке встановлене на комп'ютерах ТОВ «Албена Тревел».

Microsoft Office 2016 - потужний набір офісних додатків для роботи з текстовими документами, таблицями та презентаціями. Є найсвіжішим релізом від корпорації Майкрософт.

Остання версія софта містить розвинений текстовий редактор, що забезпечує комфортний робочий процес, завдяки безлічі функціональних можливостей. При обробці тексту, можна додавати медіафайли різного типу і формату. Присутній вбудований поштовий клієнт, записна книжка, календар і органайзер. Ви зможете зберігати проекти в хмарі і отримувати до них доступ з будь-якого комп'ютера або мобільного пристрою на базі Android і iOS (досить виконати вхід за допомогою свого облікового запису).

Доступна відправка документів на друк, по електронній пошті або в популярні соціальні мережі, серед яких: Facebook, Twitter, Flickr, LinkedIn і так далі. Повний набір компонентів включає в себе Microsoft Excel, Word, Publisher, Access, InfoPath, OneNote, Visio, PowerPoint Viewer, Outlook. Єдиним недоліком програми, можна вважати досить високі системні вимоги.

Ключові переваги:

- Інтеграція з месенджером Skype;
- Зручний інтерфейс користувача;
- Дозволяє вручну налаштовувати фон сторінки;
- Інструмент інтелектуального пошуку по тексту;
- Можливість спільної роботи з документами;

- Величезна кількість шрифтів і стилів написання;
- Редагування презентацій в режимі реального часу;
- Побудова графіків, додавання відео, аудіо та зображень;
- Офіційний сайт регулярно оновлює програмне забезпечення;

Можливість встановити як повний офіс так і окремі додатки, наприклад, програму для створення презентацій Power Point без Ворда, Ексель тощо.

В період карантину ТОВ «Албена Тревел» підтримувала зв'язок зі своїми клієнтами через спеціальну програму Zoom.

Zoom - програма для організації відеоконференцій, розроблена компанією Zoom Video Communications. Вона надає сервіс відеотелефонії, який дозволяє підключати одночасно до 100 пристроїв безкоштовно, з 40-хвилинним обмеженням для безкоштовних акаунтів. Користувачі мають можливість підвищити рівень обслуговування, використовуючи один з тарифних планів, з максимальним числом підключень до 500 чоловік одночасно, без обмежень за часом.

Також в організації встановлені ліцензійні спеціалізовані туристичні програмні продукти, а саме «САМО-Турагент».

Програмний комплекс «САМО-Турагент», реалізований на найсучасніших засобах розробки, передбачає автоматизацію всього циклу діяльності турагентства. Найголовніше, від чого вдалося піти розробникам, - це трудомістка і часом непотрібне турагенції заповнення безлічі класифікаторів та довідників. Співробітники турагентства можуть приступити до ведення обліку путівок в програмі відразу ж після її інсталяції.

Основну операцію - оформлення заявки клієнта - можна провести прямо в присутності клієнта, і відразу ж внести дані про оплату, роздрукувати договір, прибутковий касовий ордер, путівку форми ТУР-1 і тп. При цьому всі відомості зберігаються в базі даних, що дозволяє отримувати списки туристів, статистичні звіти, відстежувати платежі туристів турагентству і турагентства - туроператору.

Практика показує, що турагентство не в змозі відстежити (а вже тим більше ввести в бази даних своїх програм) пропозиції та спецпропозиції багатьох десятків туроператорів. Тому компанія "САМО-Софт" підтримує в своїх програмах формат обміну даними ТгазХМ який дозволить тур агентству закачувати пропозиції від туроператорів безпосередньо в програмний комплекс "САМО-Турагент". Вже досягнуто домовленості з найбільшими туроператорами про надання ними інформації щодо цінкових пропозицій. Крім того, Само-Турагент суміщений з бухгалтерією 1С та провідними системами пошуку та бронювання турів.

Заявка	Получатель	База	Стоимость	Долг получателя	Валюта	Статус оплаты	Ответственный
7	Николаев Олег Юрьевич		1 404.00	702.00	USD	Частично оплата	Моисова О. А.
4 000	"МоскваТравел"		930.00	500.00	USD	Неоплачена	Моисова О. А.
12	Сабурова Наиля Ильдаровна		1 539.00	1 539.00	USD	Неоплачена	Моисова О. А.
6	Розетова Ирина Николаевна		1 658.00	0.00	USD	Оплачена	Краснова Е. М.
31	Николайчук Валерий Степанович		619.00	619.00	USD	Оплачена	Краснова Е. М.
14	Богданов Олег Иванович		1 250.00	308.83	USD	Частично оплата	Моисова О. А.
7	Кабанова Светлана Евгеньевна		419.00	419.00	USD	Оплачена	Краснова Е. М.
14	Саватин Петр Валерьевич		2 790.00	0.00	USD	Оплачена	Краснова Е. М.
7	Котлякова Ирина Вячеславовна		1 919.84	1 820.00	USD	Частично оплата	Моисова О. А.
6	Шлейхенберг Сергей Юрьевич		630.00	376.46	USD	Частично оплата	Краснова Е. М.
10	Полонский Степан Петрович		1 075.00	1 075.00	USD	Оплачена	Краснова Е. М.
7	Гришин Василий Васильевич		1 666.00	0.00	USD	Оплачена	Краснова Е. М.
15	ЗАО "ИтагПроджит"		11 560.00	9 058.35	USD	Частично оплата	Краснова Е. М.
14	Телья Ольга Павловна		1 490.00	1 490.00	USD	Неоплачена	Краснова Е. М.
14	Савинков Леон Иванович		1 252.35	1 150.76	USD	Частично оплата	Краснова Е. М.
3	Павлова Ольга Борисовна		646.00	105.59	USD	Частично оплата	Администратор
			960.00				

Рис.4.1. Вікно програми «Само-турагент»

Програма "САМО-Турагент" функціонує на окремому комп'ютері, в локальній обчислювальній мережі, а також у віддаленій мережі по каналах Інтернет. Усі дані зберігаються в центральній базі даних.

Основні можливості програми:

- створення електронного документа "Заявка" з описом складу туру (описуються готелі, транспорт, додаткові послуги);

- створення електронного документа "Заявка" на основі пропозиції від туроператора (перенесення всіх даних про замовлення з пропозиції в заявку);
- друк необхідних документів на основі електронного документа "Заявка" (договору, путівки ТУР-1, листа бронювання, рахунки клієнту, ваучера); ведення архіву постійних клієнтів;
- облік платежів за заявками (прибуткових і видаткових);
- управління доступом різних користувачів до режимам програми;
- можливість ведення додаткових довідників - "Дзвінки" і "Реклама" (облік телефонних дзвінків і облік ефективності реклами).

Таким чином, все програмне забезпечення на підприємстві є ліцензійним та повним, що допомагає ТОВ «Албена Тревел» виконувати свої безпосередні функції без затримок.

#### **4.2. Аналіз Інтернет контенту власних інформаційних ресурсів підприємства**

Із упровадженням Інтернет-сайта турфірми отримують значні переваги: необмежений обсяг отримання інформації економічного, правового, підприємницького, природнорекреаційного, туристичного характеру; зручне подання рекламного матеріалу та оперативне його оновлення; розширення цільової аудиторії та географії логістичного поширення послуг. Також це легкість входження й орієнтації та більший доступ до аудиторії потенційних користувачів – приватних осіб, корпоративних клієнтів, компаній; можливість замовлення туру, авіаквитка, бронювання номера в готелі, оренди автомобіля, інших додаткових послуг під час подорожі та дозвілля; реєстрація кількості відвідувачів сайту на основі лічильника. У зв'язку з цим постає проблема, яка пов'язана із якістю Інтернет-сайтів, адже розробкою таких ресурсів частіше займаються спеціалісти сфери ІТ, які практично не отримували спеціальних економічних знань у сфері економіки: реклами, маркетингу, логістиці тощо.

ТОВ «Албена Тревел» має власний сайт за адресою: <https://albena.com.ua/>  
Проаналізуємо детальніше його структуру, рис.4.2.

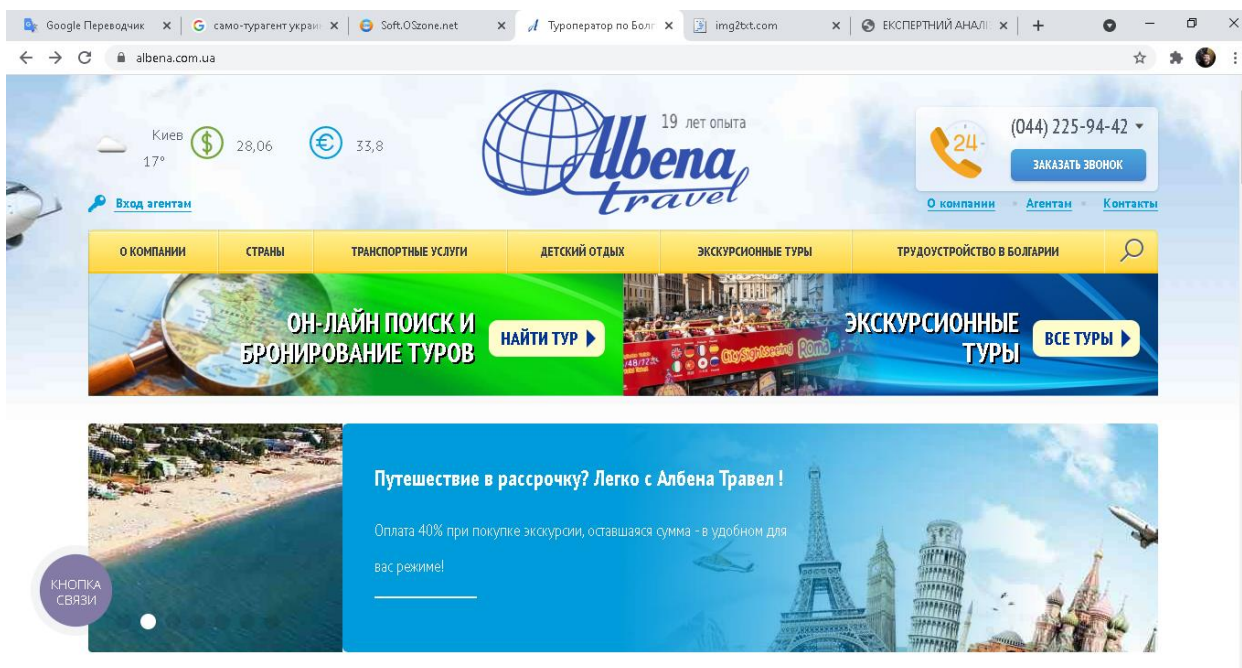


Рис.4.2. Офіційний сайт ТОВ «Албена Тревел»

Відкриваючи Інтернет-сайт компанії, вмить розгублюєшся. На першій сторінці представлено дуже багато різної інформації, розкиданої на головній сторінці. Відмічається, що занадто багато тексту, але разом із тим мало картинок. Назва фірми розташована посередині і супроводжується яскравою картинкою, що відповідає назві. Але ж телефони компанії розміщені незвично ліворуч. Справа представлені на «шапці» сайту такі сервіси, як «Відправити он-лайн», «Пошук по сайту», «Вихід на головну». Також представлена карта світу, яка відображає ті тури, якими фірма займається. Ліворуч представлені зручні, на думку експертів, сервіси, які важливі для клієнтів: можливість замовити авіаквиток, підібрати конкретний тур і навіть оплата он-лайн. Також є послуга – «Допомога он-лайн». Протягом хвилини з'являється пропозиція консультації з можливістю вибрати, необхідна вона або ні. Це важливо, якщо у клієнта є конкретні запитання, це можливість отримати миттєву відповідь. Також представлена можливість залишити відгук (спеціальне вікно). Це позитивно характеризує компанію, вона зацікавлена в клієнтах і в їх відгуках,

тобто піклується про свою репутацію. Також на головній сторінці представлені тури, що «горять», із указівкою дат, ціни, вартості перельоту та міста відправки. До кожного туру, що «горить», прикріплені документи Word із детальною інформацією. Можливо, це не завжди зручно – доцільніше було б зробити посилання на конкретну сторінку. Напрямки (регіони) представлені в окремих сторінках – Азія, Африка, Америка і т. д. Ліворуч на сторінці винесено декілька турів. Залишилося незрозумілим, для чого, чому вони займають окреме положення на сторінці. Навігація сайту добре сформована. Заходячи на будь-яку сторінку, є можливість повернутися на будь-яку із внутрішніх сторінок відразу ж, не повертаючись на головну, тобто навігація «хлібні крихти» досить зручна і функціонує. Але зайшовши в певний розділ якої-небудь сторінки, немає можливості повернутися на інші розділи, необхідно повертатися до певної сторінки наново (що не дуже зручно). Знайомлячись з інформацією про конкретний тур, фірма надає інформацію про курс валют, погоду та навіть про місцевий час. Безперечно, це дуже корисна інформація. Крім того, ці сторінки містять дуже багато додаткової корисної інформації про країну. Серед основних недоліків відмічається переобтяження головної сторінки інформацією, що ускладнює роботу із самим Інтернет-сайтом.

Внизу сторінки є переадресація на сторінки в соціальні мережі, рис.4.3., 4.4.

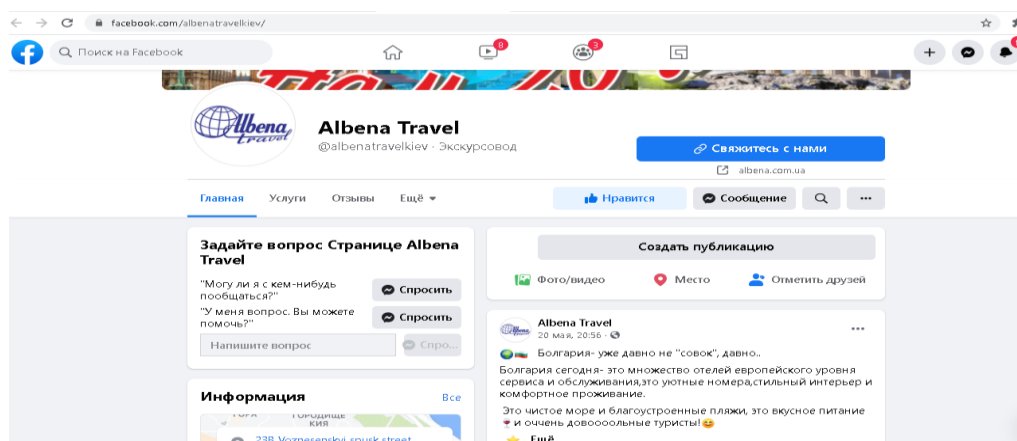


Рис.4.3. Сторінка ТОВ «Албена Тревел» в Фейсбук

На сторінки в Фейсбук підписано лише 1060 осіб, що є досить низьким показним для соціальної мережі.

Також є гіперпосилання на сторінку в Інстаграм.

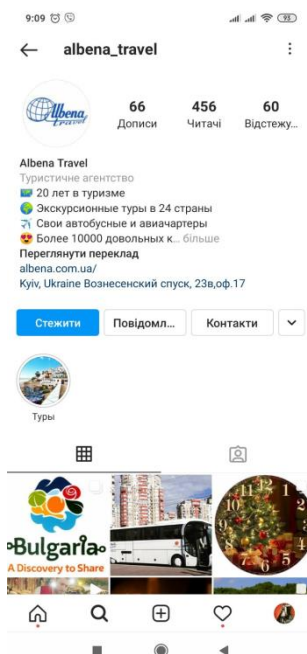


Рис.4.4. Сторінка ТОВ «Албена Тревел» в Інстаграм

Сторінки майже не ведуться, в Інстаграм лише 456 підписників та 66 дописів. Дані показники говорять про те, що підприємство не просуває свої послуги через мережу інтернет, що є досить негативним явищем.

Проведемо оцінку інтернет-контенту туристичного підприємства ТОВ «Албена Тревел». Проаналізуємо всі характеристики сайту та зробимо відповідні висновки.

*Таблиця 4.1*

### Оцінка інтернет-контенту туристичного підприємства ТОВ «Албена Тревел»

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства
1.	Дизайн сайту	7
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	7

## Продовження таблиці 4.1

3.	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	<b>10</b>
4.	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	<b>10</b>
5.	Наявність мапи сайту	<b>1</b>
6.	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	<b>10</b>
7.	Наявність мобільного додатку	<b>1</b>
8.	Характеристика турів	<b>10</b>
9.	Галерея	<b>10</b>
10.	Характеристика турфірми, об'єм корисної інформації для гостя	<b>10</b>
11.	Наявність на сайті відеоматеріалів	<b>1</b>
12.	Можливість бронювання авіаквитків	<b>1</b>
13.	Огляд новин	<b>1</b>
14.	Наявність гостьової книги відгуків	<b>5</b>
15.	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	<b>5</b>
16.	Інформація про акції турфірми	<b>8</b>
17.	Опис основних і додаткових послуг	<b>10</b>
18.	Наявність розсилки на e-mail споживачів	<b>10</b>
19.	Графа зустрічей та заходів	<b>5</b>
20.	Інформація про співпрацю або партнерів	<b>10</b>
21.	Наявність віконця курсу валют	<b>10</b>
22.	Вакансії турфірми	<b>10</b>
23.	Зручність сайту	<b>8</b>
24. 2	Рівень подання інформації	<b>8</b>
25.	Середнє значення	<b>168</b>

Таким чином, на даний момент сайт ТОВ «Албена Тревел» функціонує справно, проте не відповідає основним вимогам, що є основоположними для успішної роботи з клієнтами.

### 4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної складової діяльності підприємства ТОВ «Албена Тревел»

Стрімкий розвиток інформаційних технологій на сучасних ринках обумовлює розвиток теоретичних і прикладних інструментів управління компаніями, в тому числі маркетингових технологій. В сучасних умовах успіх компанії визначається способом позиціонування і ефективністю маркетингових інструментів. На зміну традиційному маркетингу приходить інтернет-маркетинг, який має ряд відмінностей від традиційного. У таблиці 4.2 наведені відмінні риси інтернет-маркетингу.

Таблиця 4.2

#### Відмінні риси інтернет-маркетингу

Традиційний маркетинг	Інтернет маркетинг
Виявлення цільової аудиторії	
Для отримання даних про цільову аудиторію компанії необхідно проводити маркетингове дослідження, яке часто є дорогим, щоб отримати достовірні результати.	Існують різні інтернет-сервіси, які дозволяють без будь-яких фінансових витрат виявити цікаву цільову аудиторію і будь-які потрібні параметри щодо цільової аудиторії в інтернет-просторі.
Можливість оперативної зміни маркетингових даних	
Внесення змін вимагає великого кількості часу і фінансових витрат, так як основними інструментами традиційного маркетингу є: банери, листівки, радіо-реклама і т.д	Будь-які зміни можна зробити миттєво і безкоштовно, так як будь-який інтернет-сервіс передбачає ці зміни. Потрібно лише почекати пару годин, коли зміни вступлять в силу після перевірки модераторами порталу.
Оцінка результативності маркетингових інструментів	
Неможливо точно оцінити кількість переглядів, конверсію по кожному каналу реклами, скільки людина зателефонувало, побачивши рекламу, скільки з них набуло рекламовану продукцію.	Є можливість здійснювати постійний контроль всіх показників інтернет-реклами. Відомі всі необхідні показники з точністю понад 99,9%. Це можливо завдяки спеціалізованим сервісів

Розглянемо основні інструменти інтернет-маркетингу, які застосовуються компаніями в даний час для залучення уваги цільової аудиторії до своїх послуг і товарів:

1. Контекстна реклама;
2. Пошукове просування;
3. Просування в соціальних медіа;
4. Таргетована реклама;
5. Лідогенерація.

Тепер розглянемо кожен інструмент окремо.

1. Контекстна реклама - це вид реклами в інтернеті, при якому рекламне оголошення показується у відповідність зі змістом, контекстом інтернет сторінки, тобто реклама показується тільки користувачем, чиї інтереси збігаються з змістом реклами. В цьому і є основна відмінність контекстної реклами, вона «ненав'язлива», користувач бачить тільки те, що йому цікаво самому. Контекстна реклама є рекламні блоки (текстові або графічні), які розташовані на верхніх або бічних полях пошукових систем і тематичних порталів. Оплата за контекстну рекламу проводиться за кліки, то є оплата, що стягується тільки в тому випадку, якщо користувач перейшов на сайт компанії. Найбільш поширеними системами контекстної реклами є «Google.Adwords».

Контекстна реклама доступна до перегляду тільки тим користувачам, які вводять в пошук певні ключові слова, таким чином, проявляючи інтерес до конкретного виду товару або послуги. Разом з результатами пошукової видачі користувач бачить і контекстну рекламу, яка відповідає його запиту.

Саме тому контекстна реклама є стільки ефективним інструментом інтернет-маркетингу.

Ще однією перевагою контекстної реклами є те, що залучити «гарячу» цільову аудиторію на сайт можна за дуже короткий проміжок часу, тому що кількість показів залежить тільки від грамотності настройки контекстної кампанії, встановленої ціни за клік і від кількості конкурентів. Такі фактори, як термін створення сайту, кількість сторонніх посилань на сайт і т.д. не

впливають на позицію в контекстній рекламі, а значить, налаштувавши контекстну рекламу, сайт в той же день може виявитися на першій сторінці пошукової видачі.

2. Пошукове просування (пошукова оптимізація сайту, SEO - SearchEngineOptimization) - це комплекс заходів для підвищення позицій сайту в результатах видачі пошукових систем по заздалегідь відібраним запитам. Статистика відвідування пошукових систем така, що 90% користувачів переглядає лише першу сторінку пошукової видачі. 98% користувачів переходить за першими трьома посиланнями пошукової видачі, далі тенденція до зменшення – до десятого посилання першої сторінки видачі добираються 20-50% користувачів. На другу сторінку видачі пошукової системи заходять тільки 10-20%. Знаходження в ТОП-10 пошукової видачі забезпечить компанії стабільний трафік потенційних клієнтів на сайт. Багато відвідувачів, що потрапили на сайт через пошукову видачу, стають клієнтами компанії, так як вони самі знайшли сайт компанії, коли були зацікавлені в певну послугу.

3. Просування в соціальних медіа (SocialMediaMarketing, SMM) - це комплекс заходів в соціальних мережах для просування послуг і товарів компанії, а також для підвищення впізнаваності бренду і лояльності клієнтів. Завдяки соціальним мережам стало можливим вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами. Просування в соціальних мережах дозволяє точково впливати на цільову аудиторію, вибрати майданчики, де ця аудиторія більшою мірою представлена і найбільш підходящі способи комунікації з нею.

Крім того, важливим важелем управління SMM є співпраця з «Лідерами думок». Зазвичай це люди, чия думка авторитетно для тієї чи іншої аудиторії. Як правило, лідерами думок є відомі блогери, журналісти і т.д. Так як їх рекомендації та відгуки здатні викликати сплеск інтересу до продукції компанії, дуже важливо постійно підтримувати взаємозв'язок з лідерами думок потенційних споживачів. Будь-які відомості, отримані «з вуст в уста» від співрозмовників в соціальній мережі, виробляють більше враження, ніж безособова традиційна реклама.

4. Таргетована реклама - це текстові, медійні або мультимедійні оголошення, які демонструються тільки тим користувачам Інтернету, які задовольняють певним набором вимог, заданому рекламодавцем.

Один з найбільш перспективних напрямків - таргетинг в соціальних мережах, в яких зібрана найповніша і достовірна інформація про користувачів Інтернету.

Лідогенерації (leadgeneration) - це процес із залучення потенційних клієнтів (лідів). Для організації процесу лідогенерації в інтернеті необхідні 2 об'єкти:

1. Джерело трафіку, який буде перероблятися в лідів.
2. Сайт або конвертер, який перероблятиме трафік в лідів.

Канал лідогенерації - це спосіб, за допомогою якого відбувається залучення трафіку (потік унікальних відвідувачів) на сайт (конвертер). Про каналах лідогенерації вже говорилося в статті, але перерахуємо їх ще раз:

1. Контекстна реклама: GoogleAdwords.
2. SMM (PPC-канали): таргетована реклама в Інстаграм, таргетована реклама в Facebook.
3. SMM: реклама в паблік, реклама в стрічці (спільнот і додатків).
4. Популярні майданчики-агрегатори.
5. Реклама на інших сторонніх ресурсах.

Це далеко не повний список каналів, тим не менш, він дає уявлення про тому, що може виступати в ролі каналів. Що стосується конвертерів, тобто сайтів, які перетворюють вхідний трафік в лідів, то можна відзначити наступне: з Заходу прийшов вид сайтів, який і став найпопулярнішим типом конвертерів.

Таким чином, бачимо, що сучасні інтернет технології максимально допомагають підприємствам у просуванні своїх послуг, тому ТОВ «Албена Тревел» в подальшому повинна займатись саме інтернет маркетингом.

Promodo це компанія про інтернет продажам та рекламі. Займає доволі високі позиції на ринку України. Вбачаємо за доцільне підписання договору на співпрацю між ТОВ «Албена Тревел» та Promodo.

Розглянемо ціни на послуги компанії, табл.4.3.

Таблиця 4.3

### Ціни на розкрутку сайту

Послуга	Мін. вартість	Форма оплати
SEO-просування	від 450\$	щомісячно
Оптимізація сайту	від 450\$	разово
Налаштування Google Ads	від 300\$	разово
Ведення контекстної реклами	від 250\$	щомісячно
Налаштування Google Shopping	200\$	разово
Таргетована реклама	від 300\$	щомісячно
SMM (Facebook+Instagram)	від 300\$	щомісячно
SEO-аудит сайту	від 300\$	разово
SEO (консультація)	50\$	за годину (мінімум 2 години)
PPC (консультація)	50\$	за годину (мінімум 2 години)
Email-маркетинг	від 400\$	щомісячно

Таким чином, вважаємо, що інтернет маркетинг допоможе ТОВ «Албена Тревел» привабити більшу кількість клієнтів через інтернет. В першу чергу інтернет маркетинг допоможе у розкрутці сторінок в мережі Фейсбук та Інстаграм, що на сьогодні є одними з найбільш відвідуваними мережами в світі.

## Висновки до розділу 4

Таким чином, ТОВ «Албена Тревел» користується різноманітними пакетами програм, що допомагають їй виконувати свої безпосередні послуги. Основною програмою є ліцензійна в Україні версія пакету «Само-Турагент». Дана програма допомагає у найкоротші терміни підібрати варіанти турів, підібрати туристичного оператора, можливості перельоту і інше. Також програма зв'язується з іншими програмами, що дозволяє на пряму роздруковувати матеріали, проводити бухгалтерський облік і т.д.

Проаналізувавши сайт ТОВ «Албена Тревел» відзначили, що він є доволі активним, містить багато інформації, але в той же час перенасичений нею. На головній сторінці вмістили досить багато не потрібної інформації, а деякі функції сайту взагалі не використовуються. Розглянувши сторінки в соціальних мережах відзначили, що ними ніжно не користується. Сторінки не активні та мають дуже мало підписників.

В подальшому вбачаємо за доцільне співпрацювати з компаніями, котрі займаються інтернет маркетингом та просувають послуги через інтернет.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, прийшли до наступних висновків:

1. Розглянувши теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства відзначили, що конкуренція – головний фактор, який визначає, стане компанія успішною або зазнає краху. Саме в ході конкуренції стає ясно, наскільки інновації компанії, вироблення загальної корпоративної культури або реалізація обраної стратегії сприяють її ефективності.

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність протистояти на ринку виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами окремої потреби споживачів, так і ефективності виробничої, маркетингової та фінансової діяльності. Конкурентоспроможність фірми у чому визначається її умінням адаптуватися до умов, що змінюються конкуренції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства може оцінюватися шляхом зіставлення конкретних позицій кількох підприємств на одному і тому ж ринку за такими параметрами, як технологія, знання і практичний досвід персоналу, система управління, маркетингова політика, імідж і комунікації, що характеризує конкурентостійкості підприємства і можливість його адаптації до постійно змінюваних умов конкуренції.

Конкурентна стратегія спрямована на те, щоб домогтися стійкої і вигідної позиції, що дозволяє компанії протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

2. Дослідивши організацію роботи туристичного підприємства ТОВ «Албена Тревел» відзначили, що метою діяльності є задоволення суспільних потреб, і одержання прибутку, використовуваної в інтересах учасників товариства, а також для розвитку суспільства і зміцнення фінансового становища організації. Сфера діяльності: внутрішній туризм, міжнародний виїзний туризм. ТОВ «Албена Тревел» у співпраці з туроператорами відправляє туристів з чартерних напрямках: в Іспанію, Туніс, Єгипет, Болгарію, Хорватію, Грецію, Кіпр, Туреччину, Таїланд, Балі, Кубу, ОАЕ і по

екскурсійних груповими програмами в Фінляндію, Швецію, Данію, Норвегію, Англію, Австрію, Німеччину, Францію, Чехію, Швейцарію, Угорщину, Італію, в автобусні тури по Європі.

ТОВ «Албена Тревел» створена і працює на ринку туристичних послуг з метою просування та реалізації туристичного продукту, спрямованого на широкі верстви економічно активного населення.

3. Проаналізувавши особливості управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Албена Тревел» та визначити напрямки його покращення відзначили, що ТОВ «Албена Тревел» входить в агентські мережі великих туроператорів ТОВ «Албена Тревел» підписує з туроператором агентську угоду, на підставі якого отримує право продавати продукт, сформований туроператором. При цьому туристська фірма зберігає свою юридичну і економічну самостійність, з неї не беруться ніякі вступні внески, безкоштовно проводяться семінари та профільне навчання персоналу. Співробітники туристської фірми ТОВ «Албена Тревел» відвідують ознайомчі тури на рівних правах з співробітниками туроператорів.

Однією з сильних сторін ТОВ «Албена Тревел» є висококваліфікований персонал - персонал з досвідом роботи в сфері туризму, знанням іноземних мов, володінням питаннями міжособистісного спілкування. Персонал в індустрії туризму є найважливішою складовою частина кінцевого продукту, одним з основних ресурсів конкурентних переваг турфірми, і, отже, якість обслуговування в турфірмі залежить від майстерності і свідомості менеджерів з туризму.

Зручне місце розташування ТОВ «Албена Тревел» можна віднести також до сильних сторін. Турфірма розташовується в центрі міста. Це сприяє швидшому її знаходженню клієнтами.

ТОВ «Албена Тревел» велику увагу приділяє вибору партнерів - постачальників послуг. Робота ведеться з перевіреними партнерами, з якими турфірма працює не перший рік.

Загалом ТОВ «Албена Тревел» має доволі високі конкурентні позиції, але ми виявили, що моно використовує не всі туристичні ніші. А саме лікувально-оздоровчий туризм на який зараз доволі високий попит. Тому у ході роботи нами було обґрунтовано створення нового туру.

4. Визначивши можливості впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «Албена Тревел» відзначили, що підприємство користується великою кількістю програм. Основною програмою є «Само-турагент». Проаналізувавши сайт та соціальні мережі виявили ряд проблем. Основною є низький рівень ефективності роботи в соціальних мережах. Тому було запропоновано використати різні методи інтернет маркетингу. Застосування даних методів інтернет-маркетингу є запорукою успішного просування компанії, а це, в свою чергу, дозволить забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності компанії на ринку, залучити цільових споживачів і раціоналізувати рекламний бюджет, використовуючи тільки ефективні канали реклами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про туризм: Закон України / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995. - №31./ - Ст.241 (в редакції від 04.08.2011) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=324%2F95-%E2%F0>
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Л. Б. Артеменко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 7(1). - С. 57-61.
4. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
5. Бельтюков С. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / С. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 2. - С. 6-13
6. Бичковський А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства / А. Ю. Бичковський // Економіка України. - 2013. - № 10. - С. 67–73.
7. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства / О.П. Вашків// Вісник ТНЕУ. – Тернопіль, 2010. – Вип.2. – С. 88-95.
8. Верхоглядова Н. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. Верхоглядова, О. Кононова // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2016. - № 4. - С. 47-58.

9. Гулевська Н. М. Передумови формування стійкого туризму / Н. М. Гулевська // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2007. – № 2. – С. 130–134.
10. Гайдук В. А. Конкуレントоздатність в умовах сучасного ринку / В. А. Гайдук // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 16-17.
11. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // Управління розвитком. - 2014. - № 3. - С. 145-147.
12. Гребньов Г. Маркетингові джерела вартості як чинник розвитку конкурентоспроможності будівельного підприємства / Г. Гребньов // Маркетинг в Україні. - 2014. - № 1-2. - С. 62-69.
13. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
14. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Г. Данькевич // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2012. - № 44. - С. 166-173.
15. Должанский І. З. Конкуレントоспроможність підприємства : Навч. посібник / І. З. Должанский, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
16. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 1. - С. 58-64.
17. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2011. - Вип. 19. - С. 106-114.
18. Заруба Ю.О. Конкуレントоспроможність підприємства / Ю.О. Заруба // Фінанси України (укр.). - 2001. - № 2. - С.119-125.

- 19.Индустрия туризма / [Биржаков М..Б., Никифоров В..И., Велемеев.Р..А., и др.]. – М., 2001. – 399 с.
- 20.Кабальська Б. В. Методологічні аспекти комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства / Б. В. Кабальська // Наука й економіка. - 2013. - Вип. 2. - С. 129-134.
- 21.Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. - № 3. - С. 127-132.
- 22.Кальченко О. М. Інноваційно-інвестиційний механізм підвищення ефективності підприємств туристичної галузі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економічних наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. М. Кальченко. – Полтава, 2012. – 20 с.
- 23.Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 26. – С. 181–187
- 24.Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: Монографія / Кирчата І.М., Г. В. Поясник. – Харків: ХНАДУ, 2009. - 160 с.
- 25.Коваль Л. М. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Коваль, Р. Р. Русин-Гриник // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 3(1). - С. 103-108
26. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с англ. / Т. Коно. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
- 27.Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник [для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. - Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

28. Кузнецова К. О. Конкуентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу / К. О. Кузнецова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2013. - № 10. - С. 219-223.
29. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств / А. Д. Кухарук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 8. - С. 136-140
30. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. - 2013. - № 4. - С. 155-163.
31. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимов // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33-39.
32. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91 – 94.
33. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 319 с.
34. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Минко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2015. - Т. 21, № 1. - С. 86-92.
35. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань – К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560 с.
36. Очеретна М. Ю. Конкуентоспроможність підприємства як об'єкт управління / М. Ю. Очеретна // Наукові праці НДФІ. - 2013. - Вип. 4. - С. 146- 157.
37. Павлова В. А. Конкуентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко. –

- Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
38. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
39. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51.
40. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с 93 58. Привалов Ю. О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні (Матеріали експертного дослідження) / Привалов Ю. О., Коник Д. Л., Олійник М. В. – К.: «Батискаф», 2014. – 71 с.
41. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції [Електронний ресурс] / П. Р. Пуцентейло // Інноваційна економіка : наук.-виробн. журн. – 2015. – № 4 (59). – С. 80-86.
42. Решетникова Т.П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / Т.П. Решетникова // Вісник Східноукраїнського національного університету. – 2001. – № 9. – С. 166–173.
43. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230.
44. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы; учебник / Н.А. Савельева – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 382 с.
45. Сысоева Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия : подходы и составляющие / Е. А. Сысоева // Экономические науки. Экономика и управление. – 2010. – № 12 (73). – С. 283-287.

- 46.. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 229-238.
- 47.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика [Текст]: монографія / Н. П. Тарнавська. – Т.: Економічна думка, 2008. – 570 с.
- 48.Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку : [електронне видання] : матеріали доп. Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 23–24 жовт. 2014 р.) / голова редкол. С.В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 418 с.
- 49.Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов; пер. с англ. А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 50.Фасхиев Х. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. Фасхиев // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 2. – С. 69-80.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Підвищення конкурентоспроможності та оцінка факторів зовнішнього середовища на ефективність управління туристичним підприємством

**Вступ.** С розвитком ринкового механізму проблема конкурентоспроможності підприємств туристичного господарства різко загострилася, і її вирішення потребує від усіх суб'єктів ринку активного пошуку шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності на ринку турпослуг. У зв'язку з цим підвищення конкурентоспроможності необхідно для закріплення позицій на ринку з метою отримання максимальної прибутку.

**Матеріали і методи.** Матеріалами для написання тез стали наукові статті та монографії з даної тематики. У роботі були застосовані такі методи дослідження як аналізу та синтезу – для уточнення економічних категорій; логічного узагальнення – при формулюванні висновків.

**Результати.** Сучасні туристичні організації – це відкриті системи, внутрішня стабільність яких залежить від умов зовнішнього середовища. Цим визначається, по-перше, значення стану зовнішнього середовища для успішної діяльності підприємств і організацій; по-друге, роль правильно розробленого і налагодженого механізму взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, що багато в чому забезпечується урахуванням і аналізом факторів зовнішнього середовища в управлінській діяльності.

Ринок туристичних послуг - ринок монополістичної конкуренції, з широкою диференціацією послуг, які може запропонувати турфірма. Конкуренція на ринку туристичних послуг висока. Тут відсутні бар'єри, властиві монопольної галузі.

Цінова конкуренція на ринку туристичних послуг визнає гру цінами в сезонний і несезонний періоди: враховується цикл життя продукту і тенденції попиту, що залежать від безлічі факторів (моди, подій, економічних можливостей). У той же час слід враховувати небезпеку застосування деяких методів цінової конкуренції саме на туристському ринку по ряду об'єктивних причин:

1. Ціна в туристському бізнесі в багатьох випадках є одним з вирішальних факторів при покупці туру (послуги) в силу територіальної роз'єднаності споживача і виробника.

2. Існує особлива прихильність споживачів туристичного продукту до відомих марок і ціна вже не грає основної ролі при його покупці.

3. Важко змінити ціни через неможливість впливати на собівартість туру. Ціни постачальників (туроператорів) послуг можуть бути знижені до розумної межі і до середньоринкового порога цін.

В даний час на туристичному ринку основним фактором конкуренції є не ціна, а якість обслуговування туристів. Основні напрямки нецінової конкуренції: диференціація і сегментація туристичного ринку; спеціалізація

туристських підприємств і програм; чітке дотримання стандартів обслуговування; різноманітність послуг; неповторність пропозицій; психологічний підхід до організації обслуговування (облік особистісних особливостей споживача) і т. д.

Конкурентоспроможність підприємства можна оцінювати шляхом зіставлення конкретних позицій кількох підприємств за одним і тим же параметром, а саме: технологією, знаннями і практичним досвідом персоналу, системою управління, маркетинговою політикою, іміджем і комунікаціями, що характеризують конкурентостійкості підприємства і можливість його адаптації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища.

Чинники конкурентоспроможності необхідно реалізовувати за допомогою наступних механізмів:

- своєчасне внесення передоплати за квитки для отримання найбільш вигідної ціни;
- індивідуалізація в рамках «виділення» компанії серед конкурентів і підвищення цінності продукту для споживача;
- диверсифікація, яка в тому числі дозволяє компанії зрозуміти, які продукти з її портфоліо є найбільш конкурентоспроможними;
- впровадження інновацій та оптимізація процесів з метою скорочення витрат і підвищення прибутку;
- формування релевантної маркетингової політики для залучення ключових клієнтів, які з найбільшою ймовірністю придбають пропонований продукт;
- налагоджена мережа партнерів для максимально ефективного процесу виробництва і збуту вироблених послуг;
- сегментування туристських послуг для підвищення охоплення споживачів з диференційованим рівнем доходу.

**Висновки.** У висновку слід зазначити, що в умовах ринкової економіки зовнішнє середовище має для підвищення конкурентоспроможності організації велике значення і керівникам доводиться враховувати зміни зовнішнього середовища, так як організація як відкрита система залежить від зовнішнього оточення щодо поставок усіх необхідних ресурсів, а також від споживачів.

**Список використаної літератури.** Тимчишин-Чемерис Ю. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної справи в Україні [Електронний ресурс] / Ю. В. Тимчишин-Чемерис, О. І. Пастернак // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2017. - № 7. - С. 165-171

Додаток Б



Серія АЕ № 185967

## ЛІЦЕНЗІЯ

**ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ**

Вид господарської діяльності **туроператорська діяльність**

Найменування юридичної особи **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛБЕНА-ТРАВЕЛ"**

Ідентифікаційний код юридичної особи **38778920**

Місцезнаходження юридичної особи **04071, місто Київ, вулиця Верхній Вал, будинок 4-А літера "А"**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії **21.08.2013 №90**

Строк дії ліцензії **з 21.08.2013 необмежений**

Номер в ліцензійному реєстрі - **302/2013**

Голова м.п.  *Шаповалова* **О. О. Шаповалова**

Дата видачі ліцензії **29 СЕР 2013**