

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

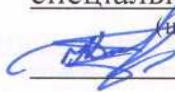
## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Туристичний оператор «Бомба-тур»»)**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-22м  
спеціальності 073 «Менеджмент»

(цифр і назва спеціальності)

 Колос Д.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.т.н., доц. каф. ММЕ

 Несен Л.М.

(прізвище та ініціали)

« 14 » 12 2023 р.

Опонент: к.е.н., доц. каф. ПЛМ

 Пілявоз Т.М.

(прізвище та ініціали)

« 15 » 12 2023 р.

**Допущено до захисту:**

Зав. кафедри

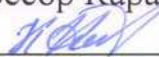
 д.е.н., проф. Карачина Н.П.

« 18 » грудня 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**завідувач кафедри ММЕ**  
д.е.н., професор Карачина Н.П.

  
«20» вересня 2023 р.

## **ЗАВДАННЯ** **НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Колосу Дмитру Сергійовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Туристичний оператор «Бомба-тур»)

Керівник роботи Несен Леонід Миколайович, к.т.н., доцент

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

затверджені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року №247.

2. Строк подання студентом роботи: 5 грудня 2023 р.



3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» за 2020-2022 роки (додаток В).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку; оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства туристичного ринку ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»; удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Підходи до розкриття сутності конкурентоспроможності, основні рівні конкурентоспроможності підприємства, стратегічна орієнтація туристичних підприємств в умовах конкуренції, показники розвитку сфери туризму й курортів на території України згідно стратегію розвитку туризму до 2026 року, SWOT-аналіз туристичної галузі в Україні, посадові обов'язки ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур», абсолютні та відносні показники, що визначають фінансово-економічний стан підприємства, динаміка загальних показників конкурентоспроможності послуг ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур», оцінювання конкурентоспроможності підприємства

ТОВ «Бомба-тур», план заходів по підвищенню конкурентоспроможності туристичного підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур». Рисунок 1. Схема досягнення конкурентних переваг туристичним підприємством, фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг в Україні, процес управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах нестабільності, сума туристичного збору в Україні, організаційна структура ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур». Запропонована модель конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу, імплементації менеджменту вражень до системи управління туристичним підприємством.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Несен Л.М., к.т.н., доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

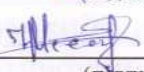
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	серпень-вересень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР. (1-й розділ МКР)	вересень-жовтень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР. (2-й розділ МКР)	жовтень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР. (3-й розділ МКР)	листопад	
5	Нормоконтроль МКР. Попередній захист МКР.	листопад-грудень	
6	Рецензування МКР	грудень	
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	

Студент

  
(підпис)

Колос Д.С.

Керівник роботи

  
(підпис)

Несен Л.М.

## АНОТАЦІЯ

УДК: 338.48.02

Колос Д.С. Управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Туристичний оператор «Бомба-тур»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця, 2023. 102 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 61 назва; рис.: 15; табл. 16.

В магістерській кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку, здійснено оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» та розроблено напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг підприємства.

Магістерська кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. В першому розділі розкрито теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку, в другому – досліджено стан та тенденції розвитку туристичного ринку, проведено оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур», а в третьому розділі на основі проведеного аналізу запропоновано пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, туристичне підприємство, конкурентоспроможність послуг, частка ринку, управління, конкурентний потенціал.

## ABSTRACT

UDC: 338.48.02

Kolos D.S. Management of the competitiveness of services of the subject of the tourist market (on the example of the limited liability company «Tourist operator «Bomba-tour»). Master's thesis on specialty 073 – management, educational program – management of foreign economic activity. Vinnytsia: VNTU, 2023. 102 p.

In Ukrainian languages Bibliography: 61 titles; Fig.: 15; table 16.

In the master's qualification work, the theoretical and methodological principles of management of the competitiveness of the services of the tourism market subject were substantiated, the evaluation of the competitiveness of the services of the company LLC «Tourist operator «Bomba-tour» was carried out, and directions for improving the management of the competitiveness of the company's services were developed.

The master's thesis consists of three sections. In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of managing the competitiveness of the services of the tourist market subject are revealed, in the second - the state and trends of the tourism market development are investigated, an assessment of the competitiveness of the services of the company LLC «Tourist operator «Bomba-tour» is carried out, and in the third chapter, based on the conducted analysis offers proposals and recommendations for improving the management of the competitiveness of enterprise services.

Keywords: competitiveness, tourist enterprise, competitiveness of services, market share, management, competitive potential.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ</b>	7
1.1 Сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг	7
1.2 Управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства	21
1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності послуг туристичного підприємства	28
Висновки до першого розділу	43
<b>2 ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ ТОВ «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «БОМБА-ТУР»</b>	45
2.1 Стан та основні тенденції розвитку туристичного ринку України	45
2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»	56
2.3 Аналізування конкурентоспроможності послуг ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»	65
Висновки до другого розділу	68
<b>3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «БОМБА- ТУР»</b>	71
3.1 Напрями посилення конкурентного потенціалу Вінницької області для підвищення конкурентних можливостей туристичного продукту ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»	71

3.2 Підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств на основі бенчмаркінгу	77
3.3 Застосування менеджменту вражень при удосконаленні управління конкурентоспроможністю туристичних послуг ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»	83
3.4 Розробка економетричної моделі чистого доходу від реалізації продукції підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»	91
Висновки до третього розділу	97
<b>ВИСНОВКИ</b>	99
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	103
<b>ДОДАТКИ</b>	109
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи	110
Додаток Б (обов'язковий). Технічне завдання	111
Додаток В (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» за 2020–2022 роки	116
Додаток Г (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	123

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах нестабільності та невизначеності, що супроводжує діяльність туристичних підприємств з моменту появи перших ознак пандемії до початку активних воєнних дій в Україні, питання конкурентоспроможності стають особливо гостро. Постійні зміни до вимог з перетину кордонів, посилення та послаблення карантинних вимог в усьому світі, та періодичні введення повних локдаунів фактично стагнували галузь, та навіть призвели до значного її скорочення. В таких умовах, багато підприємств туристичної галузі змушені були піти з ринку, а ті що залишились знаходяться у стані виживання та жорсткої конкуренції за попит, що значно скоротився. З огляду на зазначене, управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства стає однією з найголовніших задач менеджменту, адже тільки збереження попиту на продукцію підприємства може забезпечити йому сталі грошові надходження, що дають можливість зберегти робочі місця та акумулювати ресурси для подальшого розвитку організації.

Дослідженням проблеми управління конкурентоспроможністю продукції (послуг) займалися такі фахівці, Царенко О. В., Драган О.І., Решетнікова Т. П., Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Мазур К. В., Тарнавська Н.П., Макарова І.І., Кобиляцький Л. С. та інші. Але за межами досліджень дуже часто залишались специфічні особливості сфери послуг. Також відповідні інструменти, що пропонують автори, торкаються більше визначення конкурентоспроможності матеріальних продуктів.

**Мета і задачі дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку та розробка заходів по підвищенню конкурентоспроможності туристичних послуг.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких **основних задач:**



- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства;
- визначити особливості розвитку туристичної галузі;
- провести комплексний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності послуг туристичного підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»;
- запропонувати заходи удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку.

**Об'єкт дослідження** – процес управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку (на прикладі ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»).

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використовувались наступні методи: монографічний метод – для детального дослідження сутності конкуренції та конкурентоспроможності; метод аналізу і синтезу – для вивчення процесу управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства; статистичні методи – для оцінювання стану та тенденцій розвитку туристичного ринку України, для аналізування діяльності підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»; системний підхід – для формування системи показників оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства.

**Новизна одержаних результатів:**

*удосконалено:*

- трактування категорії «конкурентний потенціал підприємства», яке, на відміну від наявних, розкривається як відкрита багатоелементна, ієрархічна та динамічна система можливостей, компетенцій і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, спрямована на отримання конкурентних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища, яке вразі раціонального й

ефективного використання ресурсів забезпечить підприємству високий конкурентний статус, що відповідає встановленим цілям та завданням;

*дістало подальший розвиток:*

- концепція інтеграції конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу у діяльність туристичного підприємства і розроблена модель бенчмаркетингу, яка, на відміну від наявних положень, полягає у забезпеченні взаємодії та співробітництва із конкурентами для узагальнення і формування якісно нових бізнес-процесів на базі досвіду провідних міжнародних організацій сфери туризму для поліпшення конкурентних переваг на міжнародному рівні.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати дали змогу оцінити та запропонувати заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»: сформована концепція інтеграції конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу у діяльність туристичного підприємства, розроблена модель імплементації менеджменту вражень до системи управління туристичним підприємствами, здійснено прогнозування чистого доходу від реалізації послуг підприємства на 2023-2026 роки на основі побудованої економетричної трендової моделі.

**Особистий внесок магістранта.** Усі результати, наведені у магістерській кваліфікаційній роботі, отримані самостійно.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення дослідження доповідалися на LIII Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/author>.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ

## 1.1 Сутність конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують цілі максимізації прибутку за рахунок завоювання лояльності споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домогся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг – це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи і розвиваючи свої позиції.

Проблемам конкурентоспроможності передують проблеми конкуренції, яким присвячена велика кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і закордонних науковців. Причому практично кожна з цих проблем містить ті або інші визначення. Таке розмаїття наукових робіт відображає об'єктивну складність наукового дослідження.

Основоположником теорії конкуренції є англійський економіст Адам Сміт, який у своїй роботі «Дослідження про природу та причини багатства народів» розглядав конкуренцію як суперництво, що впливає на зміну цін (при скороченні пропозиції ціни підвищуються, а при надлишку пропозиції – ціни знижуються).

А. Сміт сформулював основний принцип конкуренції – принцип «невидимої руки». На основі теорії конкурентної ціни він сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни при скороченні пропозиції та зменшує ціни при її надлишку, визначив основні умови ефективною конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців, вичерпну інформацію про них, мобільність використовуваних ресурсів. А. Сміт у своїй теорії робив наголос на тому, що конкуренція – це економічне суперництво. Чим більше учасників ринку протидіють один одному, тим краще для покупців. Конкуренція

позбавляє учасників ринкового процесу влади над ціною. Його внесок полягає у тому, що ним було визначено умови існування конкуренції та обґрунтовано теорію абсолютної переваги [1].

Гетьман О.О. стверджує, що конкуренція – змагання між товаровиробниками за більш вигідні сфери вкладення капіталу, сировинні бази. Він вважає, що конкуренція є дієвим механізмом стихійного регулювання пропорцій суспільного виробництва [2].

На відміну від Гетьмана О.О., автор праці Решетнікова Т. П. наголошує, що ринкова конкуренція – боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку. Разом з тим він вважає, що дотепер у світі відсутнє єдине поняття “конкуренція” [3]. Зав'ялов П. С. вважає конкуренцію цивілізованою, легалізованою формою боротьби за існування і одним із найбільш дієвих механізмів відбору і регулювання у ринковій економіці” [4]. Кредісов В. А. зазначає, що конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його [5].

У своїй роботі М. Портер відзначає, що конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти. За його думкою конкуренцію на будь-якому ринку можна розглядати як протидію п'яти конкурентним силам – загрозі появи нових конкурентів, загрозі появи товарів або послуг-замінників, конкурентоспроможних з точки зору ціни, спроможності постачальників торгуватися, спроможності покупців торгуватися, суперництву уже існуючих конкурентів між собою [6].

З погляду Т. П. Решетникової “конкуренція – тонкий і гнучкий механізм управління виробництвом, що проявляється у його миттєвій реакції на будь-які зміни ринку. У кращому становищі виявляються ті підприємства, які найбільш пристосовані до них, тобто мають більш високу конкурентоспроможність порівняно з конкурентами” [3].

Якщо інтенсивність конкуренції визначає умови функціонування

підприємства на ринку, то ефективність його функціонування визначається рівнем його конкурентоспроможності. Розуміння конкурентоспроможності підприємства трактується фахівцями по-різному.

Зав'ялов П. С. під конкурентоспроможністю підприємства розуміє здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [4].

Автори Панченко Є. Г., Кредісов В. А. у своїх працях стверджують, що конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [5].

З погляду Ю. Б. Іванова конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища [7].

У праці К. В. Мазура зазначено, що конкурентоспроможність є комплексною порівняльною характеристикою, що відображає ступінь переваг сукупності оціночних показників діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів [12].

Вчений М. І. Круглов вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, по рівню задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово – господарської діяльності [9].

Петровський Н.І. дає таке визначення: «Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали»[10].

Тарнавська Н.П. розглядає конкурентоспроможність підприємства як «комплексне, багатофакторне поняття, яке важко піддається економічній інтерпретації. Конкурентоспроможність підприємства необхідно розглядати з урахуванням ієрархічності цього поняття, зважаючи на існування причинно-наслідкових зв'язків та супідрядності конкурентоспроможності на усіх її рівнях управління економікою». Автор ділить конкурентоспроможність підприємства та її дослідників на 8 груп залежно від рівня відображення кожною з них сутнісних аспектів конкурентоспроможності [11]. Ці групи наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1 – Підходи до розкриття сутності конкурентоспроможності

Підходи до конкурентоспроможності	Сутність	Дослідники
Перший	Визначають конкурентоспроможність підприємства на основі конкурентоспроможності його продукції	М.І. Круглов, А.Ю. Юданов.
Другий	Визначають конкурентоспроможність підприємства за допомогою підходів з використанням системи показників сформованої за певними ознаками	І.А. Бланк, А.А. Мазаракі, І.Н. Герчикова
Третій	Визначають конкурентоспроможність підприємства за допомогою об'єднання варіантів її розуміння як конкурентної переваги над іншими учасниками ринку	М.Е. Портер
Четвертий	Визначають конкурентоспроможність підприємства як властивість об'єкта управління	С.Г. Светунькова, Р.А. Фатхутдінов.
П'ятий	Визначають конкурентоспроможність підприємства як здатність конкурувати та функціонувати на ринку	Н.В Балабанова, П.С. Завялов,
Шостий	Визначають конкурентоспроможність підприємства як наявність умінь до адаптації та гнучкості з метою виживання в динамічному конкурентному середовищі.	Й.М.Петрович, В.Г Шинкаренко, А.С. Бондаренко.
Сьомий	Визначають конкурентоспроможність підприємства як компетенції.	А.А. Томпсон, М.Х.Мескон
Восьмий	Визначають конкурентоспроможність підприємства виходячи з інтересів зацікавлених користувачів інформації про конкурентоспроможність.	Д. Бодді, Р. Пейтон

Багато вчених вважають, що конкурентоспроможність підприємства пов'язана в основному із здатністю фірми випускати конкурентноздатну продукцію, яка за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів [5–12].

Автори С. Литовченко, А. Динін, П. Панов, А. Соколов стверджують, що на рівень конкурентоспроможності підприємства особливо впливає науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій продажу, використання новітніх винаходів та відкриттів, залучення сучасних засобів автоматизації збуту та збільшення асортименту продукції [13].

Кобиляцький Л. С. виділив чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства. Ці рівні наведені в таблиці 1.2. Вони одноголосно вважали, що компанії третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є «стратегічно важливими підприємствами» [14].

Таблиця 1.2 – Основні рівні конкурентоспроможності підприємства

Рівень	Характеристика
Компанії першого рівня	Розглядають організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони упевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту і ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг.
Компанії другого рівня	Прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, - технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Вони слідуєть тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити.
Компанії третього рівня	Досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів.
Компанії четвертого рівня	Кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.

Поняття конкурентоспроможності фірми містить у собі великий комплекс економічних характеристик, визначаючих положення фірми на галузевому ринку (національному або світовому). Незважаючи на різні підходи до визначення суті конкурентоспроможності, окреслені дослідники відмічають що:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;

- часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [15].

Конкурентоспроможність фірми може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших фірм цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами. Також конкурентоспроможність фірми може бути визначена при порівнянні конкурентного потенціалу фірм, що належать до однієї галузі. Для більш ширшого дослідження категорії конкурентоспроможності виникає необхідність дослідити його як категорію. На рисунку 1.1 відображена структура конкурентного потенціалу підприємства [16].

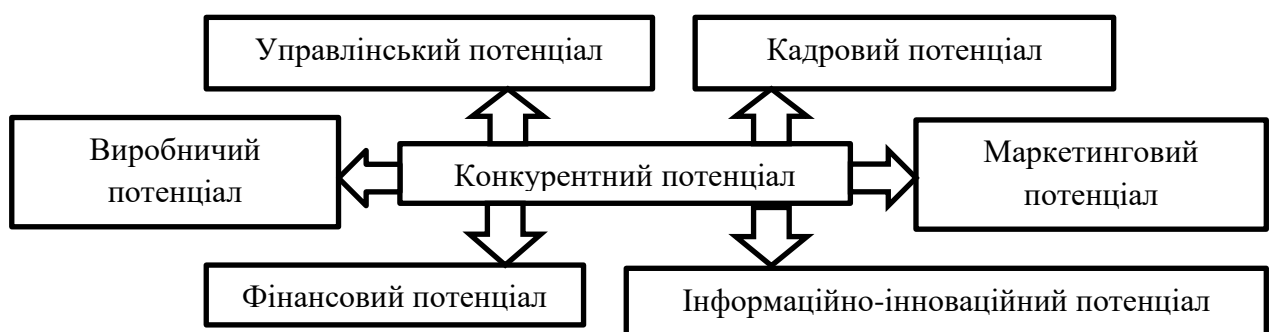


Рисунок 1.1 – Структура конкурентного потенціалу підприємства



Царенко О. В. в своїй роботі стверджує, що підприємство формує власну модель конкурентного потенціалу, яка буде характеризуватися [17]:

- обсягом і якістю наявних у нього ресурсів (чисельністю зайнятих основними виробничими та невиробничими фондами, оборотними фондами чи матеріальними запасами, фінансами та нематеріальними ресурсами - патентами, ліцензіями, інформацією та технологіями);

- здібностями працівників (спеціалістів, робочих, допоміжного персоналу) до створення будь-якої продукції. Іншими словами - їх освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним і мотиваційним потенціалом;

- здатністю менеджменту оптимально використовувати ресурси підприємства (підготовку, талант, професійну адаптацію менеджерів, уміння створювати і поновлювати організаційні структури підприємства);

- інноваційною здатністю (тобто здатністю підприємства до оновлення виробництв, зміни технологій та ін.);

- інформаційними здібностями (тобто здатністю опрацьовувати інформацію для використання її у виробництві);

- фінансовими можливостями (кредитоспроможністю підприємства, внутрішньою і зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів і ін.).

Враховуючи це, необхідно зазначити, що конкурентоспроможність підприємства визначається через комплексну порівняльну характеристику усього потенціалу, яка відображає ступінь переваг за допомогою індикаторів якості використання ресурсів організації взаємозв'язків між ними у порівнянні з індикаторами, що визначають відповідні ознаки підприємств-аналогів, при цьому враховуються існуючі ринкові умови та фактори часу.

Якщо конкурентоспроможність підприємства – це здатність отримувати прибуток на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижчий за заданий, то конкурентний потенціал можливість (поточні передумови) зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Враховуючи вище викладене, зазначимо, що конкурентний потенціал підприємства – це відкрита багатоелементна, ієрархічна та динамічна система

можливостей, компетенцій і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, спрямована на отримання конкурентних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища, яке вразі раціонального й ефективного використання ресурсів забезпечить підприємству високий конкурентний статус, що відповідає встановленим цілям та завданням.

На думку Щербакової Н.О. конкурентоспроможність підприємства у туризмі – це узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища [19]. Складовими конкурентних переваг туристичного підприємства є переваги туристичного продукту, які можуть бути пов'язані або з більш якісними туристичними послугами (аксіологічними), або з нижчими цінами на них (економічними), що узгоджується із прийнятою ринковою стратегією підприємства. Процеси формування конкурентних переваг взаємозалежні та взаємопов'язані з процесами ефективного функціонування та розвитку туристичної галузі, які впливають на забезпечення економічної безпеки. Конкурентна перевага – це перевага, яка забезпечує сильну позицію підприємства на ринку та дохід на рівні верхнього середнього по галузі, завдяки кращій компетентності та можливостям у певній галузі чи галузі діяльності [17]. Конкурентна перевага туристичного підприємства є показником, що забезпечує йому перевагу конкурентів на цільовому ринку. Формування конкурентних переваг є основою маркетингової стратегії, яка забезпечить досягнення туристичною індустрією рівня зростання та прибутковості вище середнього на ринку. Це в свою чергу забезпечить певний розвиток підприємства в ринкових умовах та його економічну безпеку. Сила туристичної галузі стає конкурентною перевагою, якщо вона відтворює показник, який є дуже важливим для ринку (тобто має найвищий ранг). Є три основні сфери конкурентних переваг: Організаційна (розмір підприємства, рівень мобільності, досвід, ефективність управління, фінансова потужність, розмір ресурсної бази); До функціональних

переваг належать показники ефективності функціональних служб підприємства: маркетинг (імідж підприємства, розмір та кількість цільових ринків, знання споживачів, переваги інформації в результаті маркетингових досліджень, ефективна цінова стратегія, ефективна комунікаційна політика, високий рівень обслуговування, ефективна стратегія товарного руху); виробництво (ефективність виробництва, якість туристичної продукції); персонал (кваліфікація персоналу, практичний досвід). Переваги, які базуються на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями, включають низку показників, що відтворюють імідж та досвід компанії з фінансовими установами, посередниками, політичними організаціями, конкурентами, постачальниками (контроль каналів збуту, впливові контакти в галузі, державна підтримка, доступ до фінансових ресурсів, доступ до матеріально-технічних ресурсів).

Конкурентні переваги поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх конкурентних переваг належать ті показники, які характеризують ринкову перевагу підприємства у задоволенні певних потреб споживача [15]. Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача. До зовнішніх конкурентних переваг належать: якість продукції, послуги, імідж компанії, знання споживачів, високий рівень інновацій тощо. До внутрішніх конкурентних переваг належать ті показники, які характеризують переваги підприємства в цінових аспектах конкуренції. Таким чином, внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства і базуються на його виробничих та організаційних ноу-хау [11]. До внутрішніх конкурентних переваг належать: технологія, ефективність виробництва, економія від масштабу, ефективність управління, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів тощо. Аналіз конкурентних переваг туристичного підприємства для забезпечення економічної безпеки в ринкових умовах повинен ґрунтуватися на необхідні інструменти, за допомогою яких можна швидко оцінити ситуацію (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Схема досягнення конкурентних переваг туристичним підприємством

За теоретичними положеннями М. Портера конкурентоспроможність галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил (рис. 1.3), сукупна взаємодія яких визначає кінцевий потенціал прибутковості у галузі. Конкурентоспроможність підприємства в межах галузі чи певного ринку визначається порівнянням показників його діяльності з показниками конкурента. За М. Портером, конкурентоспроможність підприємства оцінюється відносно реального чи еталонного підприємства, що і визначає фактичний рівень конкурентоспроможності [6].

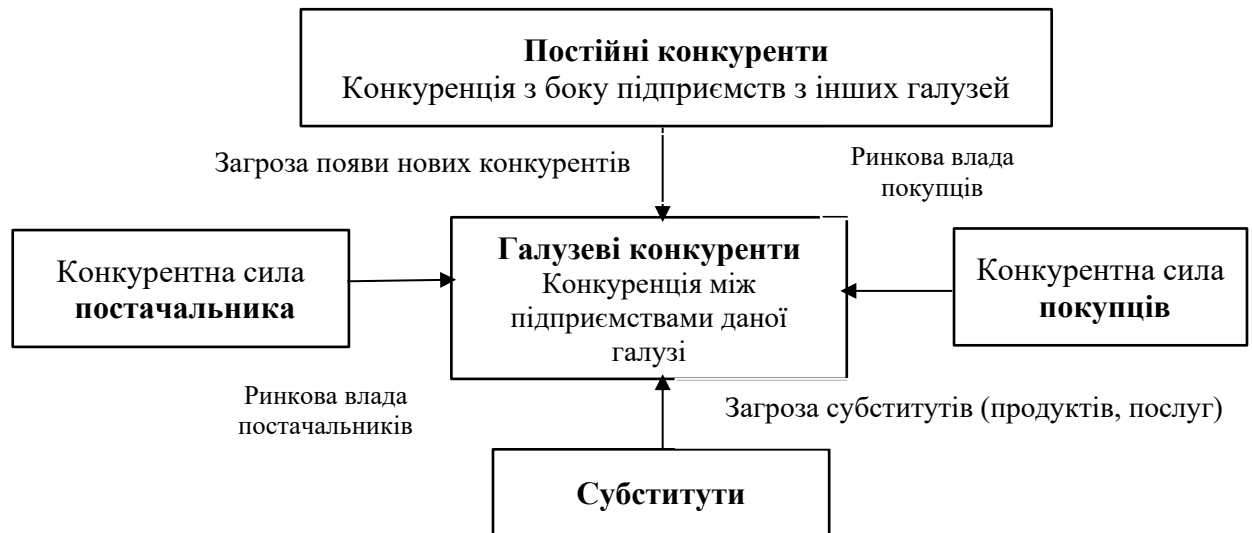


Рисунок 1.3 – Модель п'яти конкурентних сил, які визначають галузеву конкуренцію (за М. Портером)

Адаптація моделі п'яти конкурентних сил до середовища і специфіки туристичного ринку дозволяє стверджувати, що найінтенсивніше і найгостріше конкуренція відбувається як результат діяльності підприємств – суб'єктів туристичної інфраструктури, тобто внаслідок внутрішньогалузевої конкуренції. Конкурентне суперництво зорієнтоване на різні цільові функції з використанням тактик, заснованих на ціновій та неціновій конкуренції: досягнення певної частки на ринку; завоювання власної ніші; отримання прав на обслуговування VIP-туристів; утримання монополії на окремі туристичні продукти.

В окремих випадках виникає ситуація, коли продукт, який пропонує туристичне підприємство, має подібні споживчі характеристики з послугою чи продуктом іншого підприємства. В даному випадку йде мова про використання субститутів (замінників). Конкуренція з боку підприємств з інших галузей проявляється у випадку, коли є можливість доступу на ринок туристично-рекреаційних послуг. В Україні близько третини підприємств з ліцензіями на туристичну діяльність не займаються туризмом, проте залишаються потенційними конкурентами. Конкурентна сила постачальників у сфері туризму визначається можливістю і вартістю зміни постачальника складових

туристичного продукту чи послуги (транспортні, страхові підприємства, екскурсійні організації, заклади розміщення та харчування тощо). Постачальники здатні проявити ринкову владу над учасниками туристичної галузі загрозою підвищення цін чи зниження якості продуктів та послуг, які надають. Конкурентна сила споживачів визначається попитом, який вони формують внаслідок своїх потреб та сподівань. Саме їх туристичне підприємство має задовольнити у повному обсязі відповідно до визначених умов. Якщо покупець володіє інформацією про попит та пропозицію туристичних продуктів, фактичні ринкові ціни та альтернативні варіанти продуктів чи послуг, існуючих конкурентів, це забезпечує йому більше можливостей отримати прийнятну ціну у порівнянні з іншими. Враховуючи розглянуті вище конкурентні сили, визначальними критеріями конкурентоспроможності туристичного підприємства є конкурентоспроможність продукту (послуги).

Розглядаючи суть поняття конкуренції у туристичній сфері, необхідно враховувати специфіку цієї діяльності. На відміну від товарних ринків, основним предметом обміну на туристичному ринку є послуги, що досягають 80-85% усього обсягу продажів на цих ринках у країнах з розвинутою економікою.

Суттєвими специфічними ознаками послуг в туризмі є:

- нематеріальний характер;
- залежність від підприємств туристичної індустрії;
- нездатність до зберігання;
- висока вартість;
- залежність від наявності рентних переваг;
- висока замінність їх складу та асортименту.

Крім того, на практиці існують труднощі у проведенні безпосередньої оцінки інтенсивності конкуренції в туризмі тому, реально можливим є її визначення на основі оцінки контрольованих наслідків відносин, що виявляються через розподіл часток ринку між конкурентами, темпами росту туристичного ринку та його рентабельністю.

Деякі туристичні напрямки добре розвинені, і інтенсивність конкуренції на ринку таких послуг досить значна, а деякі перебувають у стадії зародження. Це означає, що новим підприємствам важко буде заволодіти великою часткою ринку та здобути вигідну конкурентну позицію, але це за умови, що діючі туристичні підприємства за допомогою вірної конкурентної стратегії будуть утримуватися на існуючих позиціях тривалий час.

Дослідження теоретичних та практичних основ визначення і оцінки конкурентоспроможності в туризмі становить необхідну передумову формування та реалізації конкурентних стратегій у контексті адаптивного стратегічного планування [20].

Особливості туристичного ринку діяльності підприємства, стадія його життєвого циклу та управління, а також якості послуг, що реалізуються ним обумовлюють пріоритетність реалізації окремих стратегічних цілей (табл.1.3). В узагальненому вигляді проблема незадовільної внутрішньої якості відома з досвіду зарубіжних підприємств. Це – витрати низької корпоративної культури.

Таблиця 1.3 – Стратегічна орієнтація туристичних підприємств в умовах конкуренції

Стратегічний підхід	Передумови пріоритетності реалізації
1. Орієнтація на попит	Діяльність підприємств на сегменті ринку із значним обсягом незадоволеного попиту та попиту, що формується, низьким ступенем конкурентної боротьби
2. Орієнтація на ресурсну забезпеченість	Діяльність туристичних підприємств на перспективному сегменті споживчого ринку або в умовах погіршення кон'юнктури ринку та зниження обсягів реалізації.
3. Орієнтація на прибуток	Жорсткі фінансові обмеження; великий обсяг умовно змінних поточних витрат; значні інвестиційні та соціальні потреби

Організація туристичних підприємств [20]. Конкуренентоспроможність є категорією ринкової економіки, що відображає можливість туристичного підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища. Наявність і багатогранність цілей конкурентної боротьби логічно приводить до висновку, що найбільш узагальненим і універсальним є 15 трактування конкуренції, що надав Манн І.Б., в основі якого лежить єдність цілей боротьби. Адаптуючи визначення конкуренції до сфери туризму можливо зазначити, що кожна туристична організація як основна інституційна виробнича одиниця (суб'єкт господарювання), не займаючи монопольного положення на ринку, веде постійну боротьбу за найвигідніші умови доступу до туристичних та економічних ресурсів, а також збуту туристичного продукту, маніпулюючи ціною та якістю послуг з метою задоволення потреб і збільшення потенційних споживачів, підвищення частки підприємства на споживчому ринку та отримання максимально можливого прибутку. У контексті сталості добросовісна конкуренція відіграє велике соціальне і економічне значення для розвитку ринку туристичних послуг [11]. По-перше, конкуренція є потужним стимулом економічного зростання, прискорення НТП і на цій основі сприяє зниженню витрат виробництва і цін. покращенню якості послуг та товарів. По-друге, спонукаючи підприємства знижувати загальні витрати, конкуренція сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств та приводить до ліквідації збиткових суб'єктів господарювання. По-третє, орієнтуючи суб'єкти туристичної діяльності на задоволення потреб ринку, конкуренція примушує підприємства диверсифікувати власне виробництво і створює передумови для розширення та формування най більш повного пакету туристичного продукту. Конкуренція на ринку туристичних послуг може приймати особливі форми і види у зв'язку з використанням методів забезпечення конкурентних переваг на ринку, пропозиції особливого роду товарів (дестинації, товари, послуги, природні і штучні ресурси), комплексності туристичного продукту Ніколи не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність туристичного підприємства, воно може бути «лідером» на національному 16 туристичному



ринку й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках щодо надання якісних туристичних послуг. На мою думку, конкурентоспроможність можливо розглядати як систему, що складається із безперервно взаємодіючих елементів та факторів впливу і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей туристичного підприємства набувати і утримувати протягом тривалого періоду конкурентних переваг. Це визначення охоплює як ефективність діяльності, так і здатність туристичного підприємства пристосовуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

## 1.2 Управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства

В сучасній літературі поняття конкурентоспроможності взагалі, та конкурентоспроможності туристичного підприємства зокрема, розглядається різними авторами [21–26], кожен з яких надає їй власне визначення, акцентуючи увагу на тих чи інших її складових. Конкурентоспроможність туристичного підприємства – це досить комплексне, системне поняття, що в сучасних умовах має базуватись водночас на принципах стійкості та гнучкості підприємства, при неодмінному збереженні ефективності його функціонування, не допущення скорочення масштабів діяльності, закріпленні та розширенні позицій на ринку туристичних послуг [27].

В умовах невизначеності, нестабільності, що склалися, стає надзвичайно важливим проаналізувати усі зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність туристичного підприємства. Багато вчених приділяють увагу цьому питанню [21; 22; 25]. Одні з них досліджують фактори, інші чинники, що впливають на конкурентоспроможність туристичних підприємств, проте по суті вони говорять одне й те саме.

За результатами проведеного аналізу існуючого теоретичного базису, нами було прийнято рішення згрупувати чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг України за

чотирма рівнями: мегарівень (відображає загальносвітові тенденції та процеси), макрорівень (рівень держави); мезорівень (регіональний рівень), та мікрорівень (рівень підприємства), що відображено на рис. 1.4.

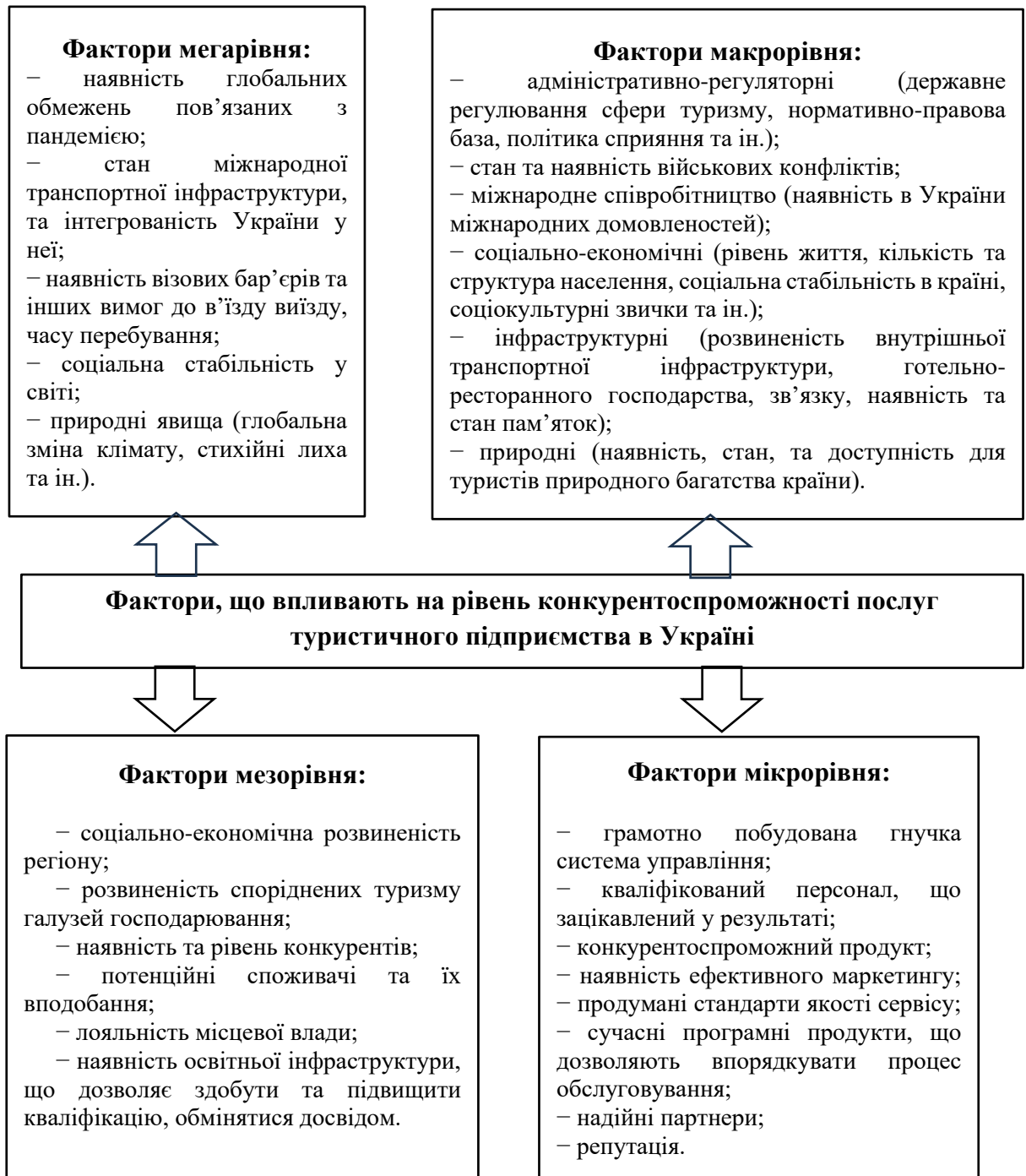


Рисунок 1.4 – Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг в Україні

Безперечно, фактори мегарівня здійснюють опосередкований вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг в Україні. Так, зміни на мегарівні за окремими напрямками туризму можуть значно впливати на конкурентоспроможність та стійкість підприємств, що займаються туризмом саме в цих напрямках, та не подумали заздалегідь диверсифікувати свої послуги за напрямками туризму. Вплив факторів макрорівня на рівень конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг в Україні є більш прямим, адже усі суб'єкти господарювання України функціонують в єдиному правовому полі держави, та на пряму залежать від політичних, економічних, соціальних процесів, що відбуваються у країні, а також екологічного стану, природоохоронних заходів, політики у сфері туризму. Фактори макро- та мезорівнів можуть дещо збігатись, адже на території однієї країни багато процесів є ідентичними в різних регіонах. В Україні на даний час не існує суттєвих відмінностей у законодавстві за регіонами, як ми можемо це спостерігати, наприклад, у Німеччині, де існує багато відмінностей в законодавстві окремих земель. Проте, певна ідентичність притаманна окремим регіонам є. Це пов'язано з різним рівнем економічного розвитку регіонів, що впливає на рівень життя населення в них, а отже і споживчі переваги та очікування щодо туризму, з різними природними умовами, що дозволяють окремим регіонам позиціонувати себе як туристичні, або промислові, та відповідно цього регіони можуть виступати генераторами туристичних послуг, або переважно споживачами туристичних послуг. Щодо факторів мікрорівня, то вони на пряму впливають на конкурентоспроможність окремих підприємств туристичних послуг. Це ті фактори, з якими безпосередньо працює керівництво фірми, на які воно може впливати за допомогою грамотно сформованої системи управління, що і сама по собі виступає фактором конкурентоспроможності, тобто одночасно може розглядатися з позиція як суб'єкта, так і об'єкта управління. Задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства на мікрорівні, одну з найважливіших ролей відіграє також побудова системи контролю якості продукції.

Яценко М.С., Беспала О.А., та Ференець Я.Б. [28] наголошують на необхідності використання системи тотального менеджменту якості (TQM), як одного з сучасних методів контролю та оцінки якості на підприємстві, а також CALS-технології, та PDM-систем.

Від аналізу факторів, що впливають на конкурентоспроможність туристичних підприємств України, перейдемо безпосередньо до питання управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства. Процес управління конкурентоспроможністю є об'єктом дослідження багато вчених [29–33]. Погоджуємося з Храпкіною В.В. [29], що досліджуючи сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства, можна зазначити, що є група науковців, які розглядають це поняття з точки зору функцій управління, менеджменту, інша – з точки зору сукупності певних дій та способів впливу, третя група як процес управління. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства має враховувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Зазначимо, що на нашу думку, якщо можливостей впливу на зовнішні фактори для підприємств туристичної галузі практично не існує, то внутрішні фактори мають виступати об'єктами управління конкурентоспроможністю, фактично виступаючи складовими конкурентоспроможності. Тобто, можемо сказати, що управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства буде являти собою процес управління окремими внутрішніми складовими конкурентоспроможності. Таке управління повинно відбуватись з урахуванням зовнішніх факторів конкурентоспроможності, що є постійно змінними, особливо в сучасних умовах нестабільності, пов'язаних з викликами пандемії. Таким чином, можемо сказати, що процес управління в сучасних умовах повинен супроводжуватись постійним моніторингом зовнішнього середовища, та конкурентоспроможності послуг туристичного підприємства в нових умовах. Водночас, ми погоджуємося з думкою вчених, які пов'язують управління конкурентоспроможністю з

функціями управління, серед яких традиційно виділяють планування, організацію, координацію, контроль, та мотивацію.

Ми вважаємо, що специфіка управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в сучасних умовах буде полягати в необхідності забезпечення підвищеної гнучкості у пропозиціях туристичного продукту, у можливостях швидкої трансформації навіть вже реалізованих туристичних продуктів, та адаптації їх до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються, у гнучкості роботи із споживачами в умовах нестабільності ринку туристичних послуг.

Все це вимагає значного пришвидшення прийняття управлінських рішень, та розширення можливостей делегування повноважень щодо прийняття окремих управлінських рішень менеджерам нижчої ланки, для забезпечення швидкості реакцій. Виходячи з вищезазначеного, вважаємо за потрібне визначити наступні принципи управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах нестабільності:

- гнучкість в прийнятті управлінських рішень;
- швидкість реакцій на зміни в зовнішньому середовищі;
- оперативної інформованості щодо змін у зовнішньому середовищі.

Дотримання цих принципів можливе тільки за умови постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі, тому, не зважаючи на те, що сам по собі моніторинг є складовою організаційного забезпечення, вважаємо за необхідне відокремити його.

Також, на нашу думку в процесі управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства обов'язково необхідно в першу чергу сконцентруватись на визначенні задач, які має вирішувати побудова системи управління конкурентоспроможністю.

Такі задачі можуть змінюватися з плином часу, у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі організації, та зміну внутрішніх цілей (рис. 1.5). На рисунку показано взаємозв'язок внутрішньої поведінки в організації та змінами в зовнішньому середовищі.

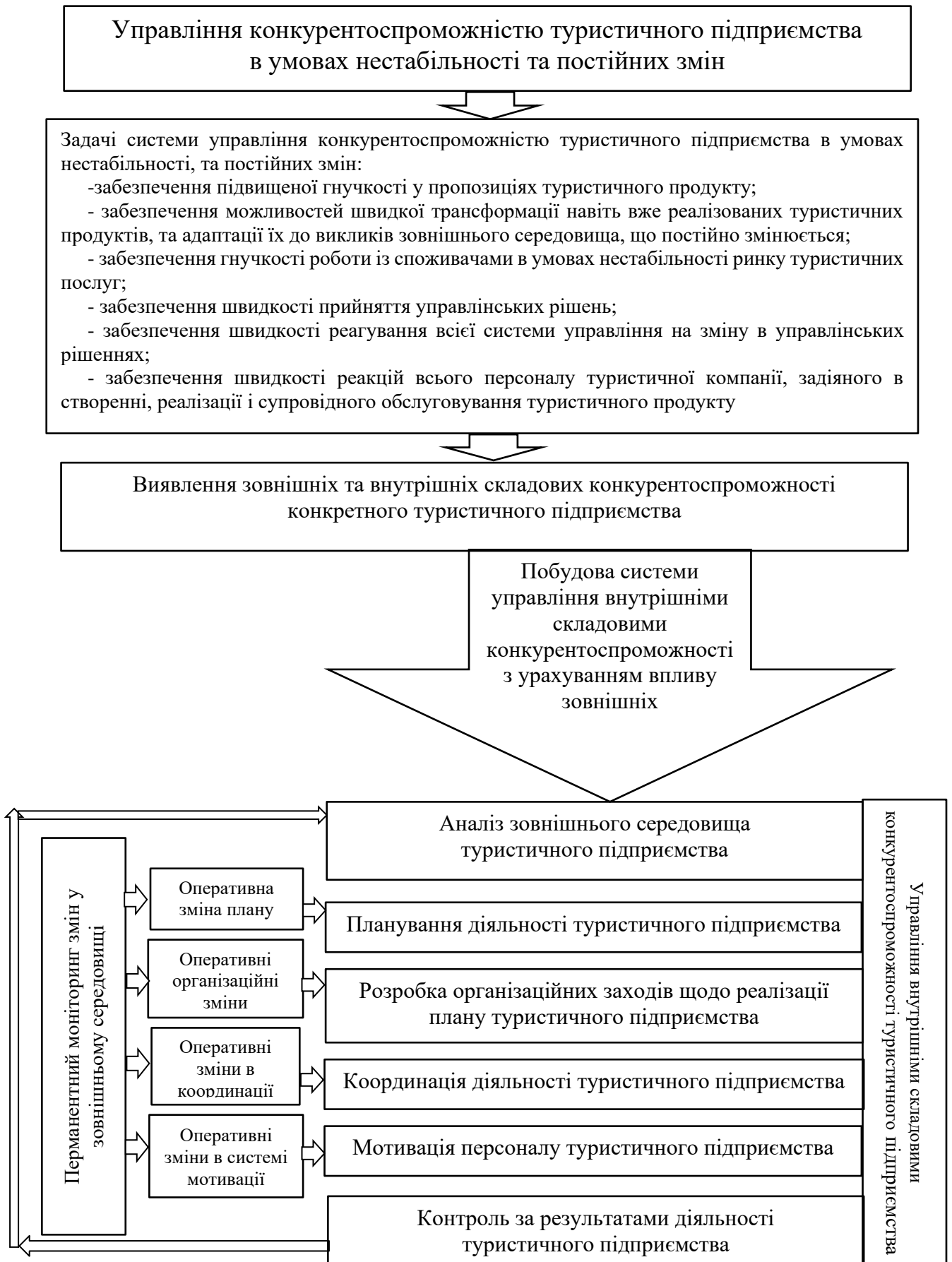


Рисунок 1.5 – Процес управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах нестабільності

Останнім часом, в умовах пандемії, саме швидкість реагування, на нашу думку є запорукою збереження конкурентоспроможності, та формування потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства. Коли зазначаємо про оперативну зміну плану, маємо на увазі внесення коректувань у вже існуючий план, що дозволить в результаті компанії наблизитись до запланованих показників продажу туристичного продукту у кількісному та грошовому вимірі, а також наблизитися до запланованих показників ефективності діяльності компанії.

Водночас, події останніх років показують, що іноді плани потрібно змінювати кардинально, тому що за умов глобальних обмежень, перед багатьма туристичними підприємствами, на перший план вийшла задача виживання. В таких умовах забезпечення ефективності вже відходить на другий план, поступаючись місцем необхідності збереження життєздатності організації, робочих місць, мінімізації збитків.

Коли зазначаємо про оперативну зміну плану, ми маємо на увазі внесення коректувань у вже існуючий план, що дозволить в результаті компанії наблизитись до запланованих показників продажу туристичного продукту у кількісному та грошовому вимірі, а також наблизитися до запланованих показників ефективності діяльності компанії.

Коли зазначаємо про оперативні організаційні зміни, то маємо на увазі необхідність менеджменту компанії бути готовими, до швидких змін в організації деяких процесів. Наприклад, делегування частини повноважень щодо прийняття управлінських рішень менеджерам більш низької ланки, задля забезпечення можливості пришвидшення швидкості реакцій. Також, це готовність до швидкого перерозподілу обов'язків персоналу всіх рівнів.

Коли зазначаємо про оперативні зміни в координації діяльності туристичного підприємства, то це означає готовність до швидкої зміни взаємозв'язків між відділами компанії задля пришвидшення реагування на зовнішні зміни. Персонал компанії має бути готовим до роботи в умовах постійних змін, та необхідності швидкого реагування. Коли зазначаємо про

оперативні зміни в системі мотивації, то маємо на увазі, що в період нестабільності ми маємо проявляти баланс між збереженням робочих місць, та рівнем заробітної плати. Проте, в умовах фінансової нестабільності підприємства, коли збереження рівня матеріального стимулювання стає неможливим, найважливішу роль починає відігравати своєчасне оперативне та гнучке нефінансове мотивування. Здійснення періодичного контролю за результатами діяльності туристичного підприємства необхідне для того, щоб проаналізувати відповідність отриманих результатів раніше затвердженим планам, та створити базис для подальшого планування розвитку і функціонування компанії, створити орієнтири для подальшої роботи над збереженням та збільшенням конкурентоспроможності туристичної компанії.

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності послуг туристичного підприємства

Мішеніна Н. В. пропонує алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який наведено на рис. 1.6 [34].

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи [35].

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої “Радіальної діаграми конкурентоспроможності” або “Багатокутника” конкурентоспроможності” [36]. Побудова багатокутників здійснювалася наступним чином:

- коло ділиться радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв;
- шкали на радіальних прямих було градууються так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола;



- значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола;
- на кожній вісі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням критеріїв;
- по точках проводиться ламана лінія, яка і сформує багатокутник.



Рисунок 1.6 – Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

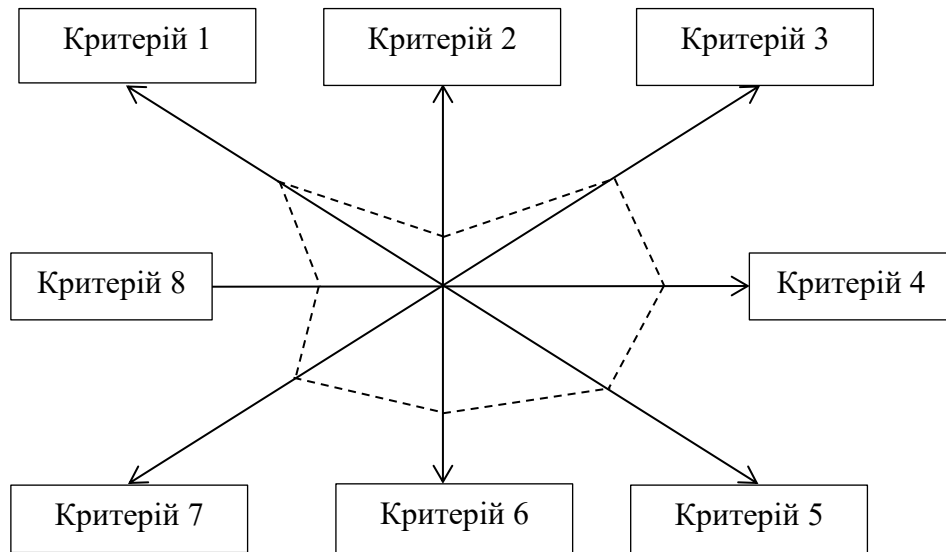


Рисунок 1.7 – Загальний вигляд багатокутника конкурентоспроможності

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змогу встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів [37]. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ (“Бостонської консалтингової групи”), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Переваги методу [38]: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того,

що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень.



Рисунок 1.8 – Загальний вигляд матриці БКГ

Окрім матриці БКГ існує багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [39]:

- матриця “Привабливість ринку/конкурентоспроможність” (модель GE/Mc Kinsey);
- матриця “Привабливість галузі/ конкурентоспроможність” (модель Shell/DPM);
- матриця “Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція” (модель Hofer/Schendel);
- матриця “Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція” (модель ADL/LC) тощо.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного [40].

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на [38]:

- специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;

- комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінки визначальне місце посідають [41]:

1. метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
2. метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
3. метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;
4. інтегральний метод;
5. метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (ВІМ)).

С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакулєнко стисло характеризують комплексні методи, вони представлені у табл. 1.6, а критерії та показники конкурентоспроможності підприємства які вони виокремлюють – у таблиці 1.4 [31].

Мішеніна Н. В. визначає такі групи показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства, аналізування яких дає вичерпну інформацію про конкурентний стан об'єкта [34]:

І Показники виробництва (витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, коефіцієнти спеціалізації підприємства, тривалості виробничого циклу виробів, стабільності номенклатури, використання прогресивних методів контролю якості, використання передових форм організації виробництва, використання прогресивних методів організації праці, якості управління).

Таблиця 1.4 – Характеристика комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства	Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи із споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції. В якості показника, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни.	Враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару	Дозволяє отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто - абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможності підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Метод базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галуззю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва у порівнянні з конкуруючою галуззю чи підприємством. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом співставлення не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку, та/або обсягів продажів, та/або ринкових часток.	Метод достатньо простий у використанні	Не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання в якості оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	У якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість факторів – ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника	Допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць	Досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати дуже осяжні та трудомісткі розрахунки

## Продовження таблиці 1.4

Інтегральний метод	Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства включає в себе два елементи-сомножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (в його якості, як правило, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності).	Простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника	Може бути застосованим лише для оцінки конкурентоспроможності монопродуктових підприємств, нереально знайти для порівняння два чи більше підприємства-конкуренти, абсолютно ідентичні по видах та структурі продукції
Метод самооцінки діяльності	Спочатку проводиться експертна оцінка усіх показників діяльності фірми (перелік яких залежить від методу самооцінки) за всіма критеріями з присвоєнням у відповідності із ступенем розвитку підходу чи наявності позитивних результатів значень оцінок – 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. Суму отриманих оцінок по кожному критерію множать на “вагу” критерію та сумують. Наприкінці виводиться загальна оцінка діяльності. На цьому розрахункова частина аналізу вважається завершеною. Далі отримане значення має бути співставленим з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів. Результати проведення самооцінки допомагають сформулювати стратегічні та тактичні плани вдосконалення у відповідності до вимог моделі ділової досконалості.	Дозволяє сприяти виявленню та розумінню “вузьких місць” в діяльності та розробці відповідних планів, що гарантують просування вперед	Вимагає залучення до процесу оцінки діяльності представників всіх підрозділів підприємства. Отримані оцінки є досить суб’єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами)

II Показники, що характеризують фінансовий стан підприємства (коефіцієнти автономії, мобільності коштів, відношення власного капіталу до довгострокової заборгованості, коефіцієнти покриття, абсолютної ліквідності, оборотності власних обігових коштів, заборгованості, рівень стійкості, коефіцієнт ризику, ефективність активів).

III Показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства (фондовіддача, продуктивність праці, енергомісткість, ефективність технології виробництва, ефективність інформаційних ресурсів, ефективність заходів підвищення творчої активності персоналу).

IV Показники, що характеризують ефективність збуту та просування товару (рентабельність продажу, коефіцієнти затовареності готовою продукцією, завантаження виробничої потужності, ефективності реклами і способів стимулювання збуту, економічна ефективність експорту).

V Показники, що характеризують соціальну ефективність (професійно-кваліфікаційна структура кадрів, рух і стабільність кадрів, поліпшення умов праці та охорона здоров'я).

VI Показники, що характеризують екологічність виробництва (охорона водних ресурсів, охорона повітряного басейну, охорона земель).

VII Конкурентоспроможність продукції.

VIII Імідж підприємства (імідж керівника, імідж персоналу, якість обслуговування, досконалість офісу).

Маслюк О. В. інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяє на чотири групи [41]:

1. Ефективності виробничої діяльності підприємства (витрати на виробництво одиниці продукції, фондовіддача, рентабельність товару, продуктивність праці);

2. Фінансового стану підприємства (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів);

3. Ефективності організації збуту та просування товарів (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту);

4. Конкуентоспроможності товару (якість товару, ціна товару).

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання. В четверту групу – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

Перевагою методу є те, що наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення підприємства на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб. Недолік методу полягає в складності розрахунків, збору необхідної інформації.

Проблеми застосування інтегрального показника конкурентоспроможності пов'язані з методологічними труднощами його кількісного розрахунку, що приводять до дуже широкого застосування експертних оцінок, внаслідок чого адекватність реальності самих результатів розрахунків викликає зрозумілі сумніви. Різні автори обґрунтовують різні групи чинників, які необхідно включати в сукупний (інтегральний, груповий) показник. Крім того, пропонуються різні



способи здійснення експертних оцінок, а часто просто указується, що «вагові коефіцієнти визначаються експертно».

Отже, з урахуванням наявних даних про підприємство, якими оперуємо, а саме бухгалтерська звітність, найбільш обґрунтованим є використання методу інтегральної оцінки конкурентоспроможності на основі розрахунку вище наведених груп показників за О. В. Маслюком. Саме за цим методом в другому підпункті другого розділу буде проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства бакалаврської дипломної роботи.

Визначення ефективності виробничої діяльності підприємства включає такі показники як:

- витрати на виробництво одиниці продукції який відображає ефективність витрат при випуску продукції і визначається за формулою (1.1) [38]:

$$Вод = \frac{ВВ}{ОВП}, \quad (1.1)$$

де ВВ – валові витрати;

ОВП – об'єм випуску продукції.

- фондвіддача характеризує ефективність використання основних засобів і розраховується за формулою (1.2) [38]:

$$Коб_{ОЗ} = \frac{ЧД}{ОЗ}, \quad (1.2)$$

де ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації;

ОЗ – середньорічна вартість основних засобів.

- рентабельність товару характеризує ступінь прибутковості виробництва товару і розраховується за формулою (1.3) [38]:

$$P_T = \frac{Д(В)P - C}{C}, \quad (1.3)$$

де Д(В)Р – дохід (виручка) від реалізації;

С – повна собівартість продукції.

- продуктивність праці відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили і розраховується за формулою (1.4) [38]:

$$\text{Пп} = \frac{\text{ОВП}}{\text{Чсс}}, \quad (1.4)$$

де ОВП – обсяг випуску продукції;

Чсс – середньоспискова чисельність працівників.

Визначення фінансового стану підприємства включає оцінювання таких показників як:

- коефіцієнт фінансової автономії показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал і розраховується за формулою (1.5) [38]:

$$\text{Кавт} = \frac{\text{ВК}}{\text{К}}, \quad (1.5)$$

де ВК – власний капітал підприємства;

К – загальна сума капіталу підприємства (валюта балансу).

- коефіцієнт платоспроможності відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства та розраховується за формулою (1.6) [38]:

$$\text{Кплат} = \frac{\text{ВК}}{\text{Зоб}}, \quad (1.6)$$

де ВК – власний капітал;

Зоб – загальні зобов'язання.

- коефіцієнт абсолютної ліквідності показує яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно і розраховується за формулою (1.7) [38]:

$$K_{\text{Лабс}} = \frac{\text{ПФІ} + \text{ГК}_{\text{нац}} + \text{ГК}_{\text{іноз}}}{\text{ПЗ}}, \quad (1.7)$$

де ПФІ – поточні фінансові інвестиції;

ГК<sub>нац</sub> – грошові кошти в національній валюті;

ГК<sub>іноз</sub> – грошові кошти в іноземній валюті

ПЗ – поточні зобов'язання.

- коефіцієнт оборотності оборотних коштів характеризує ефективність використання оборотних коштів, відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і розраховується за формулою (1.8) [38]:

$$K_{\text{обОК}} = \frac{\text{ВР}}{\text{ВЗ} + \text{ДЗ} + \text{НВ} + \text{ГК} + \text{ГП} + \text{Т} + \text{ІОА}}, \quad (1.8)$$

де ВР – виручка від реалізації;

ВЗ – виробничі запаси;

ДЗ – дебіторська заборгованість

НВ – незавершене виробництво;

ГК – грошові кошти;

ГП – готова продукція;

Т – товари;

ІОА – інші оборотні активи.

Визначення ефективності організації збуту та просування товарів включає оцінювання таких показників як:

- рентабельність продажу характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку і розраховується за формулою (1.9) [38]:

$$R_{\text{Прод}} = \frac{\text{ПР}}{\text{ОП}}, \quad (1.9)$$

де ПР – прибуток від реалізації;

ОП – обсяг продажу.

- коефіцієнт затовареності готовою продукцією відображає ступінь затовареності готовою продукцією, а зростання показника свідчить про зниження попиту і розраховується за формулою (1.10) [38]:

$$K_{\text{затов}} = \frac{\text{ОНП}}{\text{ОП}}, \quad (1.10)$$

де ОНП – обсяг нереалізованої продукції;

ОП – обсяг продажу.

- коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту і розраховується за формулою (1.11) [38]:

$$K_{\text{еф}_{\text{р із}}} = \frac{\text{ВРЗ}}{\text{ПВП}}, \quad (1.11)$$

де ВРЗ – витрати на рекламу і стимулювання збуту;

ПВП – приріст валового прибутку.

Визначення конкурентоспроможності товару включає оцінювання таких показників як [38]:

- ціна товару, яка характеризує доступність товару для споживача;
- якість товарів, яка характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення. Характеристикою якості вважається будь-яка відмітна властивість. Вона може бути власною чи заданою, якісною чи кількісною і належати до різних класів.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, експертним шляхом були розроблені коефіцієнти ваговитості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [38].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою (1.12):

$$K_{\text{КП}} = 0,15 \times E_{\text{В}} + 0,29 \times \Phi_{\text{П}} + 0,23 \times E_{\text{З}} + 0,33 \times K_{\text{Т}}, \quad (1.12)$$

де  $E_{\text{В}}$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\text{П}}$  – значення критерію фінансового стан підприємства;

$E_{\text{З}}$  – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_{\text{Т}}$  – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності розраховується за формулою (1.13):

$$E_{\text{В}} = 0,31 \times \text{В} + 0,19 \times \Phi + 0,40 \times \text{Р}_{\text{П}} + 0,10 \times \text{П}, \quad (1.13)$$

де  $\text{В}$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

$\Phi$  – відносний показник фондівіддачі;

$\text{Р}_{\text{П}}$  – відносний показник рентабельності продукції;

$\text{П}$  – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства розраховується за формулою (1.14):

$$\Phi_{\text{П}} = 0,29 \times K_{\text{А}} + 0,20 K_{\text{П}} + 0,36 K_{\text{Л}} + 0,15 K_{\text{Об}}, \quad (1.14)$$

де  $K_{\text{А}}$  – відносний показник автономії підприємства;

$K_{\text{П}}$  – відносний показник платоспроможності підприємства;

$K_{\text{Л}}$  – відносний показник ліквідності підприємства;

$K_{\text{Об}}$  – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку розраховується за формулою (1.15):

$$E_3 = 0,44 \times P_{\Pi} + 0,36 \times K_{ЗАТ} + 0,2 \times K_P, \quad (1.15)$$

де  $E_3$  – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

$P_{\Pi}$  – відносний показник рентабельності продажів;

$K_{ЗАТ}$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_P$  – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,44; 0,36; 0,2 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару розраховується за формулою (1.16):

$$K_T = \frac{ЯТ}{Ц}, \quad (1.16)$$

де  $ЯТ$  – якість товару;

$Ц$  – ціна споживання.

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності яке менше 0 свідчить про кризовий стан підприємства й низький рівень конкурентоспроможності, рівне 1 – що, підприємство є конкурентоспроможним, а більше 1 свідчить про те що підприємство є досить конкурентоспроможним і має конкурентні переваги над опонентами.

Доцільно зазначити, що одним із методичних підходів дослідження конкурентоспроможності є використання теорії якості товару на основі визначення споживчої вартості туристичного продукту (послуги) чи методу еталонного товару [42, 43]. При застосуванні цього методу у сфері туризму конкурентоспроможність підприємства ідентифікується з конкурентоспроможністю туристичного продукту

(послуги). Його недоліком є те, що даний метод не враховує ефективність господарсько-фінансової діяльності і застосовується тільки для підприємств, що спеціалізуються на виробництві та реалізації однорідних товарів і послуг, оскільки при диверсифікації діяльності втрачається зіставлення об'єктів порівняння.

### Висновки до першого розділу

Визначили, що проблемам конкурентоспроможності передують проблеми конкуренції, яким присвячена велика кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і закордонних науковців. Таке розмаїття наукових робіт відображає об'єктивну складність наукового дослідження. Вивчивши різні підходи віддаємо перевагу позиції М. Портера, який відзначає, що конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти. Розглядаючи суть поняття конкуренції у туристичній сфері, необхідно враховувати специфіку цієї діяльності. На відміну від товарних ринків, основним предметом обміну на туристичному ринку є послуги. Зазначимо, що суттєвими специфічними ознаками послуг в туризмі є: нематеріальний характер; залежність від підприємств туристичної індустрії; нездатність до зберігання; висока вартість; залежність від наявності рентних переваг; висока замінність їх складу та асортименту.

Виявили, що найінтенсивніше і найгостріше конкуренція відбувається як результат діяльності підприємств – суб'єктів туристичної інфраструктури, тобто внаслідок внутрішньогалузевої конкуренції. Конкурентне суперництво зорієнтоване на різні цільові функції з використанням тактик, заснованих на ціновій та неціновій конкуренції: досягнення певної частки на ринку; завоювання власної ніші; отримання прав на обслуговування VIP-туристів; утримання монополії на окремі туристичні продукти. Відзначимо, що конкурентоспроможність підприємства у туризмі – це узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за

ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища.

Визначили, що специфіка управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в сучасних умовах полягає в необхідності забезпечення підвищеної гнучкості у пропозиціях туристичного продукту, у можливостях швидкої трансформації навіть вже реалізованих туристичних продуктів, та адаптації їх до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються, у гнучкості роботи із споживачами в умовах нестабільності ринку туристичних послуг. Відтак, в основі конкурентоспроможності туристичного підприємства є саме конкурентоспроможність туристичного продукту.



## **2 ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ ТОВ «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «БОМБА-ТУР»**

### **2.1 Стан та основні тенденції розвитку туристичного ринку України**

Пандемія COVID-19 спричинила до катастрофічних втрат у сфері туризму у глобальному масштабі. Відомо, зокрема, що потоки міжнародних туристів у 2020 р. зменшилися на 74%, порівняно з 2019 р., через широко розповсюджені обмеження на подорожі та значне падіння попиту на них. Колапс міжнародних подорожей спричинив до втрат в експортних доходах у розмірі 1,3 трлн дол США, що у понад 11 разів перевищувало втрати, зафіксовані під час світової економічної кризи 2009 р. За даними UNWTO, кількість міжнародних прибуттів протягом 2020 р. зменшилася на 70–75%. Глобальний туризм повернувся до рівня 30-річної давності, адже туристичні потоки зменшилися на 1 млрд осіб, а втрати в грошовому вираженні склали майже 1,1 трлн дол США. Це масове падіння туризму внаслідок пандемії призвело до економічних утрат світового ВВП на 2 трлн дол США [44].

Втрати туристичної галузі України у 2020 р., за інформацією ДАРТ, склали 60 млрд грн. [45]. У 2021 р. на туристичному ринку почало спостерігатися пожвавлення, і Україну, зокрема, відвідали більше 4,2 млн іноземних туристів, що було на 26,3% більше, ніж у 2020 р. [46]. У 2021 р. до бюджету України надійшли рекордні 244 млн грн. туристичного збору, що на 86,8% перевищувало аналогічний показник 2020 р. (130,6 млн грн) та на 20% – показник доковідного 2019 р. (196 млн грн) [47]. Та з початком повномасштабної війни росії проти України туристична галузь, яка ще недавно мала всі підстави повернутися до нормального функціонування та стати на шлях відновлення доковідних показників розвитку, почала зазнавати ще більших, небувалих раніше, випробувань. Так, з 24 лютого 2022 р. в Україні різко скоротився в'їзний туризм, водночас внутрішніх туристів на тривалий період часу замінили біженці та вимушені переселенці. Так, упродовж перших місяців війни заклади розміщення, насамперед західних та центральних

областей України, були на 100% завантажені українцями, що втікали від війни з північних, південних та східних регіонів держави. І лише через кілька місяців, коли частина з них виїхала закордон, а частина повернулася до своїх домівок, заклади розміщення заходу та центру України почали приймати туристів. З того часу і досі західні області України формують собою основний туристичний напрям і саме вони головною мірою представляють туризм нашої держави періоду війни в цілому.

Доцільно зазначити, що важливим аспектом є державна підтримка, визначення пріоритетів і цілей цієї сфери, яка в Україні є однією із пріоритетних галузей, що сприяє розвитку економіки та культури.

Реалізація державної політики полягає в таких кроках:

- 1) визначення й реалізація пріоритетних напрямів розвитку туристичного бізнесу;
- 2) розвиток й охорона туристично-рекреаційних ресурсів України;
- 3) фінансування інноваційних проєктів і програм для розвитку туризму;
- 4) визначення напрямів безпечного туризму;
- 5) юридичне регулювання питань, які стосуються відносин у галузі туризму;
- 6) підготовка кваліфікованих фахівців туристичного супроводу;
- 7) ведення обліку й звітності в галузі туризму;
- 8) здійснення державного контролю дотримання законів, які регулюють норми в галузі туризму.

Окрім вищенаведених кроків державної політики щодо туризму, важливими є пріоритетні напрями й перспективи, які врегульовуються й розробляються державою:

- 1) удосконалення юридичних аспектів, які регулюють відносини у сфері туризму;
- 2) підтримка туризму на матеріальному й управлінському рівнях як перспективної сфери для економіки України, залучення як національних, так і іноземних інвестицій у розвиток;
- 3) розвиток усіх форм і видів туризму;

4) співпраця з іншими країнами, утвердження України на світовому туристичному ринку;

5) спрощення деяких умов: податкового, митного й валютного навантаження для сприятливого вдосконалення сфери й попиту на туризм;

6) забезпечення доступності туризму й екскурсійних відвідувань для усіх категорій людей.

У 2017 році Кабмін схвалив Стратегію розвитку туризму й низки курортів до 2026 року, де окреслили всі перспективи українського туристичного потенціалу [48]. Метою було створити для туристів умови для цікавого, безпечного й комфортного відпочинку на території України. Планувалося фінансування програм для підтримки розвитку туризму. Розробники Стратегії виділили певні показники, щоб ефективно розвивати цю сферу (табл. 2.1).

Очікувані результати мали показувати підвищення конкурентоспроможності у сфері туризму України, якості життя населення й розширення можливостей працевлаштування, поширення інформації про туристичні ресурси країни у світовому просторі й створення новітньої туристичної інфраструктури. Однак початок повномасштабної війни змінив пріоритети розвитку країни, тому за 2022 рік контрольних показників не було досягнуто (див. табл. 2.1). Повномасштабна війна торкнулася всіх сфер, також і туризму. Першим наслідком стала відмова іноземних перевізників від рейсових поїздок в Україну. Далі заборонили польоти в українському небі авіаційним перевізникам.

Вплив війни на сферу туризму має такі негативні наслідки:

- низький рівень захисту й безпеки туристів;
- зруйновані й пошкоджені туристичні інфраструктури й об'єкти;
- велика міграція населення, мігрують люди і з туристичної сфери, що тягне за собою нестачу відповідних висококваліфікованих працівників;
- скорочується низка туристичних програм, зокрема й Стратегія розвитку туризму й низки курортів до 2026 року, у зв'язку із перерозподілом фінансів на необхідні оборонний і соціальний сектори;
- значне зниження привабливості України серед туристів;

– незначні туристичні потоки й надходження від сфери туризму до держбюджету.

Таблиця 2.1 – Показники розвитку сфери туризму й курортів на території України згідно стратегію розвитку туризму до 2026

Найменування показників розвитку	Роки			
	2015	2019	2022	2026
1. Кількість суб'єктів туристичної діяльності, тис. одиниць	6,8	збільшення у 1,5 разів	збільшення у 3 рази	збільшення у 5 разів
2. Обсяг надходжень до місцевих бюджетів від сплати туристичного збору, млн. гривень	37,1	збільшення у 2 рази	збільшення у 5 разів	збільшення у 10 разів
3. Кількість робочих місць у сфері туризму, тис. осіб	88	збільшення у 1,5 рази	збільшення у 3 рази	збільшення у 5 разів
4. Кількість іноземних туристів, які в'їжджають до України, млн. осіб	12,9	збільшення у 1,5 рази	збільшення у 2 рази	збільшення у 2,5 рази
5. Кількість внутрішніх туристів, тис. осіб	357	збільшення у 2 рази	збільшення у 3 рази	збільшення у 5 разів
6. Обсяг надходжень до зведеного бюджету (податки й збори) від діяльності суб'єктів туристичної діяльності, млрд. гривень	1,71	збільшення у 2 рази	збільшення у 5 разів	збільшення у 10 разів
7. Кількість екскурсантів, тис. осіб	125,5	збільшення у 1,5 рази	збільшення у 2 рази	збільшення у 2,5 разів

Війна на території України ускладнила загальний розвиток усіх рівнів туризму, і якщо говорити про шкоду, завдану туристично-рекреаційній інфраструктурі, то показники складають \$2,2 млрд станом на 1 вересня 2022 року. Якщо ж класифікувати пошкодження за видами об'єктів, то зруйновано 1800 об'єктів культури, 348 релігійних споруд, 343 об'єкти спорту, 164 – туризму [49]. Втрачено природні туристичні локації на тимчасово окупованих територіях: Олешківські піски, Асканія-Нова, Кінбурнська коса, Джарилгач, побережжя

Азовського моря (Генічеськ і Рожеві солені озера, Кирилівка, Скадовськ, Бердянськ, Очаків, частково Скіфський курган) [50]. Також тимчасово замінованими є прикордонні райони України з Білоруссю, що унеможливило відпочинок на озерах Волині й сплави по ріках Прип'ять-Стохід. Вагомими втратами на культурному й туристичному фронтах є Свято-Успенська Святогірська лавра, музей Григорія Сковороди. Значних руйнувань зазнали інші важливі культурні й релігійні об'єкти, як-от Миколаївський міський палац культури «Корабельний», Маріупольський драматичний театр, Харківський національний академічний театр опери та балету ім. М.В. Лисенка, Музей старожитностей у Чернігові, Харківський будинок «Слово» та багато інших [51]. Дослідники Бордун О. та інші зазначають масштаби руйнувань раніше важливих туристичних напрямів. Пошкодження й руйнування об'єктів нерухомої культурної спадщини, що є результатом ракетних ударів, бомбардувань та артилерійських обстрілів, наразі зафіксовано у 15 регіонах України. Географічно це охоплює майже всю територію країни від Луганської й Донецької областей на сході України до Львівської області біля кордону з Польщею на заході [49].

Грищенко С. І. зазначає, що на сучасному етапі українські туристичні оператори шукають нові шляхи розвитку й намагаються вийти на європейський ринок. Висвітлюючи пріоритети функціонування індустрії туризму в Україні, визначено, що першочерговим заходом повинна стати розробка стратегії розвитку національного туризму, враховуючи міжнародний досвід і євроінтеграцію. Виявлено, що в Україні під час повоєнного відновлення необхідно активно просувати туристичний потенціал, розвивати нові ініціативи й залучати до цього процесу міжнародних партнерів [48].

Тараненко Г. Г. та інші вказують можливі варіанти ведення воєнного туризму на цьому етапі, вказуючи на зарубіжний досвід і результати соціологічного опитування. Автори пропонують науково-практичні рекомендації щодо відновлення туризму в прифронтових громадах України в розрізі ланцюжка «держава – бізнес – громадськість – освіта». Вони зазначають, що державним органам влади разом з іншими стейкхолдерами доцільно розробити чіткий план

(стратегію) відновлення й промоції туристичної сфери прифронтових громад Запорізької, Дніпропетровської, Сумської, Харківської та Донецької областей після війни [49]. До того ж, дотепер можна використовувати безпечні туристичні шляхи на Заході України й частково на Півдні, які насичені туристично-рекреаційними об'єктами й можуть стати великою підтримкою державної економіки в сучасних умовах.

У зв'язку із великими втратами й пошкодженнями в усіх сферах зменшилися надходження податків до держбюджету. За підсумками 2022 р., внутрішній туризм відновив свою роботу приблизно на 50%, порівняно з 2021 р. Щодо стосується виїзного туризму, то завантаженість туристичних операторів у різних регіонах України була на рівні 15-35%, порівняно до попереднім роком [47]. Кількість іноземців, які приїздили в Україну з туристичною метою, скоротилася на 85-90% [51]. Багато туристичних підприємств повністю припинили свою діяльність, а дохідність галузі в цілому скоротилася на 70-80% [48]. У 2022 р. на 31% скоротився обсяг податкових надходжень від туристичної діяльності до державного бюджету. Так, на 35% зменшилися податки від діяльності туристичних операторів: у 2022 рр. їх розмір склав 167 мільйона 858 тис грн, тоді як у 2021 р. ця цифра становила 259 млн 5 тис грн. Податки, що їх сплатили туристичні агенції, зменшилися на 27%: у 2022 р. їх розмір склав 204 млн 795 тис грн проти 279 млн 265 тис грн у 2021 р. [52]. За наявною інформацією, у розрізі регіонів найбільший спад податкових надходжень був зафіксований у м. Києві (-46%) та Одеській обл. (-58%).

Значно менше податків сплатили також Херсонська, Миколаївська, Запорізька, Харківська, Сумська та Чернігівська області, у зв'язку з окупацією та/або триваючими бойовими діями. Разом з тим, у Київській обл. розмір сплачених податків у 2022 р. зріз на 30,8% (164 млн грн – проти майже 125 млн грн), у Львівській обл. – на 27,8% (273 млн грн проти 215 млн грн у 2021 році), в Івано-Франківській – на 21,0% (159 млн грн – проти майже 131 млн грн) [47]. Значно повторює ситуацію з податковими платежами стан справ з обсягом туристичного збору. У 2022 р. падіння було зафіксовано в 14 регіонах України. Найменше туристичного збору сплатили ті області, які перебували або перебувають в зоні

бойових дій та окупації. Так, на Херсонщині сума турзбору скоротилася на 95%, на Миколаївщині – на 90%, на Донеччині – на 83%, на Луганщині – на 80%. Значний спад у розрізі сплаченого туристичного збору було зафіксовано в Одеській (80%), Запорізькій (78%), Харківській (61%), Сумській (58%), м. Київ (54%), Чернігівській (53%), Київській (43%) та Житомирській (24%) областях. Водночас у тих областях, які розташовані подалі від лінії фронту, обсяги туристичного збору суттєво збільшилися: у Львівській області – на 79,5%, в Івано-Франківській області – на 73,4%, у Закарпатській області – на 65,7%. До п'ятірки лідерів по приросту туристичного збору потрапили також Черкаська область (+67,7%) та м. Київ (53,7%). Загалом же, сукупний обсяг туристичного збору у 2022 р. виявився на 24% меншим, ніж у 2021 р. (рис. 2.1) [53].

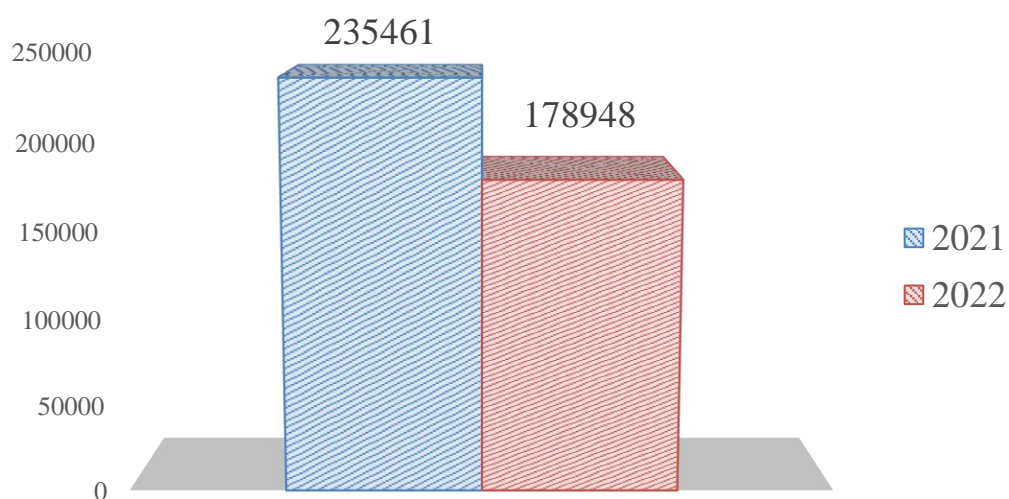


Рисунок 2.1 – Сума туристичного збору в Україні у 2021–2022 рр., тис. грн

У 2023 р. ситуація на туристичному ринку, попри деяку активізацію, в цілому продовжує погіршуватися. Згідно з статистичною інформацією, оприлюдненою ДАРТ, за перші три місяці поточного року господарюючі суб'єкти туристичного ринку України сплатили на 29% (383 млн 221 тис грн) менше податків, ніж за аналогічний період 2022 р., коли до бюджету надійшло 540 млн 406 тис грн. У порівнянні з аналогічним періодом 2021 р., коли туристична галузь перерахувала

до бюджету 629 млн 135 тис грн, скорочення податкових надходжень склало 39%. При цьому більша частина податкових платежів – 61% – (233 693,5 млн грн) була сплачена готелями та подібними закладами тимчасового розміщення. Туристичними операторами та туристичними агенціями за три місяці 2023 р. було сплачено 44 854,6 млн грн (11,7%) та 33 843,7 млн грн (8,8%) відповідно (рис. 2.2) [54].

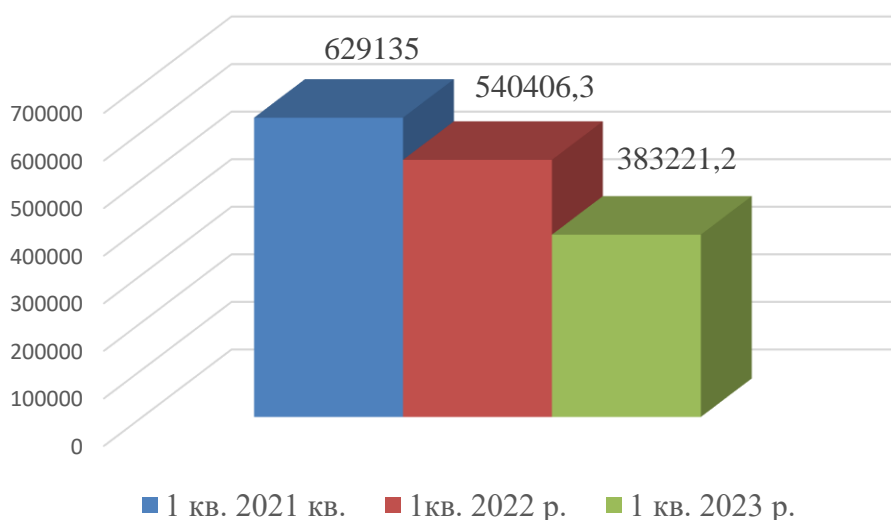


Рисунок 2.2 – Податки, сплачені господарюючими суб'єктами туристичного ринку України упродовж I кв. 2021 – I кв. 2023 рр., тис. грн.

Важливим індикатором функціонування галузі є також кількість платників податків. За наявною інформацією, за три місяці 2023 р. загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, зменшилася на 34%. Кількість юридичних осіб при цьому зменшилася на 35%, кількість фізичних осіб – на 34%. У порівнянні з I кв. 2021 р., кількість суб'єктів туристичного бізнесу – платників податків зменшилася на 38%. При цьому кількість юридичних осіб – платників податків скоротилася на 44%, кількість фізичних осіб – платників податків – на 36% (рис. 2.3). Велика частина суб'єктів туристичного бізнесу, таким чином, покинула та надалі продовжує покидати ринок галузі.



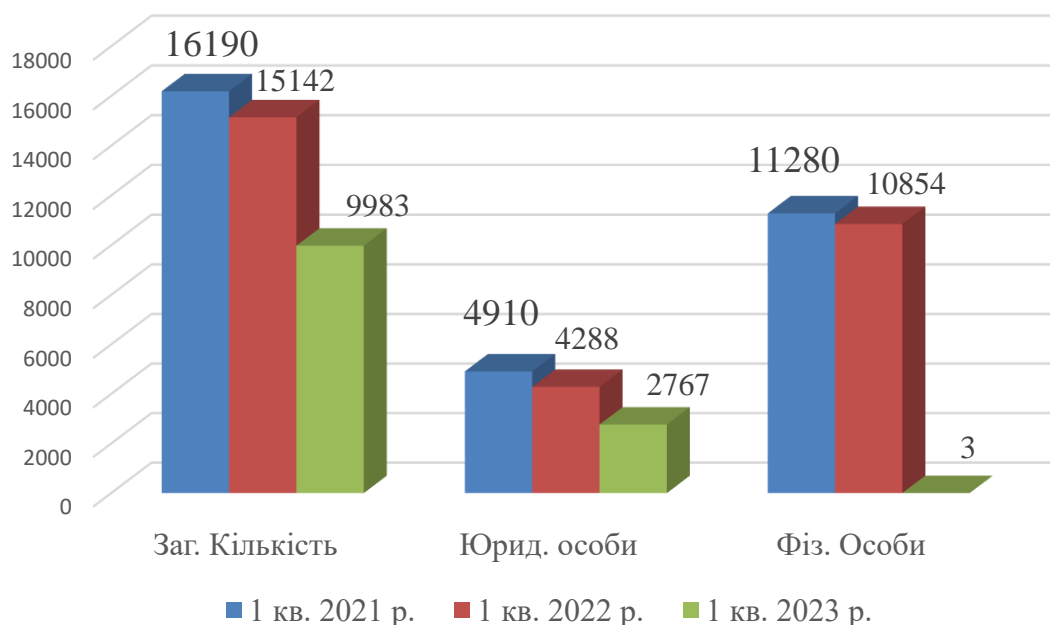


Рисунок 2.3 – Кількість господарюючих суб’єктів туристичного ринку України упродовж I кв. 2021 – I кв. 2023 рр., од [54]

З огляду на те, що Україна продовжує потерпати від війни, доходи більшості громадян скорочуються, багато хто втратив дім та дах над головою, виїзд закордон для більшості чоловіків заборонений, над Україною закрито небо для цивільної авіації і польотна програма, необхідна для міжнародного туризму, не виконується, констатована ситуація не виглядає несподіваною. Очевидно, що до тих пір, доки в Україні триватиме війна, ситуація на туристичному ринку навряд чи суттєво покращиться. Особливо, якщо мова йде про в’їзний туризм, адже питання безпеки для туриста з будь-якої країни – «номер один» упродовж всієї подорожі.

Аналізуючи сучасний стан і розвиток індустрії туризму в Україні, було проведено SWOT-аналіз і визначено слабкі й сильні сторони, можливості й загрози (табл. 2.2) [55].

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз туристичної галузі в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розмаїття ландшафту, помірний клімат (субтропічний – південна частина), який комфортний для туристів;</li> <li>– вдале геополітичне й географічне розташування, що сприяє збільшенню іноземних туристів;</li> <li>– велика культурна спадщина й багата історія;</li> <li>– особливий рекреаційний потенціал;</li> <li>– наявні ресурси для створення оздоровчих приміщень і комплексів; – наявні стратегічні програми для розвитку кожної області.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– військові дії в Україні;</li> <li>– відносно висока вартість обслуговування;</li> <li>– знищення інфраструктури сфер туризму, культури й релігії;</li> <li>– недостатньо розвинена ринкова інфраструктура й неякісна дорога;</li> <li>– нестабільність рівня обслуговування;</li> <li>– неефективність політики держави у сфері туризму;</li> <li>– не всі готелі надають послуги, які відповідають світовим стандартам;</li> <li>– відсутній сформований цілісний бренд України.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– освоїти й створити новітні рекреаційні території;</li> <li>– освоїти нові види туризму;</li> <li>– відновлювати й розвивати туристичні інфраструктури;</li> <li>– розширити й підвищити якість надання послуг; – сформувати позитивний імідж країни як безпечної й стабільної.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливе підвищення цін, що стосується відпочинку;</li> <li>– нестабільність політичної й економічної ситуації;</li> <li>– збільшення на ринку туристичної галузі конкуренції;</li> <li>– невідповідність й недосконалість світовим стандартам законодавства;</li> <li>– нестабільність воєнних дій на території України;</li> <li>– активний розвиток туризму закордоном, що розташовані біля країни.</li> </ul>

Перспективами розвитку туристичної галузі є розроблення стратегії напрямів і програм, які можуть діяти в умовах воєнного стану. Такі дії держави можливі наразі лише в регіонах, які постраждали від війни менше. Якщо врахувати усі показники й стан певних туристичних інфраструктур, які знаходяться в безпечних місцевостях зараз, то є можливість залучати туристів. Інвестиції повинні бути спрямовані із заходу на південь України. Відповідно до цього, на 2023–2025 роки є розроблені пріоритетні стратегії функціонування туристичної індустрії:

1) створення напрямів для розвитку національного туризму, враховуючи міжнародну практику та євроінтеграцію;

2) функціонування результативної розгалуженої системи управління туристичної сфери на державному й регіональному рівнях;

- 3) спрямування фінансів й залучення інвестицій до туристичної індустрії завдяки туристичним фондам;
- 4) створення туристичних об'єктів на місцевому рівні, які приносять туристичні податки державі;
- 5) створення маршрутів, які зможуть представити обсяги й масштаби військових дій
- 6) подача заявки до Всесвітньої туристичної організації (UNWTO);
- 7) подання заявки на проведення Європейської конференції Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) в Україні;
- 8) розробка концепцій і маршрутів до курортних зон на півдні України;
- 9) створення і впровадження єдиного туристичного реєстру відповідно до змін Закону України «Про туризм»;
- 10) просування туристичних програм;
- 11) створення регіональних програм на місцевих рівнях туризму;
- 12) створення внеску туризму до ВВП країни;
- 13) застосування європейських стандартів до розвитку якості туризму;
- 14) розробка освітніх програм у сфері туристичної сфери;
- 15) розробка конкретних кроків для відновлення туристичної інфраструктури в Україні у післявоєнний час;
- 16) створення системи співпраці держави, органів місцевого самоврядування й бізнесу;
- 17) запуск національної програми підтримки продажу й просування національного туристичного продукту;
- 18) реалізація просування національного туризму на міжнародному рівні;
- 19) створення великої кількості робочих місць;
- 20) розбудова мережі туристично-інформаційних центрів.

## 2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» розпочав свою діяльність у 2014 р., тоді ж було отримано ліцензію на здійснення операторської діяльності. Зареєстроване, як ТОВ, підприємство діє на основі статуту, а джерелом фінансування має грошові і майнові внески засновників, а також доходи, отримані від господарської діяльності.

Основні напрямки роботи «Бомба-тур» [56]:

1. Автобусні екскурсійні та пляжні тури по Україні та країнах Європи.
2. Пакетні авіа тури на популярні та екзотичні курорти.
3. Корпоративний відпочинок.
4. Тури для шкільних та організованих груп.
5. Страхування подорожуючих.
6. Продаж авіаквитків.
7. Підбір індивідуальних турів.

Підприємство зареєстроване за адресою: м. Вінниця, вул. Театральна 22, офіс 1. Юридична та фактична адреси співпадають.

Графік роботи: пн-пт – з 10:00 до 19:00, сб-нд – з 09:00 до 18:00.

ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» розробляє тури у понад 20 країн світу та до різних куточків України, а також реалізує їх.

Підприємство спеціалізується на екскурсійному, культурно-пізнавальному, активному, пляжному туризмі. Здебільшого його послугами користується туристи у складі організованих груп, а також корпоративні замовники. Часто послугами ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» користуються також шкільні групи. Тури по Україні є виключно автобусними, тури закордон – автобусними або комбінованими, з використанням залізничних перевезень (зазвичай, йдеться про доїзд туристів до Перемишля, а далі – автобусом по маршруту), що дозволяє суттєво зекономити час, адже митний прикордонний та митний контролі туристи проходять у потязі.

Туристичне підприємство співпрацює зі страховими компаніями та забезпечує туристів також страховими послугами.

Реалізація розроблених турів відбувається у співпраці з готелями України та країн Європи, а також закладами ресторанного господарства, транспортними компаніями, екскурсійними бюро, розважальними закладами, ін.

Туристичне підприємство очолює генеральний директор, у прямому підпорядкуванні якому перебувають заступник генерального директора та виконавчий директор, їм, відповідно, підпорядковуються розробники турів, тревел-менеджери, SMM-відділ, менеджери з туризму. Усього в штаті підприємства станом на кінець 2022 р. працювали 8 осіб (у 2020-2021 рр. – 10 осіб) (рис. 2.4) [56].

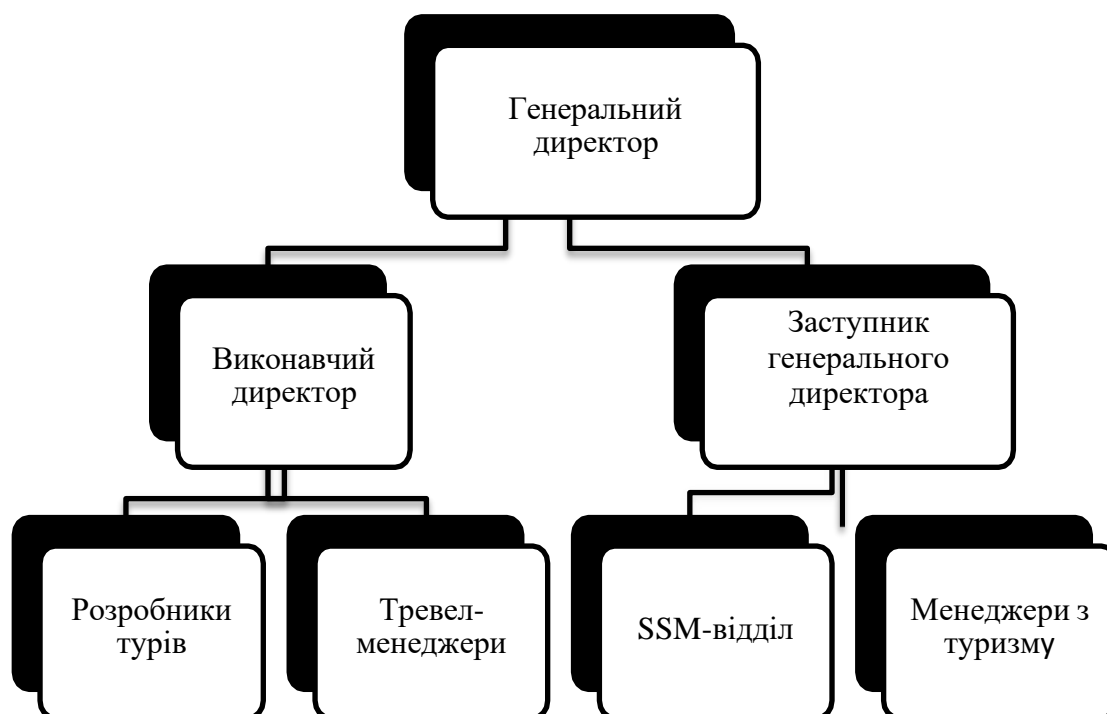


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Посадові обов'язки працівників досліджуваного підприємства наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Посадові обов'язки ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Посада працівника	Посадові обов'язки працівника
1	2
Генеральний директор	приймає управлінські рішення, роздає доручення та накази і слідкує за їхнім виконанням; розробляє стратегії розвитку підприємства та окремих напрямів його діяльності; виконує представницькі функції; взаємодіє з партнерами; займається розвитком іміджу підприємства; виконує обов'язки бухгалтера (розроблення та реалізація фінансової стратегії, складання фінансових планів та звітів, контроль грошових переказів, контролює дотримання штатної, фінансової та касової дисципліни, організовує облік фінансових, розрахункових і кредитних операцій), ін.
Заступник генерального директора	виконує доручення генерального директора, у час відсутності останнього виконує його обов'язки, слідкує за новими туристичними напрямками та маршрутами, контролює роботу менеджерів з туризму та SMM-відділу, ін.
Виконавчий директор	відповідає за продуктову політику підприємства, контролює розроблення та реалізацію турів, займається логістичною діяльністю, контролює діяльність тревел-менеджерів, ін.
Розробник турів	розробляє тури, складає програми турів, шукають нові цікаві напрямки, країни, міста, локації, атракції, складають маршрути для комфортного відпочинку туристів, ін.
Тревел-менеджер	відповідає за реалізацію тревел-політики підприємства, супроводжує туристів по маршруту туру згідно з програмою цього туру, відповідає за реалізацію програми туру, вирішує всі організаційні питання, які виникають у процесі реалізації туру, ін.

## Продовження таблиці 2.3

1	2
Тревел-менеджер	відповідає за реалізацію тревел-політики підприємства, супроводжує туристів по маршруту туру згідно з програмою цього туру, відповідає за реалізацію програми туру, вирішує всі організаційні питання, які виникають у процесі реалізації туру, ін.
SMM-менеджер	веде соціальні мережі, продукує нові ідеї для соціальних сторінок, знімає історії, відео, ін.
Менеджер з туризму	консультує клієнтів щодо турів, реалізує тури, здійснює розрахунок клієнтів, підтримує з ними комунікацію, ін.

Підприємство має на меті надання туристичних послуг найвищої якості. Свідченням того, що визначена мета успішно досягається, є той факт, що багато років поспіль ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» незмінно здобуває першість у регіональному конкурсі «Народний бренд» у номінації «Туристичне агентство», а також низка позитивних відгуків.

Такий результат, безумовно, є можливий завдяки виваженому керівництву, злагодженій роботі працівників підприємства, а також постійній роботі над забезпеченням якості надаваних послуг та постійному її підвищенню. Працівники підприємства, до прикладу, є частими учасниками різноманітних туристичних форумів та конференцій, беруть участь у семінарах, вебінарах та інших навчальних заходах за напрямами роботи.

Стимулювання праці відбувається насамперед за рахунок оплати праці, яка є диференційованою та залежить від посади, а також результативності виконаної роботи. Заробітна плата складається з окладу та надбавки і виплачується регулярно – 5 числа кожного місяця.

З нагоди Дня народження працівника, його одруження чи народження дитини, а також з нагоди Всесвітнього дня туризму та новорічних свят усі працівники отримують премію та/або цінні подарунки. За пропрацьований рік

кожен із працівників може відправитися в будь-який із турів компанії за 50 % його вартості.

На досліджуваному підприємстві за понад 10-річний період діяльності сформувалася відповідна корпоративна культура, характерна спільним проведенням дозвілля у вільний від роботи час, що, безумовно, є позитивною практикою.

Аналіз діяльності досліджуваного підприємства упродовж трьох крайніх років дозволив з'ясувати, як на ній позначилися такі критичні для туристичної галузі та України загалом випробування, як пандемія covid-19 та повномасштабна війна, що її проти нашої держави другий рік поспіль веде РФ.

Відомо, що упродовж березня – травня 2020 р., у зв'язку з пандемією, робота підприємства здійснювалася у дистанційному режимі. У цей час діяли обмеження на перетин кордонів та інші жорсткі карантинні обмеження, і тури, відповідно, не реалізовувалися, а діяльність підприємства була спрямована на повернення коштів клієнтам. У травні 2020 року працівники повернулися до роботи в офісі і почали планувати тури на літній період. Завдяки обраній стратегії виходу з кризової ситуації, підприємству вдалося відносно легко вирішити усі проблеми, спричинені пандемією, в т. ч. повернути клієнтам гроші, сплачені ними за тури, тоді як багато туристичних операторів не змогли розрахуватися зі своїми клієнтами навіть до закінчення пандемії.

У 2022 р. ситуація повторилася: у зв'язку з початком війни підприємство призупинило виконання заявлених турів та перейшло до роботи у віддаленому режимі (у цей час робота полягала в утриманні компанії, розвитку сайту, нарахуванні та виплаті заробітної плати працівникам, сплаті податків, а також активній волонтерській діяльності). Відновлення роботи відбулося на початку травня, а з 12 травня розпочалася робота по поверненню клієнтам грошей, сплачених ними за тури та невиконаних зі зрозумілої причини.

Зазначений стан справ, безумовно, позначився на результатах діяльності туристичного підприємства. Найбільш показовою у контексті зазначеного була динаміка попиту на туристичні продукти. Так, за наявною інформацією,



послугами ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» у 2020 р. скористалася 7 931 особа, в 2021 р. – 11 627 осіб, у 2022 р. – 5 124 особи.

Із трьох проаналізованих років найуспішнішим для підприємства у розрізі обслужених клієнтів був 2021 р., коли світ «навчився жити з ковідом» – того року попит, відповідно, зріс на 47 %. Проте у 2022 р., під впливом війни та спричинених нею наслідків попит на тури різко скоротився і кількість клієнтів підприємства різко зменшилася – на 56 %, порівняно з 2021 р. Кількість клієнтів зменшилася також порівняно з 2020 р. – на 35 %, і такий стан справ свідчив про насправду критичну ситуацію, і не лише на рівні досліджуваного підприємства, але і в туристичній галузі загалом.

Під впливом зазначених випробувань суттєвої зміни зазнав також продуктивний асортимент досліджуваного підприємства. Так, у 2020 р., у зв'язку з карантинними обмеженнями, різко зріс попит на відпочинок в Україні – багато туристів їхали на відпочинок до Карпат, а також в інші регіони нашої держави, адже більшість зарубіжних країн приймали іноземців лише за наявності у них документів про щеплення, чимало було й таких туристів, які виїжджати закордон реально боялися. У 2022 р. попит на внутрішній туризм знову суттєво збільшився – чимало українців не можуть виїхати за межі України у зв'язку з запровадженими обмеженнями, частина – у зв'язку з психологічними установками (не можуть собі дозволити відпочивати у той час, як в країні війна і хтось кожного дня віддає своє життя, тримаючи фронт), інші – через зменшення доходів та брак грошей на найнеобхідніше). Та дозволити собі відпочинок в Україні – зазвичай, у Карпатах, – є (відносно) прийнятним для багатьох.

У 2022-2023 рр. найбільшим попитом серед клієнтів ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» у сегменті виїзного туризму користувалися Чорногорія, Хорватія, Італія, Чехія, Франція, Словаччина, Румунія, країни Балтійського узбережжя. На Україну припадало трохи менше 40 % усіх бронювань (рис. 2.5). У випадку Чорногорії, Хорватії та Італії переважали пляжні тури, у випадку Франції, Чехії, Румунії – екскурсійні тури, у випадку Словаччини – активні тури та тури з елементами велнес-туризму. Щодо туристів по Україні, безумовно,

лідуючі позиції займають західні регіони країни та екскурсійні тури з елементами велнесу, етногастрономічного та активного туризму.

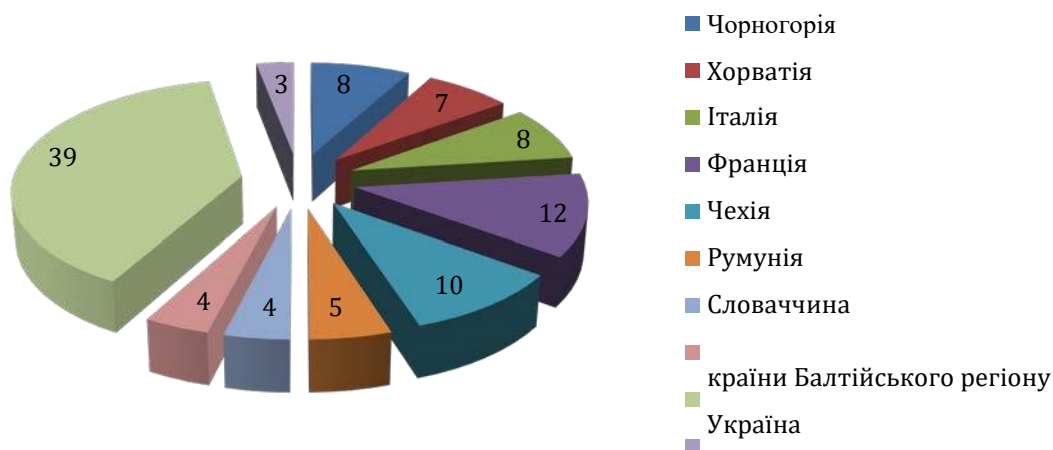


Рисунок 2.5 – Найбільш затребувані серед клієнтів ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» туристичні напрямки у 2022–2023 рр., %

Та попри те, що дохід ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» формується насамперед від реалізації туристичних продуктів, його динаміка упродовж 2020-2022 років була позитивною, а розмір доходу постійно зростав (табл. 2.4). Водночас збільшення спостерігалось і щодо собівартості реалізованої продукції – на 10,76%, валового прибутку на 25,52% та чистого прибутку – в 3,97 раз. Такі зміни показують позитивні тенденції у розвитку підприємства.

Водночас зазначимо про збільшення капіталу підприємства загалом на 81,55 тис. грн. (94,01%), в тому числі в розрізі збільшення власного капіталу – на 77,75 тис. грн. (104,64%), поточних зобов'язань – на 3,8 тис. грн. (30,52%), необоротних активів – на 8,4 тис. грн. (61,54%) та оборотних активів – на 73,15 тис. грн. (100,07%). Це свідчить про розширення діяльності підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» як за рахунок власних, так і позикових коштів.

Таблиця 2.4 – Абсолютні показники, що визначають фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	4162,7	4654,2	4798,2	635,5	15,27
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2891,3	2936	3202,3	311	10,76
Валовий прибуток, тис. грн.	1271,4	1718,2	1595,9	324,5	25,52
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	22,2	22,6	88,1	65,9	296,85
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	10	8	-2	-20,0
Активи, тис. грн.	86,75	119,5	168,3	81,55	94,01
Власний капітал, тис. грн.	74,3	96,7	152,05	77,75	104,64
Необоротні активи, тис. грн.	13,65	22,8	22,05	8,4	61,54
Оборотні активи, тис. грн.	73,1	96,7	146,25	73,15	100,07
Поточні зобов'язання, тис. грн.	12,45	22,8	16,25	3,8	30,52
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	61,4	73,75	96,8	35,4	57,65

Проведемо оцінювання відносних показників ефективності діяльності підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» і розрахунки узагальнимо у табл. 3.5.

Таблиця 2.5 – Відносні показники, які визначають фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу	0,332	0,452	0,648	0,316	95,18
Коефіцієнт фінансової автономії	0,857	0,809	0,903	0,046	5,37
Коефіцієнт фінансової залежності	1,167	1,236	1,107	-0,06	5,14
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,168	0,236	0,107	-0,061	-36,31
Коефіцієнт рентабельності капіталу	0,256	0,189	0,523	0,267	1,04
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,305	0,369	0,333	0,028	9,18
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,439	0,585	0,498	0,059	13,44
Коефіцієнт оборотності активів	47,99	38,95	28,51	-19,48	-40,59
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	67,79	63,11	49,57	-18,22	-26,88
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	5,3	5,7	7,3	2,0	37,74
Фондовіддача	304,96	164,17	76,65	-228,31	-74,81
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	56,03	48,13	31,56	-24,47	-43,67
Коефіцієнт покриття	5,87	4,24	9,0	3,13	53,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,87	4,24	9,0	3,13	53,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,942	0,763	3,04	2,098	222,72

Наведені показники оцінювання фінансово-економічного стану підприємства показують такі результати. Знос основних фондів підприємства протягом 2020-2022 років збільшився на 95,18%, що є негативним, адже зменшується відсоток основних фондів придатних для використання.

Коефіцієнт фінансової автономії збільшився на 5,37%, що є позитивним, адже свідчить про посилення незалежності від інвесторів та кредиторів.

Показники рентабельності збільшуються протягом досліджуваного періоду в розрізі збільшення таких показників як: коефіцієнт рентабельності капіталу, коефіцієнт рентабельності продажу, коефіцієнт рентабельності витрат. Це збільшення знаходиться в межах: 1,04% – 13,44%.

Показники ділової активності показують уповільнення оборотності активів, дебіторської заборгованості, основних засобів та власного капіталу. Ця динаміка є негативною, так як показує погіршення ефективності використання капіталу підприємства.

Оцінювання платоспроможності показує збільшення коефіцієнту покриття на 53,32% та коефіцієнта абсолютної ліквідності на 222,72%.

Отже, загалом відносні показники ефективності діяльності підприємства зазначають про збільшення зносу основних засобів, підвищення фінансової стійкості, рентабельності, платоспроможності, але погіршилась ділова активність підприємства.

Аналізуючи діяльність ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур», вважаємо за доцільне згадати також таку її складову, як волонтерство, якому на підприємстві приділяється велика увага. Так, від початку війни і досі підприємство активно допомагає ЗСУ, частину отриманого прибутку регулярно витрачаючи на придбання позашляховиків, дронів, тепловізорів, бронежилетів та багатьох інших речей, необхідних українським військовим.

### 2.3 Аналізування конкурентоспроможності послуг ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Оцінювання конкурентоспроможності послуг з огляду на специфіку діяльності туристичного підприємства полягає в оцінюванні конкурентоспроможності туристичного підприємства загалом.

Насамперед проаналізуємо загальні показники конкурентоспроможності послуг ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка загальних показників конкурентоспроможності послуг ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Частка ринку, %	21	18	30
Кількість туристів– усього	7 931	11 627	5 124
В т.ч.			
іноземні туристи	0	0	0
туристи громадяни України, які виїжджали за кордон	1059	4651	2539
внутрішні туристи	6872	6976	2585

Конкурентні показники розвитку підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» показують достатньо високу частку ринку (30%) і її збільшення протягом 2020-2022 років. Це обумовлено тим, що значна частина туристичних підприємств збанкрутувала і вийшла з галузі. За рахунок цього частка ринку досліджуваного підприємства збільшилась.

При цьому виявлені тенденції розвитку туристичного ринку загалом є характерними і для підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур». Адже протягом 2020-2021 років спостерігається збільшення туристів на 46,6%, а протягом 2021-2022 років – їх зменшення на 55,93%. Це є наслідком активних воєнних дій в Україні.

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Найбільшими конкурентами для досліджуваного підприємства є Тур-клуб «Бідняжка» та Туристичне агентство «100% відпочинку» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінювання конкурентоспроможності підприємства  
ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

№	Назва критерію	Вага критерію, бали	ТОВ «Бомба-тур»		Тур-клуб «Бідняжка»		Туристичне агентство «100% відпочинку»	
			Експертна оцінка, бали	гр.3 х гр. 4	Експертна оцінка, бали	гр.3 х гр. 6	Експертна оцінка, бали	гр.3 х гр. 8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Повнота та широта асортименту туристичних послуг	4,3	8	34,4	6	25,8	6	25,8
2	Відповідність послуг світовим стандартам послуг	4,1	9	36,9	4	16,4	5	20,5
3	Імідж підприємства на ринку туристичних послуг	3,9	8	31,2	8	31,2	6	23,4
4	Ввічливість та уважність персоналу підприємства туризму	3,8	7	26,6	3	11,4	3	11,4
5	Витрати на доступність туристичної послуги	3,4	9	30,6	7	23,8	5	17,0
6	Час присутності на ринку туристичних послуг	3,2	9	28,8	9	28,8	4	12,8
7	Доступність роботи з консультантами підприємства туризму	2,7	8	21,6	6	16,2	6	16,2
8	Частота зміни асортименту туристичних послуг	2,6	9	23,4	7	18,2	5	13,0
9	Матеріально-технічна база підприємства туризму	2,2	8	17,6	5	11,0	7	15,4
Підсумок			251,1		182,8		155,5	

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» здійснювали за методикою, яка передбачала використання експертного методу та бальні оцінки. Конкурентоспроможність оцінювалась за сукупністю 9 критеріїв. При цьому здійснили порівняння конкурентоспроможності із основними конкурентами на ринку Вінниччини (Тур-клуб «Бідняжка» та Туристичне агентство «100% відпочинку»). Як результат виявилось, що туристичний продукт ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» є більш конкурентоспроможним.

### Висновки до другого розділу

Туристична галузь в Україні є однією із фундаментальних в економічному значенні. До початку повномасштабної війни в Україні частка прибутку з туристичних подорожей складала вагомую частину в бюджеті держави. З початком російського вторгнення в Україну сфера туризму значно скоротила свою роботу. Сьогодні туризм в Україні є тією галуззю, яка постраждала чи не найбільше внаслідок бойових дій. У зв'язку із проблемами, які пов'язані з війною: соціальні, економічні, матеріальні й транспортні – унеможлиблюється звичне функціонування, розвиток і вдосконалення зовнішнього й внутрішнього туризму. Як результат сукупний обсяг туристичного збору у 2022 р. виявився на 24% меншим, ніж у 2021 р.; за перші три місяці поточного року господарюючі суб'єкти туристичного ринку України сплатили на 29% менше податків, ніж за аналогічний період 2022 р.; кількість юридичних осіб – платників податків скоротилася на 44%, кількість фізичних осіб – платників податків – на 36%. Резюмуюче зазначимо, що ринок туризму пристосувався початково до пандемії COVID-19, а пізніше – до реалій війни та розвивається, долаючи існуючі виклики. Разом з тим, не викликає заперечень той факт, що «туристичний бум» розпочнеться не раніше, як після Перемоги, а то й через рік після неї, коли буде відновлено польотну програму і буде щонайменше номінально безпечно.



Досліджуване підприємство – ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» – це «Народний бренд» у номінації «Туристичне агентство». Основні напрямки роботи ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»: автобусні екскурсійні та пляжні тури по Україні та країнах Європи; пакетні авіа тури на популярні та екзотичні курорти; корпоративний відпочинок; тури для шкільних та організованих груп; страхування подорожуючих; продаж авіаквитків; підбір індивідуальних турів. Під впливом останніх змін продуктової асортимент досліджуваного підприємства зазнав суттєвих змін. Так, у 2020 р., у зв'язку з карантинними обмеженнями, різко зріс попит на відпочинок в Україні, у 2022 р. попит на внутрішній туризм знову суттєво збільшився – чимало українців не можуть виїхати за межі України у зв'язку з запровадженими обмеженнями, частина – у зв'язку з психологічними установками (не можуть собі дозволити відпочивати у той час, як в країні війна і хтось кожного дня віддає своє життя, тримаючи фронт), інші – через зменшення доходів та брак грошей на найнеобхідніше). У 2022-2023 рр. найбільшим попитом серед клієнтів ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» у сегменті виїзного туризму користувалися Чорногорія, Хорватія, Італія, Чехія, Франція, Словаччина, Румунія, країни Балтійського узбережжя. На Україну припадало трохи менше 40 % усіх бронювань.

Результати аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» показали збільшення чистого доходу на 15,27%, собівартості реалізованої продукції – на 10,76%, валового прибутку на 25,52% та чистого прибутку – в 3,97 раз. Такі зміни показують позитивні тенденції у розвитку підприємства. Відносні показники ефективності діяльності підприємства зазначають про збільшення зносу основних засобів, підвищення фінансової стійкості, рентабельності, платоспроможності, але погіршилась ділова активність підприємства.

Конкурентні показники розвитку підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» показують достатньо високу частку ринку (30%) і її збільшення протягом 2020-2022 років. При цьому виявлені тенденції розвитку туристичного ринку загалом є характерними і для досліджуваного підприємства. Адже протягом

2020-2021 років спостерігається збільшення туристів на 46,6%, а протягом 2021-2022 років – їх зменшення на 55,93%. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Бомба-тур» здійснювали за методикою, яка передбачала використання експертного методу та бальні оцінки. Конкурентоспроможність оцінювалась за сукупністю 9 критеріїв. При цьому здійснили порівняння конкурентоспроможності із основними конкурентами на ринку Вінниччини (Тур-клуб «Бідняжка» та Туристичне агентство «100% відпочинку»). Як результат виявилось, що туристичний продукт ТОВ «Бомба-тур» є більш конкурентоспроможним.

### **З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «БОМБА-ТУР»**

3.1 Напрями посилення конкурентного потенціалу Вінницької області для підвищення конкурентних можливостей туристичного продукту ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Туристичним продуктом називають сукупність товарів та послуг, матеріальних та нематеріальних благ і ресурсів, які призначені для використання в туристичних цілях, що реалізуються ринку туристичних послуг. Він здатний задовольнити різноманітні потреби туристів. Розрізняють такі джерела туристичного продукту: результати праці (туристичні послуги і товари, об'єкти туристичної інфраструктури), різноманітні блага (ресурси) – природні та соціально-побутові. Особливістю туристичної сфери є обов'язкове застосування цих джерел одночасно, адже вони є основним об'єктом зацікавленості туристів. Туристичний продукт складається з таких елементів: програма, маршрут та комплекс послуг щодо забезпечення життєдіяльності туриста. У сфері менеджменту туризму виділяють продукт туристичної території та туроператора.

Вінницька область є адміністративним, промисловим, історико-культурним, спортивним та діловим центр, а туризм займає провідне місце. Внаслідок недосконалості розвитку об'єктів туристичної інфраструктури та невідповідності ціни і якості туристичних продуктів, недостатньому рівню популяризації турпродукту Вінницької області внутрішній та в'їзний туристичний продукт становить дуже малу частку в структурі реалізаційної діяльності галузі. Важливими факторами для розвитку туристичної сфери регіону є повітряна і автодорожня інфраструктура. На жаль, відсоток авіап перевезень є дуже низьким внаслідок недосконалого регулювання авіап перевезень. У сфері залізничних перевезень також необхідно покращити стан відповідно міжнародним стандартам, залучити інвестиції на оновлення, ремонт [57]. Зупиняє розвиток туристичної діяльності

обов'язкове забезпечення фінансової відповідальності компаній перед туристами. Встановлення мінімальних внесків змушує малих туроператорів переходити в розряд туристичних агентів, що у свою чергу є позитивним для великих туроператорів. Також немає заохочення розвитку внутрішнього туризму, тому турфірми приділяють підвищену увагу виїзному туризму як більш прибутковому. Відсутність гнучкої реакції туристичної пропозиції на зміни кон'юнктури ринку та постійне збільшення витрат на формування собівартості турпродукту знижує рівень цінової конкурентоспроможності туристичних послуг України.

Нижче виділимо чинники, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності туристичних продуктів:

- державне регулювання туристичної галузі немає єдиного механізму;
- нормативно-правове забезпечення не відповідає актуальним тенденціям розвитку туризму;
- недостатньо інвестицій для розвитку туристичної сфери;
- недостатнє застосування інноваційних технологій;
- невідповідність туристичних об'єктів міжнародним стандартам;
- відсутність єдиної стратегії просування туристичного продукту;
- недостатній рівень туристичної, сервісної, соціальної та інформаційної інфраструктури;
- недостатнє науково-дослідницьке забезпечення туристичної сфери;
- немає популяризації внутрішнього туризму;
- сезонність [58].

Для створення умов щодо безперервного розвитку туризму України, зокрема у Вінницькій області, необхідно виконати ряд заходів:

- нейтралізувати негативні тенденції в туристичній галузі;
- поліпшити рівень життя населення;
- забезпечити збереження унікальності вагомих природних та історико-культурних ресурсів;
- покращити імідж області у сфері туризму;
- мінімізувати регіональні соціально-економічні проблеми;

– збільшити рівень «прозорості» на туристичному ринку.

Ефективним чинником туристичного розвитку для Вінницької області буде щотижнева рекреація: тури у вихідні дні в центрі міста Вінниці, а також тури з районів до центру Вінниці.

Майбутнє туристичної сфери Вінницької області залежить від розроблення комплексного туристичного продукту:

- 1) подієві послуги – відвідування розважальних, культурно-пізнавальних, спортивних та шоу-масових центрів області;
- 2) бізнес-послуги – організації зустрічей, ділових конференцій;
- 3) етнографічні послуги – ознайомлення з побутом та традиціями народу, який перебуває в області (ознайомлення зі стародавніми племенами, традиціями та обрядами);
- 4) етнічні послуги – туристичні послуги з перебування та огляду природних ресурсів;
- 5) оздоровчі послуги – SPA-процедури, обгортання, масаж, грязьові ванни, плавання в басейні, сауна, заняття на тренажерах;
- 6) спортивні послуги – організація спортивної діяльності туриста;
- 7) VIP-послуги – відвідування зачинених для загального відвідування місць.

Туристичні послуги, наведені вище формують особливий комплекс конкурентоспроможних переваг для великої кількості споживачів. Це пояснюється тим, що турист перш за все, шукає нових вражень та готовий платити за них будь-які суми коштів. Водночас відбувається забезпечення надходжень та заохочення турфірм для розробки нового туристичного продукту. Конкурентоспроможність туристичного продукту показує спроможність компанії вистояти в конкурентній боротьбі на ринку. Формування конкурентоспроможності починається з виявлення істотних споживчих особливостей, за якими аналізується можливість реалізації продукту на відповідному ринку. Важливим у підвищення конкурентоспроможності туристичної продукції є концепція визначення іміджу компанії. В процесі розробки туристичного продукту варто брати до уваги потреби туриста. І саме ефективна, конкурентоспроможна туристична галузь організує

великі можливості для обслуговування вітчизняних та іноземних туристів.

Для подальшого розвитку туризму Вінницької області варто провести такі заходи:

– відповідно до міжнародної практики створити нормативно-правову основу туристичного розвитку;

– створити економічні механізми, які стимулюватимуть розвиток внутрішнього ринку туристичної діяльності та доєднати до цього закордонних інвесторів;

– сформуванню систему ліцензування і сертифікації туристичної діяльності, яка була б максимально справедливою та жорсткою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Запропоновані заходи щодо посилення конкурентного потенціалу Вінницької області для підвищення конкурентних можливостей туристичного продукту ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Мета	Наявна ситуація	Впровадження заходів
1	2	3
Велика кількість варіантів розміщення різного класу для задоволення потреб відвідувачів	Перевага готелів сегмента 3*та 4*.	Цільове залучення девелоперів і міжнародних операторів готелів до проектів
	Нестача бізнес-центрів та виставкових проектів залів	
Наявність клубів, розважальних центрів і привабливих для туристів	Недостатність торговельних розважальних центрів цікавих для туристів.	Проектування концептуальних центрів розваг
		Залучення міжнародних інвесторів

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Наявність обладнаних туристичних зон та маршрутів	Наявні екскурсійні маршрути	Розроблення проектів перебудови інфраструктури туристичного середовища враховуючи потреби туристів
	Туристи орієнтуються на довідники та доступну їм інформацію в інтернеті.	
Безпечне перебування туристів в місті та області	Відсутність спеціальних засобів гарантування безпеки	Організація безпеки пересування туристів
	Відсутність можливості одержання оперативної допомоги іноземному туристу правоохоронними органами через наявність мовного бар'єра	Створення спеціальних інструкцій і засобів безпеки для туристів.
		Вивчення іноземних мов працівниками правоохоронних органів

На сьогодні управління туристичною сферою повинне охоплювати декілька важливих питань:

- покращення структури управління;
- впровадження державної політики за допомогою координаційної роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади та підприємств;
- удосконалення державної статистики щодо туризму з врахуванням міжнародних стандартів та досвіду іноземних держав.

Беручи до уваги все вищезазначене, можна запропонувати такі рекомендації щодо розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту в Україні, а зокрема у Вінницькій області:

- вдосконалити методи залучення суспільства та покращити ефективність дії влади стосовно покращення регіональної політики стосовно туристичної діяльності;
- покращити систему стратегічних програмних документів розвитку туристичної діяльності регіону;
- запровадити актуальні методи щодо планування та реалізації унікального

турпродукту;

– зацікавити закордонних інвесторів щодо розвитку туристичного потенціалу Вінницької області. Введення в дію цих способів сприятиме розвитку та підвищенню рівня конкурентоспроможності туристичної галузі, покращить співпрацю туристичної сфери з іншими важливими галузями соціального, економічного та культурного розвитку регіону.

Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність турпродуктів Вінниці та області необхідно працювати над вдосконаленням процесу відтворення якісного турпродукту. Конкурентоспроможність туристичного продукту потрібно забезпечити через впровадження нормативних вимог до головних якісних параметрів. Ці параметри в комплексі сформують захист прав споживачів в одержанні базових споживчих властивостей, таких як безпека, прозорість та доступність. Інноваційна політика формування неординарних комплексних турпродуктів, ефективна цінова політика, створення унікального турпродукту дозволить посилити туристичну галузь у Вінницькій області. Інноваційні технології займають провідне місце у формуванні конкурентоспроможної туристичної діяльності. Вони охоплюють сферу гостинності та перевезень і дозволяють автоматизувати надання різних послуг: бронювання авіа, автобусних чи залізничних квитків, місць в готелях тощо.

Якісна політика розвитку туристичної діяльності регіону зможе забезпечити:

– покращення ринкових основи господарювання та пришвидшення темпів реформування економіки Вінницького регіону;

– підвищення рівня дохідної бази бюджету області;

– підвищення рівня інвестування у високотехнологічні об'єкти туризму;

– покращення іміджу області в Україні та за кордоном;

– встановлення ефективних культурних та зовнішньоекономічних зв'язків;

– фінансова підтримка культурної оздоровчої та інших сфер діяльності (інвестиції, дотації);

– збільшення попиту на товари та послуги, які важко реалізувати на національному ринку (товари народних промислів, сувеніри);



- покращення фінансових результатів господарського комплексу області;
- оптимізація сфери зайнятості;
- організація дозвілля населення області та забезпечення популяризації національної культурно-історичної спадщини.

### 3.2 Підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств на основі бенчмаркінгу

У сучасному світі конкуренція носить глобальний характер, і основною метою більшості компаній стає досягнення кращих світових стандартів. У цих умовах однією з найефективніших форм управління суб'єктом будь-якого бізнесу на даному етапі розвитку конкурентної економіки вважають бенчмаркінг. Бенчмаркінг використовується провідними країнами світу і за останні десятиріччя став займати лідерські позиції в управлінні підприємством. Але в нашій країні до даного методу відносяться з певною засторогою, так як під цим поняттям розуміють аналог економічному терміну «промислова розвідка».

Одним із найпопулярніших і найефективніших способів пошуку найкращих практик здійснення маркетингу є бенчмаркінг. Деякі вчені слушно заявляють, що «користь від проведення бенчмаркінгу полягає в тому, що завдяки йому вдається краще управляти маркетинговими і виробничими функціями на підприємстві завдяки дослідженням та впровадженням найкращих технологій і методів інших підприємств» [59]. Це приводить до високої прибутковості бізнесу, високої рентабельності, створення якісної конкуренції та задоволення потреб ринку.

Таким чином, бенчмаркінг є важливим інструментом реалізації маркетингових відносин з власними конкурентами, застосування якого приводить до зміни конкурентоспроможності на міжгалузевому рівні. В терміні «конкурентоспроможність» простежується нова складова – взаємодія. У сучасному бізнесі саме маркетингова взаємодія між підприємствами-конкурентами, а не їхнє суперництво допомагає досягнути найвищої маркетингової ефективності та одержати стійкі конкурентні переваги. В Україні за сучасних умов набувають

актуальності процеси управління конкурентоспроможністю підприємства, які мають здійснюватись на основі вивчення, аналізу і використання досвіду лідерів цього важливого напрямку маркетингового менеджменту підприємств. Тому постійний пошук та впровадження передового досвіду і найкращих інновацій вітчизняними підприємствами передбачає необхідність узагальнити процес бенчмаркінгу з наукової точки зору як інструмент, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність та вдосконалити маркетингову взаємодію підприємств. Узагальнення і систематизація сучасних поглядів на визначення сутності бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності і стратегічного планування дозволяє сфокусувати увагу на існуванні різних підходів до характеристики природи цього явища, серед яких слід виділити компетенційний підхід, представники якого визначають вирішальний вплив виявлених нових маркетингових знань, умінь і навичок на процес ініціювання конкурентних переваг.

Сьогодні для багатьох підприємств сфери послуг конкуренція має глобальний характер, тож не випадково основною метою більшості з них є досягнення світових стандартів якості туристичних послуг. У таких умовах конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг може слугувати одним із кращих методів для того, щоб цілі компанії відповідали вимогам світового туристичного ринку, а сформований на цій основі імідж українських туристичних підприємств не поступався світовим лідерам туризму. Ця сучасна технологія менеджменту, що базується на використанні досвіду кращих туристичних компаній, може бути застосована туристичними підприємствами з метою підвищення їх конкурентоспроможності. «Бенчмаркінг – це метод отримання конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва завдяки пошуку, вивченню та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів незалежно від сфери їх застосування, за допомогою чого задовольняються потреби ринку» [59].

Актуальність бенчмаркінгу як методу вдосконалення бізнесу, способу отримання стійких конкурентних позицій на ринку, формування позитивного іміджу базується на багаторічному досвіді успішного розвитку найбільших

туристичних компаній і корпорацій у світовій економіці. В умовах зростаючої конкуренції туристичному підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг позицій на ринку, вивчати сильні та слабкі сторони господарської діяльності, своєчасно пристосовуватись до змін ринкових ситуацій, що вимагає розробки об'єктивної методики оцінки його конкурентних позицій. Передумовою підтримки стійких позицій підприємств в умовах ринкової економіки є наявність постійних конкурентних переваг.

На нашу думку «ідеальне» туристичне підприємство може відповідати наступній характеристиці: бути найбільш конкурентоспроможним на ринку, лідером у даній галузі; не тільки постійно впроваджувати запозичені інновації, а й їх створювати; туристичне підприємство має великий досвід роботи у даній галузі; відоме ім'я фірми – запорука стабільного успіху; реклама формує імідж постійно. Одним з найважливіших аспектів є ціна турпродукту. Туристичне підприємство створює оптимальний рівень цін на послуги для споживачів з різним рівнем доходів (гнучкі ціни), враховуючи циклічність розвитку економіки. Основний зміст бенчмаркінгу підприємств туризму повинен полягати у виявленні еталонних підприємств, які досягли значних успіхів у будь-яких функціональних галузях, і насамперед на ринку туристичних послуг, ретельному вивченні їх бізнес-процесів та адаптації отриманих результатів до умов власного підприємства. Бенчмаркінг передбачає активну взаємодію партнерів, які обмінюються інформацією про бізнес-процеси. Успішно реалізовані проекти з бенчмаркінгу сприяють виникненню соціальних зв'язків між фахівцями різних підприємств і створюють основу для комерційних проектів, просування турпродукту, розробки нових турів та послуг, формуванню іміджу всіх партнерів.

На інституціональному етапі розвитку бенчмаркінга отримання конкурентних переваг має стати новою діловою стратегією підприємства, заснованою на співпраці та взаємодії. Клієнта (туриста) необхідно перетворити на партнера по бізнесу, а досягнення більш успішних конкурентів і організацій-лідерів з різних галузей, головним чином – міжнародного передового туристичного досвіду, вивчати на основі конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу, який досягає своєї

мети – ефективного добровільного обміну кращим досвідом між різними суб'єктами господарської діяльності. При цьому під конкурентно-інтеграційним бенчмаркінгом слід розуміти аналіз діяльності конкурентів, заснований на взаємодії та співробітництві, з метою узагальнення і формування якісно нових бізнес-процесів на базі досвіду провідних міжнародних організацій сфери туризму для поліпшення конкурентних переваг на міжнародному рівні. Тим самим у поняття конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу включено новий елемент – взаємодія, що дозволяє підвищити власні результати діяльності, спираючись на вже досягнуті результати конкурентів. Відкритий і добровільний обмін інформацією між конкурентами на основі конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу можливий у рамках професійних об'єднань, асоціацій, маркетингових альянсів. У загальному вигляді процес бенчмаркінгу в маркетинговому альянсі представлено на рис. 3.1.

Нині в туристичній галузі України достатньо різних альянсів, об'єднань та асоціацій, покликаних підтримувати і сприяти розвитку туристичної інфраструктури. При цьому діяльність цих маркетингових альянсів у сфері туризму поки що обмежується лише внесенням змін та вдосконаленням галузевої законодавчої бази. Найчастіше, розглядаючи проблеми туризму в локально-спеціалізованих рамках, більшість об'єднань обмежується лише лобіюванням власних інтересів. На жаль, можливості бенчмаркінгу як методології мультиплікації знань у рамках маркетингових альянсів досі не отримали широкого визнання як у туристичній галузі, так і в економіці України загалом. Сьогодні небагато вітчизняних підприємств, особливо у сфері послуг, бажають розкривати секрети свого успіху. Тут спрацьовує наша національна звичка у всьому бачити так звану комерційну таємницю.

Проте саме бенчмаркінговий підхід дає організації можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи «винаходу колеса». Дотримання цієї концепції дозволить підвищити імідж не тільки українських підприємств туризму, а й України у цілому. Грамотне проведення маркетингової діяльності на рівні держави не тільки формує позитивний імідж держави в зовнішньому середовищі, а й сприяє залученню туристів. Зокрема підприємствам туристичного бізнесу

набагато легше формувати власну маркетингову політику, спираючись на добре налагоджену брендінгову концепцію туристичної дестинації.

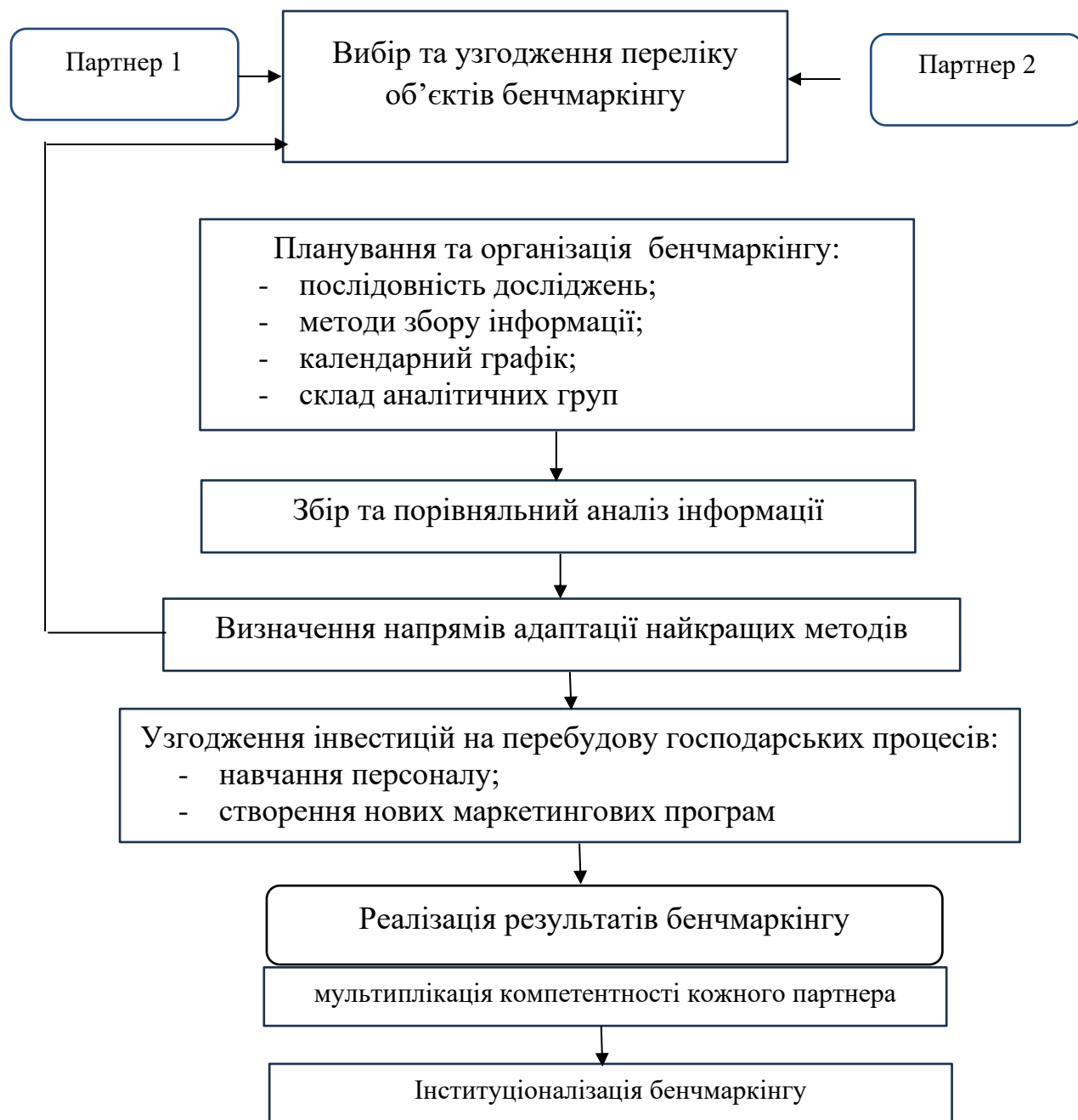


Рисунок 3.1 – Запропонована модель конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу

Підприємства туристичної індустрії в такому випадку стають частиною вже сформованого бренду і спрямовують свої зусилля на те, щоб підкреслити власну індивідуальність не виходячи за рамки концепції, сформованої на вищому рівні. Як

бачимо, в сучасних умовах поняття бенчмаркінг стало більш багатограним і змістовним. У ньому знаходиться відображення безліч аспектів діяльності компанії, яка має намір поліпшити свій бізнес, спираючись на творче сприйняття вдалого досвіду інших фірм. Бенчмаркінг є найчастіше систематичною діяльністю, що має на меті пошук оцінку шляхів вирішення поставлених завдань, навчання на найкращих прикладах, причому це ніколи не прив'язується до розміру, галузі бізнесу або географічного положення.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства – узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища. Пріоритетним для забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств є наявність, використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси. Найбільш повному використанню цих переваг сприяє розробка обґрунтованої конкурентної стратегії, основою якої є конкурентний бенчмаркінг [59]. Конкурентний бенчмаркінг дає змогу провести аналіз роботи власного підприємства з роботою конкурентів та завдяки цьому виділити сильні та слабкі сторони власної стратегії. Об'єктами конкурентного бенчмаркінгу є системи і процедури конкуруючих підприємств, а метою – постійний розвиток і вдосконалення роботи власного підприємства на базі умінь і навичок конкурента. Таким чином, застосовуючи досвід конкурента, власна туристична фірма повинна не лише досягнути подібного успіху, а й перевищити його, завдяки пошуку та впровадженню нових ефективних і діючих інновацій.

Тому справедливим буде ствердження, що конкурентоспроможність туристичного продукту можна трактувати як рівень його відповідності умовам певного сегменту ринку туристичних послуг за економічними, технічними та іншими характеристиками. Це ті властивості, які відрізняють його від турпродуктів конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі й за витратами щодо її задоволення.

Отже, на нашу думку, одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства є бенчмаркінг. Бенчмаркінг як інструмент грамотної політики розвитку підприємства здатний кардинально вплинути на діяльність підприємства, її ефективність, та створити конкурентні переваги для туристичного підприємства. Він зарекомендував себе як один з найбільш ефективних сучасних інструментів управління і став невід'ємною частиною підвищення рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств.

### 3.3 Застосування менеджменту вражень при удосконаленні управління конкурентоспроможністю туристичних послуг ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Насиченість ринку різними товарами приблизно однакової якості та рівня цін веде суспільство до нових пріоритетів – одержання вражень від товарів і послуг у різних сферах діяльності людства, в т. ч. у туризмі і сфері гостинності. Під впливом економічних, технологічних, екологічних, соціально-психологічних, культурно-ідеологічних та інших факторів змінюється парадигма суспільної свідомості: духовні цінності починають переважати над матеріальними; поведінка людей стає більше орієнтованою на пізнання дійсності, отримання насолоди від життя, ніж на споживання матеріальних благ [60]. Концепція економіки вражень висуває на перший план не сам товар або послугу, а враження, які одержуватиме споживач від використання цієї продукції. Чим більш унікальний (ексклюзивний) продукт, тим ціннішим буде досвід від його придбання та вища емоційна насолода від його використання. Відтак, підприємствам необхідно враховувати емоційно-потребову і потребо-мотиваційну сфери споживання, тим самим підвищуючи споживчу цінність своєї продукції. В економіці вражень споживач здійснює вибір ірраціонально, керуючись не співвідношенням «ціна – якість», а кількістю позитивних емоцій на одиницю товару. При цьому змінюється характер споживчої орієнтації – з зовнішньої (споживання утилітарних товарів і послуг) на внутрішню (отримання емоційної насолоди, відчуттів, вражень). Отже, економіка вражень – це

підхід до виробництва та просування товару або послуги, заснований не на задоволенні конкретної потреби, а на створенні позитивного враження як від виробництва та просування, так і від одержання товару або послуги, а також від пов'язаних з цим відчуттів, одержуваних споживачем [60]. По суті, економіка вражень ознаменувала зміну парадигмального підходу до відносин «продавець – покупець». Відтепер виробництво і реалізація будь-якого товару або надання будь-якої послуги може вважатися створенням враження. Економіка вражень розглядається у двох основних аспектах. Згідно з першим, в її основу покладена особлива «споживча мета» – враження, які стають об'єктом попиту, що формується і видозмінюється у результаті зміни людських цінностей. Другий підхід розглядає враження, по-перше, як об'єкт пропозиції, а по-друге – як важіль впливу на споживача. Поєднання цих двох характеристик, з одного боку, потребує розширення «виробництва» вражень, яке має бути орієнтоване на відчуття споживачів, а з іншого – обумовлює необхідність удосконалення маркетингових стратегій з урахуванням зростання значення емоційної компоненти в процесі просування товарів (послуг). Виходячи з цього, сутність економіки вражень відображають такі основні її характеристики: зв'язок з емоційною компонентою життя людей; урахування гедоністичних настроїв у суспільстві (психологічної потреби у задоволенні); орієнтованість на відчуття споживача; розгляд враження водночас як самостійного товару і як інструмента його просування на ринку. Це означає, що почуття й переживання людини стають центральними в економічній діяльності. Враження базуються на якості, ціні, організаційних і морально-етичних, культурних та екологічних умовах обслуговування. Правильно створене враження передбачає особистий емоційний контакт з кожним клієнтом, завдяки чому споживач відчуває свою інтегрованість до бренду, одержує позитивні емоції, демонструє лояльність до підприємства. В умовах економіки вражень здійснюється не просто реалізація продукції з метою задоволення потреб клієнта, а просування на ринку товарів або послуг за допомогою емоцій, які виникають у зв'язку зі взаємодією з цим товаром або послугою. У тріаді «товар – послуга – враження» акценти розставлені таким чином: товар – це зазвичай матеріальна,



стандартизована річ, передана споживачеві згідно з описом; послуга – це нематеріальне, персоналізоване задоволення потреби, одержуване на вимогу окремого суб'єкта; враження – це особисте відчуття або переживання, що проявляється згодом і зберігається у пам'яті суб'єкта. На відміну від послуги, враження не має прямої економічної користі, його не можна негайно «спожити». У процесі споживання враження накопичуються, утворюється «база вражень» індивіда, які згодом можуть або стиратися з пам'яті, або під впливом певних обставин актуалізуватися [60]. Пов'язуючи економіку вражень з інформаційнокультурним простором життєдіяльності окремих індивідів та суспільних груп, вчені пропонують змінити традиційний підхід до відносин між підприємством і споживачами, фокусуючи увагу на розвиткові нового джерела формування цінності, відповідно до якого підприємство виступає у ролі «режисера вражень», а клієнти – у ролі «глядачів» або «гостей». Позитивний вплив на емоції дозволяє підвищити рівень лояльності споживача, збільшити товарообіг і прибутки підприємства, розширити його стратегічні горизонти. Такі характерні особливості туристичних послуг, як невідчутність, неможливість зберігання, обмеженість географічними, культурними, етнографічними, часовими й іншими аспектами, високий ступінь невизначеності (мінливості), потребують використання специфічних методів, засобів, прийомів управління туристичними враженнями. Туристична діяльність характеризується певною ірраціональністю споживчої поведінки, що проявляється у ситуації, коли «покупки не тільки не плануються, але і відбуваються під впливом раптового хвилинного бажання, капризу і які задовольняють не раціональні цілі, а раптові капризи і бажання». Прикладом такої ірраціональності є використання бренд-комунікацій, спрямованих на формування асоціативних зв'язків, які забезпечують виникнення у споживача особистісних смислів, емоційних асоціацій, запам'ятовування ним атрибутів бренду.

Економіка вражень спонукає до впровадження інноваційних інструментів маркетингу, який поступово еволюціонує від товарно-домінантної до сервісно-домінантної логіки. Клієнт і підприємство у процесі спільного створення цінностей взаємодіють в інтерактивному режимі, а вартість товару або послуги залежить від

сприйняття контекстного досвіду, вкладеного у клієнтоорієнтований сервіс. Сервісно-домінантна логіка реалізується за допомогою переходу підприємства від конкурентного простору товарів до простору рішень, а згодом – до простору персоніфікованого досвіду, що передбачає формування «мережі доставки цінностей». Економіка вражень може трактуватися як елемент атмосферного, ситуаційного, емоційного маркетингу. Маркетинг вражень – це інструмент налагодження емоційного зв'язку між продуктом (брендом, торговою маркою) і його споживачами в рамках події (презентації, заходу), організованої виробником (продавцем). Завдяки цьому досягається ефект повного «занурення» споживача у світ продукту (бренду, торгової марки) з метою отримання комерційних вигод для підприємств.

Маркетинг вражень знаходиться на стику івент-маркетингу та шоу-маркетингу і є складним міксом власне маркетингу, реклами та PR. Основною цінністю івент-маркетингу вважається вплив на споживачів на рівні емоцій, який посилюється унікальним, неповторним характером певної події. Якісне залучення споживача, нетривіальна подача ідеології бренду, його цінностей дозволяють сформувати лояльність до компанії [60]. Маркетинг вражень ґрунтується на використанні позитивного життєвого досвіду та вражень споживачів і передбачає активне застосування інструментарію маркетингових комунікацій. Маркетинг вражень повинен забезпечити увагу споживача, яка постійно вислизає. Для цього застосовують такі інструменти: бренд маркетингу вражень (не просто відома торгова марка, а ідея, ознака стилю); більш персоналізовані, діалогові канали комунікації; гра, гумор, шокуючі враження тощо.

Основними елементами маркетингу вражень є:

- 1) формування враження про продукт /торгову марку;
- 2) формування враження про виробника продукту або власника торгової марки;
- 3) управління емоціями споживачів /клієнтів;

4) формування мереж споживачів, які керуються схожими враженнями й емоціями при купівлі товарів та послуг.

Формування й розвиток емоційної компетентності переслідує ціль використання обізнаності в емоціях для перетворення та прогресивного розвитку емоційної сфери суб'єкта шляхом спонукання до емоційного самопізнання з метою самореалізації, самовдосконалення. Відтак, на нашу думку, вихідним елементом запропонованої моделі (рис. 3.2) слід вважати формування високого рівня емоційної компетентності у співробітників туристичних підприємств, які у ході виконання службових обов'язків спілкуються зі споживачами послуг. Іншими словами, запорукою успішної імплементації менеджменту вражень до системи управління туристичними підприємствами і закладами індустрії гостинності є формування кадрової політики, базові положення якої відповідають принципам клієнтоорієнтованого сервісу, орієнтовані на досягнення своєрідного емоційного резонансу та завчасне попередження (оперативне усунення) будь-якого емоційного дисонансу між діями персоналу та враженнями споживачів.

Переваги маркетингу вражень порівняно з традиційним маркетингом полягають ось у чому: клієнти на тлі вражень краще запам'ятовують інформацію про надані послуги; вони ототожнюють послугу з приємними емоціями, які отримують під час «вистави»; клієнти краще сприймають те, що пропонується ненав'язливо, і в споживача з'являється відчуття власного вибору; завдяки емоційній залученості отриманий позитивний ефект зберігається надовго; позитивні переживання забезпечують наданим послугам повну лояльність. Актуальним стає формування методики оцінювання якості споживчих вражень, що, у свою чергу, дозволяє створити і розвивати спеціальну систему управління якістю вражень, в якій відобразатиметься динаміка взаємовідносин підприємств і клієнтів в інтерактивному комунікаційному середовищі. Оскільки у споживача нового мережевого типу відбувається перенесення цінності з продукту на спосіб його споживання, масове залучення постачальників послуг і споживачів у спільне створення унікальної споживчої цінності (враження) трактується як ключовий ресурс мережевого споживання.

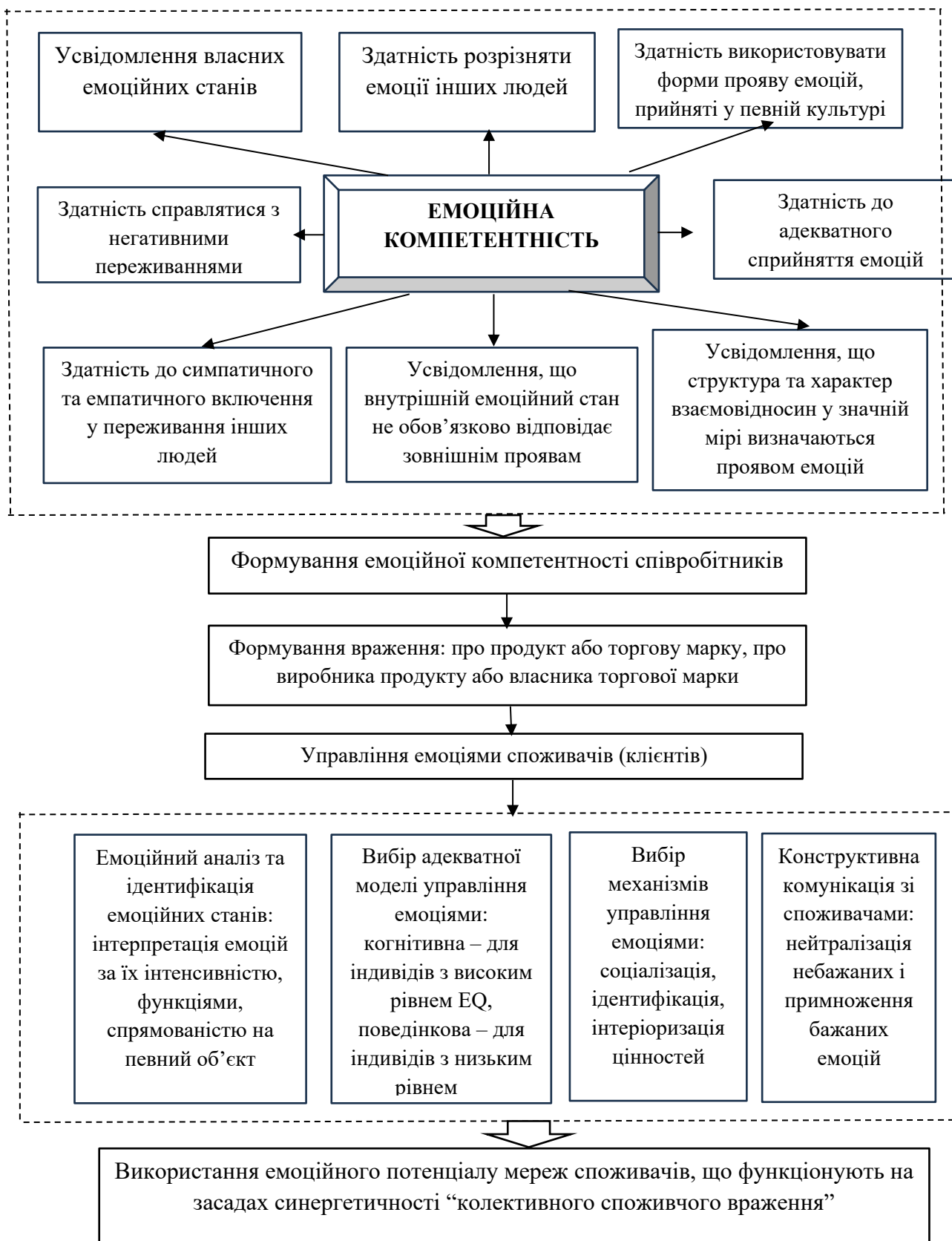


Рисунок 3.2 – Модель імплементації менеджменту вражень до системи управління туристичним підприємством

Розглядаючи враження як самостійний дискретний об'єкт з власними характеристиками та процесом розвитку в системі поведінки споживачів, можна стверджувати про синергетичну природу його еволюції. Зокрема, враження невідчутне, має дуалістичну природу формування на основі матеріальних і нематеріальних чинників, раціональних і суб'єктивних мотивів; загальне враження не є простою сумою вражень від окремих елементів товарної пропозиції; так само колективне враження не можна вважати сукупністю індивідуальних вражень окремих покупців (зокрема тому, що одні клієнти прагнуть активно ділитися своїми враженнями у соціальних мережах і навіть нав'язувати власні відчуття, тоді як інші можуть залишатися пасивними та з певних причин не висловлювати свої емоції); вплив враження на подальшу поведінку споживачів і їх ставлення до певного товару чи торгової марки є лише частково детермінованим [61].

Для постійного виробництва затребуваних споживчих вражень застосовується принцип масової персоналізації – комунікація з індивідуальними й мережевими споживачами, створена на базі персональної інформації споживачів, заснована на наявності широкого кола пропозицій щодо задоволення потреби, які можна скомпонувати відповідно до індивідуальних характеристик клієнта, що дасть змогу задовольнити його персональну потребу. «Мережеве споживче враження» – це підсумковий стан і поведінкова реакція споживача, сформовані у сукупності спільних дій з матеріального споживання та емоційного переживання під час задоволення потреби, що володіють унікальною синергетичною цінністю та визначають ставлення до продукції. Виступаючи своєрідною «точкою біфуркації», колективне споживче враження може суттєво поліпшити імідж туристичного підприємства чи, навпаки, під впливом ледь помітних флуктуацій (навіть одиничних, але висловлених у різкій формі на популярних Інтернет-форумах негативних вражень) обумовити несподіване зниження інтересу до туристичного бренду. Таким чином, споживче враження тлумачиться як мережева споживча цінність, що володіє синергетичним маркетинговим ефектом «колективного споживчого враження» учасників мережі. Особливостями маркетингу вражень у взаєминах з мережевими споживачами є: пріоритет вражень на основі споживчого

досвіду; домінування відносин з мережами споживачів; використання сформованих і створення нових мереж споживачів на основі локалізації споживання. Основний принцип маркетингу вражень у сфері туризму передбачає впровадження нового туристичного продукту, розробленого індивідуально або створеного в результаті співпраці фахівців, які надають різні послуги, або удосконалення існуючого туристичного продукту таким чином, щоб туристам була надана можливість інтегруватися до виробничих і творчих процесів, долучатися до дії і відчувати певні емоції. Таким чином, туристи отримуватимуть абсолютно нові враження, і час їх перебування в країні буде ефективно заповнений, що сприятиме збільшенню тривалості подорожі, витрачання більшої суми коштів та наявності позитивних відгуків.

Модель управління враженнями клієнтів включає п'ять кроків:

- 1) аналіз емоційного світу клієнта;
- 2) побудова емпіричної платформи (динамічної, багатосенсорної, багаторівневої панорами бажаних емоцій і вражень);
- 3) формування вражень від бренду;
- 4) розробка інтерфейсу клієнтів;
- 5) постійні інновації.

При формуванні моделі туристичним підприємствам необхідно враховувати такі цілі, як утримання клієнтів, формування їх лояльності, підвищення якості і диференційованості в обслуговуванні. Інтелект клієнтів повинен бути інтегрований до усіх джерел даних для формування цілісної картини споживчих потреб. Таким чином, використання вражень клієнтів дозволяє створити певний ланцюжок трансформацій: спочатку у клієнта з'являються деякі очікування, які ведуть до появи відповідних вражень; на підставі вражень виникає персональний емоційний контакт менеджера з клієнтом; на основі емоційного контакту зароджується довіра між менеджером і клієнтом та, власне, наявність цієї довіри стає запорукою успіху фірми. На основі розглянутих положень (у т. ч. з урахуванням методики дослідження туристичних вражень і принципів масової персоналізації) нами

розроблена структурно-логічна схема застосування менеджменту вражень у туристичному бізнесі.

Слід взяти до уваги, що враження – це якісні показники розвитку підприємства, якості його товарів та послуг і діяльності кожного співробітника. Під «створенням враження» розуміється емоційна праця щодо залучення до спільної дії споживача у процесі задоволення потреби для отримання додаткової споживчої цінності, формування враження та позитивного ставлення до продукту й організації, що базується на персональній інтеракції та вимагає вираження працівником відповідних емоцій у відповідному організаційному контексті. Емоційний менеджмент припускає визнання того факту, що у різних сферах життєдіяльності у людей виявляються емоції і виникають емоційні відносини, які мають енергетичне, інформаційне, ціннісне і мотивуюче значення, а також визначають емоційне середовище як невід’ємний контекст прийняття будь-яких рішень. Основним критерієм дієвості механізму емоційного менеджменту в туристичній сфері є здатність до відтворення позитивних емоцій, пов’язаних з подорожуванням і споживанням послуг сфери гостинності. Завдяки цьому, з одного боку, відбувається зростання прибутковості туристичних підприємств, а з іншого боку – підвищення якості життя населення країни.

#### 3.4 Розробка економетричної моделі чистого доходу від реалізації продукції підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

На підставі прогнозів та планів є можливим визначати рівень конкурентоспроможності послуг туристичного підприємства та підприємства в цілому.

Одним із ефективних методів економічного прогнозування є метод екстраполяції трендів. Згідно даного методу прогнозування, через фактор часу можна виразити вплив усіх основних факторів, іншими словами фактор часу акумулює дії основних факторів і виражає їх у рівнянні тренду.

Використовуючи дані щодо величини чистого доходу від реалізації продукції підприємства за 2019–2022 роки, побудуємо прогноз на наступні три роки. Для зручності зведемо вхідні дані у таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Динамічний ряд чистого доходу від реалізації продукції підприємства за 2019–2022 роки

Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	4969,3	4162,7	4654,2	4798,2
Роки	2019	2020	2021	2022

На підставі даних таблиці 3.2 побудуємо лінійний тренд (3.1):

$$y = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.1)$$

де  $y$  – значення функції;

$t$  – час;

$a_0, a_1$  – параметри рівняння.

Змінні  $y$  і  $t$  являються відомими величинами, у нашому випадку це відповідно чистий дохід від реалізації продукції підприємства і роки, а параметри рівняння  $a_0$  і  $a_1$  – невідомі величини. Вони визначаються за допомогою методу найменших квадратів (3.2):

$$\sum (y_t - \hat{y}_t)^2 = \min \quad (3.2)$$

де  $y_t$  – фактичне значення функції;

$\hat{y}_t$  – розрахункове значення функції, яке визначається на основі відібраного рівняння. Для лінійного рівняння залежність (3.2) буде мати вигляд (3.3):



$$\sum (y_t - a_0 - a_1 \cdot t)^2 = \min. \quad (3.3)$$

Для визначення параметрів рівняння прирівнюємо до нуля похідні від виразу (3.3) по кожному початковому параметру окремо. Після відповідних перетворень отримуємо систему нормальних рівнянь, які для лінійного тренда мають вигляд:

$$\begin{aligned} \sum y_t &= a_0 \cdot n + a_1 \cdot \sum t \\ \sum y_t t &= a_0 \cdot \sum t + a_1 \cdot \sum t^2 \end{aligned} \quad (3.4)$$

Методом підстановок виражаємо  $a_0$  та  $a_1$  (3.5, 3.6):

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum yt \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.5)$$

$$a_1 = \frac{n \sum yt - \sum y \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.6)$$

Отже, спершу розрахуємо проміжні показники для визначення параметрів рівняння (3.6) і відобразимо у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок проміжних показників для визначення параметрів рівняння

Роки, t	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. $y_t$	$y_t t$	$t^2$	$y_t^2$
1	2	3	4	5
1	4969,3	4969,3	1	24693942,49
2	4162,7	8325,4	4	17328071,29
3	4654,2	13962,6	9	21661577,64
4	4798,2	19192,8	16	23022723,24
$\Sigma$ 10	18584,4	46450,1	30	86706314,66

Використовуючи отримані проміжні дані розрахуємо параметри рівняння  $a_0$  та  $a_1$  за допомогою формул (3.5, 3.6):

$$a_0 = 3902,9;$$

$$a_1 = 317,75.$$

На основі розрахованих параметрів лінійне рівняння можна записати наступним чином (3.7):

$$Y_t = 3902,9 + 317,75 \cdot t \quad (3.7)$$

Підставимо у рівняння (3.7) значення  $t$ , визначимо розрахункове значення чистого доходу від реалізації продукції за чотири роки та знайдемо проміжні показники для статистичних характеристик рівняння.

Використовуючи дані таблиці 3.4 оцінимо якість побудованого рівняння за допомогою коефіцієнта парної кореляції, середньої помилки апроксимації, та середнього квадратичного відхилення між фактичними і розрахунковими значеннями функцій.

Таблиця 3.4 – Проміжні показники для визначення статистичних характеристик рівняння

Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. $y_t$	$\hat{y}_t$	$ y_t - \hat{y}_t $	$(y_t - \hat{y}_t)^2$	$\frac{ y_t - \hat{y}_t }{y_t}$	$\left(\frac{(y_t - \hat{y}_t)}{y_t}\right)^2$
1	2	3	4	5	6
4969,3	4220,65	748,65	560476,82	0,150655	0,022697
4162,7	4538,4	375,7	141150,49	0,09025	0,008145
4654,2	4856,15	201,95	40783,80	0,043391	0,001883
4798,2	5173,9	375,7	141150,49	0,07830	0,006131
18584,4	18789,1	-	883561,6	0,362596	0,038856

Коефіцієнт детермінації відображає щільність зв'язку між результативним показником і факторіальною ознакою і становить:  $R^2 = 0,9094$

Значення коефіцієнта 0,9094 свідчить про те, що зв'язок є прямим, сильним і щільним.

Середня помилка апроксимації служить для оцінки адекватності рівняння реальним процесам і складає :

$$\varepsilon = \frac{1}{4} \cdot 0,362596 \cdot 100\% = 9,06\%$$

Загально прийнято нормативне значення  $\bar{\varepsilon} \leq 10\%$ , тому 9,06% показує, що побудоване рівняння характеризується нормальним рівнем адекватності реальному процесу.

В цілому можна констатувати, що побудоване рівняння характеризується високими і надійними характеристиками, тому прогноз здійснений за цим рівнянням буде точним.

Спрогнозуємо обсяг чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» на 2023, 2024, 2025 та 2026 роки за формулою 3.7:

$$Y_{2023} = 3902,9 + 317,75 \cdot 5 = 5491,65 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2024} = 3902,9 + 317,75 \cdot 6 = 5809,4 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 3902,9 + 317,75 \cdot 7 = 6127,15 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 3902,9 + 317,75 \cdot 8 = 6444,9 \text{ тис. грн.}$$

Зазначимо, що побудова прогнозу обсягу чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» за методом екстраполяції трендів показує збільшення обсягу чистого доходу від реалізації продукції, що є позитивним для розвитку підприємства. Проте вважаємо, що для збільшення чистого доходу від реалізації продукції більш швидкими темпами доцільно реалізувати вище запропоновані заходи.

Узагальнимо запропоновані заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – План заходів по підвищенню конкурентоспроможності послуг туристичного підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Виконавці	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн. в рік
1. Розроблені заходи щодо посилення конкурентного потенціалу Вінниці і Вінницької області для підвищення конкурентних можливостей туристичного продукту ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур».	-	12 місяців	-	Підвищення рівня прогнозного доходу на 25%.
2. Інтеграція конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу (взаємодії, що дозволяє підвищити власні результати діяльності, спираючись на вже досягнуті результати конкурентів) у діяльність туристичного підприємства і застосування розробленої моделі бенчмаркетингу.	Генеральний директор	6 місяців	180,5	Збільшення валового прибутку на 18,9%
3. Розробка моделі імплементації менеджменту вражень до системи управління туристичним підприємствами. Формування кадрової політики, базові положення якої відповідають принципам клієнтоорієнтованого сервісу, орієнтовані на досягнення своєрідного емоційного резонансу та завчасне попередження (оперативне усунення) будь-якого емоційного дисонансу між діями персоналу та враженнями споживачів.	Виконавчий директор, менеджер з туризму	6 місяців	110,7	Підвищення інтенсивності продаж на 21,3%
4. Здійснено прогнозування чистого доходу (виручки) від реалізації послуг підприємства на 2023-2026 роки на основі побудованої економетричної трендової моделі	Прогнозний чистий дохід підприємства: $U_{2023} = 3902,9 + 317,75 \cdot 5 = 5491,65$ тис. грн. $U_{2024} = 3902,9 + 317,75 \cdot 6 = 5809,4$ тис. грн. $U_{2025} = 3902,9 + 317,75 \cdot 7 = 6127,15$ тис. грн. $U_{2026} = 3902,9 + 317,75 \cdot 8 = 6444,9$ тис. грн.			

## Висновки до третього розділу

Отже, в третьому розділі розроблено комплекс заходів по підвищенню конкурентоспроможності послуг туристичного підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»:

1. Розроблені заходи щодо посилення конкурентного потенціалу Вінниці і Вінницької області для підвищення конкурентних можливостей туристичного продукту ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур». Зокрема, відокремлена мета реалізації кожного окремого заходу, наявна ситуація на сьогодні та сутність пропозиції. Одним із найбільш вагомих заходів є забезпечення безпечного перебування туристів в місті та області. Для цього пропонуємо здійснити організацію безпеки пересування туристів, створення спеціальних інструкцій і засобів безпеки для туристів, вивчення іноземних мов працівниками правоохоронних органів.

2. Запропоновано здійснити інтеграцію конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу (взаємодії, що дозволяє підвищити власні результати діяльності, спираючись на вже досягнуті результати конкурентів) у діяльність туристичного підприємства і застосування розробленої моделі бенчмаркетингу. Основна ідея полягає у забезпеченні взаємодії та співробітництва із конкурентами для узагальнення і формування якісно нових бізнес-процесів на базі досвіду провідних міжнародних організацій сфери туризму для поліпшення конкурентних переваг на міжнародному рівні. Тим самим у поняття конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу включено новий елемент – взаємодія, що дозволяє підвищити власні результати діяльності, спираючись на вже досягнуті результати конкурентів.

3. Сформовано модель імплементації менеджменту вражень до системи управління туристичним підприємством. Менеджмент вражень – це інструмент налагодження емоційного зв'язку між продуктом (брендом, торговою маркою) і його споживачами в рамках події (презентації, заходу), організованої виробником (продавцем). Завдяки цьому досягається ефект повного «занурення» споживача у світ продукту (бренду, торгової марки) з метою отримання комерційних вигод для

підприємства. Але для ефективної реалізації менеджменту вражень є необхідним формування високого рівня емоційної компетентності у співробітників туристичного підприємства, які у ході виконання службових обов'язків спілкуються зі споживачами послуг. Іншими словами, запорукою успішної імплементації менеджменту вражень до системи управління туристичним підприємством є формування кадрової політики, базові положення якої відповідають принципам клієнтоорієнтованого сервісу, орієнтовані на досягнення своєрідного емоційного резонансу та завчасне попередження (оперативне усунення) будь-якого емоційного дисонансу між діями персоналу та враженнями споживачів.

4. Розроблено економетричну прогнозу модель чистого доходу (виручки) від реалізації послуг підприємства на 2023-2026 роки на основі побудованої економетричної моделі. Наведена модель спрогнозувала збільшення чистого доходу підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур». Проте визначене збільшення є досить незначним. Тому вважаємо за доцільне впровадити у діяльність запропоновані заходи, що підвищить конкурентоспроможність туристичних послуг та підприємства загалом.

## ВИСНОВКИ

Магістерська кваліфікаційна робота виконана на тему: «Управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Туристичний оператор «Бомба-тур»)» і спрямована на розкриття теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку та розробка заходів по підвищенню конкурентоспроможності туристичних послуг. В результаті виконання роботи сформували такі висновки:

1. Обґрунтували, що проблемам конкурентоспроможності передують проблеми конкуренції, яким присвячена велика кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і закордонних науковців. Таке розмаїття наукових робіт відображає об'єктивну складність наукового дослідження. Вивчивши різні підходи віддаємо перевагу позиції М. Портера, який відзначає, що конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти. Розглядаючи суть поняття конкуренції у туристичній сфері, необхідно враховувати специфіку цієї діяльності. На відміну від товарних ринків, основним предметом обміну на туристичному ринку є послуги. Зазначимо, що суттєвими специфічними ознаками послуг в туризмі є: нематеріальний характер; залежність від підприємств туристичної індустрії; нездатність до зберігання; висока вартість; залежність від наявності рентних переваг; висока замінність їх складу та асортименту.

2. Виявили, що специфіка управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в сучасних умовах полягає в необхідності забезпечення підвищеної гнучкості у пропозиціях туристичного продукту, у можливостях швидкої трансформації навіть вже реалізованих туристичних продуктів, та адаптації їх до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються, у гнучкості роботи із споживачами в умовах нестабільності ринку туристичних послуг. Відтак, в основі конкурентоспроможності туристичного підприємства є саме конкурентоспроможність туристичного продукту.

3. Провели оцінювання стану та тенденцій розвитку туристичного ринку і виявили, що туристична галузь в Україні є однією із фундаментальних в економічному значенні. До початку повномасштабної війни в Україні частка прибутку з туристичних подорожей складала вагомую частину в бюджеті держави. З початком російського вторгнення в Україну сфера туризму значно скоротила свою роботу. Сьогодні туризм в Україні є тією галуззю, яка постраждала чи не найбільше внаслідок бойових дій. У зв'язку із проблемами, які пов'язані з війною: соціальні, економічні, матеріальні й транспортні – унеможлиблюється звичне функціонування, розвиток і вдосконалення зовнішнього й внутрішнього туризму. Як результат сукупний обсяг туристичного збору у 2022 р. виявився на 24% меншим, ніж у 2021 р.; за перші три місяці поточного року господарюючі суб'єкти туристичного ринку України сплатили на 29% менше податків, ніж за аналогічний період 2022 р.; кількість юридичних осіб – платників податків скоротилася на 44%, кількість фізичних осіб – платників податків – на 36%. Резюмуюче зазначимо, що ринок туризму пристосувався початково до пандемії COVID-19, а пізніше – до реалій війни та розвивається, долаючи існуючі виклики. Разом з тим, не викликає заперечень той факт, що «туристичний бум» розпочнеться не раніше, як після Перемоги, а то й через рік після неї, коли буде відновлено польотну програму і буде щонайменше номінально безпечно.

4. Досліджуване підприємство – ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» – це «Народний бренд» у номінації «Туристичне агентство». Основні напрямки роботи ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»: автобусні екскурсійні та пляжні тури по Україні та країнах Європи; пакетні авіа тури на популярні та екзотичні курорти; корпоративний відпочинок; тури для шкільних та організованих груп; страхування подорожуючих; продаж авіаквитків; підбір індивідуальних турів. Під впливом останніх змін продуктової асортимент досліджуваного підприємства зазнав суттєвих змін. Так, у 2020 р., у зв'язку з карантинними обмеженнями, різко зріс попит на відпочинок в Україні, у 2022 р. попит на внутрішній туризм знову суттєво збільшився – чимало українців не можуть виїхати за межі України у зв'язку з запровадженими обмеженнями, частина – у зв'язку з психологічними



установками (не можуть собі дозволити відпочивати у той час, як в країні війна і хтось кожного дня віддає своє життя, тримаючи фронт), інші – через зменшення доходів та брак грошей на найнеобхідніше). У 2022-2023 рр. найбільшим попитом серед клієнтів ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» у сегменті виїзного туризму користувалися Чорногорія, Хорватія, Італія, Чехія, Франція, Словаччина, Румунія, країни Балтійського узбережжя. На Україну припадало трохи менше 40 % усіх бронювань.

5. Здійснили оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» і визначили збільшення чистого доходу на 15,27%, собівартості реалізованої продукції – на 10,76%, валового прибутку на 25,52% та чистого прибутку – в 3,97 раз. Такі зміни показують позитивні тенденції у розвитку підприємства. Відносні показники ефективності діяльності підприємства зазначають про збільшення зносу основних засобів, підвищення фінансової стійкості, рентабельності, платоспроможності, але погіршилась ділова активність підприємства.

6. Аналізування конкурентоспроможності досліджуваного підприємства показало достатньо високу частку ринку (30%) і її збільшення протягом 2020-2022 років. При цьому виявлені тенденції розвитку туристичного ринку загалом є характерними і для досліджуваного підприємства. Адже протягом 2020-2021 років спостерігається збільшення туристів на 46,6%, а протягом 2021-2022 років – їх зменшення на 55,93%. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» здійснювали за методикою, яка передбачала використання експертного методу та бальні оцінки. Конкурентоспроможність оцінювалась за сукупністю 9 критеріїв. При цьому здійснили порівняння конкурентоспроможності із основними конкурентами на ринку Вінниччини (Тур-клуб «Бідняжка» та Туристичне агентство «100% відпочинку»). Як результат виявилось, що туристичний продукт ТОВ «Бомба-тур» є більш конкурентоспроможним.

7. Розроблено комплекс заходів по підвищенню конкурентоспроможності послуг туристичного підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»:

сформовані заходи щодо посилення конкурентного потенціалу Вінниці і Вінницької області для підвищення конкурентних можливостей туристичного продукту ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»; запропоновано здійснити інтеграцію конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу (взаємодії, що дозволяє підвищити власні результати діяльності, спираючись на вже досягнуті результати конкурентів) у діяльність туристичного підприємства і застосування розробленої моделі бенчмаркетингу; розроблена модель імплементації менеджменту вражень до системи управління туристичним підприємством. Завдяки цьому досягається ефект повного “занурення” споживача у світ продукту (бренду, торгової марки) з метою отримання комерційних вигод для підприємства; розроблено економетричну прогнозу модель чистого доходу (виручки) від реалізації послуг підприємства на 2023-2026 роки на основі побудованої економетричної моделі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. Ексмо, 2007. 960 с.
2. Гетьман О.О. Поняття конкурентоспроможності продукції і методи її оцінки  
Бібліотека українських підручників. URL:  
<http://proces.biz/MS/Book/LightBook/t6.htm>
3. Решетнікова Т. П. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету*. 2018. № 9. С. 166–173.
4. Зав'ялов П. С., Демидов В.Е. Формула успіху: маркетинг. К., 2014. 209 с.
5. Кредісов В. А., Панченко Є. Г. Менеджмент для керівників. К.: Знання, 2008. 556 с.
6. Портер М. Конкуренція; пер. з англ. К., 2005. 608 с.
7. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія, 2009. 207 с.
8. Мазур К. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції 24 квітня 2019 року*. Вінниця: Центр підготовки навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. ч.1. С.434–436.
9. Круглов М. І. Стратегічне управління компанією. К., 2018. 768 с.
10. Перцовський Н. І., Спірідонов І. А., Барсукова С. В. Міжнародний маркетинг. 2017. 239 с.
11. Тарнавська Н.П., Макарова І.І. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 57–66.

12. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Х.: ІНЖЕК, 2003. 323 с.
13. Литовченко С., Динін А., Панов П., Соколов А. Глобалізація і конкурентоспроможність: стратегії успіху, 2003. С. 39–41.
14. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2008. 304 с.
15. Дибленко В.І., Шевченко О.О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств. *Вісник КНУТД*. 2011. №3. С. 143–146.
16. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
17. Царенко О. В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2017. №8. С. 53–56.
18. Скарга О.О. Концептуальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності туристичної компанії в умовах глобалізації. *БізнесІнформ*. 2018. №3. С. 435–442.
19. Щербакова Н.О. Оцінювання рівня конкурентоспроможності туристичної галузі країн світу. *Вісник КНЛУ. Серія Історія, економіка, філософія*. Випуск 26. 2021. С. 57–71.
20. Давидова О.Г. Методи оцінювання туристичної привабливості регіонів країни. *Український соціум*. 2015. № 4(55). С. 97–107.
21. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.
22. Підлужна О.Б., Колос З.В. Конкурентоспроможність в туризмі як провідний напрям сталого розвитку. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 469–477. URL: [https://visen.knau.kharkov.ua/20191\\_45.html](https://visen.knau.kharkov.ua/20191_45.html).

23. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2013\\_4\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_28).

24. Лужанська Т.Ю., Костенко С.А., Катц Е.Б., Будкевич Г.Б. Оцінка та напрямки удосконалення конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 258–267. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/luzhanska.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/luzhanska.htm)

25. Солов'янчик А.В. Аналіз чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Випуск 5. С. 130–133. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5\\_2015ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/30.pdf).

26. Кравченко О.М., Кула М.В. Левицький Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2. С. 13–17. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/598>

27. Кравченко О. М., Лапіна І. С., Белобров О. Д. Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/966/924>

28. Яценко М.С., Беспала О.А., Ференець Я.В. Система контролю та менеджменту якості продукції як сучасний метод управлінського контролю на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 6. С. 44–46.

29. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 245–248. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/41.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf)

30. Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2015. № 4(182). С. 48–54.

31. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>

32. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.

33. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с

34. Мішеніна Н. В. Стратегічне управління: конспект лекцій. Суми: СумДУ, 2016. 106 с.

35. Гетьман О.О. Поняття конкурентоспроможності продукції і методи її оцінки. Бібліотека українських підручників. URL: <http://proces.biz/MS/Book/LightBook/t6.htm>

36. Кукіна А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності діяльності сучасних підприємств. *Управління розвитком*. 2021. №13. С. 15–17.

37. Житна І. П., Єфременко О. В. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. URL: [http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald\\_ru/content/download/archive/2010/v4/NV-2010-V4\\_34.pdf](http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald_ru/content/download/archive/2010/v4/NV-2010-V4_34.pdf)

38. Горшкова Т. Ю. Методи розрахунку конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2020. №6 (1). С. 103–106.

39. Улянюк К. В. Основні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємств. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1456/1/.pdf>

40. Сіренко К. Управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: <http://conference.spkneu.org/2012/12/sirenko-k/>

41. Маслюк О. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Фінанси і кредит*. 2019. № 1. С 57–61.

42. Захарченко В. І., Мельниченко Д.О. Маркетингова оцінка конкурентоспроможності туристичних послуг. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2018. № 6 (40). С. 38–45. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No6/38.pdf>.

43. Куніцин С.В. Система показників оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту. *Учені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2011. Т. 24 (63), № 1. С. 40–49.

44. Шевченко А.В., Сава Є.В. Особливості сучасного розвитку ринку туристичних послуг в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Випуск 5 (67). С. 45–50.

45. Мугиль К. М. Тенденції розвитку міжнародного ринку туристичних послуг. *Економіка та держава*. 2022. №5. С. 110–114.

46. Січка І.І. Аналіз особливостей та розвитку туристичного ринку України. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск №7. С. 158–162.

47. Лотиш О.Я. Стратегічні підходи до розвитку ринку туристичних послуг в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. №8. С. 134–138.

48. Васильєва О.О., Домашенко С.В., Каптюх Т.В. Перспективи розвитку туристичної галузі України у післявоєнний період. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 72. С. 185–191.

49. Тараненко Г. Г. Розвиток туризму в сучасних умовах: реалії та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9902>

50. Грищенко С. І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2548>

51. Шамара І. М., Гапоненко Г. І., Кривулькіна Д. І. Проблеми та перспективи розвитку туристичного ринку України в контексті загальносвітових тенденцій. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія “Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм”*. 2020. Вип. 11. С. 128–139.

52. Крупеня І. М., Старунська А. О. Напрями вдосконалення регулювання розвитку туризму в Україні. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2023. Випуск 2(58). С. 16–20.

53. Глубоченко К. О., Дорошенко О. М. Аналіз сучасного стану ринку та перспективи туристичних послуг в Україні. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. №30. С. 71–75.

54. Чорна Н. М. Стан та основні тренди розвитку туристичної галузі України в умовах сьогоденних викликів. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С. 72–78.

55. Кізюн А. Г., Гуцал Л. А., Цуркан І. М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С. 79–87.

56. Офіційний сайт ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур». URL: <https://bomba-tour.com/uk>

57. Зубковська Н.О., Розметова О.Г. Підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту Харківської області. *Молодий вчений*. 2020. № 1 (77). С. 246–249.

58. Копилук О. І. Особливості формування системи страхового захисту в туристичній діяльності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. №1. С. 43–47.

59. Юрчишина Л. І., Тарасенко В. А. Підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств на основі бенчмаркінгу. *Економічний вісник*. 2021. №1. С. 186–197.

60. Хитра О. В. Особливості застосування менеджменту вражень у туристичному менеджменті. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. №3. С. 49–60.

61. Колос Д.С. Модель імплементації менеджменту вражень до системи управління туристичним підприємством. *LIII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки. ВНТУ*. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/author>.



## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

(обов'язковий)

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи  
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Туристичний оператор «Бомба-тур»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ  
(кафедра, факультет)

## Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 76,6% Схожість 23,4%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

  
(підпис)

Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали)

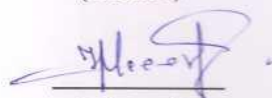
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

  
(підпис)

Колос Д.С.  
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

Несен Л.М.  
(прізвище, ініціали)

Додаток Б

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

**ПОГОДЖЕНО:**

Директор ТОВ «Туристичний  
оператор «Бомба-тур»

І.С. Колос

«25» вересня 2023 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри ММЕ

д.е.н., проф. Н.П. Карачина

«25» вересня 2023 р.

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ**

на виконання НДРС

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА  
ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «БОМБА-ТУР»)

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи:

к.т.н., доц. Л.М. Несен

«25» вересня 2023 р.

Виконавець: ст. гр. МЗД-22м

Колос Дмитро Сергійович

«25» вересня 2023 р.

## **1 Підстава для виконання роботи**

Робота проводиться на підставі наказу ректора Вінницького національного технічного університету від «18» вересня 2023 р. №247. Дата початку роботи – 26.09.2023 р. Дата закінчення роботи – 05.12.2023 р.

## **2 Мета і призначення науково-дослідної роботи**

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку та розробка заходів по підвищенню конкурентоспроможності туристичних послуг.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі задачі:

- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства;
- визначити стан, тенденції та особливості розвитку туристичної галузі;
- провести комплексний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності послуг туристичного підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»;
- запропонувати заходи удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку.

## **3 Вихідні дані для проведення науково-дослідної роботи**

Офіційні статистичні дані щодо розвитку туристичної галузі та туристичного підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»; законодавчі документи України та фінансова звітність ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» (форми № 1 "Баланс" та № 2 "Звіт про фінансові результати" за 2020-2022 роки).

## **4 Джерела розробки**

1. Царенко О. В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2017. №8. С. 53–56.

2. Скарга О.О. Концептуальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності туристичної компанії в умовах глобалізації. *БізнесІнформ*. 2018. №3. С. 435–442.

3. Щербакова Н.О. Оцінювання рівня конкурентоспроможності туристичної галузі країн світу. *Вісник КНЛУ. Серія Історія, економіка, філософія*. Випуск 26. 2021. С. 57–71.

4. Шевченко А.В., Сава Є.В. Особливості сучасного розвитку ринку туристичних послуг в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Випуск 5 (67). С. 45–50.

5. Мугиль К. М. Тенденції розвитку міжнародного ринку туристичних послуг. *Економіка та держава*. 2022. №5. С. 110–114.

6. Васильєва О.О., Домашенко С.В., Каптюх Т.В. Перспективи розвитку туристичної галузі України у післявоєнний період. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 72. С. 185–191.

7. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с

## **5 Виконавець НДР**

**Головний виконавець НДР** – кафедра менеджменту, маркетингу та економіки.

**Виконавець НДР** – Колос Дмитро Сергійович.

## **6 Вимоги до виконання НДР**

В процесі виконання науково-дослідної роботи потрібно визначити напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства, використовуючи методи: монографічний метод – для детального дослідження сутності конкуренції та конкурентоспроможності; метод аналізу і синтезу – для вивчення процесу управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства; статистичні методи – для оцінювання стану та тенденцій розвитку туристичного ринку України, для аналізування діяльності підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»; системний підхід – для

формування системи показників оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства.

### 7 Етапи виконання НДР

Таблиця 1 – Календарний план виконання НДР

№	Етапи НДР	Зміст етапу	Термін виконання
1	2	3	4
1.	Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження, обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на НДР	Вересень поточного навчального року
2	Теоретичне дослідження	1. Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку	Вересень-жовтень поточного навчального року
3	Аналітична частина дослідження	2. Оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства туристичного ринку ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»	Жовтень поточного навчального року
4	Розробка рекомендацій та пропозицій	3. Удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»	Листопад поточного навчального року
5	Узагальнення результатів дослідження	Оформлення пояснювальної і графічної частини МКР. Складання висновків за результатами досліджень	Листопад поточного навчального року
6	Подання МКР до захисту	Одержання відгуку і рецензії керівника. Дооформлення МКР та корекція окремих результатів дослідження після зроблених зауважень.	Листопад-грудень поточного навчального року
7	Захист МКР	Попередній і основний захист МКР	Листопад-грудень поточного навчального року

## **8 Очікувані результати**

В результаті виконання МКР очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» з метою покращення ефективності його діяльності та удосконалення управління конкурентоспроможністю туристичних послуг підприємства.

## **9 Матеріали, які подаються під час закінчення НДР та її етапів**

Пояснювальна записка МКР, відгук керівника, рецензія, роздатковий матеріал, презентація.

## **10 Порядок приймання НДР та її етапів**

Результати науково-дослідної роботи періодично розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист МКР.

Додаток В  
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства  
ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»  
за 2020-2022 роки



Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25  
«Спрощена фінансова звітність» (пункт 5 розділу 1)

### ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

		КОДИ		
		2020	31	12
Дата (рік, місяць, число)				
Підприємство ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»	за ЄДРПОУ	<b>39168328</b>		
Територія Вінниця	за КОАТУУ	<b>0510100000</b>		
	за КОПФГ	<b>240</b>		
Організаційно-правова форма господарювання				
Товариство з обмеженою відповідальністю				
Вид економічної діяльності Діяльність туристичних операторів	за КВЕД	<b>79.12</b>		
Середня кількість працівників, осіб 10				
Одиниця виміру: тис. грн.				
Адреса, телефон: 21050, Вінницька область, м. Вінниця, вул. Театральна, буд. 22, оф. 1				
<b>1. Баланс на 31.12.2020 р.</b>				

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000		
- первісна вартість	1001		
- накопичена амортизація	1002		
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		27,3
- первісна вартість	1011		40,9
- знос	1012		(13,6)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>27,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125		0,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	66,0	56,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4,0	19,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>70,0</b>	<b>76,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>70,0</b>	<b>103,5</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21,0	21,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	42,2	64,4
Неоплачений капітал	1425		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>63,2</b>	<b>85,4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	6,8	18,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>6,8</b>	<b>18,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>70,0</b>	<b>103,5</b>

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2020 рік

Форма №2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4162,7	4969,3
Інші операційні доходи	2120	27,3	
Інші доходи	2240		
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240 )</b>	<b>2280</b>	<b>4190,0</b>	<b>4969,3</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2891,3	3535,6
Інші операційні витрати	2180	1276,5	1404,5
Інші витрати	2270		
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>4167,8</b>	<b>4940,1</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>22,2</b>	<b>29,2</b>
Податок на прибуток	2300		
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>22,2</b>	<b>29,2</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Колос Ігор Сергійович

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Колос Ігор Сергійович

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25  
«Спрощена фінансова звітність» (пункт 5 розділу 1)

### ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

		КОДИ		
		2021	31	12
Дата (рік, місяць, число)				
Підприємство ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» Територія Вінниця		за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю		39168328		
Вид економічної діяльності Діяльність туристичних операторів		0510100000		
Середня кількість працівників, осіб 10		240		
Одиниця виміру: тис. грн.				
Адреса, телефон: 21050, Вінницька область, м. Вінниця, вул. Театральна, буд. 22, оф. 1		за КВЕД 79.12		
<b>1. Баланс на 31.12.2021 р.</b>				

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000		
- первісна вартість	1001		
- накопичена амортизація	1002		
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	27,3	29,4
- первісна вартість	1011	40,9	62,6
- знос	1012	(13,6)	(33,2)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>27,3</b>	<b>29,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	0,6	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	56,2	90,7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	19,4	15,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>76,2</b>	<b>106,1</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>103,5</b>	<b>135,5</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21,0	21,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	64,4	87,0
Неоплачений капітал	1425		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>85,4</b>	<b>108,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	18,1	22,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		5,1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>18,1</b>	<b>27,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>103,5</b>	<b>135,5</b>

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2021 рік

Форма №2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4654,2	4162,7
Інші операційні доходи	2120		27,3
Інші доходи	2240		
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240 )</b>	<b>2280</b>	<b>4654,2</b>	<b>4190,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2936,0	2891,3
Інші операційні витрати	2180	1695,6	1276,5
Інші витрати	2270		
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>4631,6</b>	<b>4167,8</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>22,6</b>	<b>22,2</b>
Податок на прибуток	2300		
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>22,6</b>	<b>22,2</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Колос Ігор Сергійович

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Колос Ігор Сергійович

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25  
«Спрощена фінансова звітність» (пункт 5 розділу 1)

### ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

		КОДИ		
		2022	31	12
Дата (рік, місяць, число)				
Підприємство ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»	за ЄДРПОУ	<b>39168328</b>		
Територія Вінниця	за КОАТУУ	<b>0510100000</b>		
	за КОПФГ	<b>240</b>		
Організаційно-правова форма господарювання				
Товариство з обмеженою відповідальністю				
Вид економічної діяльності Діяльність туристичних операторів	за КВЕД	<b>79.12</b>		
Середня кількість працівників, осіб 8				
Одиниця виміру: тис. грн.				
Адреса, телефон: 21050, Вінницька область, м. Вінниця, вул. Театральна, буд. 22, оф. 1				
<b>1. Баланс на 31.12.2022 р.</b>				

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000		
- первісна вартість	1001		
- накопичена амортизація	1002		
Незавершене капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	29,4	14,7
- первісна вартість	1011	62,6	62,6
- знос	1012	(33,2)	(47,9)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>29,4</b>	<b>14,7</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	90,7	102,9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	15,4	83,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>106,1</b>	<b>186,4</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>135,5</b>	<b>201,1</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21,0	21,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	87,0	175,1
Неоплачений капітал	1425		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>108,0</b>	<b>196,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	22,4	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5,1	5,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>27,5</b>	<b>5,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>135,5</b>	<b>201,1</b>

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2022 рік

Форма №2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4798,2	4654,2
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>4798,2</b>	<b>4654,2</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3202,3	2936,0
Інші операційні витрати	2180	1457,8	1695,6
Інші витрати	2270	50,0	
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>4710,1</b>	<b>4631,6</b>
<b>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</b>	<b>2290</b>	<b>88,1</b>	<b>22,6</b>
Податок на прибуток	2300		
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>88,1</b>	<b>22,6</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Колос Ігор Сергійович

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Колос Ігор Сергійович

Додаток Г  
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА  
**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА  
ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ  
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «БОМБА-ТУР»)**

**Мета і задачі дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку та розробка заходів по підвищенню конкурентоспроможності туристичних послуг.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких **основних задач:**

- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю послуг туристичного підприємства;
- визначити особливості розвитку туристичної галузі;
- провести комплексний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності послуг туристичного підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»;
- запропонувати заходи удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку.

**Об'єкт дослідження** – процес управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю послуг суб'єкта туристичного ринку (на прикладі ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»).

**Новизна одержаних результатів:**

*удосконалено:*

- трактування категорії «конкурентний потенціал підприємства», яке, на відміну від наявних, розкривається як відкрита багатоелементна, ієрархічна та динамічна система можливостей, компетенцій і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, спрямована на отримання конкурентних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища, яке вразі раціонального й ефективного використання ресурсів забезпечить підприємству високий конкурентний статус, що відповідає встановленим цілям та завданням;

*дістало подальший розвиток:*

- концепція інтеграції конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу у діяльність туристичного підприємства і розроблена модель бенчмаркетингу, яка, на відміну від наявних положень, полягає у забезпеченні взаємодії та співробітництва із конкурентами для узагальнення і формування якісно нових бізнес-процесів на базі досвіду провідних міжнародних організацій сфери туризму для поліпшення конкурентних переваг на міжнародному рівні.



Таблиця 1 – Підходи до розкриття сутності конкурентоспроможності

Підходи до конкурентоспроможності	Сутність	Дослідники
Перший	Визначають конкурентоспроможність підприємства на основі конкурентоспроможності його продукції	М.І. Круглов, А.Ю. Юданов.
Другий	Визначають конкурентоспроможність підприємства за допомогою підходів з використанням системи показників сформованої за певними ознаками	І.А. Бланк, А.А. Мазаракі, І.Н. Герчикова
Третій	Визначають конкурентоспроможність підприємства за допомогою об'єднання варіантів її розуміння як конкурентної переваги над іншими учасниками ринку	М.Е. Портер
Четвертий	Визначають конкурентоспроможність підприємства як властивість об'єкта управління	С.Г. Светунькова, Р.А. Фатхутдінов.
П'ятий	Визначають конкурентоспроможність підприємства як здатність конкурувати та функціонувати на ринку	Н.В Балабанова, П.С. Завялов,
Шостий	Визначають конкурентоспроможність підприємства як наявність умінь до адаптації та гнучкості з метою виживання в динамічному конкурентному середовищі.	Й.М.Петрович, В.Г Шинкаренко, А.С. Бондаренко.
Сьомий	Визначають конкурентоспроможність підприємства як компетенції.	А.А. Томпсон, М.Х.Мескон
Восьмий	Визначають конкурентоспроможність підприємства виходячи з інтересів зацікавлених користувачів інформації про конкурентоспроможність.	Д. Бодді, Р. Пейтон

Таблиця 2 – Основні рівні конкурентоспроможності підприємства

Рівень	Характеристика
Компанії першого рівня	Розглядають організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони упевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту і ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг.
Компанії другого рівня	Прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, - технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Вони слідуєть тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити.
Компанії третього рівня	Досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів.
Компанії четвертого рівня	Кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.



Рисунок 1 – Схема досягнення конкурентних переваг туристичним підприємством

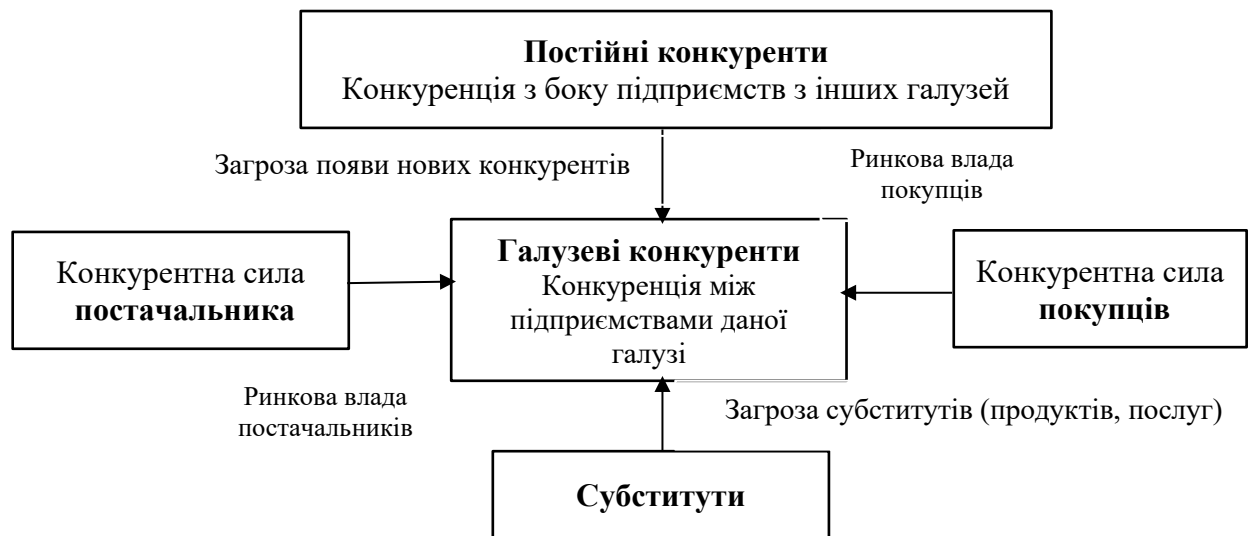


Рисунок 2 – Модель п'яти конкурентних сил, які визначають галузеву конкуренцію (за М. Портером)

Таблиця 3 – Стратегічна орієнтація туристичних підприємств в умовах конкуренції

Стратегічний підхід	Передумови пріоритетності реалізації
1. Орієнтація на попит	Діяльність підприємств на сегменті ринку із значним обсягом незадоволеного попиту та попиту, що формується, низьким ступенем конкурентної боротьби
2. Орієнтація на ресурсну забезпеченість	Діяльність туристичних підприємств на перспективному сегменті споживчого ринку або в умовах погіршення кон'юнктури ринку та зниження обсягів реалізації.
3. Орієнтація на прибуток	Жорсткі фінансові обмеження; великий обсяг умовно змінних поточних витрат; значні інвестиційні та соціальні потреби

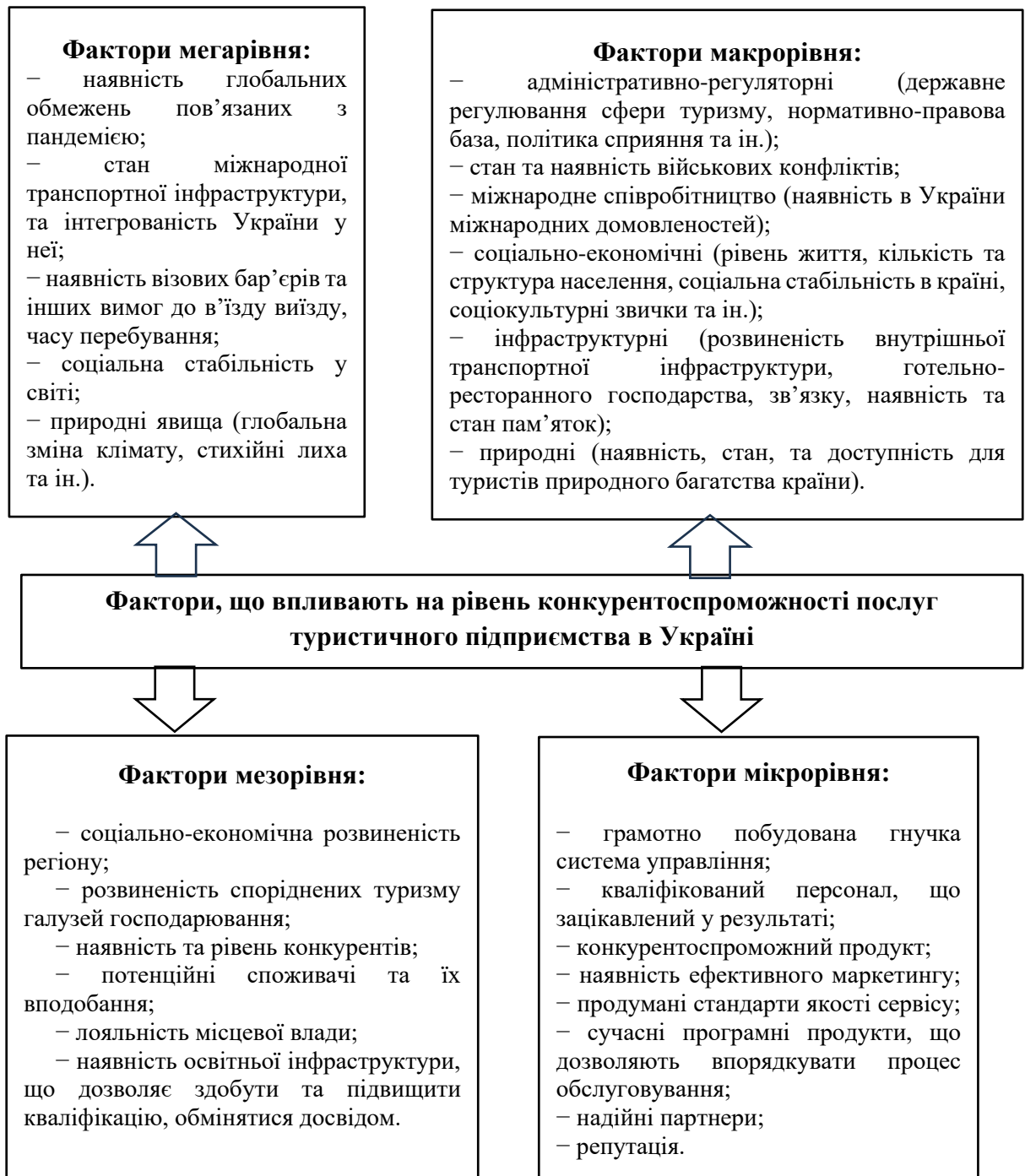


Рисунок 3 – Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг в Україні



**Рисунок 4 – Процес управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах нестабільності**

Таблиця 4 – Показники розвитку сфери туризму й курортів на території України згідно стратегію розвитку туризму до 2026 року

Найменування показників розвитку	Роки			
	2015	2019	2022	2026
1. Кількість суб'єктів туристичної діяльності, тис. одиниць	6,8	збільшення у 1,5 разів	збільшення у 3 рази	збільшення у 5 разів
2. Обсяг надходжень до місцевих бюджетів від сплати туристичного збору, млн. гривень	37,1	збільшення у 2 рази	збільшення у 5 разів	збільшення у 10 разів
3. Кількість робочих місць у сфері туризму, тис. осіб	88	збільшення у 1,5 рази	збільшення у 3 рази	збільшення у 5 разів
4. Кількість іноземних туристів, які в'їжджають до України, млн. осіб	12,9	збільшення у 1,5 рази	збільшення у 2 рази	збільшення у 2,5 рази
5. Кількість внутрішніх туристів, тис. осіб	357	збільшення у 2 рази	збільшення у 3 рази	збільшення у 5 разів
6. Обсяг надходжень до зведеного бюджету (податки й збори) від діяльності суб'єктів туристичної діяльності, млрд. гривень	1,71	збільшення у 2 рази	збільшення у 5 разів	збільшення у 10 разів
7. Кількість екскурсантів, тис. осіб	125,5	збільшення у 1,5 рази	збільшення у 2 рази	збільшення у 2,5 разів

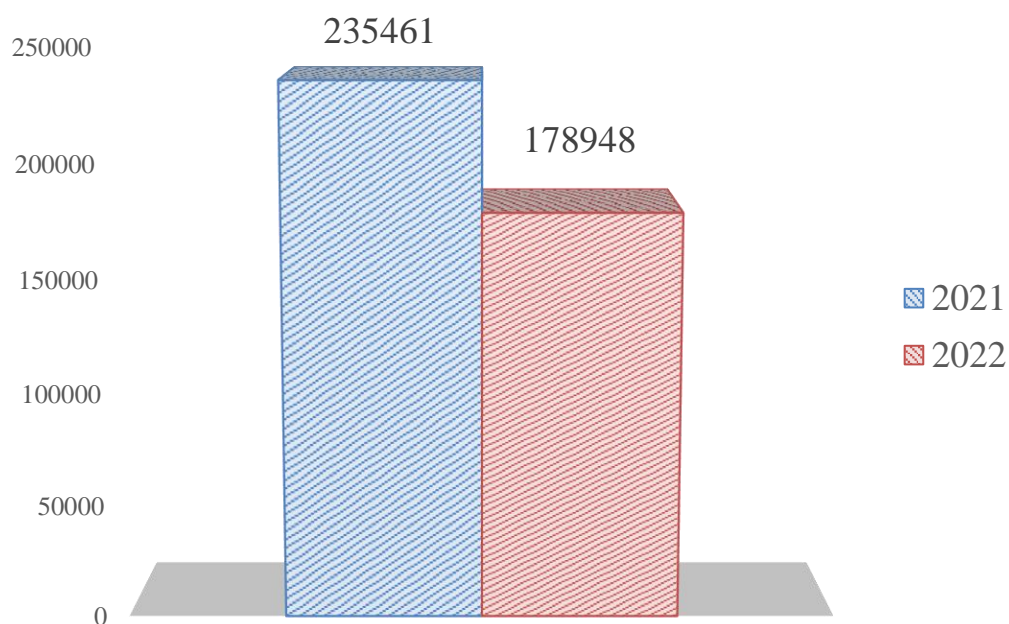


Рисунок 5 – Сума туристичного збору в Україні у 2021–2022 рр., тис. грн

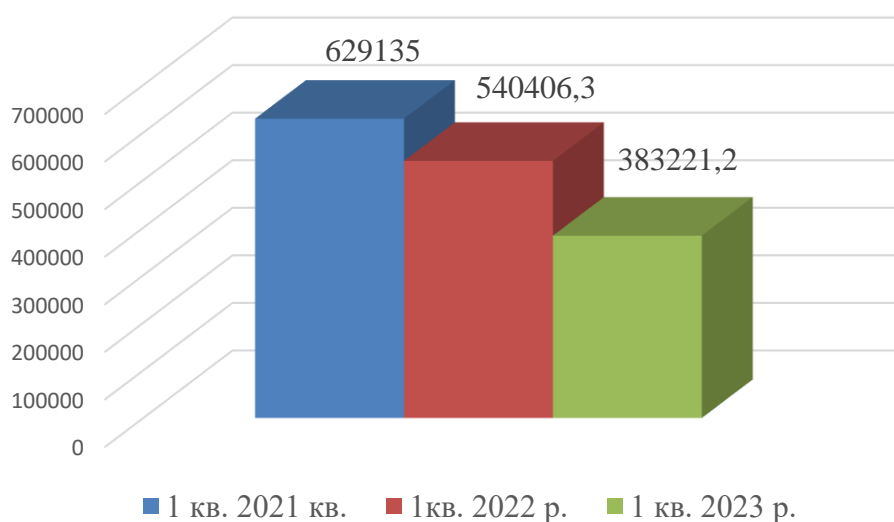


Рисунок 6 – Податки, сплачені господарюючими суб'єктами туристичного ринку України упродовж I кв. 2021 – I кв. 2023 рр., тис. грн.



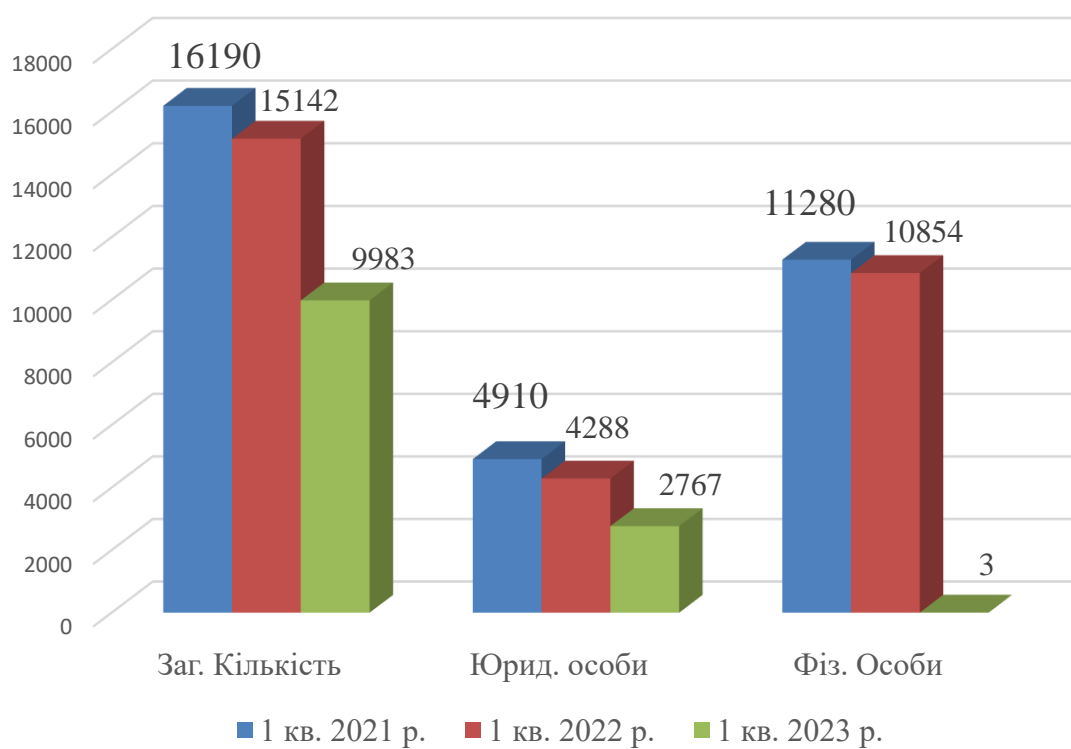


Рисунок 7 – Кількість господарюючих суб'єктів туристичного ринку України упродовж I кв. 2021 – I кв. 2023 рр., од [54]

Таблиця 5 – SWOT-аналіз туристичної галузі в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розмаїття ландшафту, помірний клімат (субтропічний – південна частина), який комфортний для туристів;</li> <li>– вдале геополітичне й географічне розташування, що сприяє збільшенню іноземних туристів;</li> <li>– велика культурна спадщина й багата історія;</li> <li>– особливий рекреаційний потенціал;</li> <li>– наявні ресурси для створення оздоровчих приміщень і комплексів; – наявні стратегічні програми для розвитку кожної області.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– військові дії в Україні;</li> <li>– відносно висока вартість обслуговування;</li> <li>– знищення інфраструктури сфер туризму, культури й релігії;</li> <li>– недостатньо розвинена ринкова інфраструктура й неякісна дорога;</li> <li>– нестабільність рівня обслуговування;</li> <li>– неефективність політики держави у сфері туризму;</li> <li>– не всі готелі надають послуги, які відповідають світовим стандартам;</li> <li>– відсутній сформований цілісний бренд України.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– освоїти й створити новітні рекреаційні території;</li> <li>– освоїти нові види туризму;</li> <li>– відновлювати й розвивати туристичні інфраструктури;</li> <li>– розширити й підвищити якість надання послуг; – сформувати позитивний імідж країни як безпечної й стабільної.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливе підвищення цін, що стосується відпочинку;</li> <li>– нестабільність політичної й економічної ситуації;</li> <li>– збільшення на ринку туристичної галузі конкуренції;</li> <li>– невідповідність й недосконалість світовим стандартам законодавства;</li> <li>– нестабільність воєнних дій на території України;</li> <li>– активний розвиток туризму закордоном, що розташовані біля країни.</li> </ul>

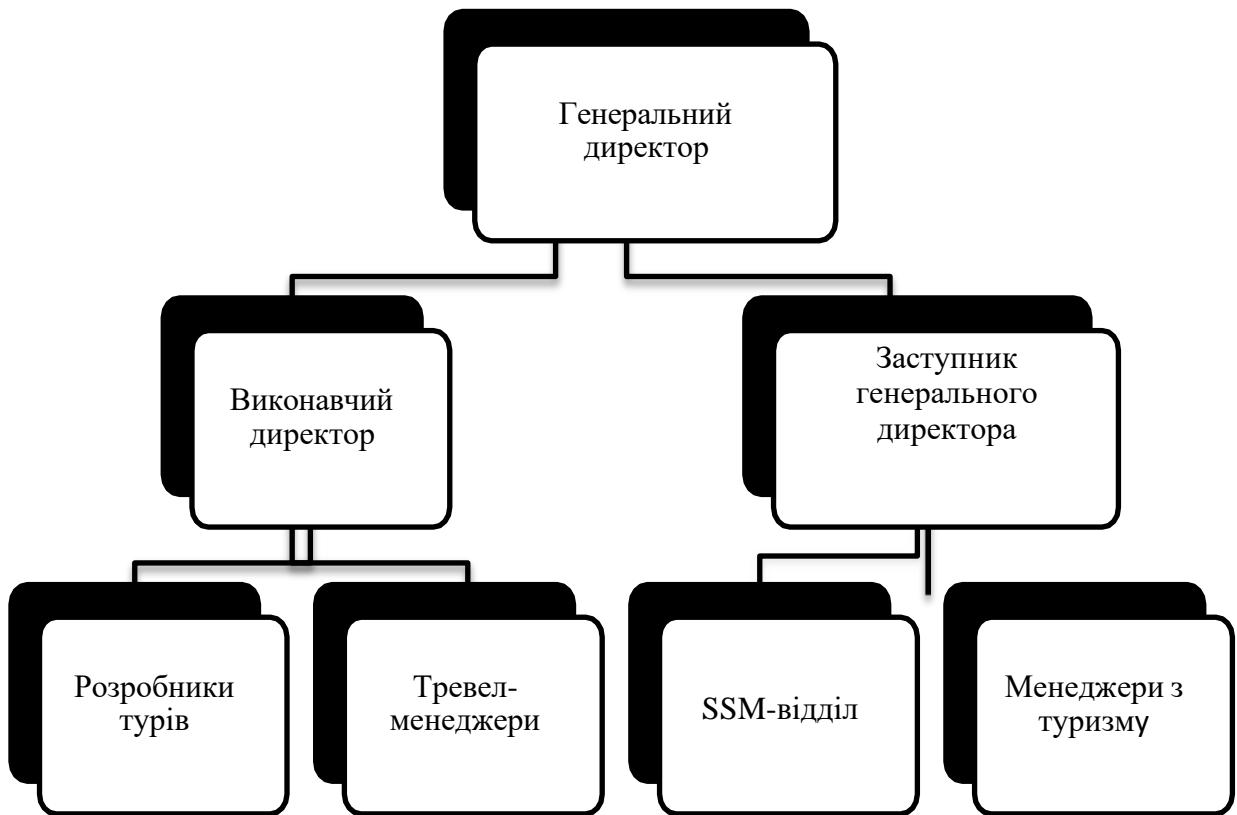


Рисунок 8 – Організаційна структура ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Таблиця 6 – Посадові обов'язки ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Посада працівника	Посадові обов'язки працівника
1	2
Генеральний директор	приймає управлінські рішення, роздає доручення та накази і слідкує за їхнім виконанням; розробляє стратегії розвитку підприємства та окремих напрямів його діяльності; виконує представницькі функції; взаємодіє з партнерами; займається розвитком іміджу підприємства; виконує обов'язки бухгалтера (розроблення та реалізація фінансової стратегії, складання фінансових планів та звітів, контроль грошових переказів, контролює дотримання штатної, фінансової та касової дисципліни, організовує облік фінансових, розрахункових і кредитних операцій), ін.
Заступник генерального директора	виконує доручення генерального директора, у час відсутності останнього виконує його обов'язки, слідкує за новими туристичними напрямками та маршрутами, контролює роботу менеджерів з туризму та SMM-відділу, ін.
Виконавчий директор	відповідає за продуктову політику підприємства, контролює розроблення та реалізацію турів, займається логістичною діяльністю, контролює діяльність тревел-менеджерів, ін.
Розробник турів	розробляє тури, складає програми турів, шукають нові цікаві напрямки, країни, міста, локації, атракції, складають маршрути для комфортного відпочинку туристів, ін.
Тревел-менеджер	відповідає за реалізацію тревел-політики підприємства, супроводжує туристів по маршруту туру згідно з програмою цього туру, відповідає за реалізацію програми туру, вирішує всі організаційні питання, які виникають у процесі реалізації туру, ін.
Тревел-менеджер	відповідає за реалізацію тревел-політики підприємства, супроводжує туристів по маршруту туру згідно з програмою цього туру, відповідає за реалізацію програми туру, вирішує всі організаційні питання, які виникають у процесі реалізації туру, ін.
SMM-менеджер	веде соціальні мережі, продукує нові ідеї для соціальних сторінок, знімає історії, відео, ін.
Менеджер з туризму	консультує клієнтів щодо турів, реалізує тури, здійснює розрахунок клієнтів, підтримує з ними комунікацію, ін.

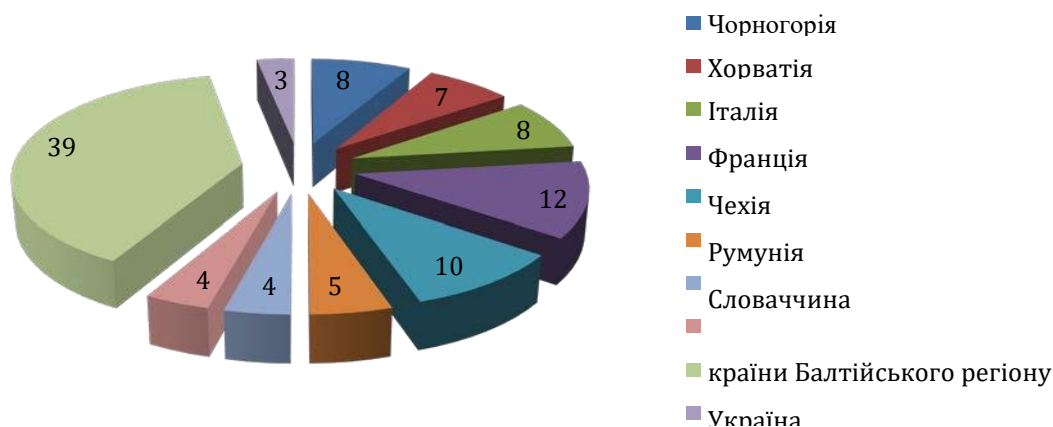


Рисунок 9 – Найбільш затребувані серед клієнтів ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» туристичні напрямки у 2022–2023 рр., %

Таблиця 7 – Абсолютні показники, що визначають фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Бомба-тур»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	4162,7	4654,2	4798,2	635,5	15,27
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2891,3	2936	3202,3	311	10,76
Валовий прибуток, тис. грн.	1271,4	1718,2	1595,9	324,5	25,52
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	22,2	22,6	88,1	65,9	296,85
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	10	8	-2	-20,0
Активи, тис. грн.	86,75	119,5	168,3	81,55	94,01
Власний капітал, тис. грн.	74,3	96,7	152,05	77,75	104,64
Необоротні активи, тис. грн.	13,65	22,8	22,05	8,4	61,54
Оборотні активи, тис. грн.	73,1	96,7	146,25	73,15	100,07
Поточні зобов'язання, тис. грн.	12,45	22,8	16,25	3,8	30,52
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	61,4	73,75	96,8	35,4	57,65

Таблиця 8 – Відносні показники, які визначають фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Бомба-тур»

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу	0,332	0,452	0,648	0,316	95,18
Коефіцієнт фінансової автономії	0,857	0,809	0,903	0,046	5,37
Коефіцієнт фінансової залежності	1,167	1,236	1,107	-0,06	5,14
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,168	0,236	0,107	-0,061	-36,31
Коефіцієнт рентабельності капіталу	0,256	0,189	0,523	0,267	1,04
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,305	0,369	0,333	0,028	9,18
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,439	0,585	0,498	0,059	13,44
Коефіцієнт оборотності активів	47,99	38,95	28,51	-19,48	-40,59
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	67,79	63,11	49,57	-18,22	-26,88
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	5,3	5,7	7,3	2,0	37,74
Фондовіддача	304,96	164,17	76,65	-228,31	-74,81
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	56,03	48,13	31,56	-24,47	-43,67
Коефіцієнт покриття	5,87	4,24	9,0	3,13	53,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,87	4,24	9,0	3,13	53,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,942	0,763	3,04	2,098	222,72

Таблиця 9 – Динаміка загальних показників конкурентоспроможності послуг  
ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Частка ринку, %	21	18	30
Кількість туристів– усього	7 931	11 627	5 124
В т.ч.			
іноземні туристи	0	0	0
туристи громадяни України, які виїжджали за кордон	1059	4651	2539
внутрішні туристи	6872	6976	2585

Таблиця 10 – Оцінювання конкурентоспроможності підприємства  
ТОВ «Бомба-тур»

№	Назва критерію	Вага критерію, бали	ТОВ «Бомба-тур»		Тур-клуб «Бідняжка»		Туристичне агентство «100% відпочинку»	
			Експертна оцінка, бали	гр.3 х гр. 4	Експертна оцінка, бали	гр.3 х гр. 6	Експертна оцінка, бали	гр.3 х гр. 8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Повнота та широта асортименту туристичних послуг	4,3	8	34,4	6	25,8	6	25,8
2	Відповідність послуг світовим стандартам послуг	4,1	9	36,9	4	16,4	5	20,5
3	Імідж підприємства на ринку туристичних послуг	3,9	8	31,2	8	31,2	6	23,4
4	Ввічливість та уважність персоналу підприємства туризму	3,8	7	26,6	3	11,4	3	11,4
5	Витрати на доступність туристичної послуги	3,4	9	30,6	7	23,8	5	17,0
6	Час присутності на ринку туристичних послуг	3,2	9	28,8	9	28,8	4	12,8
7	Доступність роботи з консультантами підприємства туризму	2,7	8	21,6	6	16,2	6	16,2
8	Частота зміни асортименту туристичних послуг	2,6	9	23,4	7	18,2	5	13,0
9	Матеріально-технічна база підприємства туризму	2,2	8	17,6	5	11,0	7	15,4
Підсумок			251,1		182,8		155,5	



Таблиця 11 – План заходів по підвищенню конкурентоспроможності послуг туристичного підприємства ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Виконавці	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн. в рік
1. Розроблені заходи щодо посилення конкурентного потенціалу Вінниці і Вінницької області для підвищення конкурентних можливостей туристичного продукту ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур» (таблиця 12).	-	12 місяців	-	Підвищення рівня прогнозного доходу на 25%.
2. Інтеграція конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу (взаємодії, що дозволяє підвищити власні результати діяльності, спираючись на вже досягнуті результати конкурентів) у діяльність туристичного підприємства і застосування розробленої моделі бенчмаркетингу (рисунок 10).	Генеральний директор	6 місяців	180,5	Збільшення валового прибутку на 18,9%
3. Розробка моделі імплементації менеджменту вражень до системи управління туристичним підприємствами. Формування кадрової політики, базові положення якої відповідають принципам клієнтоорієнтованого сервісу, орієнтовані на досягнення своєрідного емоційного резонансу та завчасне попередження (оперативне усунення) будь-якого емоційного дисонансу між діями персоналу та враженнями споживачів (рисунок 11).	Виконавчий директор, менеджер з туризму	6 місяців	110,7	Підвищення інтенсивності продаж на 21,3%
4. Здійснено прогнозування чистого доходу (виручки) від реалізації послуг підприємства на 2023-2026 роки на основі побудованої економетричної трендової моделі	Прогнозний чистий дохід підприємства: $\hat{Y}_{2023} = 5010,03$ тис.грн. $\hat{Y}_{2024} = 5221,86$ тис. грн. $\hat{Y}_{2025} = 5433,69$ тис. грн. $\hat{Y}_{2026} = 5645,52$ тис. грн.			

Таблиця 12 – Запропоновані заходи щодо посилення конкурентного потенціалу Вінницької області для підвищення конкурентних можливостей туристичного продукту ТОВ «Туристичний оператор «Бомба-тур»

Мета	Наявна ситуація	Впровадження заходів
1	2	3
Велика кількість варіантів розміщення різного класу для задоволення потреб відвідувачів	Перевага готелів сегмента 3*та 4*.	Цільове залучення девелоперів і міжнародних операторів готелів до проектів
	Нестача бізнес-центрів та виставкових проектів залів	
Наявність клубів, розважальних центрів і привабливих для туристів	Недостатність торговельних розважальних центрів цікавих для туристів.	Проектування концептуальних центрів розваг
		Залучення міжнародних інвесторів
Наявність обладнаних туристичних зон та маршрутів	Наявні екскурсійні маршрути	Розроблення проектів перебудови інфраструктури туристичного середовища враховуючи потреби туристів
	Туристи орієнтуються на довідники та доступну їм інформацію в інтернеті.	
Безпечне перебування туристів в місті та області	Відсутність спеціальних засобів гарантування безпеки	Організація безпеки пересування туристів
	Відсутність можливості одержання оперативної допомоги іноземному туристу правоохоронними органами через наявність мовного бар'єра	Створення спеціальних інструкцій і засобів безпеки для туристів.
		Вивчення іноземних мов працівниками правоохоронних органів

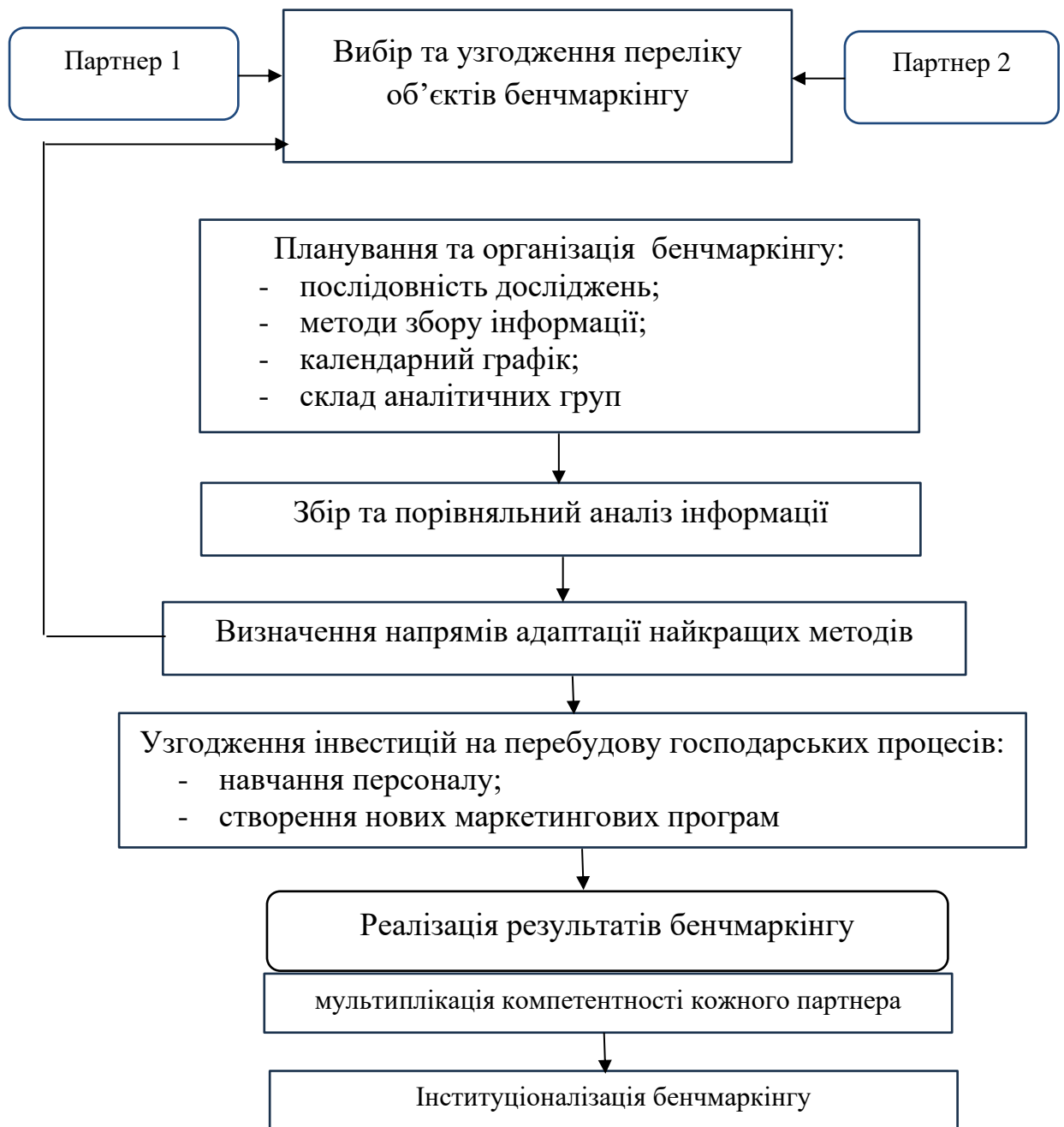


Рисунок 10 – Запропонована модель конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу

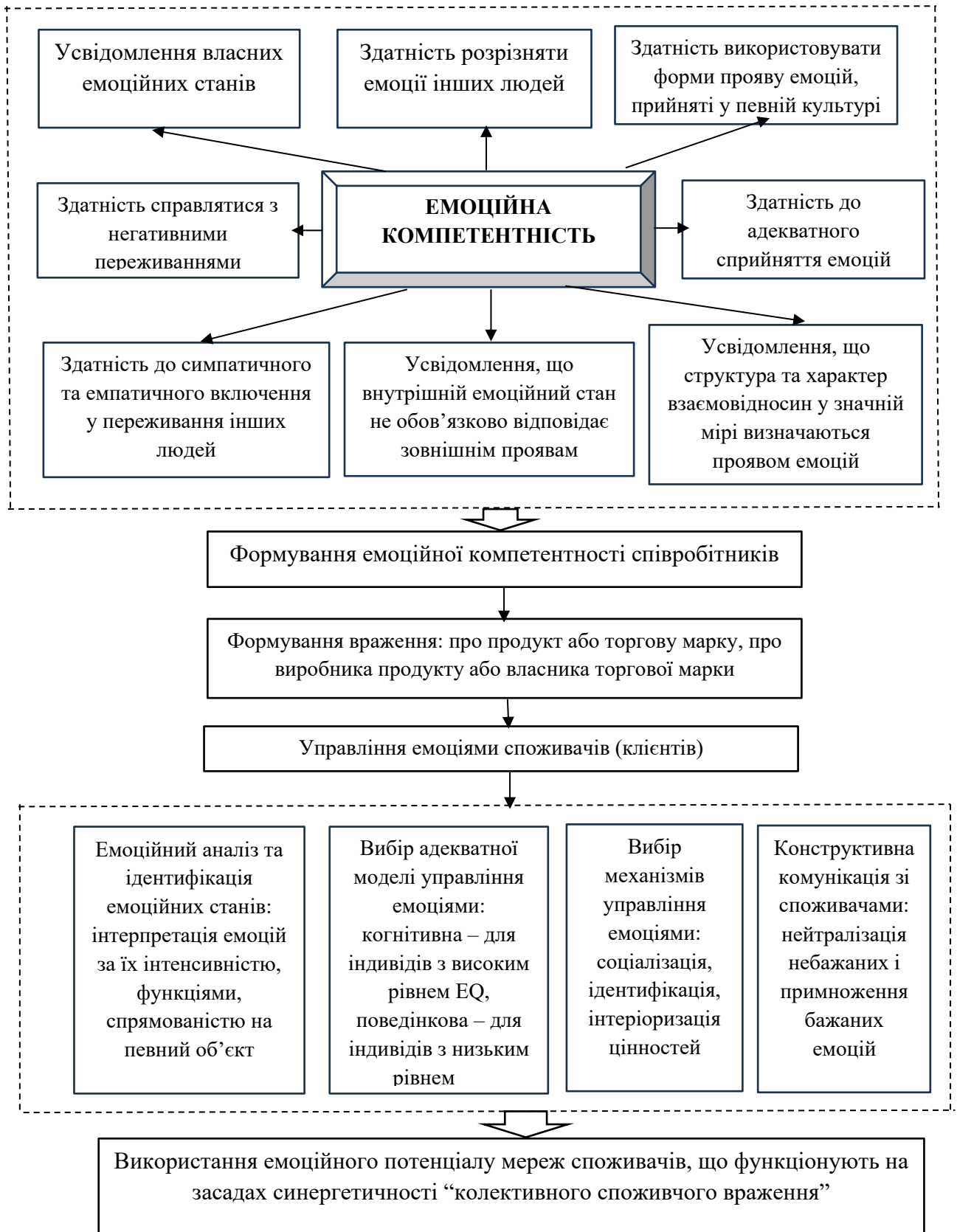


Рисунок 11 – Модель імплементації менеджменту вражень до системи управління туристичним підприємством