

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д.
Гаврилишина

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Гірник Христина Богданівна

Формування та посилення імператив конкурентних переваг у туристичній сфері / Formation and Strengthening of the Imperatives of Competitive Advantages in the Tourism Sector

спеціальність: 6.140103 - Туризм
освітньо-професійна програма – Управління туристичним бізнесом
Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи Т-41/1
Гірник Х.Б.

_____ підпис

Науковий керівник:
канд. економ. наук, доцент
Кондрацька Л.П.

_____ підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.

_____ підпис

Завідувач кафедри

_____ **Ю.П.Гуменюк**

_____ підпис

АНОТАЦІЯ

Гірник Христина Богданівна – «Формування та посилення імператив конкурентних переваг у туристичній сфері» (на прикладі турагенції TOURS&TICKETS). - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю – 6.140103 «Туризм» - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2019.

Бакалаврську роботу присвячено теоретичним, методологічним та організаційним аспектам формування конкурентних переваг у туристичній сфері.

У роботі обґрунтовано теоретичну сутність та особливості конкурентоспроможності туристських підприємств, визначено їх конкурентні переваги; досліджено основні зовнішні та внутрішні фактори впливу на посилення імператив конкурентних переваг туристських підприємств на внутрішньому та світовому ринках, проведено аналіз інтенсивності конкуренції на різних сегментах ринку туристичних послуг.

Охарактеризовано методи оцінки формування конкурентних переваг у туристських підприємствах, визначені їх переваги та недоліки із одночасним висвітленням умов застосування групи методів при розробці певних типів стратегічної поведінки суб'єктів на ринку. Викладені рекомендації щодо моделювання базових конкурентних стратегій у певних кон'юнктурних умовах.

Розроблено методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності туристських підприємств і їх складових, - туристичних продуктів та персоналу.

Ключові слова: конкурентна перевага, інтенсивність конкуренції, туристське підприємство, туристичний продукт, методи оцінки рівня конкурентних позицій, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Hirnyk

Khrystyna

–

«Formation and strengthening of the imperative of competitive advantages in the tourism sector» (on the example of tour agency «TOURS&TICKETS»). - The manuscript.

Studies for obtaining the educational qualifying level «bachelor» on specialty 6.140103 «Tourism» - Ternopil National Economic University, Ternopil, 2019.

Bachelor work is devoted to theoretical, methodological and organizational aspects of the formation of competitive advantages in the tourism sector.

The thesis substantiates the theoretical essence and features of competitiveness of tourist enterprises, their competitive advantages are determined; the main external and internal factors of influence on strengthening the imperative of competitive advantages of tourist enterprises on the domestic and world markets are investigated, and the intensity of competition in different segments of the tourist services market is analyzed.

The methods of assessing the formation of competitive advantages in tourist enterprises, their advantages and disadvantages with the simultaneous coverage of the conditions of application of group methods in the development of certain types of strategic behavior of subjects in the market are described. The recommendations for simulation of the basic competitive strategies in certain conditions of the market are presented.

Methodical approaches to assessing the competitiveness of tourist enterprises and their components - tourist products and personnel have been developed.

Key words: competitive advantage, intensity of competition, tourism enterprise, tourism product, methods of assessing the level of competitive positions, competitiveness.

РЕЗЮМЕ

Бакалаврська робота містить 103 сторінки, 17 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел із 109 найменувань.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних аспектів, розробка методичних основ та імператив конкурентних переваг у туристичній сфері.

Об'єктом бакалаврської роботи виступала проблема формування імператив конкурентних переваг у туристичній сфері.

Предметом бакалаврської роботи були теоретичні, методологічні та практичні питання формування імператив конкурентних переваг у туристичній сфері.

Одержані висновки бакалаврської роботи та їх новизна полягає в теоретичному обґрунтуванні та використанні науково-практичних імператив конкурентних переваг у туристичній сфері.

Ключові слова: конкурентна перевага, інтенсивність конкуренції, туристське підприємство, туристичний продукт, методи оцінки рівня конкурентних позицій, конкурентоспроможність.

RESUME

This thesis contains 103 pages, 17 tables, 17 figures, list of sources with 109 titles.

The aim of the thesis is substantiation of theoretical aspects, development of methodical bases and the imperative of competitive advantages in the tourism sector.

The object of research is the problem of forming the imperative of competitive advantages in the tourism sector.

The subject of research is theoretical, methodological and practical issues of forming the imperative of competitive advantages in the tourism sector.

The resulting conclusion and innovation: novelty is based on theoretical substantiation and use of the scientific and practical imperative of competitive advantages in the tourism sector.

Keywords: competitive advantage, intensity of competition, tourism enterprise, tourism product, methods of assessing the level of competitive positions, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМПЕРАТИВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ	8
1.1. Класифікаційні критерії та специфічні ознаки поняття конкурентних переваг у туристичній сфері	8
1.2. Еволюція теоретичних підходів дослідження стійких та довгострокових конкурентних переваг у туристичній сфері	17
1.3. Специфіка формування збереження конкурентних переваг у туристичній сфері	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	33
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗУВАННЯ ФОРМУВАННЯ ІМПЕРАТИВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ	36
2.1. Особливості позиціонування турагенції TOURS&TICKETS на ринку туристичних послуг	36
2.2. Механізм оцінки конкурентних позицій стратегії результативності турагенції TOURS&TICKETS	48
2.3. Методологія дослідження корисності туристичного продукту турагенції TOURS&TICKETS з позиції задоволення споживачів ...	57
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	69
РОЗДІЛ 3.ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ ТА ПОСИЛЕННЯ ЇХНІХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ	72
3.1.Механізм та засоби підвищення рівня індивідуальності туристичного продукту у турагенції TOURS&TICKETS	72
3.2.Розроблення програми продажу комплексного туристичного продукту на конкурентному ринку туристичних послуг.....	79
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	88
ВИСНОВКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми бакалаврської роботи. Характер та особливості трансформації економіки України в умовах глобалізації ринкового господарства, процеси лібералізації та демонополізації зумовлюють необхідність реформування структури виробництва, удосконалення управління, стимулювання розвитку конкурентного середовища. У вирішенні цих проблем значну роль відіграє туристична сфера, формування системи туристичних послуг та впровадження методів управління ними.

У зв'язку з посиленням конкуренції у виробництві та реалізації туристичної продукції між вітчизняними виробниками, а також впливом зарубіжних туристичних центрів при зниженні платоспроможного попиту національні туристичні компанії та підприємства повинні мобілізувати сили для утримання позиції на ринку України. Як правило, туристичні підприємства долають труднощі, спричинені внутрішнім та зовнішньоекономічним середовищем, без достатнього сприяння держави, без знання багатьма нашими підприємцями світового досвіду ринкового господарювання в умовах конкурентної боротьби під час економічної кризи, що посилюється. Однак світовий досвід показує, що відновлення, стабілізація та подальший розвиток конкурентної економіки країни залежать значною мірою від конкретних виробників та їх продукції. У зв'язку з цим виникає необхідність в освоєнні нових моделей комерційної політики, навчанні виживання за рахунок адаптації до непростой ринкової ситуації, що постійно змінюється, пошуку власних способів боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках. Одним з найважливіших завдань є посилення імператив конкурентних переваг туристичній сфері, а також створення державою сприятливих умов для розвитку вітчизняного туризму.

Серед вітчизняних і зарубіжних науковців вагомий вклад у розвиток сучасної теорії конкуренції внесли Портер М., Ансофф І., Градов А.П.,

Дикань В.Л., Іванов І.Б., Герчикова І.Н., Мазаракі А.А., Ушакова Н.М., Литвиненко А.Т., Смолін І.В., Балабанова І.В., Шишкова О.Є та ін.

Питання конкуренції та конкурентоспроможності, що набули важливого практичного значення в умовах ринкової економіки, залишаються не дослідженими з точки зору галузевої специфіки в туризмі. На сучасному етапі не уточнено понятійний апарат теорії конкурентних переваг в сфері туризму, не розроблено чіткої системи критеріїв, показників та методів оцінки конкуренто-спроможності туристських підприємств, мало дослідженими залишаються питання розробки конкурентних стратегій, не визначені фактори впливу на конкурентоспроможність.

Виходячи з вищезазначеного, істотно зростає необхідність теоретичного обґрунтування, розробки методичних основ та інструментарію конкурентних переваг у туристичній сфері. Недостатня розробка означеної проблеми, її теоретичне і практичне значення зумовлюють актуальність теми бакалаврської роботи.

Мета і завдання теми бакалаврської роботи. Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних аспектів, розробка методичних основ та імператив конкурентних переваг у туристичній сфері.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлені та вирішувались наступні завдання:

- ✓ здійснити аналіз та критичну оцінку теоретичних розробок щодо теорії конкурентних переваг у туристичній сфері;
- ✓ визначити структуру економічних відносин та обмежень підвищення конкурентних переваг регіону;
- ✓ узагальнити і систематизувати основні чинники формування конкурентних переваг, проаналізувати корисність туристичного продукту з позиції задоволення споживачів;
- ✓ виявити специфіку та особливості впливу технологій на управління туристичним підприємством;
- ✓ визначити основні напрями реалізації програми продажу комплексного туристичного продукту.

Об'єктом бакалаврської роботи виступала проблема формування імператив конкурентних переваг у туристичній сфері.

Предметом бакалаврської роботи були теоретичні, методологічні та практичні питання формування імператив конкурентних переваг у туристичній сфері.

Методи бакалаврської роботи. Методологічною основою бакалаврської роботи є класичні праці з логіки і методології наукового пізнання та фундаментальні положення теорії конкуренції, зокрема діалектичний метод пізнання дії економічних законів у туристичній галузі, праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблем туристичного регіонального розвитку.

У процесі дослідження використовувалися як загальні методи наукового пізнання, так і специфічні методи економічної науки: аналізу і синтезу, логічний, порівняльний і системний аналіз, кількісний і порядковий підходи, узагальнення і систематизація статистичних даних та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державного комітету статистики України, Державної служби туризму і курортів, аналітичні розрахунки отримані у процесі проведення дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та використанні науково-практичних імператив конкурентних переваг у туристичній сфері.

До найважливіших результатів наукової новизни належать такі:

удосконалено:

- ✓ комплексну класифікацію конкурентних переваг туристських підприємств як передумови розробки раціональної конкурентної стратегії за наступними ознаками: характером походження, характером використання в господарській діяльності, тривалістю прояву в часі, стадіями життєвого циклу та видами конкурентних переваг;
- ✓ комплекс чинників, що формують конкурентоспроможність (ціна, якість, імідж), та визначення ступеня їх впливу на підвищення конкурентних переваг туристичних послуг регіону;

набули подальшого розвитку:

- ✓ система параметрів оцінки конкуренції туристських підприємств за рахунок параметрів конкурентних переваг туристичного продукту та конкурентоспроможності обслуговування; конкретизовано алгоритм розрахунку узагальненого рівня конкурентного туристського підприємства;
- ✓ модель вибору стратегії в умовах несподіваних змін зовнішнього галузевого середовища, яка, на противагу існуючим, дозволить суб'єктам туристичного бізнесу обґрунтовано підійти до вибору власної стратегії розвитку, враховуючи змінні фактори зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів у бакалаврській роботі. Результати бакалаврської роботи та висновки, що викладені у дослідженні, поглиблюють теорію і методологію формування імператив конкурентних переваг у туристичній сфері, яка дозволяє надати об'єктивну оцінку положення підприємства відносно його основних конкурентів на ринку туристичних послуг.

Використання прикладної комп'ютерної програми оцінки рівня конкурентності туристського підприємства спрощує застосування запропонованої методики в практичній діяльності підприємств. Розроблені методичні основи оцінки конкурентних позицій туристичного продукту та персоналу дозволяють конкретизувати заходи забезпечення конкурентних переваг на ринку туристичних послуг. Запропоновані положення по моделюванню конкурентних стратегій туристських підприємств у певних кон'юнктурних умовах забезпечують гнучкість комерційної діяльності та оперативність реагування на зміни мінливого зовнішнього середовища. Надані пропозиції щодо використання механізму та засобів підвищення рівня індивідуальності туристичного продукту та пропозиції щодо розрахунку окремих оціночних показників програми продажу комплексного туристичного продукту дозволяють удосконалити процес оцінки його конкурентних позицій. Реалізація запропонованих методичних рекомендацій у практичній діяльності підприємств дозволить підвищити наукове обґрунтування управлінських

рішень, оперативно реагувати на зміни конкурентних позицій та підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності туристичних підприємств в умовах конкуренції.

Окремі пропозиції автора бакалаврської роботи знайшли практичне застосування у діяльності турагенції TOURS&TICKETS(довідка про впровадження від 11.05.2019р.).

Апробація результатів бакалаврської роботи. Основні положення та результати бакалаврської роботи доповідались і були схвалені на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан та перспективи» (16-17 травня 2019р., м. Тернопіль).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМПЕРАТИВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

1.4. Класифікаційні критерії та специфічні ознаки поняття конкурентних переваг у туристичній сфері

Розвиток ринкових процесів в Україні, створення передумов для її успішної інтеграції у світове економічне співтовариство потребує суттєвих змін у визначенні пріоритетних форм, методів і напрямів господарської активності. Нині однією із найважливіших соціально-економічних галузей світової економіки є туризм. Саме туризм найбільш суттєво впливає на розвиток політичних, економічних, соціальних, культурних відносин і міжособистісних стосунків у міжнародному масштабі, стає змістом та стилем життя для мільйонів людей.

В умовах глобалізації ринкової економіки вирішального значення набуває конкуренція. Кінцева мета будь-якого підприємства – перемога в конкурентній боротьбі. Перемога не разова, не випадкова, а як підсумок постійних і грамотних зусиль туристичних підприємств. Досягається вона чи ні – залежить від конкурентоспроможності туристичного продукту (послуг), тобто від того, наскільки він(вони) кращі в порівнянні з аналогами інших підприємств сфери туризму.

Набуття й утримання конкурентних переваг туристичними підприємствами передусім залежить від їх джерел.

Ф. Котлер вважає джерелом конкурентних переваг туристичного підприємства його відмінні особливості [49, с. 70]. М. Портер наголошує на тому, що джерело конкурентної переваги туристичного підприємства полягає у способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. Для того щоб забезпечити їх удале співіснування, потрібна чітка стратегія. Стратегічний вибір видів у туристичній діяльності слугує фундаментом не

тільки конкурентної переваги, а й стійкості цієї переваги. До основних джерел стійкої конкурентної переваги М. Портер відносить: унікальну конкурентну позицію туристичного підприємства; ретельно підібрану систему видів туристичної діяльності; ставлення до конкурентів (компроміси, співробітництво тощо); визначення ключових факторів успіху [74, с. 94].

На думку Є. Бройдо, конкурентна перевага формується завдяки будь-якій суттєвій відмінності, чи то власні активи, доступ до розподілу та постачання або на основі кваліфікації персоналу, його знань, компетентності та майстерності, які дають змогу одному туристичному підприємству краще забезпечувати потреби клієнта, ніж інші [18, с. 8]. Будь-який фактор, який робить свій внесок в існування чи розширення цих відмінностей, може служити джерелом конкурентної переваги.

Л. Шеховцова зазначає, що джерелами конкурентних переваг слід уважати [104, с. 13]: фактори виробництва (природні ресурси, сприятливі умови для виробництва товарів, кваліфіковану робочу силу); ефективне інвестування в освіту, технології, ліцензії; створення нових видів продукції, виробничих процесів та інших інновацій; використання створеного багатства для забезпечення економічного зростання.

Як джерела досягнення конкурентних переваг Л. Лігоненко виділяє: суттєве зниження собівартості продукту за рахунок зниження цін закупівлі матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; збільшення обсягів діяльності, укрупнення підприємств, що дає змогу мінімізувати управлінські та умовно-постійні витрати; розгортання діяльності в сегментах із кращими умовами, наприклад із найкращим податковим кліматом [60, с. 15].

Ж.-Ж. Ламбен визначає три групи факторів формування конкурентних переваг туристичного підприємства [58, с. 369-371]: якість продукту (відмінні якості товару, які мають підвищену цінність для споживача); витрати (переваги туристичного підприємства в питаннях контролю над рівнем цін і витрат, адміністрування й управління продуктом) та ключові компетенції (особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживача).

Як вважає А. Кей, джерелами виникнення відмінних можливостей туристичного підприємства можуть бути такі фактори [43, с. 98]: структура – унікальна мережа внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, яка забезпечує їй високоефективну діяльність, тобто наявність таких унікальних відносин із постачальниками, дистриб'юторами і клієнтами, яких немає у конкурентів; репутація, в основі якої лежить кілька джерел, включаючи якість продукту, його характеристики, дизайн, обслуговування тощо; інновації – здатність туристичного підприємства випереджати суперників і утримувати лідерство залежить від його нових розробок і маркетингової політики.

В. Василенко та Т. Ткаченко відзначають, що до найбільш типових джерел створення конкурентних переваг можна віднести: нові технології; зміни структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку реалізації продукту; нові запити споживачів; поява нового сегмента ринку; зміни правил гри на ринку [20, с. 347-350]. Особливим джерелом вчені виділяють інформацію про власний бізнес, а також професійні навички, що дають можливість отримати й обробити інформацію таким чином, що результатом стає конкретна конкурентна перевага.

Т. Харчук серед факторів створення конкурентних переваг виділяє такі [98, с. 70]: відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів; ключові компетенції – особливий навик чи технологія, що створюють унікальну цінність для споживачів; поява нових технологій; нові запити покупців чи ті запити, що змінилися; поява нового сегмента у туристичній галузі за рахунок освоєння нового продукту; швидкість створення та реалізації інновацій; здатність відмовитися від наявної конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної; ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення.

Узагальнюючи підходи різних учених до визначення джерел формування конкурентних переваг, встановлено, що джерелами формування конкурентних переваг туристичних підприємств можуть бути: кваліфікована робоча сила,

сприятливі умови праці, створення нових видів продукту чи інших інновацій, суттєве зниження собівартості продукту, його висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін туристичним підприємством, високий рівень соціальної відповідальності.

Слід також зазначити, що в науковій літературі виділяють три концепції, що визначають головні джерела формування конкурентної переваги туристичного підприємства в сучасних умовах функціонування[98;101;85;61;87;107]:

- ✓ інституційна концепція будується на тому, що джерелом конкурентної переваги є інтеграція підприємства в навколишнє бізнес-середовище, його інформаційне поле і систему галузевих і ринкових зв'язків;
- ✓ у межах ринкової концепції успішність туристичного підприємства в конкуренції залежить від специфіки галузі, виду і масштабу конкурентної боротьби;
- ✓ ресурсна концепція базується на точці зору, що джерелами конкурентної переваги туристичного підприємства є виняткове поєднання її ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, а також управління ними.

Серед науковців також сформувалися підходи, в яких пропонується об'єднати ринковий, ресурсний та інституційний підходи для формування конкурентних переваг туристичних підприємств. Так, Є. Смирнов, обґрунтовуючи власний підхід із позицій стратегічного бачення та операційної ефективності, дотримувався саме такої позиції [87, с. 3].

Отже, для підприємств туристичної сфери суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання переваги:

- ✓ «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами;
- ✓ «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності туристичного підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню;
- ✓ «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація.

Крім характеру джерела конкурентної переваги на її стійкість впливає і кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги туристичного підприємства над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє і постійна модернізація туристичного підприємства: від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту, до рівня якості та комплексності після продажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості:

- ✓ першою властивістю є їх порівняльний, відносний характер;
- ✓ другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх прив'язаність до конкретних умов і причин (продукт, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому);
- ✓ третьою властивістю конкурентних переваг є їх підпорядкованість неоднозначному впливу множини різнорідних чинників.

Отже, наслідком останніх двох властивостей конкурентної переваги є її динамічність, тобто зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів (див. рис. 1.1).

По вісі ординат звичайно відкладають «розмір конкурентної переваги». Неконкретність цього показника пов'язана зі значними відмінностями різних конкурентних переваг. Конкретизація критерію, який характеризує розмір переваги, можлива при побудові кривих життєвих циклів конкретних конкурентних переваг: якості послуг, рівня витрат, іміджу тощо.

Для того, щобті, або інші характеристики туристичного підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним критеріям:

↑ Розмір конкурентної переваги

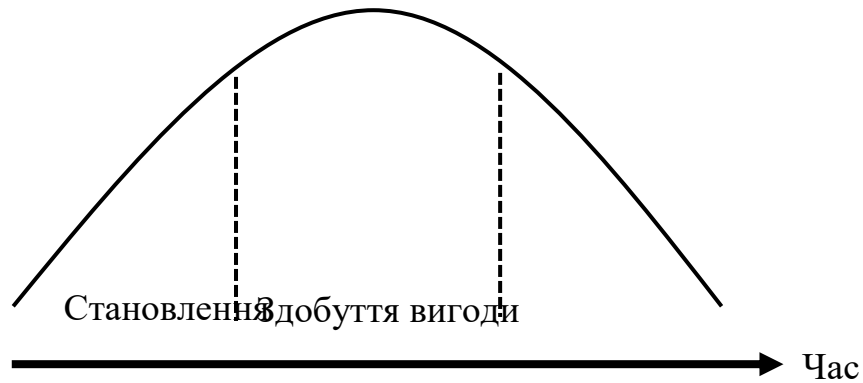


Рис. 1.1. Життєвий цикл конкурентної переваги у туристичній сфері

- ✓ по-перше, ці характеристики мають бути значущими з точки зору умов конкуренції в туристичній галузі та вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху;
- ✓ по-друге, вони мусять бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;
- ✓ по-третє, ці характеристики повинні бути наочними для споживачів. Тобто туристичне підприємство має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

Відтак, для збереження чи, навпаки, зміни конкурентних переваг у зв'язку із змінами конкурентного середовища та вподобань споживачів, необхідним є постійний моніторинг дій конкурентів та відслідковування змін споживацьких смаків.

Аналіз показує, що базисом загальної конкурентної переваги туристичного підприємства є внутрішні конкурентні переваги, які відображають потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Швидко вплинути на зовнішні фактори підприємство не в змозі, але внутрішні фактори є майже цілком контрольованими керівництвом підприємства, тобто менеджмент має всі необхідні умови для контролю цих факторів.

Таким чином, процес формування конкурентних переваг туристичного підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок (див. рис. 1.2).

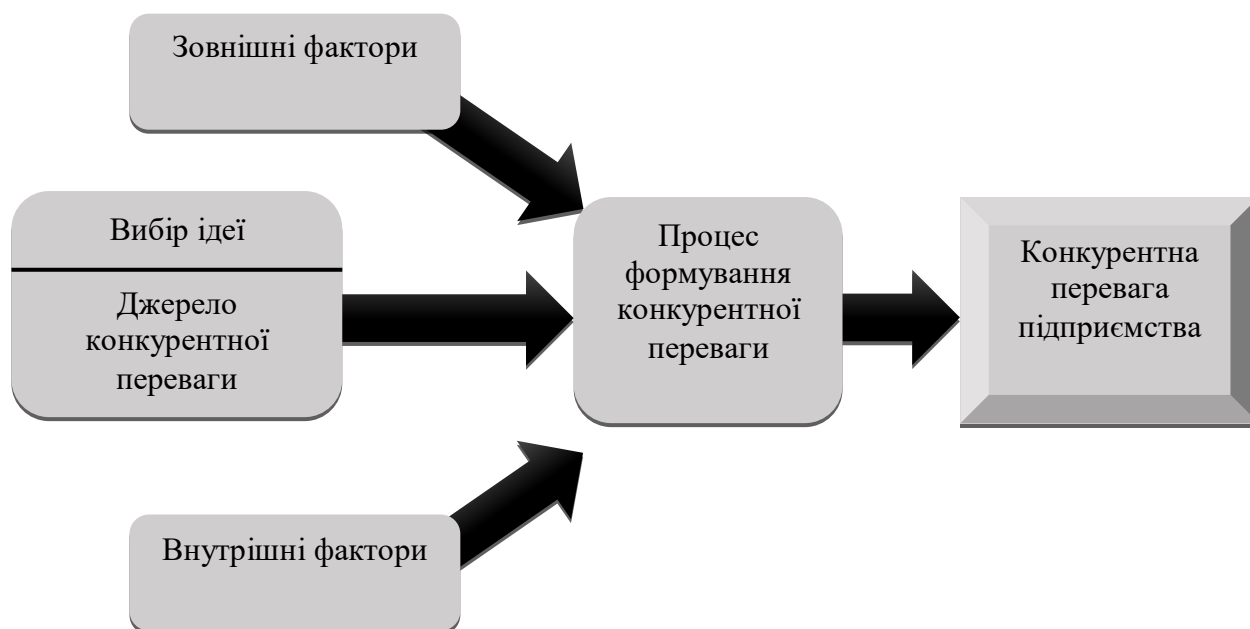


Рис. 1.2. Теоретичне уточнення взаємозв'язку факторів та джерел формування конкурентної переваги туристичної підприємства

Обравши джерело конкурентної переваги, необхідно проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори для можливості використання їх впливу на створення переваги туристичного підприємства на конкурентному ринку. Такі зовнішні фактори, як загальноекономічний стан ринків, на яких діє підприємство, політика уряду у сфері обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок, рівень інтеграції процесу виробництва і реалізації в компанії, рівень розвитку інфраструктури ринку та інші можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на процес формування конкурентних переваг з урахуванням джерела, яке обрано за основу цього процесу.

Теоретичне уточнення взаємозв'язку основних понять, які пов'язані з формуванням конкурентних переваг туристичного підприємства, має практичну

значущість, оскільки дасть змогу керівництву підприємства вже на початковому етапі створення конкурентних переваг визначити, що брати за основу конкурентної переваги і який результат має бути досягнутий.

Слід зазначити, що можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів. Одним із вирішальних факторів успіху туристичного підприємства та важливою конкурентною перевагою є ціна – якість. Співвідношення ціни й якості – системна характеристика конкурентоспроможності туристичного підприємства загалом.

Для отримання конкурентних переваг туристичному підприємству спочатку потрібно визначитися з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Аналіз таких підходів достатньо вичерпно проведено у статті Дж. Дея та Б. Венслі[109, с. 66-67], де виділено два основних підходи до отримання конкурентних переваг:

- ✓ підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що туристичне підприємство отримує конкурентні переваги тоді, коли її продукти кращі, ніж у конкурентів. У силу останнього вважається, що цей підхід є більш задовільним із погляду концепції маркетингу. Застосування цього підходу передбачає концентрацію туристичної фірми на потребах споживачів, а також застосування методів, які посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів продуктами фірми [41, с. 45];
- ✓ підхід, акцентований на конкурентах. На противагу попередньому, підхід заснований на стратегії й тактиці протидії конкурентам. У межах цього підходу можуть використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища [5, с. 3].

Основна відмінність більшості туристичних підприємств від закордонних, полягає у тому, що вони на порядок чи у кілька разів менш ефективні й капіталомісткі. Відповідно, для формування власних конкурентних переваг необхідно або вкладати в розвиток стільки ж ресурсів, скільки вкладають закордонні конкуренти, що дуже проблематично, або концентрувати свої ресурси тільки на найбільш перспективних напрямках [29, с. 116].

Стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх туристичних ринках призводить до того, що в найближчій перспективі конкурентоспроможними будуть ті туристичні підприємства, які матимуть конкурентні переваги, а саме: у зниженні витрат, поліпшенні якості, забезпеченні гнучкості, підвищенні рентабельності, впровадженні інновацій, розвитку знань тощо (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3. Залежність конкурентної переваги туристичного підприємства від конкурентної переваги продукту

Успішне функціонування туристичного підприємства залежить від того, наскільки швидко воно зможе сконцентрувати свої зусилля для реалізації продукту високої якості із забезпеченням найменших витрат, найбільшої кількості, з ефективним використанням ресурсів та встановлення вдалої ціни для споживача. Передусім потрібно співставити вимоги туристичного ринку із можливостями споживачів.

Виходячи із вищевикладеного, ми дійшли висновків, що успішне формування конкурентних переваг повинне базуватися на якісному, кількісному та вартісному підходах за рахунок розвитку якісних і кількісних

характеристик процесу або продукції. Такий підхід до досягнення конкурентних переваг відрізняється від наявних тим, що зменшення собівартості продукту відбувається як за рахунок використання дешевших ресурсів, так і за рахунок упровадження більш продуктивних технологій. Переваги в якості досягаються за рахунок упровадження нових продуктів з унікальними або суттєво вдосконаленими властивостями. Переваги в обслуговуванні споживача досягаються за рахунок використання інформаційних технологій та організаційних інновацій.

1.5. Еволюція теоретичних підходів дослідження стійких та довгострокових конкурентних переваг у туристичній сфері

Діяльність туристичних підприємств в сучасних ринкових умовах господарювання характеризується певними особливостями, а саме: нестабільністю функціонування, непропорційним розвитком виїзного та в'їзного туризму, нерегламентованим та недостатньо контрольованим використанням туристичних ресурсів, низьким рівнем реального платоспроможного попиту населення, недостатньо розвиненою туристичною інфраструктурою, недосконалим правовим полем господарювання підприємств і розвитку підприємницької активності, недосконалістю і періодичною реструктуризацією організаційних структур управління суб'єктами господарювання в туризмі, відсутністю узгодженої програми дій відомств в основних сегментах туристичної індустрії, податковим тиском та відсутністю реальної фінансової підтримки з боку держави щодо підвищення іміджу та активізації просування національного туристичного продукту на міжнародному ринку тощо. Достатньо важливими, у функціонуванні туристичних підприємств у сучасних економічних умовах, залишаються також питання створення та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної конкурентної стратегії. Тільки маючи конкурентні переваги, підприємство зможе активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем і постійно розвиватися.

Отже, враховуючи кризовий стан економіки, туристичним підприємствам важко досягти значних результатів господарювання. Для вирішення цих проблем необхідним та доцільним є вибір такої конкурентної стратегії розвитку, яка дасть змогу підвищити ефективність діяльності та активізувати розвиток.

Враховуючи, що теоретична і практична база дослідження категорії «конкурентні переваги» сьогодні багата на наробки, проте у наукових дослідженнях так і не існує єдиного теоретичного підходу.

Для окремих дослідників конкурентною перевагою виступає «... досить абстрактна категорія, оскільки межі її розгалужені, а фактори і вплив на поточні процеси посередні. Водночас з тим ця категорія конкретна, оскільки практично кожне рішення може чинити на нього (та через нього) вплив (позитивний чи негативний)» [47].

Функціонування туристичних підприємств, як й інших будь-яких господарських одиниць, ґрунтується на принципах підприємницької діяльності, які сформульовано в Господарському кодексі України. Відносини у сфері господарювання (господарсько-виробничі, організаційно-господарські та внутрішньогосподарські), учасниками яких є туристичні підприємства, регулюються Конституцією України, кодексами та законами України, нормативно-правовими актами Президента України Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами інших органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також іншими нормативними актами.

Види та організаційні форми, організаційна структура, управління, майно, господарські відносини підприємства з іншими підприємствами, організаціями, громадянами, зовнішньоекономічна діяльність, соціальна діяльність туристичних підприємств відповідають статтям 63-69 Господарського кодексу України від 16.01.2003 р. № 436-IV.

Нормативно-правова база туристичної діяльності регулюється як основним, так і спеціальним законодавством. З метою покращення ситуації у туристичній галузі було розроблено та прийнято Закон України «Про туризм»

(введено в дію Постановою Верховної Ради України від 15 вересня 1995 року № 325/95-ВР), Указ Президента України «Про основні напрями розвитку туризму в Україні до 2010 року» (від 10 серпня 1999 р. № 973), Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні» (від 21 лютого 2007 р. № 136), Постанову Верховної Ради України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» (від 18 листопада 2003 р. № 1282-IV), Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження державної програми розвитку туризму на 2002-2010 роки» (від 29 квітня 2002 р. № 583), Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з підготовки та проведення у 2008 році Року туризму і курортів в Україні» (від 17.10.07 № 884-р). Ці нормативні документи накреслили основні напрямки та перспективи розвитку туристичної сфери України.

Правову базу діяльності туристичної галузі закладено Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18.11.2003 р. № 1282-XV [39], який є основоположним законодавчим актом і визначає основні правові, організаційні, освітні та соціально-економічні способи реалізації державної політики в туристичній галузі. Крім того, цей закон створює умови для стимулювання ділової активності суб'єктів туристичного підприємництва, забезпечує оптимальний рівень державного регулювання процесу розвитку вітчизняного туризму. Він також є правовою основою для розробки цілого комплексу галузевих нормативно - інструктивних документів, які регулюють туристичну діяльність.

Таким чином, аналіз робіт [39;11;105;91] дозволив встановити найбільш поширену в теорії та практиці туристичної діяльності дефініцію стійких та довгострокових конкурентних переваг. У загальному вигляді вказані переваги можна визначити як систематичне здобуття туристичним підприємством вищого показника прибутку та частки на ринку, порівняно з іншими учасниками. Конкурентні переваги туристичного підприємства мають не лише підтримувати високий рівень прибутковості, але і забезпечувати її систематичність, оскільки вони можуть бути оцінені лише шляхом порівняння основних напрямів діяльності з його конкурентами. Але, слід зазначити,

щобільшість туристичних підприємств зосереджують свою увагу на параметрах туристичного продукту (послуги) і потім для оцінки конкуренції зіставляють між собою деякі інтегральні характеристики такої оцінки для різних конкуруючих туристичних продуктів (послуг). Нерідко ця оцінка охоплює лише показники якості, і тоді оцінка переваг підмінюється порівняльною характеристикою якості конкуруючих аналогів.

Отже, ми дійшли висновків, що намагатися схематично відобразити конкурентні переваги товару – це все одно, що намагатися схемою показати всю складність і гнучкість ринкових процесів. Конкурентні переваги – не показник, це рівень який можна обчислити для себе і конкурента, а потім перемогти.

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 підприємств туристичної індустрії,
- ✓ нездатність до зберігання,
- ✓ висока вартість,
- ✓ залежність від наявності рентабельних 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.

Необхідно зазначити, що на сучасному етапі на вітчизняному ринку туристичних послуг функціонують підприємства переважно малі за розміром. Створення великих підприємств-посередників у туристичній галузі взагалі не є

характерним явищем. Незважаючи на зростання конкуренції на вітчизняному ринку туристичних послуг, рівень її значно відстає від світового, а це є визначальним фактором процесів концентрації та інтеграції. Тому для того, щоб конкурентна перевага приносила перемогу у боротьбі з конкурентами, необхідно виокремити такі вимоги:

- ✓ вигідно відрізнити підприємство від конкурентів;
- ✓ забезпечувати довгострокове положення на ринку;
- ✓ задовольняти специфічні потреби споживачів, тобто конкретного сегмента чи цільової групи;
- ✓ ґрунтуватися на специфічних ресурсах та здатностях підприємства, які відрізняють його від конкурентів;
- ✓ мати інноваційну спрямованість;
- ✓ бути гнучкими, адаптуватися до змін у ринковому середовищі;
- ✓ формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії і погодженості усіх функціональних сферах діяльності туристичного підприємства.

Найбільш типовими джерелами новацій, що можуть змінити розклад конкурентних сил, є такі:

- ✓ нові технології. Зміна технології може створити можливості для розробки туристичного продукту чи послуги, нові способи маркетингу;
- ✓ нові чи змінені потреби споживачів. Часто конкурентна перевага виникає або переходить із рук у руки тоді, коли в споживачів з'являються зовсім нові запити або ж їх бачення «ідеального» туристичного продукту чи послуги різко змінюється. Ті туристичні фірми, що вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або виявитися не в змозві відреагувати належним чином, бо це вимагає створення нового ланцюга цінності;
- ✓ зміна вартості або доступності ресурсів. Конкурентна перевага часто переходить від одного гравця до іншого через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів. Гнучкий менеджмент домагається такої переваги, пристосовуючись до нових умов, у той час як конкуренти

зв'язані капіталовкладеннями і тактикою, пристосованими до старих умов;

- ✓ поява нових сегментів. Ще одна можливість одержання конкурентної переваги з'являється тоді, коли утворюється зовсім новий сегмент туристичної галузі або відбувається перегрупування існуючих сегментів. Туте можливість не лише вийти на нову групу споживачів, а й знайти новий, більш ефективний спосіб реалізації туристичного продукту чи послуги;
- ✓ зміни в законодавчому регулюванні. Зміна політики уряду в туристичній сфері – ще один поширений стимул для новацій. Існуючі лідери ринку пристосувалися до певних «правил гри», і коли ці правила раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни [51, с. 44].

Отже, в умовах жорсткої конкурентної боротьби на туристичному ринку нагального вирішення потребує проблема формування стійких конкурентних переваг, що дозволить туристичному підприємству забезпечувати бажані позиції впродовж тривалого періоду часу.

Відтак, І.О. Кузнецова пропонує таку модель формування стійких конкурентних переваг (див. рис. 1.4).

Модель демонструє, що стійкі конкурентні переваги формуються на перетині використання зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей туристичного підприємства, виражених відповідно через галузеві фактори успіху та ключові здібності організації. Опанування галузевими факторами успіху створює необхідні умови (загальноприйнятий набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей туристичного підприємства через залучення її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність по відношенню до конкурентів, яка буде відрізняти підприємство на туристичному ринку, тобто достатні умови для отримання ним стійких конкурентних переваг.

Силіві поля



Специфічні
властивості

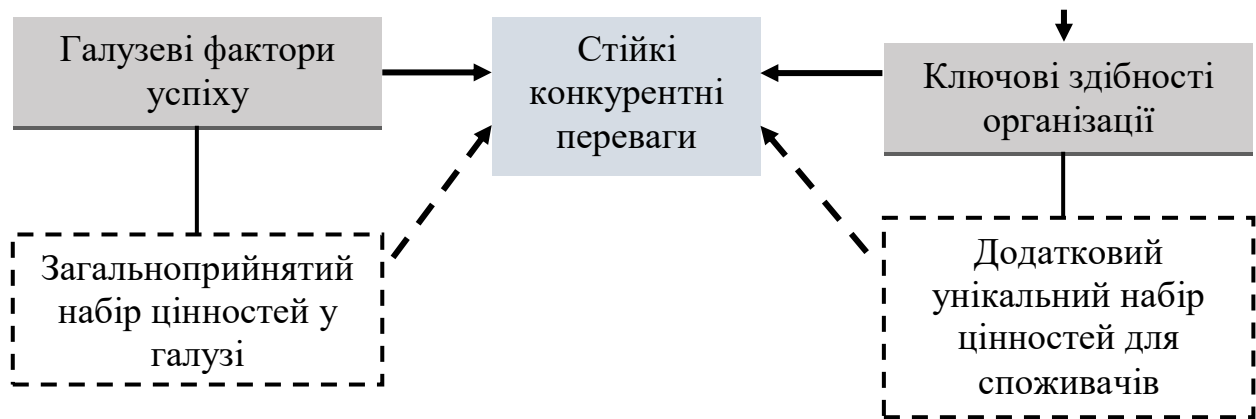


Рис. 1.4. Концептуальна модель формування стійких конкурентних переваг [56]

Ідентифікація ключових здібностей ґрунтується на використанні моделі ланцюга цінності, невід’ємною складовою якої є процес управління. Проте сучасні методичні підходи щодо формування здібностей туристичного підприємства розглядають лише процеси господарської діяльності. Таке нехтування процесом управління знижує або взагалі позбавляє туристичне підприємство вірогідності отримати стійкі конкурентні переваги. Через цілеспрямованість діяльності туристичного підприємства всі його матеріальні і нематеріальні активи активізуються працею менеджерів, які виконують управлінські функції. У результаті менеджери об’єднують усі види ресурсів (капітальні, матеріально-сировинні, людські, фінансові, інформаційні, інтелектуальні) у єдине ціле, що дозволяє виконувати операційні процеси. Отже, управління, з одного боку, є важливою складовою будь-якого процесу з ланцюга цінності – жоден з них не може відбуватися без управління, з другого, воно приводить у дію весь механізм отримання цінності продукту чи послуги у ланцюгу її створення, тобто є його двигуном. З цього випливає, що управління у ланцюгу отримання цінності є особливим процесом, який виконує наскрізну роль та зарангом стоїть вище за інші процеси. До того ж воно відіграє важливу роль у створенні та підтримці як галузевих факторів успіху, так і ключових здібностей туристичного підприємства, отже, без управління

неможливе опанування жодною умовою формування стійких конкурентних переваг. Таким чином, створення та підтримка управлінської здібності туристичного підприємства є важливою передумовою формування стійких конкурентних переваг [56].

На думку Я.Ю. Криворучко, Л.Р. Прийми, довговічність конкурентної переваги залежить від швидкості, з якою знецінюються чи застарівають ті ресурси та здібності, на яких вона побудована, причому здібності туристичного підприємства більш довговічні, ніж його ресурси, оскільки воно може підтримувати їх шляхом заміни чи оновлення. Зрозумілість переваги пов'язана з можливістю конкурентів виявити здібності, що лежать в основі конкурентної переваги, визначити ресурси, які необхідні для набуття таких здібностей, та скопіювати їх [52].

Отже, підтверджена і обґрунтована актуальність означеного вище питання залишається однією з найбільш актуальних проблем на сьогоднішній день, чим вимагає створення на кожному туристичному підприємстві такої системи управління конкурентоспроможністю, яка дозволить забезпечувати конкурентні позиції на ринку, а також буде сприяти досягненню та утриманню довгострокових конкурентних переваг.

1.6. Специфіка формування й збереження конкурентних переваг у туристичній сфері

Передусім слід відзначити, що дослідженню змісту конкурентних відносин на сучасному етапі розвитку туризму передують аналіз виникнення й закономірностей їх розвитку, а також вивчення альтернативних трактувань сутності конкуренції представниками різних економічних шкіл течій. Множинність визначень конкуренції при цьому розглядається як наслідок багатогранності даного явища і наявності різних підходів до нього.

Конкуренція трактується як форма конкурентних відносин в ринковій системі, як атрибутивна ознака ринкового господарства, яка дозволяє ринковій системі відтворюватися, як економічному явищу, і визначає всю сукупність

притаманних йому елементів – формування ціни, адаптивності до вимог ринку, задовольняючи потреби в продукті чи послугах і т.д. [89].

Згідно неоінституціональної традиції, що виходить із поділу інститутів на «правила гри» і взаємодіючих «гравців», конкурентні відносини можуть розглядатися в двох аспектах, а саме:

- ✓ по-перше, аналізуються інституційні умови функціонування і розвитку конкуренції;
- ✓ по-друге, аналізується власне конкуренція як взаємодія «гравців» (суб'єктів ринку).

В якості інституційних умов функціонування і розвитку конкуренції розглядаються всі форми обмежень, створених для надання певної структури конкурентним відносинам, а також структури спонукальних мотивів підвищення конкурентоспроможності, стимулів і обмежувальних рамок, здатні організувати взаємодію між господарюючими суб'єктами. Сама конкуренція розкривається як взаємодія між фірмами, суб'єктами ринку, як стратегія «гравців», як основний агент інституціональних змін у процесі руху до мети [83].

Ефективна конкурентна стратегія обумовлена тими факторами, які дозволяють функціонувати в сучасних українських умовах, а саме формувати найбільш бажану, з точки зору результативності, структуру стратегічного потенціалу, що дозволяє адаптуватися до умов національної економіки.

На нашу думку, конкурентні переваги у туристичній сфері це ті унікальні й стійкі властивості туристичного продукту, які створюють для нього певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Причому, чим ширше в компанії набір конкурентних переваг, чим сприятливіше передумови для її успішної діяльності на світовому ринку, тим більш стійкі позиції вона може зайняти в окремих сегментах ринку.

Таким чином, наступним етапом формування збереження конкурентних переваг у туристичній сфері повинен стати перехід на рейки орієнтації на споживчу цінність, що дасть змогу максимально наблизити вихідну інформацію, котра продукується до потреб менеджменту, який, в свою чергу,

приречений максимально оперативно реагувати на потреби, вимоги та запити кінцевого споживача.

Відтак, як зазначають Т. І. Ткаченко та М. Г. Бойко, «...туристичні підприємства мають унікальний ланцюг створення споживчої цінності туристичного продукту, оскільки на початку й наприкінці цього ланцюга перебуває конкретний споживач, від якого суб'єкт туристичної діяльності отримує дохід» [92, с. 5-6].

Формування споживчої цінності туристичного продукту є наслідком збалансованості взаємовідносин, що виникають на етапах життєвого циклу туристичного продукту між всіма учасниками туристичного ринку: туристами, що здійснюють туристичні поїздки з різними цілями та мотивами; туристичними підприємствами (туроператорами та турагентами) і продуцентами туристичних послуг [16, с. 121].

Споживча цінність туристичного продукту знаходиться у прямій залежності із конкурентоздатністю підприємства. Чим більшою є спроможність туристичної компанії задовольняти потреби клієнта на фоні її ефективної діяльності, тим значнішими є конкурентні переваги на ринку. Як зазначає І. В. Артюхова, «...зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності» [6, с. 11].

Дотичною ланкою до сутнісного визначення конкурентних переваг є його властивості. Першою властивістю є їх порівняльний, відносний характер, тому конкурентні переваги туристичних підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності. Другою властивістю конкурентних переваг є їх прив'язаність до конкретних умов і причин (географічних, часових). Так, товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. Іншою властивістю конкурентних переваг є їх вразливість впливу різнорідних чинників. Конкурентним перевагам властива динамічність, тобто зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої

процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів (становлення, здобуття вигоди, зникнення).

Конкурентні переваги туристичного підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні:

- ✓ внутрішні - це характеристики внутрішніх аспектів діяльності туристичного підприємства, які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів;
- ✓ зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності туристичного підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукту чи послуги, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності.

Слід відзначити, що саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують туристичне підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого - забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг туристичного підприємства.

Серед внутрішніх конкурентних переваг: технологічні - сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу; кваліфікаційні - професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень; організаційні - сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури; управлінські - ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу; інноваційні - системи і методи розробки та впровадження нових технологій, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»; спадкові - ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку; економічні - наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність; географічні - розміщення, близькість до джерел

матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг туристичного підприємства можна віднести наступні: інформаційні - діючі на туристичному підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості про стан і тенденції розвитку туристичного ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів; конструктивні - характеристики продукту чи послуги; якісні - рівень якості продукту чи послуги за оцінками споживачів, відповідність національним і міжнародним стандартам; поведінкові - ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників туристичного підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків; кон'юнктурні - ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції); сервісні - рівень та якість послуг, що надаються туристичним підприємством; іміджеві - загальні уявлення споживачів про туристичне підприємство та його послуги, популярність; цінові - рівень ринкової влади туристичного підприємства та можливості зміни цін; збутові - портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукту чи послуги; комунікаційні - канали і способи розповсюдження інформації про туристичне підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними. Тактичний чинник конкурентної переваги, розуміється як конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища туристичного фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства. Стратегічним чинником конкурентної переваги може виступати конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища туристичної фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу туристичного підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами.

Зауважимо, що своєрідність туристично-рекреаційних послуг як продукту сервісної сфери характеризується загальними для цієї сфери ознаками, відмінними від матеріального виробництва. У свою чергу, послуги підприємств туристичної галузі мають власні відмінні риси від інших суспільно значимих послуг, а саме:

- ✓ послуга носить індивідуальний характер;
- ✓ ефект від надання послуги (задоволення від оздоровлення й відпочинку) прямо не пов'язаною з величиною витрат туриста;
- ✓ всі лікувальні курорти перебувають у спеціальних місцевостях, що відрізняються певним набором ландшафтно-кліматичних умов і гідромінеральних ресурсів, тому має місто залежність ходу надання послуги від місцевих природно-кліматичних умов;
- ✓ на ринок послуг туризму попередньо «виносяться» не самі послуги, а лише інформація про ті послуги, які можуть бути зроблені;
- ✓ туристично-оздоровчі послуги належать до категорії найбільш дорогих, тому що засновані на застосуванні цінних природних лікувальних ресурсів і це вимагає складного бальнеотехнічного господарства й медичної техніки;
- ✓ спостерігається значний вплив фактору сезонності.

Поряд з цим, слід врахувати, щовпливовим учасником на ринку рекреації, безумовно, буде споживач. Тому поведінка споживача турпродукту обумовлюється чинністю закону попиту та пропозиції. Цей закон встановлює пряму залежність між ціною та пропозицією й зворотною залежністю між ростом ціни та попитом. Таким чином, для формування конкурентоспроможного продукту в туристичній сфері необхідно вивчати параметри трьох економічних факторів: ціни, попиту та пропозиції.

Отже, під реальним попитом розуміють платоспроможність, яка кількісно і якісно задовольняється достатньою пропозицією, тобто коли рекреаційний ринок збалансований і перебуває в стані рівноваги. На сьогоднішній день така ситуація не спостерігається, оскільки існує значна розбіжність між очікуваним попитом і тим, що реально пропонується й надається. Коли пропозиція по

обсягу, якості і номенклатурі повністю не відповідає платоспроможним вимогам, формується незадоволений попит. Відтак, до показників попиту, які необхідно вивчати належать:

- ✓ вимоги споживачів до якості товарів і послуг;
- ✓ еластичність попиту за ціною, рівню доходу, перехресна еластичність;
- ✓ ступінь усвідомлення різними соціальними групами населення й суб'єктами господарювання актуальності своїх потреб;
- ✓ національні традиції й звичаї;
- ✓ фази життєвого циклу попиту й інших параметрів, що характеризують попит.

Зважаючи на те, що туристично-рекреаційний ринок постійно розвивається в умовах конкуренції, а туристичні підприємства, щоб не втратити клієнтів, проводять певну цінову політику - основними факторами ціноутворення є: витрати як основа для встановлення ціни, ціни конкурентів як орієнтир, сезонність, а також характер (унікальність) послуг, категорія засобів розміщення.

Усе це дозволяє стверджувати, що велике значення мають і часово-просторові фактори - це такі об'єктивні чинники, які діють незалежно від туристичного підприємства. Територіальна приналежність визначає направленість функціонування туристичного підприємства, крім безпосередньо його розташування й погодно-кліматичних умов важливим чинниками є рельєф, пляжі, клімат, бальнеологічні ресурси, пейзажна розмаїтість.

Таким чином, фактор часу враховується при оцінці доцільності капітальних вкладень, нових проектах, прогнозуванні попиту. Важливим є і фактор тривалості послуги, він впливає безпосередньо на функціональні показники послуги - ступінь задоволеності, який виникає в результаті оздоровлення і відпочинку. Вибір часу тривалості відпочинку рекреантом залежить від багатьох соціально-економічних чинників: попиту, пропозиції, цін на ринку туристичнокурортних послуг, доходів, наявності вільного часу і т. д.

Специфічною особливістю діяльності підприємства туристично-рекреаційного комплексу є фактор сезонності. Скорочення сезону призводить

до того, що у пошуках прибутковості суб'єкти курортно-туристичного ринку саме на цей період встановлюють найбільш високі ціни, що, у свою чергу, стримує зростання потоку рекреантів. Сезонне функціонування може негативно позначатись на якості обслуговування: періодичне навантаження працівників призводить до зниження їх кваліфікації, а нерівномірне завантаження приміщень спричиняє незапланований фізичний і моральний знос матеріальної бази.

Однак слід врахувати, що збільшення тривалості курортного сезону - важлива передумова підвищення якості обслуговування і зростання доходів туристичного підприємства.

Тому, попри неабияку увагу доспецифіки конкурентних переваг у туристичній сфері, проблемою їх формування вважається природний фактор, який не піддається безпосередньо контролю з боку підприємства, однак істотно впливає на поведінку споживача. Однак, для того, щоб природні ресурси були запроваджені у туристичне споживання необхідне залучення їх та інших ресурсів і послуг у туристсько-рекреаційний процес. Теоретичний аналіз світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху у період з кінця XIX до початку XXI сторіччя, що було проведено зарубіжними вченими Р. Пейсом та Э. Стефаном [75], а також колективом вітчизняних вчених [95], дозволив виділити в еволюції джерел формування конкурентних переваг декілька етапів (див. табл.1.1). Кожний з цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) фірм і, відповідно, фокусуванням підприємств на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог.

Таблиця 1.1

Етапи зміни чинників формування конкурентних переваг

Назва етапу, приблизні часові межі	Вимоги, що диктуються ринком	Джерело конкурентних переваг
«факторний» (до початку XX століття)	Товари за помірними цінами	Наявність факторів виробництва
«витратний» (початок XX століття -	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат

50 роки)		
«якісний» (60 – 70 роки)	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
«адаптивний» (70 – 80 роки)	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість
«інноваційний» (80 - 90 роки)	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації

Якщо на перших етапах ключовими джерелами конкурентних переваг були наявність факторів виробництва, неухильне зниження витрат, то на цей час ринковими вимогами є, здебільше, оригінальність, неповторність товару, а ключовим джерелом конкурентних переваг виступають інновації. Тому для туристичного підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення на основі інноваційної активності та рівня стійкості до копіювання на, так звані, переваги «низького рівня», переваги «високого рівня», переваги «найвищого рівня».

Переваги «низького рівня» можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку.

Переваги «високого рівня» є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування).

До переваг «найвищого рівня» належать: постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, навіть, якщо він їх й досягає.

Переваги «низького рівня» не можуть створювати достатньо надійної та стабільної основи для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній стосовно

підприємства характер, і будь-яка суттєва зміна оточуючого середовища може призвести до їх зникнення. Значно більш стійкими є переваги другої й третьої груп, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій, проте процес їх формування в більшості випадків потребує суттєвих інвестицій і достатньо тривалого періоду часу.

Отже, для отримання та збереження конкурентних переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення, які будуть забезпечувати саме стійкі показники успішності туристичного підприємства на довготривалій період.

Висновки до розділу 1

На основі результатів аналізу теоретичних засад дослідження імператив конкурентних переваг у туристичній сфері слід виділити наступні принципові положення.

Уточнено сутність і зміст поняття «конкурентна перевага» у якій, на відміну від існуючих, до конкурентних переваг віднесено все, що так чи інакше характеризує підприємство, впливаючи на його конкурентно-спроможність і забезпечуючи отримання різного роду ефектів (економічних та ін.). Більш чітко визначено відмітні характеристики конкурентних переваг, які, зокрема, доповнено такими: зорієнтованість на забезпечення певного (-их) ефекту (-ів) або їх комбінацій; реальність формування та прийнятність з огляду на внутрішній потенціал підприємства, обрану ним стратегію конкуренції, зовнішнє середовище. Виділено шість етапів еволюції джерел формування конкурентних переваг, де разом із уже описаними раніше запропоновано розрізняти глобалізаційно-інформаційний етап, розгортання якого почалося наприкінці 90-х років минулого сторіччя та триває до цього часу, підвищивши пріоритетність таких джерел, як розвинена система комунікацій (на засадах крос-культурного управління), міжнародний розподіл праці, геополітичні фактори.

Дослідження виявило, що на даний момент не існує загальноприйнятого визначення поняття «конкурентна перевага». Ряд вчених трактує одну сутність, використовуючи різні терміни і навпаки. Нечіткість в термінології ускладнює дослідження категорії «конкурентна перевага» і як наслідок спостерігається безліч підходів щодо формування імператив конкурентних переваг у туристичній сфері.

Підприємство і його зовнішнє середовище є динамічними системами, і, з точки зору системного підходу, необхідно досліджувати як статичні, так і динамічні їх властивості. Тому, можна виділити два рівні, на якими відбувається формування імператив конкурентних переваг у туристичній сфері, що обумовлене різними сферами застосування результатів оцінки при розробці практичних рекомендацій при прийнятті підприємством управлінських рішень: тактичний рівень та стратегічний рівень.

Запропоновано ключові джерела конкурентних переваг для туристичного підприємства на основі інноваційної активності та рівня стійкості до копіювання на, так звані, переваги «низького рівня», переваги «високого рівня», переваги «найвищого рівня».

Проведене дослідження дозволило довести, що у сучасних умовах господарювання важливим є формування та збереження у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства, розробка конкурентної стратегії як складової «стратегічного набору».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ФОРМУВАННЯ ІМПЕРАТИВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

2.1. Особливості позиціонування турагенції TOURS&TICKETS на ринку туристичних послуг

Економічні процеси, що визначають стан та характер розвитку вітчизняної туристичної сфери, внаслідок її відкритості та інтегрованості до глобального туристичного простору, є віддзеркаленням основних сучасних тенденцій, притаманних світовому господарству. Нещодавнє поширення глобальної фінансово-економічної кризи суттєво знизило попит на туристичному ринку, спричинивши помітне загострення конкурентної боротьби. В той же час кількість зареєстрованих туристичних підприємств щороку зростає, перебільшивши станом на 01.01.2017 р. 7,5 тис. Ці обставини примушують керівництво туристичних підприємств ретельно вивчати ринкову кон'юнктуру і оперативно реагувати на її зміни.

Проблеми дослідження кон'юнктури ринку туристичних послуг були та залишаються предметом наукових досліджень багатьох вчених.

Проте, незважаючи на актуальність і значну кількість публікацій із вказаної проблематики, окремі її аспекти залишаються маловивченими. Більшість авторів дослідників ринку туристичних послуг, незважаючи на різні підходи до його трактування, сходяться на тому, що даний ринок має свої якісні та кількісні характеристики. Зважаючи на те, що на туристичному ринку діють багато суб'єктів постачальників, реалізаторів туристичних послуг, структура взаємодії основних виробників з кінцевими споживачами є складною та багаторівневою (див. рис. 2.1). До якісних характеристик ринку зазвичай відносять такі його елементи як попит, пропозицію, ціну на конкретні послуги. Щодо кількісних характеристик, то їх дослідженню приділяється набагато менше уваги.

Постачальники послуг

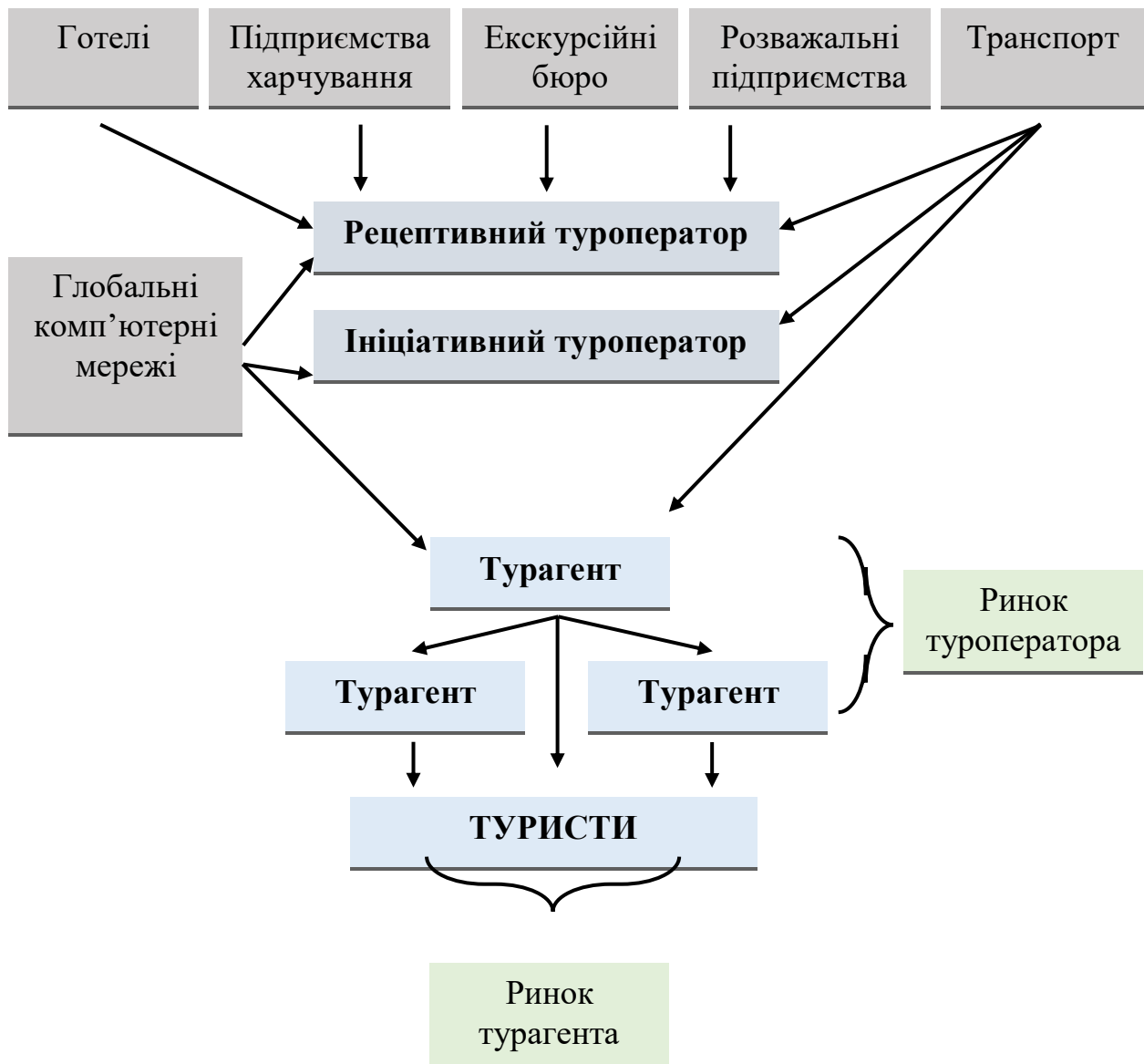


Рис. 2.1 Структура взаємодії суб'єктів на ринку туристичних послуг

Враховуючи недостатнє опрацювання зазначеного питання, вважаємо необхідним визначити ключові кількісні показники позиціонування турагенції TOURS&TICKETS на ринку туристичних послуг і запропонувати методику їх розрахунку.

Турагенція TOURS&TICKETS одна із провідних туристичних фірм Західної України та



є оператором з виїзного, в'їзного та внутрішнього туризму.

Виїзний туризм включає індивідуальні і групові тури за такими провідними напрямками як Польща, Словаччина, Чорногорія, Туреччина, Болгарія, Хорватія, Сербія, Чехія, Угорщина, Румунія, Грузія, Єгипет, Таїланд; а також бронювання готелів і приватних апартаментів, трансфери, оренда автотранспорту, організація екскурсій.

В'їзний туризм включає наступні послуги: індивідуальні та групові тури, візова підтримка, бронювання готелів, відпочинок на Чорному та Азовському морях, морські круїзи, гірськолижні курорти, екскурсійні тури містами України, лікування на вітчизняних курортах (Трускавець, Моршин, Східниця та інші).

Внутрішній туризм – це насамперед відпочинок на курортах Карпат: Славське, Яремча, Ворохта, Буковель, Драгобрат; лікування та відпочинок на курортах Трускавця, Моршина та Східниці; організація святкових відпочинкових турів і їх проведення у автентичній обстановці; екскурсійні програми по Івано-Франківську, Львову, замках Західної України, а також тури по всій Україні.

Керівництво підприємством здійснює генеральний директор, який несе відповідальність за всі сфери діяльності фірми. Заступник генерального директора – фінансовий директор, несе відповідальність за всі грошові операції, розробляє фінансову стратегію на майбутню діяльність турагенції, співпрацює з усіма органами державного контролю України.

У турагенції TOURS&TICKETS працюють висококваліфіковані працівники, які закінчили вищі навчальні заклади, постійно проходять стажування як в Україні, так і закордоном, беруть участь у щорічних конференціях, на яких обмінюються досвідом з працівниками інших турагенцій України.

Нині у турагенції TOURS&TICKETS працює відділ туризму, який об'єднує такі посади: головний менеджер-туроператор, менеджер-туроператор першої категорії та менеджер-туроператор другої категорії. Спеціалісти цього відділу працюють безпосередньо з клієнтами, здійснюють консультації та пропонують місця відпочинку, резервують місця, співпрацюють з

закордонними та вітчизняними фірмами щодо броні місць та організації відповідного відпочинку для клієнтів. Також у турагенції створено відділ з продажу авіаквитків, який включає наступних працівників: агент з бронювання та продажу авіаквитків першої категорії та агент з бронювання та продажу квитків другої категорії. Ці працівники співпрацюють з авіаперевізниками, залізничними та автобусними вокзалами.

Окрім цього функціонує відділ імміграції в Канаду та США. Цей відділ несе відповідальність за оформлення всіх необхідних документів, оформлення віз та проходження співбесід в консульстві. Відділ перекладів має штатного перекладача, який здійснює переклади документації та інших матеріалів.

Загальний відділ включає бухгалтера першої та другої категорії, менеджера з реклами, менеджера-касира і системного адміністратора. Менеджер з реклами розробляє маркетингову стратегію турагенції, організовує рекламу фірми у пресі і на телебаченні, розміщує зовнішню рекламу, здійснює контроль за випуском рекламних матеріалів, візиток для працівників, співпрацює з закордонними колегами щодо забезпечення рекламними буклетами їхніх відпочинкових комплексів. Системний адміністратор управляє всією офісною діяльністю турагенції, організовує розваги для VIP-клієнтів.

Разом з тим, необхідно врахувати, що у турагенції TOURS&TICKETS є її недоліки – відсутність окремого відділу маркетингу. Маркетингові функції виконує менеджер з реклами, який працює у загальному відділі. Менеджер з реклами наділений широкими повноваженнями, щодо здійснення маркетингової діяльності. Паралельно в його обов'язки входить розробка та реалізація маркетингової стратегії, розробка рекламної компанії та її деталізація по періодах: окремо для літнього періоду та окремо для зимового періоду. Менеджер з реклами тісно співпрацює з іншими підрозділами, оскільки їхньою основною спільною метою є задоволення потреб клієнта. В рамках співпраці менеджера з реклами із головним менеджером-туроператором відбувається узгодження заходів щодо реклами курортів і комплексів відпочинку, які є популярними серед туристів, а також нових, для яких потрібна розробка інтенсивних маркетингових засобів рекламування. Менеджер з реклами також

співпрацює з фінансовим директором у галузі фінансування рекламної компанії, обґрунтовує доцільність її проведення та переконує в її ефективності.

Тим не менше турагенція TOURS&TICKETS підкреслює, що вона є дуже великим і, можливо, єдиним туроператором, що працює в закордонному напрямку. В якості аргументації для підкріплення свого іміджу великої фірми, вона щорічно проводить ярмарку туристичних путівок, нагадує своїм клієнтам, що у фірми є кілька офісів, реклама фірми в місцевих рекламних виданнях зазвичай найбільша за площею, а реклама у місцевих туристичних журналах у фірми завжди виглядає найдорожчою і красивою. Додатково фірма активно використовує телевізійну рекламу, першою видала власний каталог подорожей для галичан, підкреслює свій імідж переліком солідних партнерів з авіаперевезень.

Не слід забувати, що образ турагенції формується і її фінансовим станом та конкурентами (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності турагенції TOURS&TICKETS

Показники	2016 р., тис. грн.	2017 р., тис. грн.	Збільшення (+) або зменшення (-) 2017/2018, %
1	2	3	4
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5023,2	12727,5	153,37
Податок на додану вартість	380,9	657,4	72,59
Інші вирахування з доходу	2733,8	8486,5	210,43
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1908,5	3583,6	87,77
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1203,4	2133,5	77,29
Прибуток	705,1	1450,1	105,66
Інші операційні доходи	14,8	282,8	1810,81
Адміністративні витрати	260,3	400,5	53,86
Витрати на збут	38,1	94,6	148,29
Інші операційні витрати	30,7	300,0	877,20
Фінансові результати від операційної діяльності	390,8	937,8	139,97

Продовження табл. 2.1

Інші фінансові доходи			
Інші доходи	295,7	300,0	1,45
Фінансові витрати	-	12,3	-
Інші витрати	270,0	303,9	12,56
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування прибуток	416,5	921,6	99,70
Податок на прибуток від звичайної діяльності	104,1	89,5	-14,03
Фінансові результати від звичайної діяльності	312,4	832,1	166,36
Чистий прибуток	312,4	832,1	166,36
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні витрати	15,3	44,5	190,85
Витрати на оплату праці	103,3	118,2	14,42
Відрахування на соціальні заходи	39,2	42,7	8,93
Амортизація	26,1	62,6	139,85
Інші операційні витрати	1335,6	2370,2	77,46
Разом	1519,5	2638,2	73,62

Як видно з табл. 2.1, у 2017 р. фінансові показники діяльності турагенції TOURS&TICKETS покращилися порівняно з 2016 р. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 87,77%, а величина прибутку на 105,66%. Внаслідок зростання прибутку від операційної діяльності та звичайної діяльності, величина чистого прибутку турагенція TOURS&TICKETS збільшилася на 166,36%. Проте одночасно відбулося і зростання собівартості реалізованої продукції на 73,62%. З усіх складових витрат найбільше зросли матеріальні витрати (на 190,85%), амортизація (на 139,85%) та інші операційні витрати (на 77,46%).

Структура активів та пасивів турагенції TOURS&TICKETS подана в табл. 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2

Структура активів турагенції TOURS&TICKETS

Рядок	Найменування статті	На 01.01.17р., тис.грн	На 01.01.18р., тис.грн	Збільшення (+) або зменшення (-) 2017/2018, %
	I. Необоротні активи			
	Нематеріальні активи:			
010	Залишкова вартість	1,4	0,5	64,29
011	Первісна вартість	12,0	12,0	0
012	Накопичена амортизація	10,6	11,5	-8,49
020	Незавершене будівництво			
	Основні засоби:			
030	Залишкова вартість	79,4	209,8	164,23
031	Первісна вартість	188,0	380,0	102,13
032	Знос	108,6	170,3	56,81
045	Інші фінансові інвестиції	98,7	98,7	0
060	Відстрочені податкові активи		61,4	
080	Усього за розділом I	179,5	370,3	106,30
	II. Оборотні активи			
	Запаси			
100	Виробничі запаси	1,1	12,5	1036,36
120	Незавершене виробництво			
130	Готова продукція			
140	Товари			
150	Векселі одержані			
	Дебіторська заборгованість			
170	З бюджетом	4,8	253,8	5187,50
180	За виданими авансами	442,9	737,8	66,58
210	Інша поточна заборгованість	21,8	52,8	142,20
	Грошові кошти та їх еквіваленти:			
230	В національній валюті	230,6	252,7	9,58
240	В іноземній валюті	277,4	183,4	-33,89
250	Інші оборотні активи	67,7	51,2	-24,37
260	Усього за розділом II	1047,2	1544,9	47,53
270	III. Витрати майбутніх періодів	6,7	4,0	-40,30
280	Баланс	1233,4	19919,2	55,60

Як показує їх аналіз у 2017 р. відбулося зростання показників як активу, так і пасиву балансу досліджуваної турагенції.

Таблиця 2.3

Структура пасивів турагенції TOURS&TICKETS

Рядок	Найменування статті	На 01.01.17р., тис.грн	На 01.01.18р., тис.грн	Збільшення (+) або зменшення (-) 2017/2018, %
	I. Власний капітал			
300	Статутний капітал	50,1	50,1	0
330	Інший додатковий капітал	3,4	3,4	0
340	Резервний капітал			
350	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	649,8	1479,5	127,69
380	Усього за розділом I:	703,3	1532,9	117,96
	III. Довгострокові зобов'язання	79,4	209,8	164,23
460	Відстрочені податкові зобов'язання	29,9	-	-
470	Довгострокові зобов'язання			
480	Усього за розділом III	29,9	-	-
	Поточні зобов'язання за розрахунками:			
540	З одержаних авансів	420,5	318,0	-24,26
550	З бюджетом	2,4	-	-
610	Інші поточні зобов'язання	67,3	67,8	0,74
620	Усього за розділом IV	500,2	386,3	-22,77
640	Баланс	1233,4	1919,2	55,60

Варто звернути увагу, що у структурі активів турагенції TOURS&TICKETS найбільше зростання відбулося по таких статтях як дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, виробничі запаси, інша поточна заборгованість та основні засоби. Загалом активи у 2017 р. порівняно з попереднім 2016 р. зросли на 55,60%. Аналогічне зростання відбулося і по пасивах (див. табл. 2.3).

У структурі пасивів турагенції TOURS&TICKETS зростання відбулося по таких статтях як нерозподілений прибуток (127,69%) та інші поточні зобов'язання (0,74%). У свою чергу поточні зобов'язання за товари, роботи,

послуги скоротилися на 96%. Для ґрунтовнішої оцінки фінансового стану турагенції TOURS&TICKETS слід розрахувати і проаналізувати найважливіші фінансові коефіцієнти за останні роки:

1. Оцінка ліквідності підприємства. Ліквідність – це здатність підприємства своєчасно погашати зобов'язання за рахунок власних джерел фінансування.

При оцінці ліквідності розраховуються такі коефіцієнти:

✓ Коефіцієнт покриття, що характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення власних боргів і визначається як відношення суми оборотних активів (*ОА*) до загальної суми поточних зобов'язань (*ПЗ*).

Отже, коефіцієнт покриття турагенції TOURS&TICKETS у 2016 р. становив:

$$Kn_{2015} = OA_{2015}/ПЗ_{2015} = 547,6/376,3 = 1,45;$$

Відповідно у 2017 р. його значення склало:

$$Kn_{2016} = OA_{2016}/ПЗ_{2016} = 1544,9/386,6 = 3,99.$$

Очевидно, що турагенція TOURS&TICKETS здатна своєчасно погасити борги.

✓ Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошової платоспроможності) показує,

яка частина поточних зобов'язань підприємства може бути погашена негайно. Розраховується як відношення грошових коштів та їх еквівалентів (*ГК*) до суми поточних зобов'язань (*ПЗ*) і доходів майбутніх періодів (*ДМП*). Значення цього коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно знаходиться в межах 0,2 до 0,35.

Отже, коефіцієнт абсолютної ліквідності турагенція TOURS&TICKETS у 2016 р. становив:

$$Kал_{2015} = GK_{2015} / (ПЗ_{2015} + ДМП_{2015}) = 508,0/500,2 = 1,01.$$

Відповідно у 2017 р. його значення склало:

$$Kал_{2016} = GK_{2016} / (ПЗ_{2016} + ДМП_{2016}) = 436,1/386,3 = 1,12.$$

В даному випадку коефіцієнти абсолютної ліквідності дещо відхиляються від нормативних, оскільки в балансі не відображено доходи майбутніх періодів.

✓ Коефіцієнт поточної неплатоспроможності при наявності простроченої

кредиторської заборгованості це різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів (**ГК**) та інших високоліквідних активів (**ІВЛА**) і його поточних зобов'язань (**ПА**).

Коефіцієнт поточної неплатоспроможності турагенції TOURS&TICKETS у 2015 р. склав:

$$K_{пн2015} = GK + ІВЛА_{2015} - ПЗ_{2015} = 606,7 - 500,2 = 106,5 \text{ (тис. грн)}$$

Відповідно у 2016 р. його значення склало:

$$K_{пн2016} = GK + ІВЛА_{2016} - ПЗ_{2016} = 534,8 - 386,3 = 148,5 \text{ (тис. грн)}$$

Оскільки показник поточної платоспроможності у 2015-2016 рр. є додатним, можна зробити висновок, що турагенція TOURS&TICKETS є платоспроможною.

2. Оцінка рентабельності (прибутковості) підприємства. Загалом рентабельність характеризує прибутковість (дохідність) діяльності підприємства.

Основним показником, який характеризує рентабельність підприємства, є рентабельність продажу, що показує, скільки прибутку приносить кожна гривня обсягу реалізації продукції (послуг), і розраховується як відношення чистого прибутку (**ЧП**) до чистого доходу від надання послуг (**ЧД**):

Рентабельність продажу турагенції TOURS&TICKETS у 2015 р. склала:

$$P_{пн2015} = ЧП_{2015} / ЧД_{2015} = 343,3 / 2070,3 = 0,17.$$

У 2016 р. значення рентабельності продажу турагенцією склало:

$$P_{пн2016} = ЧП_{2016} / ЧД_{2016} = 832,1 / 3583,6 = 0,23$$

3. Оцінка ділової активності (оборотності). Основними показниками, які характеризують ділову активність підприємства є:

✓ Коефіцієнт оборотності активів, який показує, скільки гривень реалізова-

ної продукції (послуг) припадає на кожен гривню, вкладену в активи підприємства, або скільки оборотів здійснили активи підприємства за звітний період. Коефіцієнт розраховується шляхом ділення чистого доходу від реалізації продукції чи послуг (**ЧД**) на середньорічну вартість активів (**Асер**).

Коефіцієнт оборотності активів турагенції TOURS&TICKETS у 2015 р. склав:

$$K_{oa2015} = ЧД_{2015} / Асер_{2015} = 2070,9 / ((1019,7 + 1233,4) / 2) = 1,84;$$

Коефіцієнт оборотності активів турагенції TOURS&TICKETS у 2017 р. становив:

$$Koa_{2016} = ЧД_{2016} / A_{сер}2016 = 1908,5 / ((1233,4 + 1919,2) / 2) = 1,21.$$

✓ Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує, скільки гривень реалі-

зованої продукції (послуг) припадає на кожну гривню оборотних активів підприємства, або скільки оборотів здійснили оборотні активи за звітний період. Коефіцієнт розраховується шляхом ділення чистого доходу від реалізації продукції чи послуг (ЧД) на середньорічну вартість оборотних активів (*ОАсер*).

Коефіцієнт оборотності оборотних активів турагенції TOURS&TICKETS у 2016 р. склав:

$$Koa_{2015} = ЧД_{2015} / O_{Aсер}2015 = 2070,3 / ((547,6 + 1047,2) / 2) = 2,59;$$

Відповідно, коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2017 р. становив:

$$Koa_{2016} = ЧД_{2016} / O_{Aсер}2016 = 3583,6 / ((1047,2 + 1544,9) / 2) = 2,76.$$

3) Тривалість обороту оборотних активів показує, скільки днів триває один оборот оборотних активів підприємства. Тривалість обороту оборотних активів турагенції TOURS&TICKETS у 2016 р. склала:

$$T_o = 360 / Koa_{2015} = 360 / 2,59 = 133 \text{ (дні)}$$

Тривалість обороту оборотних активів турагенції TOURS&TICKETS у 2017 р. становила:

$$T_o = 360 / Koa_{2016} = 360 / 2,76 = 125 \text{ днів.}$$

Розраховані показники оцінки фінансового стану турагенції TOURS&TICKETS за 2016-2017 рр. зведено у табл. 2.4.

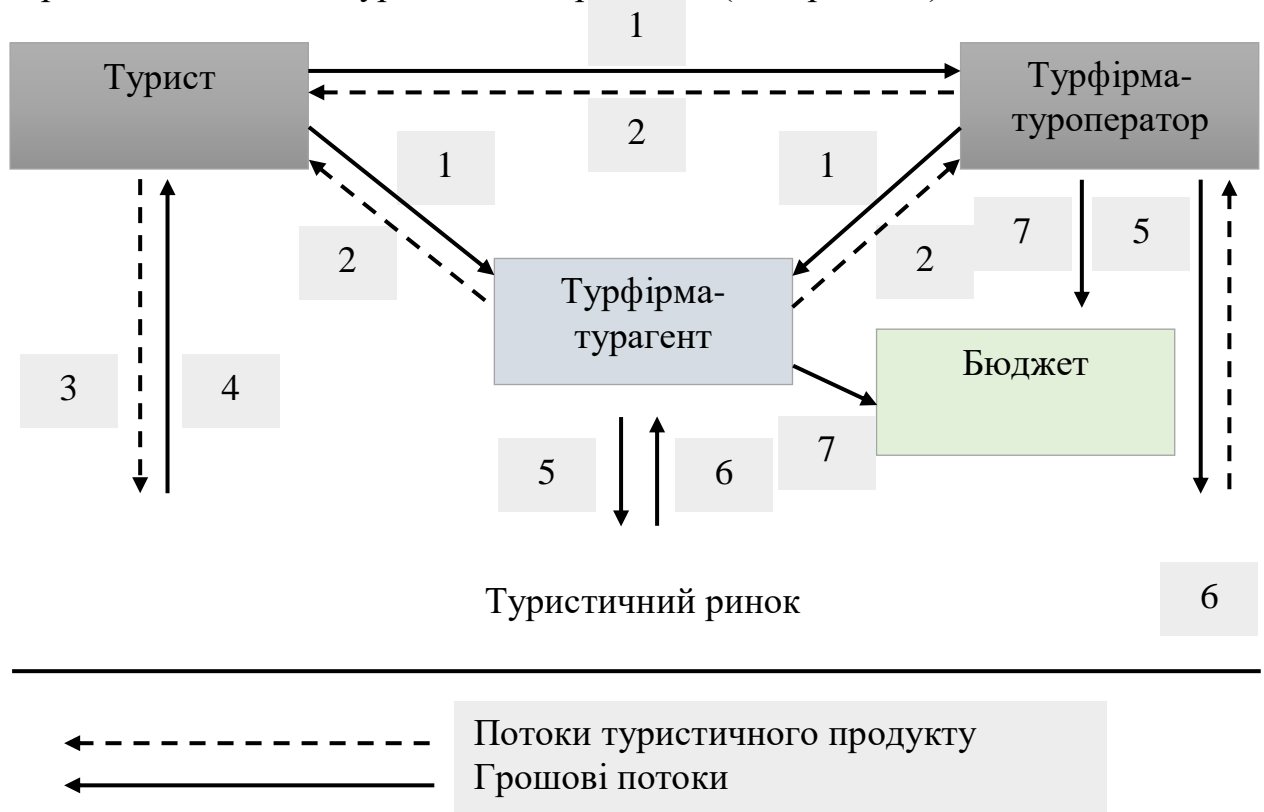
Таблиця 2.4

Аналіз фінансових показників турагенції TOURS&TICKETS

Показники	Роки		Абсолютне відхилення
	2016	2017	

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,7	1,12	0,42
Коефіцієнт покриття	1,45	3,99	2,54
Показник поточної неплатоспроможності	106,5	148,5	4,22
Рентабельність продаж	0,16	0,17	0,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,59	2,76	0,17
Тривалість обороту оборотних активів	133	125	-8

У турагенції TOURS&TICKETS відбувається неперервний рух грошових потоків і туристичного продукту, які рухаються назустріч один одному, створюючи тим самим туристичний кругообіг (див. рис. 2.2).



- 1 – турист платить турагенції гроші за туристичну путівку (турпакет);
- 2 – турагенція надає туристу туристичну путівку;
- 3 – турист обмінює туристичну путівку на туристичний продукт, тобто конкретні послуги туризму;
- 4 – в процесі реалізації туристичного продукту турист дістає задоволення від своїх грошей, витрачених ним на купівлю туристичного продукту, тобто відбувається процес опосередкованого повернення туристу його грошей;
- 5 – турагенції здійснює інвестиції в розвиток туристичного ринку, туристичної індустрії (матеріально-технічної бази туризму) та на створення нових видів туристичного продукту;
- 6 – турагенції дістає нові види туристичного продукту;
- 7 – турагенції платить податки та різні збори в бюджет.

Рис. 2.2. Схема туристичного кругообігу у турагенції TOURS&TICKETS

Туристичний кругообіг – це система економічних і юридичних (громадсько-правових) відносин, що виникає між туристом і туристичною фірмою та показує напрям руху потоків туристичного продукту, інвестицій в розвиток туризму та грошових надходжень в бюджет від доходів туристичної діяльності.

Як видно зі схеми (див. рис. 2.1), реалізація туристичного продукту здійснюється складним шляхом, минаючи низку посередників-турагентів. Враховуючи особливості формування та пакетування турпродукту, такий спосіб доставки продукту до туриста є найбільш доречним і оптимальним. Адже, завдяки турагентам споживачі туристичних послуг отримують додаткову інформацію щодо туру, його структури, вартості та особливостей споживання (використання).

Отже, проведений за даними фінансової та статистичної звітності аналіз фінансово-господарської діяльності турагенції TOURS&TICKETS дозволяє стверджувати, що діяльність є прибутковою, а системна робота з позиціонування лише підвищує її ефективність.

2.2. Механізм оцінки конкурентних позицій стратегії результативності турагенції TOURS&TICKETS

На сучасному етапі розвитку виробничих сил торгівля послугами, особливо продаж туристичних послуг, стала невід'ємною частиною економіки постіндустріальної епохи. Необхідно визначити, що туризм не є товаром першої життєвої необхідності. Він стає потребою людини тільки за умов певного рівня доходів, що, у свою чергу, зумовлено певним рівнем доходів суспільства в цілому. Слід враховувати, що туризм як галузь економіки країни бере участь у створенні національного доходу країни. При цьому процес розвитку туристичних послуг як у країні в цілому, так і в окремих регіонах, залежить від цілої низки факторів, які є характеристиками яких зумовлена станом природного середовища, економіки, політичної ситуації та ін. (див. рис. 2.3).

Крім того, можна стверджувати, і це буде достовірно, що самі кліматичні умови, природа і весь комплекс ще не гарантують безумовного успіху туристичної діяльності, тому що визначальними показниками є рівень

економічного розвитку держави, її власна підтримка туристичної та рекреаційної індустрії.

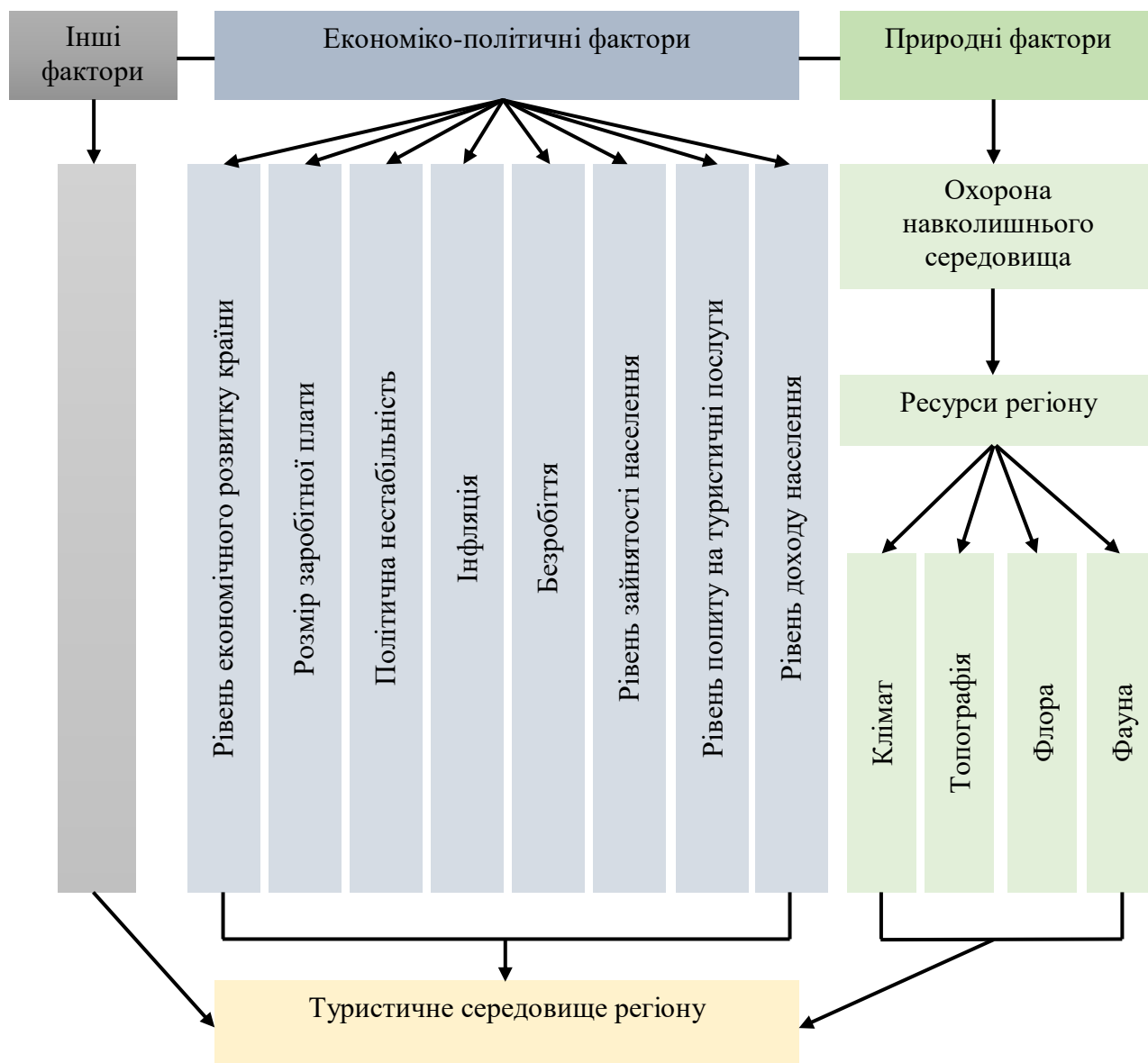


Рис. 2.3. Фактори формування туристичного середовища

Отже, щоб сформулювати весь комплекс оцінки конкурентних позицій стратегії результативності туристичного підприємства, необхідно виокремити наступні основні етапи[23, с. 77-78]:

- ✓ вибір підприємств-конкурентів для порівняння;
- ✓ збір необхідної інформації про конкурентів;
- ✓ розробка системи оцінних показників;

- ✓ розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності досліджуваної турагенції та конкурентів;
- ✓ побудова порівняльних таблиць, визначення та оцінювання рівня конкурентоспроможності турагенції за найбільш прийнятним методом.

Основними принципами визначення конкурентних позицій турагенції TOURS&TICKETS є:

- ✓ оцінка діяльності турагенції повинна проводитися з позиції конкретного суб'єкта ринку - виробника або споживача послуг;
- ✓ орієнтація на певний вид та сегмент ринку. Сегменти ринку можна виділяти за різними ознаками, але найбільш універсальною є рівень доходів споживачів, що визначає рівень якості обслуговування;
- ✓ забезпечення порівняльності турагентств за типами;
- ✓ дотримання норм законодавства України і міжнародних норм;
- ✓ орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній);
- ✓ попередження подвійного врахування показників в оцінюванні конкурентоспроможності турагентств;
- ✓ формування номенклатури показників, які можна розрахувати з реальних джерел.

Таким чином можна стверджувати, що визначення конкурентних позицій стратегії результативності є ні що інше, як процес порівняння різних показників і критеріїв одного підприємства на тлі інших, тому доречно відзначити відносність даної категорії. Для об'єктивності оцінки були визначені ряд вимог, яким необхідно слідувати при підборі турагентств-конкурентів (див. рис.2.4).

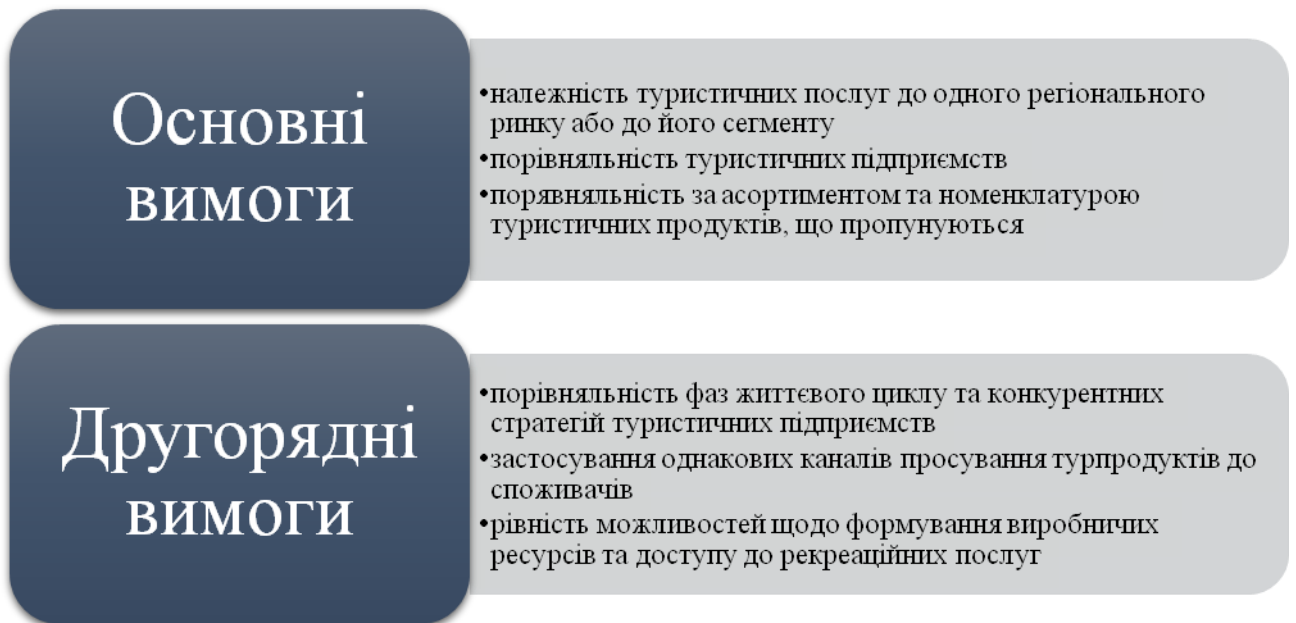


Рис. 2.4. Вимоги до вибору турагентств-конкурентів для оцінки конкурентних позицій стратегії результативності

Відтак, процедуру аналізу конкурентних позицій стратегії результативності турагенції TOURS&TICKETS можна схематично представити у вигляді певної послідовності (див. рис. 2.5).

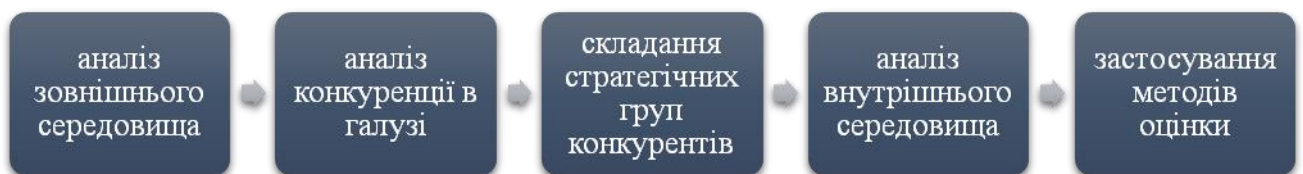


Рис. 2.5. Послідовність проведення аналізу конкурентних позицій стратегії результативності турагенції TOURS&TICKETS

Аналізуючи зовнішнє середовище турагенції можна сказати про те, що на сьогодні у нього є всі можливості для розвитку її діяльності. Найвагоміший вплив спричиняють соціальний та політичний фактори.

Відтак, для аналізу внутрішнього середовища проведемо SNW-аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього середовища турагенції за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок: сильна, нейтральна, слабка.

Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) турагенції TOURS&TICKETS. Завдання нової стратегії розвитку - використання активу для нейтралізації і усунення пасиву (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SNW-аналіз турагенції TOURS&TICKETS

№ з/п	Ключові параметри діяльності турагенції	S	N	W
1	2	3	4	5
1	Навчання персоналу		5	
2	Умови праці	9		
3	Мотивація і стимулювання	8		1
4	Плинність кадрів			
5	Кваліфікація персоналу		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу		6	
7	Соціальний пакет		5	
8	Організація планування			3
9	Рівень технічної оснащеності		5	
10	Інформаційне забезпечення	8		
11	Якість послуг, що надаються	10		
12	Організація маркетингу у турагенції			2
13	Обсяги реалізації			2
14	Асортимент продукції, що випускається		6	
15	Чисельність персоналу			3
16	Заробітна плата	8		
17	Імідж (ділова репутація) турагенції		7	
18	Психологічний клімат у колективі	9		
19	Фінансова стійкість турагенції		5	
20	Територіальне розташування		5	
21	Цінова політика	9		
22	Обсяги продажів			3
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку турагенції			2

Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності турагенції TOURS&TICKETS було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

1	Навчання персоналу
2	Умови праці
3	Мотивація і стимулювання

4	Плинність кадрів
5	Кваліфікація персоналу
6	Оцінка якості роботи персоналу
7	Соціальний пакет
8	Організація планування
9	Рівень технічної оснащеності
10	Інформаційне забезпечення
11	Якість послуг, що надаються
12	Організація маркетингу у турагенції
13	Обсяги реалізації
14	Асортимент продукції, що випускається
15	Чисельність персоналу
16	Заробітна плата
17	Імідж (ділова репутація) турагенції
18	Психологічний клімат у колективі
19	Фінансова стійкість турагенції
20	Територіальне розташування
21	Цінова політика
22	Обсяги продажів
23	Орієнтація на споживача
24	Стратегія розвитку турагенції

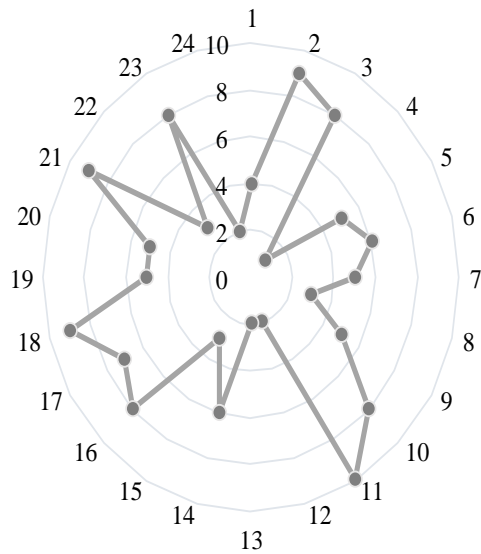


Рис. 2.6. SNW-аналіз турагенції TOURS&TICKETS

Таким чином, дані табл. 2.5 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами турагенції TOURS&TICKETS є якість послуг, що надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами – плинність кадрів, стратегія, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг.

Тому, в якості факторної ознаки інтенсивності конкуренції на ринку туристичних послуг ми пропонуємо використати цілком доступну і не потребує додаткових розрахунків графічну інтерпретацію SNW-аналізу (див. рис. 2.6).

Дані аналізу мікросередовища турагенції TOURS&TICKETS представлено у табл. 2.6. Він містить визначення можливостей і ступінь впливу факторів на досліджувану турагенцію, вивчає споживачів, конкурентів, посередників та допомагає виявити можливість і ступінь впливу домінуючих факторів, можливі варіанти відповідних реакцій турагенції TOURS&TICKETS побудувати профіль безпосереднього оточення.

Таблиця 2.6

Аналіз мікросередовища турагенції TOURS&TICKETS

Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Споживачі			
Виявлення тенденції зростання цільового ринку	3	Високий ступінь мінливості потреб, вимог і смаків покупців	2
Виявлення потенційного попиту	4	Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів	3
Високий ступінь прихильності покупців до послуг фірми	5	Слабка здатність до ефективного функціонування в привабливому ринковому сегменті	3
Обмежена можливість покупців у виборі інших продавців	3	Низький ступінь задоволеності покупців товарами (сервісом)	4
Висока чутливість покупців до реклами, різних дій щодо стимулювання збуту	3	Низький рівень інформованості покупців про товари	4
Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень в галузі асортиментної політики	2	Висока чутливість покупців до ціни	4
Посередник			
Укладення довгострокових договорів співпраці з посередниками	4	Відсутність пільг з боку посередників	2
Надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов надання послуг	4	Скорочення кількості посередників, які надають необхідні послуги	4
Розширення кількості посередників	3	Збільшення кількості посередників на шляху від виробника до підприємства	3
		Посилення тиску з боку посередників	3
Конкуренти			
Нові конкуренти стимулюють розвиток турагенції	4	Поява нових конкурентів, що веде до зниження стійкості турагенції на туристичному ринку м. Самбір	4

Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою. Аналізуючи дані табл. 2.6 можна зробити висновки, що найбільш впливовими факторами мікросередовища є високий ступінь прихильності покупців до послуг турагенції TOURS&TICKETS надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про товари, невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість покупців до ціни.

Для розрахунку SWOT-аналізу сильних та слабких сторін турагенції TOURS&TICKETS, його можливостей і загроз нами були використані основні моменти із попередньо проведених аналізів внутрішнього середовища, макрота мікро- оточення (див. табл. 2.7).

SWOT- це аббревіатура початкових букв англійських слів: Strengths—сила; сильна сторона компанії, яка вигідно відрізняє її від конкурентів; Weaknesses - слабкості; слабкі сторони компанії у порівнянні з конкурентами, які вона всилах поліпшити; Opportunities— можливості; характеристика ринку, яка надає всім учасникам цього ринку можливості для розширення бізнесу; Threats - загрози; характеристика зовнішнього середовища компанії та можливі ризики для неї.

Сильні та слабкі сторони - це внутрішні риси компанії, отже, їй підконтрольні. Можливості та загрози пов'язані з характеристиками ринкової, зовнішнього середовища та іноді не можуть контролюватися компанією. Після аналізу цих чотирьох складових розробляються можливі варіанти розвитку компанії при зміні зовнішніх факторів, способи використання сильних сторін для зменшення ризиків.

Отже, у поточній ситуації турагенції TOURS&TICKETS необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої «можливості» для мінімізації своїх «слабких сторін».

Основними конкурентними заходами при обраній стратегії можуть бути:

- ✓ забезпечення оновлення висококваліфікованого персоналу, для стимулювання розвитку турагенції TOURS&TICKETS, оскільки у нового співробітника «свіже» мислення та погляд на ситуацію;
- ✓ впровадження інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, призводить до покращення організації маркетингу у турагенції TOURS&TICKETS, за допомогою інтернет-реклами фірма стає більш відомою, а споживачі більш інформованими;

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз турагенції TOURS&TICKETS

Можливості	Загрози
------------	---------

		<p>1. Зростання реальних грошових доходів населення населення.</p> <p>2. Впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та системи електронної комерції.</p> <p>3. Високий ступінь прихильності покупців до послуг фірми.</p> <p>4. Надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг</p>	<p>1. Візові режими між країнами.</p> <p>2. Відсутність сприятливих економічних умов, що дозволяють громадянам забезпечити високий рівень соціального споживання.</p> <p>3. Низький рівень інформованості покупців про товари підприємства.</p> <p>4. Невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців</p>
Сильні сторони	<p>1. Якість послуг, що надаються.</p> <p>2. Умови праці.</p> <p>3. Психологічний клімат у колективі.</p> <p>4. Цінова політика</p>	Агресивна стратегія «Сильні сторони» для реалізації «можливостей»	Консервативна стратегія «Сильні сторони» для усунення «загроз»
Сильні сторони	<p>1. Плинність кадрів.</p> <p>2. Організація маркетингу на підприємстві.</p> <p>3. Обсяги реалізації.</p> <p>4. Стратегія розвитку підприємства.</p>	Конкурентна стратегія Мінімізація «слабких сторін» з допомогою виявлення «можливостей»	Парадоксальна стратегія Мінімізація «слабких сторін» і запобігання «загроз», якщо може бути

- ✓ надання посередниками вигідної для турагенції TOURS&TICKETS форми оплати та умов отримання послуг, дає можливість розробки ефективної стратегії розвитку;
- ✓ високий ступінь прихильності покупців до послуг турагенції TOURS&TICKETS, зростання реальних грошових доходів населення та правильна організація стратегії призводить до збільшення обсягів реалізації послуг;

- ✓ покращення діяльності турагенції TOURS&TICKETS та її місця на ринку послуг регіону, стимулюватиме стабільність у кадровій політиці.

2.3. Методологія дослідження корисності туристичного продукту турагенції TOURS&TICKETS з позиції задоволення споживачів

Туристичний бізнес завжди користувався великою популярністю та попитом, так як незалежно від економічної та політичної ситуації, люди постійно мають потребу у відпочинку. Проте на сучасному етапі, в умовах жорсткої конкуренції між туристичними підприємствами, недостатньо тільки виробляти якісні товари та послуги, необхідно також вміння здобути прихильність споживачів. Саме тому головними передумовами розвитку приватних туристичних підприємств в Україні як нової форми підприємницької діяльності є:

- ✓ інформатизація суспільства;
- ✓ спрощена система обліку, контролю та звітності;
- ✓ структуризація туристичного ринку внаслідок зміни правил їх ліцензування.

В даний час перед вітчизняними туристичними підприємствами виникають завдання підвищення рівня якості послуг, впровадження сучасних стандартів обслуговування клієнтів, інноваційних технологій ведення бізнесу.

Разом з тим, незважаючи на позитивні тенденції розвитку туристичного ринку в Україні, сервіс вітчизняних туристичних підприємств не відповідає сучасним вимогам і світовим стандартам. У своїй діяльності підприємства туристичного бізнесу стикаються з багатьма проблемами: нестабільністю податкової політики, недостатньою підтримкою з боку держави, нестачею власних коштів, неплатоспроможністю споживачів туристичних послуг, недосконалістю правових актів, що регулюють туристичну діяльність, незадовільним станом інфраструктури туризму, дефіцитом інвестицій, низькою якістю українського туристичного продукту, необ'єктивністю засобів масової

інформації, складною процедурою отримання віз [31]. Все назване суттєво знижує ефективність і привабливість туристичного бізнесу в Україні.

Отже, більшість вітчизняних туристичних підприємств вимагають серйозної реорганізації підходів до ведення бізнесу і застосування інноваційних методів і передових технологій управління, впровадження яких має ґрунтуватися на системному оцінці сучасного рівня сервісу. Комплексна оцінка корисності туристичних послуг викликана виявити і зрозуміти проблеми в системі обслуговування клієнтів, слабкі і сильні сторони роботи підприємства, його місце на ринку, дати кількісну і якісну характеристику стану підприємства як цілісного організму стосовно зовнішнього бізнес-оточенню і в той же час складної системи, яка включає організаційну, обслуговуючу, фінансову, управлінські структури в зв'язках і взаємозалежностях.

Туристичний продукт – одна з важливих ланок у діяльності будь-якого туристського підприємства, оскільки від його якості та привабливості залежить успіх компанії на ринку туристських послуг. Важливою відмінністю турпродукту від турпослуги є те, що турпродукт можна придбати за місцем проживання, але спожити тільки в місці виробництва туристичних послуг. Цю кардинальну відмінність і використовують туристичні підприємства, коли продають путівку на подорож, адже, купуючи путівку, клієнт отримує гарантії, але не послуги, хоча гроші вже сплачено. Ще однією особливістю, яка робить необхідною роботу турпідприємств, є завдання організаторів туристичного обслуговування і виробників турпродукту включити в тур тільки необхідні послуги, достатні для того, щоб споживач погодився здійснити відповідні транспортні витрати.

В. Кіптенко наголошує, що турпродукт як товар визначається споживчою вартістю, тобто корисністю або здатністю задовольняти певні рекреаційні потреби людей, цінністю для суб'єкта, тому підприємства, котрі займаються організацією подорожей, повинні створювати такий турпродукт, який був би цінним для максимальної кількості людей, тобто тільки за можливості мати масового споживача [44, с. 113].Тоді можна планувати роботу з урахуванням масового споживання, використовувати індустріальні технології для

виробництва турпродукту. Такий тип споживання товару визначається змінною вартістю – кількісним відношенням, в якому споживчі вартості туристичного продукту обмінюються на споживчі вартості інших товарів.

Іноді туристичний продукт ототожнюють із поняттями «туристичний пакет», «пекідж-тур» (package tour). Однак ці поняття слід розрізняти. Аналізуючи, можна виділити основні складники структури туристичного продукту, а саме: туристичний пакет – це основний (обов'язковий) комплекс послуг, що надається під час подорожі за індивідуальним або груповим планом, який має серійний характер і пропонується для широкого продажу у складі чотирьох обов'язкових елементів: туристичного центру, транспорту, послуг розміщення, трансферу.

В. Кифяк у своїх дослідженнях наголошує, що туристичний центр – район локалізації турпослуг, який викликає інтегральне зацікавлення і поєднує мотиви особи щодо рекреаційно-туристичних ресурсів: природних, культурно-історичних, екологічних, етнічних, соціально-демографічних, інфраструктурних тощо [45, с. 119]. Цей елемент належить до обов'язкових, оскільки без об'єкта інтересу неможливо організувати подорож. Транспорт – засіб пересування, за допомогою якого можна дістатися до туристичного центру.

Послуги гостинності, які входять до комплексу послуг конкретного готелю або іншого закладу розміщення й організації харчування, пропонуються туристу в туристичному центрі на час подорожі [46, с. 89]:

- ✓ BB (bed & breakfast) – розміщення + сніданок;
- ✓ HB (half board) – напівпансіон: розміщення + сніданок + обід або вечеря;
- ✓ FB (full board) – повний пансіон: розміщення + сніданок + обід + вечеря;
- ✓ All inclusive – «усе включено».

Отже, питання корисності туристичного продукту та задоволеності споживачів і далі залишається відкритим: скільки людей, стільки і систем цінностей. Проте є загальні типові закономірності для більшості, яких цілком достатньо для того, щоб зрозуміти їх вибір. Це дало поштовх до виокремлення гіпотези щодо кількісної теорії корисності [71]:

- ✓ споживач витрачає свій бюджет таким чином, щоб одержати максимальне задоволення від сукупного споживання благ;
- ✓ споживач може висловити своє бажання придбати деяку кількість блага за допомогою кількісної оцінки корисності цього блага (ютиль – одиниця, масштаб виміру корисності).

При цьому кожний вид блага має для споживача загальну корисність і граничну.

Загальна корисність (сукупна – Total Utility TU) – це корисність всіх одиниць блага.

Механізм формування цього показника можна представити у вигляді функції загальної корисності, яка представляє співвідношення між обсягом споживаного блага і рівнем загальної корисності, який досягається при цьому споживачем:

$$TU = f(x) \quad (2.1)$$

Гранична корисність (Marginal Utility MU) – це корисність додаткової одиниці блага або зміна загальної корисності при зміні кількості даного блага на одиницю:

$$MU = \frac{\Delta TU}{\Delta X} \quad (2.2)$$

Якщо перейдемо до нескінченно малих величин (змінних)

$MU = \lim_{\Delta \rightarrow 0} \frac{\Delta TU}{\Delta X} = \frac{d(TU)}{dx}$, то це похідна загальної корисності за обсягом спожитого блага.

Загальна корисність характеризує підсумкову корисність n -ої кількості одиниць благ X :

$$TU_{x=n} = \sum_{x=1}^n MU_x \quad (2.3)$$

Процес використання туристичної послуги турагенції TOURS&TICKETS у період літніх відпусток представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Споживання туристичного продукту

Туристична подорож (кількість турів), X	Загальна корисність, TU	Гранична корисність, MU
1	10	10
2	17	7
3	20	3

На основі таблиці 2.8 будуємо графіки загальної корисності туристичного продукту турагенції TOURS&TICKETS- Total Utility TU і граничної корисності- Marginal Utility MU (див. рис. 2.7).

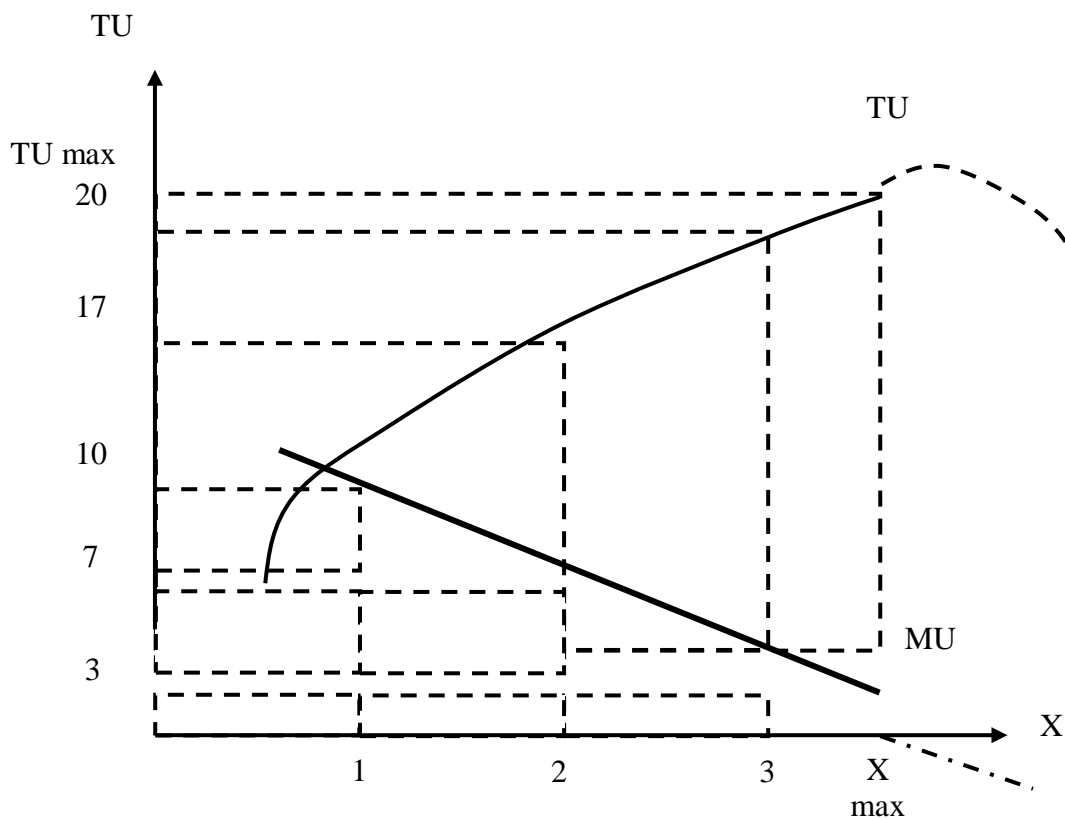


Рис. 2.7. Корисність туристичного продукту турагенції TOURS&TICKETS

Крива загальної корисності туристичного продукту турагенції TOURS&TICKETS виходить не з початку координат, оскільки потреби починають задовольнятися після деякого обсягу споживання. При обсязі блага X_{max} нахил кривої TU дорівнює нулю, що відповідає точці екстремуму (TU_{max}). Похідна функції TU точці екстремуму дорівнює 0. Похідною є MU , тобто MU дорівнює 0, що ми і бачимо на рис. 2.7. Це означає, що потреба у даному благо повністю задоволена. Рівновага споживача – X_{max} туристичних подорожей.

Таким чином, в однопродуктовій моделі споживання рівновага споживача, або споживацький оптимум – це кількість блага, при споживанні якої загальна корисність максимальна, а гранична дорівнює нулю, тобто споживач повністю задовольнив свою потребу у цьому благу [71].

Відтак, застосувавши даний підхід до оцінювання корисності туристичного продукту турагенції TOURS&TICKETS ми дійшли висновків, що не завжди він буде актуальним та має певні недоліки. Адже, наявні розрахунки не можуть повністю визначити ступінь задоволення від споживання благ. Споживач має свою підсвідому оцінку корисності, що не виявляється назовні. Проте з метою наочності ми пропонуємо виміряти ступінь задоволення за допомогою одиниці виміру – ютиль (від англ. Utility – корисність). Вважається, що кожний товар має певну кількість ютилів, або певну кількість одиниць корисності чи задоволення. Ця уявна одиниця вимірювання є лише зручним навчальним прийомом, який дає змогу у кількісному аспекті аналізувати поведінку споживача на ринку.

Таким чином, для збору інформації про рівень задоволення клієнтів туристичним продуктом турагенції TOURS&TICKETS, ми пропонуємо використати такий метод дослідження, який був би прийнятним до кожної ситуації (див. табл. 2.9).

Спостерігати за рівнем задоволеності споживачів туристичного підприємства можна і за допомогою системи скарг і пропозицій. Але звичайний розгляд скарг і пропозицій не зможе допомогти достатньо повно визначити, якою мірою споживачі задоволені товарами або послугами. Як свідчать дослідження, споживачі незадоволені кожною четвертою своєю покупкою, однак менш як 5% з цих незадоволених споживачів звертаються зі скаргою – більшість із них просто віддають перевагу продукту іншого туристичного підприємства, внаслідок чого компанія втрачає своїх клієнтів [19].

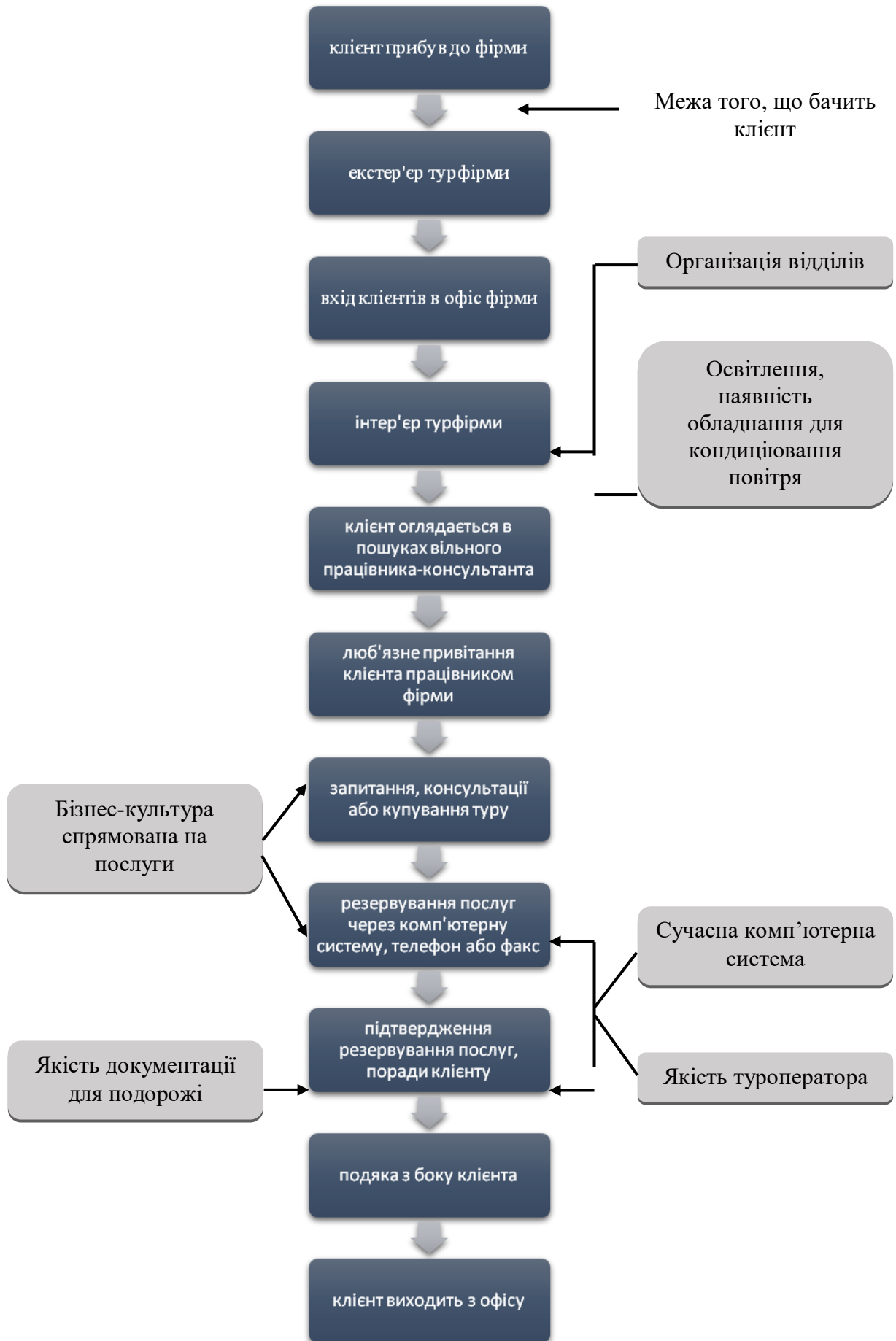
Таблиця 2.9

Переваги та недоліки методів збирання інформації про задоволеність клієнтів туристичним продуктом турагенції TOURS&TICKETS

Метод	Форма	Вимір та	Переваги	Недоліки
--------------	--------------	-----------------	-----------------	-----------------

дослідження	проведення	моніторинг		
Відгуки споживачів	Поштові, телефонні, відгуки на сайтах, в соціальних мережах	Кількість повідомлень за період	Емоційність вражень споживачів	Випадковий характер, невелика вибірка, спрямованість на незадоволених споживачів
Опитування	Опитування на основі анкетування	Чисельні методи обробки даних, розрахунок індексу задоволеності	Репрезентативні вибірки споживачів, що дозволяють виявити вагомі характеристики	Складність процедури
Дослідження на замовлення	Замовлення дослідження	За необхідністю	Можливість співставлення з іншими конкуруючими підприємствами	Дороговизна та відсутність систематичності

Відповідальні туристичні підприємства користуються методом безпосереднього вимірювання рівня задоволення споживачів, проводячи регулярні опитування. Щоб дізнатися думки споживачів про різні сторони своєї діяльності, компанії розсилають анкети або проводять опитування споживачів, які нещодавно скористалися послугами компанії засобами соціального медіа-маркетингу. Зокрема, відгуки на туристичних сайтах та в соціальних мережах [19].



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Зовнішній вигляд (екстер'єр)турагенції	2,5	10	40	31	25	4	0	100	4,1	76,7
2. Оформлення(інтер'єр) іоснащення турагенції	2,7	12	38	32	23	7	0	100	4,0	75,2
3. Якість зустрічі клієнтів	3,5	14	30	42	21	7	0	100	3,9	73,7
4. Уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт	4,8	20	24	40	29	7	0	100	3,8	70,2
5. Середній час надавання послуг (резервування, оформлення договору)	4,6	19	52	37	10	1	0	100	4,4	85,0
6. Якість документації, що надається клієнту після купівлі туру	4,3	17	26	47	27	0	0	100	3,9	74,7
7. Уміння працівників турагенції завершати бесіду і спонукати до повторного звернення	1,8	8	53	27	20	0	0	100	4,3	83,2
Сума (абсолютне значення суми чисел, які знаходяться у графі)	24,2	100	263	256	155	26	0	700	28,4	538,7

В ході дослідження було опитано 100 відвідувачів турагенції TOURS&TICKETSі кожному з них запропоновано оцінити вагу (значущість) кожного обраного показника з використанням 5-ти бальної шкали. Кожний бал від 1 до 5 відповідав певній якісній оцінці (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Шкала оцінки значущості показників якості обслуговування для клієнтів турагенції TOURS&TICKETS

Якісна оцінка	Кількісна оцінка
Неважливо	1
Маловажно	2
Недостатньо важливо	3
Важливо	4
Дуже важливо	5

Середні значення ваги (значущості) даних показників наведені у таблиці 2.10 (граф 2), знаходяться вони в діапазоні від 1,8 до 4,8 балів. Отримані значення ваги були нормовані. Для цього визначалась сума всіх показників ваги. В даному випадку вона дорівнює 24,2 (див. табл. 2.10 (граф 2)). Для отримання нормованої ваги необхідно значення кожного коефіцієнта ваги розділити на 24,2 і помножити на 100. Наприклад, для показника «якість зустрічі клієнта» нормована вага становить 14 ($3,5 : 24,2 \times 100$). На наступному етапі дослідження відвідувачі турагенції TOURS&TICKETS оцінювали якість обслуговування по кожному показнику з використанням п'ятибальної шкали, яка показана у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Шкала оцінки задоволеності клієнтів якістю обслуговування працівниками турагенції TOURS&TICKETS

Оцінка задоволеності		
Якісна оцінка	Кількісна оцінка, бали	Оцінка з використанням індексів
Погано	1	0
Незадовільно	2	25
Задовільно	3	50
Добре	4	75
Відмінно	5	100

При підсумуванні результатів опитування окремо підраховувалась кількість респондентів, які поставили оцінки 5,4,3,2,1. Результати їх опитування надані в таблиці 2.10 (графи 4-8).

Далі на основі даних, отриманих на попередньому етапі (таблиця 2.10(графи 4-8)), визначались середні оцінки задоволеності клієнтів якістю обслуговування персоналом турагенції TOURS&TICKETS по кожному із обраних показників. Наприклад, для показника «якість зустрічі клієнта» середня оцінка задоволеності споживачів склала 3,9. Вона отримана таким чином: загальна сума балів всіх 100 опитаних поділена на 100, тобто:

$$30 \times 5 + 42 \times 4 + 21 \times 3 + 7 \times 2 = 390 : 100 = 3,9$$

Результати розрахунку даного показника наведені в таблиці 2.10(графа 10).

Дані табл. 2.12 свідчать, що найбільша задоволеність клієнтів якістю обслуговування спостерігається за показниками «середній час надання послуг»- 4,4, «уміння працівників фірми завершати бесіду і спонукати до повторного звернення» - 4,3.

Найгірший стан справ спостерігається за показником «уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт».

Для отримання більш повної картини рівня задоволеності клієнтів якістю обслуговування персоналом турагенції TOURS&TICKETS можна встановити також середні значення індексів задоволеності споживачів по кожному із обраних показників з використанням даних, наведених у табл.2.10 (графи 4-8).

Наприклад, для показника «якість зустрічі клієнта» індекс задоволеності клієнта складатиме:

$$73,7 (100 \times 30 + 75 \times 42 + 50 \times 21 + 25 \times 7 + 0 \times 0 = 7375 : 100 = 73,7)$$

Порівнювання індексів задоволеності клієнтів і середнього значення задоволеності свідчить про те, що обидва показники надають зіставні оцінки.

Так, наприклад, середні значення задоволеності споживачів з «оформленням і оснащенням підприємства» і «зовнішнім виглядом фірми» складають відповідно 4,0 і 4,1, а індекси задоволеності цими показниками 75,2 і 76,7, тобто і перший і другий показники в однаковій мірі об'єктивно відображають рівень

задоволеності клієнтів даної фірми. Отже, можна з успіхом користуватись будь-яким із розглянутих способів. Аналізуючи отримані дані можна також зробити такий висновок. Найбільш важливим для клієнтів є показник «уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт» (4,8 балів). В той же час по цьому показнику оцінка задоволеності споживачів виявляється самою низькою – (3,8 балів). І навпаки, «умінню працівників фірми завершувати бесіду і спонукати для повторного звернення» клієнти фірми не надають особливого значення (вага показника лише 1,8 бала), але рівень їх задоволеності цим показником є одним із самих високих – 4,3 бала.

Отже, за результатами дослідження можемо зробити висновок, що за більшістю критеріїв маємо високі коефіцієнти корисності та високу важливість. Для споживачів туристичного продукту велике значення мають професійна компетенція персоналу, якість та безпека туристичного продукту.

На підставі отриманих даних доходимо висновку, що турагенції TOURS&TICKETS має позитивний результат виміру корисності, тобто вище 0. Таким чином, запропонований метод оцінки корисності туристичних послуг є ефективним інструментом, що забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень. Оцінка може бути застосована з метою вдосконалення діяльності підприємств для підвищення якості туристичних послуг, а також для порівняння як за конкретний період за вибіркою підприємств так і в динаміці по конкретному туристичному підприємству. Своєчасна оцінка якості туристичних послуг сприяє виявленню «вузьких місць» в процесі організації бізнесу, будучи інструментом вдосконалення бізнес-процесів, забезпечуючи тенденції сталого довгострокового розвитку туристичних підприємств.

Висновки до розділу 2

У другому розділі бакалаврської роботи надано оцінку результатам практичного дослідження, об'єктом аналізу якого стала турагенція TOURS&TICKETS, ризики і загрози та основні елементи існуючого механізму конкурентних позицій стратегії результативності.

На підставі дослідження показників конкурентних переваг туристичного продукту, встановлено, що обов'язковим важелем розвитку туристичного ринку України є динаміка туристичних потоків. Доведено, що в останні роки виріс попит на екскурсійні послуги, це свідчить про потребу приділяти більшої уваги цьому виду туристичного продукту.

Запропоновано принципи, що спрямовані на створення конкурентного туристичного продукту, які формуються на основі статистичного та експертного аналізу. За допомогою SWOT аналізу туристичного середовища турагенції, виявлено сильні та слабкі сторони формування корисності туристичного продукту турагенції TOURS&TICKETS.

Переважно сильною стороною при створенні конкурентної послуги є заслуга маркетингового персоналу турагенції, який реалізовує діяльність власного підприємства за основними напрямками маркетингової політики, ефективно використовуючи при цьому всі доступні йому маркетингові інструменти.

За результатами узагальнення та критичного аналізу існуючих наукових підходів у бакалаврській роботі доведено, що для аналізу зовнішніх передумов функціонування турагенції TOURS&TICKETS доцільно застосовувати такий методичний інструментарій, як загальна корисність (сукупна – Total Utility *TU*) та гранична корисність (Marginal Utility *MU*). Проаналізовано наукові та зарубіжні погляди на сутність методичних інструментаріїв та зроблено висновок, що за його допомогою досліджуються ступінь задоволення від споживання благ.

Визначено структуру складових корисності туристичного продукту для досліджуваної турагенції, яку можна розглядати як профілі корисності. Профілі корисності туристичного продукту розглянуто через середні бальні оцінки споживачів щодо здатності задовольнити потреби за прямими та опосередкованими послугами.

Проведене дослідження дозволило сформувати загальну вибірку зовнішніх та внутрішніх факторів, які є складовою частиною принципів формування конкурентоспроможного туристичного продукту.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ ТА ПОСИЛЕННЯ ЇХНІХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ

3.1. Механізм та засоби підвищення рівня індивідуальності туристичного продукту у турагенції TOURS&TICKETS

Індивідуалізація бізнесу - це маркетингова стратегія, яка заснована на даних про споживача, для оптимізації і окупності інвестицій. Головний базис в індивідуалізації бізнесу - це людська особистість. Основні аргументи на користь впровадження індивідуалізації бізнесу є такі:

- ✓ збільшення прибутку;
- ✓ підвищення довіри до підприємства: люди добре ставляться до тих, хто враховує їх інтереси;
- ✓ велика кількість покупців;
- ✓ напрацювання нових клієнтів і утримання старих;
- ✓ посилення репутації підприємства.

Для того щоб почати підвищувати індивідуальність бізнесу, спочатку потрібно сегментувати клієнтів, тобто запропонувати певні послуги людині, яка ними цікавиться і є потенційним покупцем. Тобто клієнту необхідно запропонувати те, що йому потрібно, тоді, коли це йому потрібно і так, як йому потрібно. Для цього існує велика кількість каналів сегментації. Сегментація ринку є інформаційною основою для індивідуалізації бізнесу.

Коли сегментацію завершено, здійснюється індивідуалізація через канали, серед яких:

- ✓ Google Analytics. Після сегментації дозволяє аудиторії використовувати такі параметри, як: стать, розташування, вік і пристрій, який використовують люди при перегляді сайту туристичного підприємства, - пропонувати кожному користувачеві окрему туристичну послугу, а також можна аналізувати сторінки або послуги, які переглянув відвідувач.

- ✓ **Лінкування.** На сайті туристичного підприємства встановлюється скрипт, який за допомогою свого внутрішнього алгоритму може вибрати всю можливу інформацію з соціальних мереж. А можлива - це та, яку залишив відкритою сам клієнт. Найчастіше лінкування застосовують в Facebook, так як там зібрано найбільше особистої інформації, в порівнянні з іншими соціальними мережами. Якщо на сторінку підприємства в Facebook заходить певна кількість людей, то можна стверджувати, що вони зацікавлені в послугах підприємства. Знаючи потреби клієнтів, можна цілеспрямовано показувати їм рекламу, таким чином, ще раз підштовхуючи і мотивуючи їх до покупки. Також можемо відправляти персоналізовані e-mail з проханням підписатися, якщо підприємство представляє інтерес, або відписатися від розсилки, якщо підприємство не цікаво.
- ✓ **Форма підписки.** На сьогоднішній день найпоширенішою формою індивідуалізації бізнесу є персональна підписка через електронну пошту. На будь-якому сайті можна зробити підписку, але головне не злякати клієнта запитом великої кількості інформації. Тобто робити все необхідно поступово. Для початку можна дізнатися тільки ім'я і e-mail. Якщо клієнт цікавиться чимось конкретним, то йому дуже важливо дати право вибору, не змушувати підписатися на оновлення підприємства, якщо підприємство відповідає інтересам клієнта, то запропонувати альтернативу. Наприклад, підписатися на зміни ціни на потрібну йому послугу.

Основні переваги від індивідуалізації бізнесу ґрунтуються на стимулюванні споживачів до покупки через персоналізацію спілкування (див. рис. 3.1).

Також є можливість доставляти додаткові пропозиції. Через просту рекламу в Google, email або sms. Все залежить від того, якою інформацією володіє підприємство.

Основні переваги від індивідуалізації бізнесу

- Індивідуалізація бізнесу впливає на покупців, підштовхуючи їх до покупки туристичної послуги
- Клієнти більше купують у тих, хто персоналізував спілкування
- Клієнти більше купують через персоналізований e-mail
- Зростання доходу у туристичних підприємств, які застосовують персоналізацію
- Зростання продажів у туристичних підприємств, які застосовують персоналізацію

Рис. 3.1. Основні переваги від індивідуалізації бізнесу туристичними підприємства

- ✓ Товарний XML -один з найпоширеніших каналів індивідуалізації і сегментації. В основному, список послуг, які є на сайті підприємства, формується програмістом. Після формування можна все залишити, як було, але за допомогою багатьох банерних та тизерних мереж можна завантажити товарний XML. На сайті потрібно буде поставити лише код, за допомогою якого можна показувати відвідувачам ту послугу, яку вони вже переглянули.
- ✓ Інтерактив. Часто таке буває, що є сайт, послуга, є покупець і реклама, яка їх пов'язує, а все одно не зрозуміло, як персоналізувати інформацію. Технологія інтерактивну полягає в створенні інтерактивного обміну. На сайті підприємства створюється форма, де відвідувачі повинні залишити свої дані в обмін на щось з арсеналу сюрпризів.

Основні ризики під час індивідуалізації бізнесу представлено на рис. 3.2.

Індивідуалізація - це шлях до успіху і ефективного бізнесу. В умовах конкуренції це спосіб забезпечити туристичному підприємству успіх на ринку.

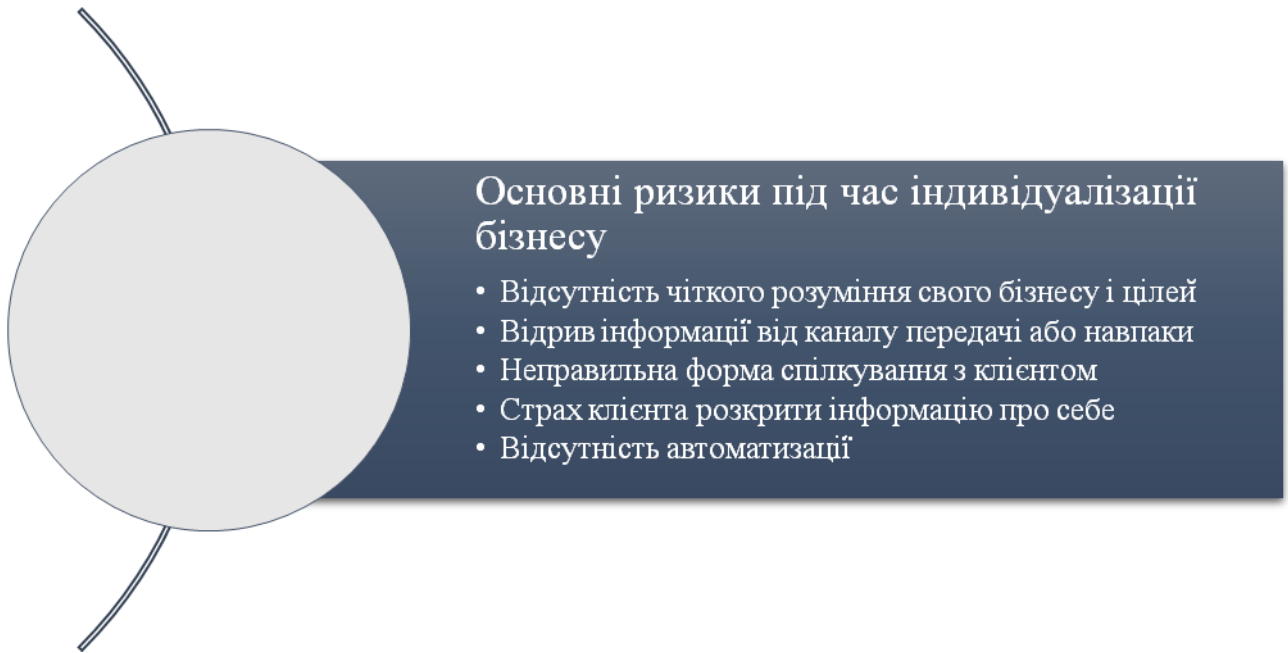


Рис. 3.2. Основні ризики під час індивідуалізації бізнесу

Рівень індивідуальності бізнесу визначається як вартість унікальної інформації у вартості туристичних послуг, наданих за рік, віднесена до вартості повторюваної інформації у вартості туристичних послуг, наданих за рік. Розрахунки рівня індивідуальності бізнесу турагенції TOURS&TICKETS за 5 років наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Розрахунки рівня індивідуальності туристичних послуг турагенції
TOURS&TICKETS**

Рік	Витрати на унікальну інформацію, тис. грн.	Витрати на повторювану інформацію, тис. грн.	Рівень індивідуальності бізнесу, I_б
2018	65748,54	54248,25	1,21
2017	59087,05	49239,21	1,20
2016	52198,69	44236,18	1,18
2015	48214,56	40516,44	1,19
2014	41628,91	35886,99	1,16

Отже, за результатами дослідження та статистичних даних ми вважаємо, що підвищення індивідуальності бізнесу у турагенції TOURS&TICKETS можливе за рахунок:

- ✓ збільшення витрат на унікальну інформацію;
- ✓ зменшення витрати на повторювану інформацію. Зменшення витрат на повторювану інформацію пов'язане із зменшенням обсягу наданих послуг, тому з метою подальшого розвитку турагенції без зменшення частки ринку доцільно обрати сценарій підвищення індивідуальності бізнесу за рахунок збільшення витрат на витрати на унікальну інформацію.

Відтак, для аналізу рівня індивідуальності бізнесу у турагенції TOURS&TICKETS запропоновано шкалу, у відповідності до якої виділено три рівні індивідуальності бізнесу:

- ✓ низький ($I_b=0\div0,75$),
- ✓ середній ($I_b=0,76\div0,99$),
- ✓ високий ($I_b=1,0$ і вище).

У відповідності до запропонованої шкали досліджувана турагенція має високий рівень індивідуальності бізнесу у 2018. Із даних таблиці 3.1 ми побачили, що можливість підвищення індивідуальності бізнесу за умови зростання загальної суми витрат на інформаційне забезпечення діяльності турагенції є перспективним.

Як було зазначено вище, рівень індивідуальності бізнесу залежить від величини витрат на інформацію. Корисно при цьому визначати міру, в якій відбуваються такі зміни. Кожне підприємство самостійно здійснюючи свою господарську діяльність та реалізуючи свою інформаційну політику по різному досягає бажаних результатів, одним з яких є рівень індивідуальності бізнесу. Уявлення про ефективність з точки зору забезпечення відповідного рівня індивідуальності бізнесу можуть дати результати кореляційно-регресійного аналізу між рівнем індивідуальності бізнесу туристичних підприємств і витратами на інформацію.

При цьому слід визначити залежність між сумою витрат на інформаційне забезпечення діяльності досліджуваної турагенції та рівнем індивідуальності бізнесу за умови, що у турагенції TOURS&TICKETS будуть зберігатись пропорції між витратами на унікальну інформацію та витратами на

повторювану інформацію, зафіксовані за останні аналізовані періоди (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Коефіцієнт кореляції між рівнем індивідуальності бізнесу турагенції
TOURS&TICKETS і витратами на інформацію**

Рік	Витрати на унікальну інформацію, грн.	Витрати на повторювану інформацію, грн.	Всього витрати на інформацію, грн. (X)	Рівень індивідуальності бізнесу, (Y)	Коефіцієнт кореляції, $r(X;Y)$
2018	65748,54	54248,25	119996,79	1,21	0,922
2017	59087,05	49239,21	108326,26	1,20	
2016	52198,69	44236,18	96434,87	1,18	
2015	48214,56	40516,44	88731,00	1,19	
2014	41628,91	35886,99	77515,90	1,16	

Дані таблиці 3.2. можна інтерпретувати таким чином. Удосліджуваній турагенції спостерігається тісний зв'язок між функцією та аргументом, про що свідчать значення коефіцієнта кореляції $r(X;Y)$, які перевищують 0,7.

Відтак, на рисунку 3.3 нами представлено залежності між рівнями індивідуальності бізнесу ($Y= Iб$) та загальними витратами на інформацію (X). Дані рисунку 3.3 означають, що зростання на одну тисячу гривень загальних витрат на інформацію може привести до зростання рівня індивідуальності бізнесу на 0,0011. Така інформація може бути корисна у разі отримання бажаного рівня індивідуальності бізнесу, який можна буде розрахувати та співвіднести з можливостями та економічними результатами, які надає індивідуалізація туристичних послуг у турагенції TOURS&TICKETS.

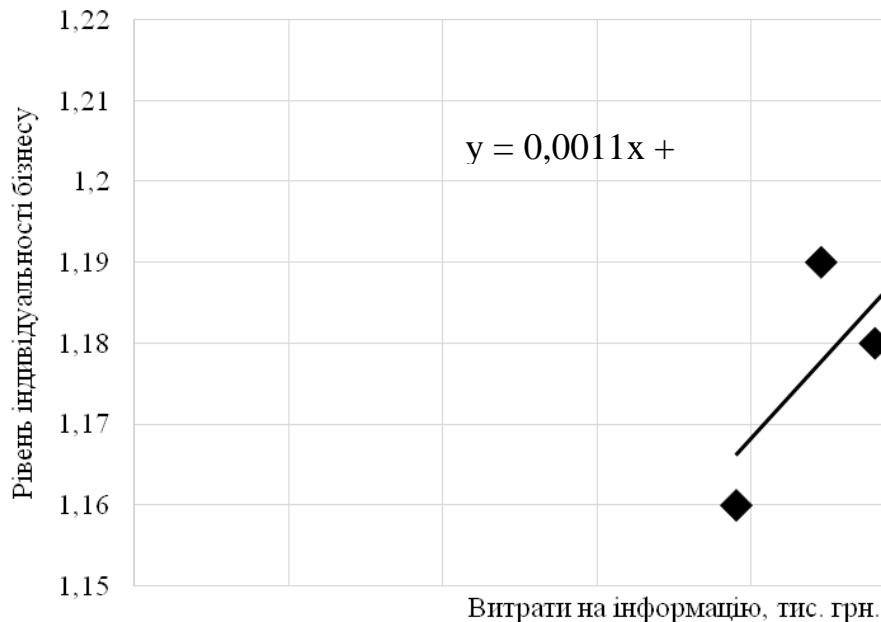


Рис. 3.3. Залежність рівня індивідуальності бізнесу у турагенції TOURS&TICKETS від витрат на інформацію

З іншого боку ми пропонуємо також визначити і вплив на індекс індивідуальності бізнесу окремо витрат на унікальну інформацію. Результати представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Коефіцієнт кореляції між рівнем індивідуальності бізнесу у турагенції TOURS&TICKETS і витратами на унікальну інформацію

Рік	Витрати на унікальну інформацію, тис. грн., (X)	Рівень індивідуальності бізнесу, $I_0(Y)$	Коефіцієнт кореляції, $r(X;Y)$
2018	65748,54	1,21	0,927
2017	59087,05	1,20	
2016	52198,69	1,18	
2015	48214,56	1,19	
2014	41628,91	1,16	

Рівняння кореляції між рівнем індивідуальності бізнесу у турагенції TOURS&TICKETS і витратами на повторювану інформацію:

$$y = 0,0024x + 1,0783$$

Рівняння кореляції між рівнем індивідуальності бізнесу у турагенції TOURS&TICKETS і витратами на унікальну інформацію:

$$y = 0,0019x + 1,0865$$

Таким чином, визначаючи механізм та засоби підвищення рівня індивідуальності туристичного продукту, можна стверджувати, що турагенції обов'язково повинні знати вимоги потенційних покупців та оцінки споживачів. Тому формування конкурентних переваг починається з визначення суттєвих споживчих властивостей, за якими оцінюється принципова можливість реалізувати продукт на відповідному ринку, де покупці постійно порівнюватимуть його характеристики з продуктами конкурентів щодо міри задоволення конкретних потреб і цін реалізації.

3.2. Розроблення програми продажу комплексного туристичного продукту на конкурентному ринку туристичних послуг

Успішна робота підприємства залежить не тільки від виробленого туристичного продукту, але й від подальшого його продажу на туристичному ринку. Недостатньо зробити якісний товар, він повинний знайти свого споживача. Зустріч туристичного продукту з потенційним споживачем є найважливішою умовою його реалізації, тому багато виробників пропонують ринку свої товари, формуючи власні канали продаж які по суті є комплексними системами підтримки. Каналом продажів можна вважати шлях, по якому товари рухаються від виробника до споживача, який в свою чергу, вибирає той туристичний продукт, що для нього є найбільш цікавим і доступним. Споживач прагне максимізувати цінність, виходячи з прийнятності витрат на пошук потрібного туристичного продукту, рівня знань про туристичний продукт, можливість пересування і рівень доходів. А також формує певне уявлення та порівнює реальну, одержану ними цінність з очікуваною, і даний результат впливає на ступінь їхнього задоволення і поведінку під час покупки туристичного продукту [90].

Слід зауважити, що для операторів вітчизняного ринку розроблення конкурентного туристичного продукту, а також його популяризація серед внутрішніх і зовнішніх споживачів є головною стратегічною метою. Це пов'язано з тим, що туристичний продукт є ефективним засобом впливу на ринок, а отже і джерелом прибутків. Досягнення зазначеної мети можливе шляхом реалізації відповідних маркетингових стратегій. Серед існуючої у сучасній науковій літературі великої кількості різноманітних стратегій підприємства, що координують роботу всіх його структурних підрозділів, допомагають розвиватися і діяти на конкурентному ринку, враховуючи специфіку туристичного ринку, є стратегії зростання, цільового маркетингу та фокусованого маркетингу [42].

Стратегія цільового маркетингу ґрунтується на розробленні та просуванні на цільових ринках спеціального туристичного продукту, що відповідає потребам і бажанням споживачів одного або кількох цільових сегментів (наприклад, екскурсійні, спортивні тури, екотури та ін.).

Стратегія фокусованого маркетингу включає розроблення і просування специфічного (унікального) туристичного продукту, розраховуючи на залучення споживачів, представлених вузьким ринковим сегментом або нішею (наприклад, тури відповідно до професійних чи аматорських інтересів). Ця стратегія використовується туристичними підприємствами з обмеженими ресурсами і в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Замість пошуку незначної частки в основних ринкових сегментах підприємство прагне отримати більшу частку у вузькому сегменті або навіть у ринкових нішах. Аналіз особливостей кожної із згаданих стратегій дозволив встановити логічний взаємозв'язок між формулюванням принципів маркетингу підприємства, постановкою конкретних цілей, вибором стратегії і завдань, виконання яких покликане забезпечити реалізацію маркетингової стратегії (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Взаємозв'язок принципів, цілей та маркетингових стратегій туристичних підприємств

Принцип маркетингу	Цілі	Стратегія	Завдання для малих туристичних операторів	Завдання для великих туристичних операторів
Націлюватися на потреби споживача	Пропонування туристичного продукту, який відповідає потребам ключових споживачів	Стратегія фокусованого маркетингу	Інтенсивно розробляти сильні позитивні сторони туристичного продукту, приділяти увагу розвитку його унікальності	Розробляти нову комерційну пропозицію на базі місцевих туристичних ресурсів, розвивати спеціалізований туризм за професійними та і аматорськими інтересами
Враховувати, що споживачі купують не продукт, а засіб задоволення потреби	Спрямування діяльності підприємства на вирішення проблем ключових споживачів		Усувати наявні недоліки обслуговування туристів	Визначати пріоритети у використанні зарубіжних туристських ринків з більш високим потенціалом
Конкурувати лише на тих ринках, де можна досягти переваги	Правильний вибір туристичного ринку	Стратегія цільового маркетингу	Використовувати сприятливі умови, що виникають на ринках зарубіжних країн, для реалізації туристичного продукту	Розширювати географію та збільшення тривалості подорожей іноземних туристів по країні
Визначати відмінності у складі ринків	Коригування комплексу маркетингу підприємства відповідно до вимог обраного ним сегменту		Вести активний пошук нових сегментів закордонного туристського ринку	Збільшувати кількість поїздок іноземних туристів у не-сезонний період
Орієнтуватися на тенденції зміни ринків та потреб споживачів	Подовження терміну існування туристичного продукту / послуги на ринку	Стратегія зростання	Сконцентрувати зусилля на спеціалізації туристичного продукту	Удосконалювати політику експортних цін на туристичні послуги
Розглядати маркетинг як філософію діяльності підприємства	Маркетингове спрямування діяльності усіх підрозділів підприємства		Розроблювати еластичні умови бронювання та ануляції подорожей іноземних туристів	Розбудовувати зовнішню і внутрішню збутову мережі
				Збільшувати виробництво та продаж додаткових туристичних послуг

На розробку стратегічних цілей та завдань туристичного підприємства впливає велика кількість чинників, серед яких, слід розуміти не лише систему маркетингових комунікацій (рекламу, PR, інтернет-маркетинг, стимулювання збуту, прямий маркетинг тощо), спрямованих безпосередньо на споживача, а й комплекс заходів, розроблених туристичним підприємством та направлених на

суб'єкти туристичного бізнесу для формування його конкурентних переваг поміж інших туристичних підприємств (підтримка у процесі збуту, підвищена винагорода, пільгові умови співпраці тощо).

У розробленні програми продажу туристичні послуги поєднуються в туристичний продукт туроператора і через канали продажів (туристичні агентства) доводяться до споживача. Реалізація туристичного продукту та послуг на туристичному ринку може здійснюватися безпосередньо споживачеві або через канали продажів, що включають одного чи кількох посередників [59, с. 31-32].

Процес продажу та просування туристичних послуг містить у собі низку класичних елементів (засобів просування) із характерними рисами та технологіями. До основних можна віднести: рекламу, стимулювання збуту, персональний (особистий) продаж, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг. Даний комплекс, крім основних, також може включати і синтетичні засоби, зокрема:

- ✓ виставкова діяльність, основна мета якої полягає в інформуванні громадськості шляхом демонстрування продукції, що є у розпорядженні фірми;
- ✓ брендинг – діяльність зі створення, реалізації та управління брендом підприємства;
- ✓ спонсорство – система взаємовигідних договірних відносин між спонсором, який є постачальником коштів, ресурсів і послуг, і реципієнтом – стороною, що їх отримує, в особі індивідів, груп, організацій з метою досягнення спонсором певних маркетингових цілей;
- ✓ інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу – комплексний засіб маркетингових комунікацій, який потребує використання елементів реклами, стимулювання збуту, персонального продажу, public relations (зв'язків з громадськістю) та інших комунікаційних засобів у місцях продажу продукту підприємства [67, с. 355-356].

Враховуючи сучасну специфіку конкурентного туристичного бізнесу, коли велика кількість туристичних операторів безпосередньо працюють з клієнтами через власну агентську мережу та те, що автори не беруть до уваги просування туристичних послуг у розрізі туроператор-турагент, можна запропонувати таку класифікацію (див. рис. 3.4).

Зовнішні, спрямовані на споживача	Внутрішні, спрямовані на посередника
<ul style="list-style-type: none"> • реклама і брендинг • public relations • персональний продаж • виставкова діяльність • прямий маркетинг • стимулювання збуту • спонсорство • інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу 	<ul style="list-style-type: none"> • підтримка на всіх етапах у процесі збуту • пільгові умови для співпраці • ексклюзивне (виключне) партнерство • підвищена комісійна винагорода • додаткові заохочення

Рис. 3.4. Класифікація засобів програми продажу туристичного продукту залежно від спрямування дії

Таким чином, зовнішні засоби програми продажу та просування туристичного продукту спрямовані на стимулювання споживача до купівлі та включають у себе більш традиційні засоби – рекламу, прямий маркетинг тощо. Вони допомагають туристичним агентам рекламувати туристичний продукт оператора та швидше реалізовувати, просуваючи його на ринок. Вони також сприяють формуванню позитивного іміджу як туристичному посереднику, так і туристичному оператору, який безпосередньо є виробником певного конкретного пакету послуг.

Внутрішні – направлені на суб’єкти туристичного бізнесу, які виступають у ролі посередника між туристичними операторами та споживачами туристичних

послуг. Такі засоби стимулюють туристичних агентів співпрацювати з конкретними туристичними операторами на певних вигідних для обох сторін умовах, а туристичним агентам допомагає обрати кращих постачальників туристичних послуг та стати ексклюзивним партнером, який пропонує унікальні продукти, які можна придбати лише в агенціях, які співпрацюють з такими туристичними операторами.

Крім вигідних умов співпраці, суб'єкти туристичного бізнесу – продавці туристичного продукту, отримують часткову або повну інформаційну, бухгалтерську та іншу підтримку зі сторони туристичного оператора, створюють або укріплюють власний імідж як надійного продавця та партнера, посилюючи власну конкурентну позицію на ринку.

На основі сукупності зовнішніх та внутрішніх засобів розробки програми продажу туристичного продукту та в залежності від низки факторів, таких як імідж компанії, цільова аудиторія, місце розташування підприємства тощо кожне туристичне підприємство визначає стратегію збуту. Залежно від цих факторів, туристичний оператор обирає різні способи збуту власного туристичного продукту (див. рис. 3.5).

Інтенсивний спосіб збуту туристичного продукту дає туристичному оператору права реалізовувати їх будь-яким посередникам. При цьому туристичний агент сам обирає оператора, з яким бажає співпрацювати, а туристичний оператор погоджується на таку співпрацю, намагаючись охопити максимальну кількість.

Варто зазначити, що ексклюзивна дистрибуція здійснюється на підставі агентської угоди, що надає турагенту певні привілеї на правах винятковості продажу даного туристичного продукту, а саме:

- ✓ надання виключних прав на реалізацію туристського продукту на визначеній території;
- ✓ нижчі ціни на туристичні продукти, ніж для інших посередників;
- ✓ підвищена або за певних умов додаткова комісійна винагорода;
- ✓ надання гарантованої квоти на турпродукт [70].

Збут через власну агентську мережу	Збут через посередників
<ul style="list-style-type: none"> • Пряма дистрибуція (прямий продаж) • Через агентську мережу підприємств, яка створена та підпорядковується туристичному оператору • За допомогою інноваційних засобів e-commerce: мобільні додатки, модулі online-бронювання та купівлі турів на сайті туристичного підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Інтенсивний: туристичний продукт реалізується через більшість туристичних агентств по регіонах країни • Селективний: вибір агентів здійснюється селективно (з розподілом на декількох спеціалізованих посередників) • Ексклюзивна дистрибуція: туристичний продукт реалізується лише через обраних туристичних агентів. Стратегія характерна для особливих видів туристичних послуг

Рис. 3.5. Способи збуту туристичного продукту

Відтак, туристичний оператор, використовуючи ексклюзивний спосіб розподілу туристичного продукту набуває певних конкурентних переваг над іншими операторами та отримує посилений контроль над агентами завдяки можливості встановлення власних стандартів обслуговування клієнтів, можливості фіксувати ціну продукту та, якщо це прописано в угоді, обмеження посередниками у підписанні угод із іншими суб'єктами туристичного ринку.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі України потрібно удосконалити процес відтворення якісного туристичного продукту (надати різні види туристичних послуг). Процес формування високоякісного туристичного продукту та його просування на ринку ускладнюється відсутністю повної та актуальної інформації стосовно наявних ресурсів конкурентних переваг національного туристичного потенціалу і цільових туристичних ринків. Рівень фінансування з розвитку та просування національного туристичного продукту не забезпечує позитивних змін в характеристиках туристичного потоку. Суттєвих капіталовкладень вимагають не окремі туристичні підприємства, а туристична інфраструктура в цілому. Рівень фінансування заходів із просування на зовнішній ринок національного

туристичного продукту є недостатнім і не забезпечує формування високої конкурентоспроможності галузі. Конкурентоспроможність туристичного продукту необхідно забезпечувати шляхом запровадження нормативних вимог до основних параметрів якості. Сукупність цих параметрів забезпечує захист прав споживача в отриманні таких основних споживчих властивостей як безпечність і доступність і прозорість [25, с.199].

В Україні існують всі умови для розвитку туризму і створення конкурентоспроможного туристичного продукту, оскільки країна багата на природні ресурси – гори, море, джерела, мінеральної води тощо. Але однією з найбільших проблем туристичного сектору є брак інформації про Україну – починаючи від загальних географічних, історичних та економічних даних до конкретних контактів у комунальних службах, готелях, на туристичних об'єктах тощо. Найголовніше – створити доступні інформаційні центри. Коли турист приїжджає в країну, він повинен отримати на туристичному підприємстві всю інформацію про країну, яка його може зацікавити. Починаючи від безкоштовних карт, які мають бути в транспорті перевезення (літак, автомобіль, поїзд тощо), на вокзалах, в метро та в кожному готелі і ресторані. Карта міста, району повинна також містити систематизовану інформацію, куди можна піти, де жити, як переміщатися. Такі центри повинні працювати по-європейськи: мати широкий доступ до оперативної інформації країни-перебування, бути готовими допомогти туристові оселитися, замовити столик в ресторані і навіть викликати таксі. До таких безкоштовним додаткових послуг і відповідно високого сервісу до якого європейці вже звикли. Українцям ще цього треба повчитися. Кожне місто має організувати відповідний сайт з інформацією для туристів з доступом до інфраструктури і візуалізацією, орієнтованої на туриста. Європейці обов'язково перед поїздкою в нову країну вивчають інформацію про умови перебування в цій країні [78, с.342].

Абсолютну перевагу в сфері туризму країна може ще більше підсилити інноваційною політикою створення специфічних комплексних туристичних продуктів, забезпечення ефективною спеціалізацією в міжнародному туризмі, ефективною ціновою політикою в окремі сезони, формування унікального

туристичного продукту чи послуги (в Туреччині та Єгипті перевагою є те, що майже всі готелі надають послуги за системою «All inclusive» (все включено)). Інновації в туристичній сфері, головним чином, охоплюють індустрію гостинності та перевезень, використання нових технологій в готельному бізнесі та індустрії розваг під час формування нового туристичного продукту й комплексу маркетингу (автоматизовані системи бронювання авіа, автобусних та залізничних перевезень, місць в готелях та на круїзних лайнерах). Завдяки застосуванню нових методів управління, активному використанню сучасних інформаційних засобів і нових матеріалів інновації істотно знижують ціну туристичного продукту. У практиці поширені кризові інновації та інновації розвитку. Для туристичного бізнесу доцільно використовувати одночасно обидва види, зокрема кризові інновації – швидкі нововведення для запобігання зникненню з ринку туристичного продукту чи послуги, інновації розвитку – повільні, добре продумані, поетапно впроваджувані для запобігання старінню туристичних продуктів та послуг [81].

Отже, використовуючи дану програму продажу комплексного туристичного продукту та ґрунтуючись на виборі оптимальної стратегії збуту, туристичні підприємства можуть здобувати конкурентні переваги над іншими, збільшуючи частку на ринку та підвищуючи лояльність кінцевих споживачів. Тобто, просування власних туристичних послуг має вагоме значення для успішного функціонування підприємств на туристичному ринку.

Висновки до розділу 3

Вирішуючи завдання по вдосконаленню системи конкурентних переваг у туристичній сфері та посилення їхніх конкурентних позицій, зроблені такі висновки.

У вітчизняному туристичному бізнесі маркетингові інструменти не застосовуються комплексно, послідовно та системно, у визначенні стратегічних

напрямів діяльності суб'єктів туристичного бізнесу переважає збутовий підхід. Зокрема, вітчизняні туроператори практично не провадять глибинних маркетингових досліджень, не завжди здійснюють сегментацію туристичного ринку, використовують лише експортні стратегічні моделі, а маркетинговий комплекс для вітчизняного ринку туристичних послуг створюють лише в окремих випадках.

Щоб підвищити ефективність управління діяльністю вітчизняних суб'єктів підприємництва на ринку туристичних послуг, необхідно застосовувати такий інструментарій, як маркетингове дослідження вітчизняного ринку, визначення цільових ринкових сегментів, визначення оптимальної моделі присутності на цільовому ринку та розроблення відповідного комплексу маркетингових заходів для цільових споживачів-клієнтів.

При розробці методичних підходів формування туристичного продукту було виділено найголовніші фактори: перш за все вибір району, місцевості де буде формуватися туристична послуга (маршрут); вибір пріоритетно-історичних точок, які формують кількість об'єктів огляду на маршруті і опираються на ціль подорожі туриста; вибір транспорту пересування. Так, введення початкових даних здійснюється в різних інформаційних блоках, а визначення пріоритетності кожного об'єкту, витрат часу та розрахунок оптимальних відстаней між ними, рознесені у різні функціональні модулі.

Оскільки для аналізу рівня індивідуальності бізнесу запропоновано шкалу, у відповідності до якої виділено три рівні індивідуальності бізнесу: низький ($I_b=0\div 0,75$), середній ($I_b=0,76\div 0,99$), високий ($I_b=1,0$ і вище). У відповідності до запропонованої шкали турагенція TOURS&TICKETS має високий рівень індивідуальності бізнесу. Дані таблиці довели гіпотезу про можливість підвищення індивідуальності бізнесу за умови зростання загальної суми витрат на інформаційне забезпечення діяльності туристичного підприємства.

Обґрунтовано, що ефективність можна розглядати як статичну за короткостроковий період, так і у динаміці за кілька короткострокових періодів. Ефективність у динаміці, тобто індекс ефективності, характеризує стійкість

ефективності. Тобто, якщо індекс ефективності дорівнює 1, або перевищує 1 – можна стверджувати, що має місце стійка ефективність.

Визначено, що турагенція TOURS&TICKETS має позитивний інформаційно-комунікаційний потенціал, тобто має можливість підвищувати свої конкурентні переваги за рахунок використання інформаційно-комунікаційних ресурсів.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі наведено теоретичне узагальнення і вирішення наукової проблеми, сутність якої полягає у комплексному дослідженні та оцінці імператив конкурентних переваг у туристичній сфері. Результати проведених досліджень дозволяють зробити наступні висновки і пропозиції.

1. Ринкові перетворення, що відбуваються в Україні, визначення туризму пріоритетною галуззю економіки, загострення конкуренції на окремих сегментах внутрішнього та міжнародного ринку туристичних послуг актуалізують необхідність дослідження проблеми конкурентоспроможності, як передумови підтримання стійких позицій підприємств в умовах конкурентного ринку.

В умовах зростаючої конкуренції туристському 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.

2. Структурно-логічний підхід до аналізу суті конкурентних переваг у туристичній сфері дав змогу більш конкретно обґрунтувати теоретичний зміст і сформулювати дефініції основних понять:

- ✓ під «конкурентною перевагою в туристичній сфері» розуміють здатність підприємств, які задіяні в процесі створення та реалізації туристичних послуг, протистояти у динамічних змінах конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках при ефективному використанні ендогенних

конкурентних переваг свого внутрішнього середовища та екзогенного впливу з метою максимального задоволення потреб споживачів туристичних продуктів (послуг) та одержання прибутку;

- ✓ конкурентні переваги туристичної сфери визначаються вигідним географічним і геополітичним положенням, природно-кліматичними умовами, сукупністю туристично-рекреаційних і культурно-історичних ресурсів та рівнем ефективності їх використання, ступенем розвитку туристичної та фізичної інфраструктури, екологічної безпеки, раціональності регуляторної політики держави;
- ✓ конкурентні переваги туристичної сфери не можна розглядати як однозначну категорію, оскільки вона не конкурує на національному рівні з іншими галузями. Конкурують між собою на регіональному, національному та міжнародному ринках окремі підприємства туристичної сфери.

3. Структуризація процесу управління туристичним підприємством, означає її поділ на стадії та етапи з урахуванням їх особливих характеристик. Основними етапами цього процесу є: аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, позиціонування туристичного продукту чи послуги на ринку, розробка маркетингової стратегії підприємства, розробка програм, реалізація заходів, контроль діяльності. Такий підхід є досить гнучким і дає змогу туристичним підприємствам у своїй практичній діяльності цілком самостійно визначати послідовність етапів входження на вітчизняний ринок.

4. Дослідженням сучасної практики туристичного бізнесу підтверджено, що в основу формування збереження конкурентних переваг у туристичній сфері повинна бути покладена комплексна система послідовного ухвалення рішень стосовно виконання таких завдань, як аналіз ринкових можливостей, сегментація та добір цільових ринків, розробка комплексу маркетингу, реалізація заходів, контроль та аналіз результатів виконаної програми.

5. В обґрунтуванні напрямів підвищення корисності послуг у туристичному продукті покладено висновок про необхідність врахування підвищених вимог споживачів до послуг при організації надання туристичних послуг. Для

досліджуваної турагенції запропоновано заходи щодо підвищення статусності послуг.

6. З урахуванням заходів щодо підвищення статусності опосередкованих послуг визначено модифіковані споживчі привабливості опосередкованих туристичних послуг. На основі визначених позицій зроблено висновок про можливість підвищення споживчої привабливості всіх аналізованих туристичних продуктів за рахунок впровадження принципу статусності опосередкованих туристичних послуг. Надано управлінські рекомендації щодо посилення впливу факторів внутрішнього менеджменту на рівень споживчої привабливості туристичних послуг.

7. Характеристикою інформаційно-комунікаційних ресурсів турагенції TOU-

RS&TICKETS запропоновано розглядати зв'язки на рівні забезпечення управлінських функцій інформаційними функціями та рівні забезпечення інформаційних функцій комунікаційними засобами. Оцінку зв'язків запропоновано проводити на основі лінгвістичної змінної, яку за допомогою перевідної шкали, можна оцінити кількісно. На основі дослідження комплексу інформаційно-комунікаційних характеристик у турагенції TOURS&TICKETS визначено оцінку інформаційно-комунікаційних характеристик, яка дозволила визначити напрямки подальшого підвищення ефективності використання інформаційно-комунікаційних ресурсів.

8. При ідентифікації чинників, що впливають на конкурентні переваги підприємств ринку туристичних послуг, виділено чинники, що впливають на діяльність туроператора та на діяльність турагенції, що зумовлено різною специфікою роботи даних підприємств. Диференціація чинників дозволила сформулювати основні принципи та напрямки стратегічного управління підприємств ринку туристичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, и практика / Г. Л. Азов. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 280 с.
2. Азоев Г.Л., Челенков АЛ. Конкурентныепреимуществафирмы. - М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. - 256 с.
3. Алмашій Я.І. Теоретичні аспекти розвитку туризму у світі / Я.І. Алмашій // Вісник Університету банківської справи. – 2012. – № 2(14). – С. 73–75.
4. Алябышева Т. М. Теоретические и методические аспекты оценки конкурентных преимуществ региона / Т. - М. Алябышева // Культура народов Причерноморья. - 2007. - № 102 - С. 55-58.
5. Аранчій В.І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В.І. Аранчій, С.П. Зоря, А.О. Лантух [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf>.
6. Артюхова І. В. Чинники формування й збереження конкурентних переваг підприємства туристичної галузі / І. В. Артюхова // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 2 (20). – С. 11-14.
7. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: 2001. – XII, 804 с.
8. Антоненко І. Я., Михайліченко Г. І. Логістична стратегія як управлінська інновація в індустрії туризму. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2011. № 714. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 281–291.
9. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення тур. продукту. Київ : Альтерпрес, 2004. 288 с.
10. Балабанов И.Т. Экономикатуризма : [учебноепособие] / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М. : Издательство «Финансы и статистика», 2003. – 176 с.

- 11.Балашова Р.І. Розвиток туристичного підприємства: теорія та практика: монографія / Р.І. Балашова; Донецький інститут туристичного бізнесу. – Донецьк: видавництво «Вебер», 2009. – 343 с.
- 12.Бейдик О. О, Новосад Н. О. Фактори формування туристичних регіонів і центрів в'їзного туризму України. Проблеми міжнародного туризму : зб. наук. праць. Київ : ППНВ, 2010. С. 285–299.
- 13.Белецкая И.Л. Конкурентоспособность в есовременной трактовке // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 10. - С. 81-88.
- 14.Белоус О.П., Панченко Е.Г. Менеджмент: конкурентоспособность и эффективность. К.: «ЗнаниеУкраины», 2002 г., 40с.
- 15.Блайт Дж. Основы маркетинга. – К.: Знання – Пресс., 2003. – 493 с.
- 16.Бойко М. Г. Організаційна конвергенція в туризмі: передумови та практичні аспекти формування / М. Г. Бойко // ЕкономікаКрыма. – 2010. – №1 (30). – С. 120-127.
- 17.Бордун О. Аналіз міжнародних туристичних потоків України / О. Бордун // Вісник Львівського університету. – 2013. – № 43. – Ч. 2. – С. 137–146.
- [4, с. 8]Брассінгтон Ф., Петтітт С. Основы маркетингу / Пер. з англ.; За наук. ред. Є.Є. Козлова. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 768 с.
- 18.Бройдо Е.А.
Формирование конкурентных преимуществ компании путем развития инновационных возможностей: автореф. дис. ... канд. наук: спец. 08.00.05 / Е.А. Бройдо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dissercat.kompanii-putem-razvitiya-innovatsionnykhvozhno>.
- 19.Бутенко Н. В. Маркетинг: підручник / Н. В. Бутенко. – К. : Атіка. – 2008. – С. 300.
- 20.Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: [навч. посіб.] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; вид. 2-е, виправл. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
- 21.Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. - 2005. - №2. - С. 50-53.

22. Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток туристичного ринку в Україні / Н.І. Горбаль, Р.І. Ханіна, О.І. Ковальчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2015. – С. 120–128.
23. Гаврилюк С.П. «Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу»: Навч. посібник. – К.: Київ. Національний торговий економічний університет, 2006. – 180 с.
24. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / С.П. Гаврилюк.- Київ, - 2001.
25. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. МУ.М6.МО / Гаврилюк Світлана Павлівна; КНТЕУ. – Київ ІОММ 1. – ОУ 5 с. – Бібліограф.: С. 1УТ-199.
26. Гарбера О.Є. Основні теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності в туристичному господарстві України / О.Є. Гарбера // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 23. – С. 29–32.
27. Гвозденко А.А. Логистика в туризме : [учеб. пособ.] / А.А. Гвозденко. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 305 с.
28. Горіна Г. О. Розвиток ринку туристичних послуг в Україні в умовах просторової поляризації: дисертац. ... д-ра екон. наук, 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Дніпро, 2017. 493 с.
29. Грозный И.С. Конкурентные преимущества предприятия: стратегия достижения в инновационном аспекте: [монография] / И.С. Грозный. – Донецк: Схід, 2008. – 328 с.
30. Гудима М. М. Туристична послуга: проблеми визначення поняття. Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України. 2010. Вип. 23. С. 126–132.
31. Гуменюк Н. В. Глобальні комп'ютерні системи резервування: практика використання в туристичній галузі України. / Н. В. Гуменюк, А. О.

- Паламарчук// Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4, Т. 4. – С. 61-64.
- 32.Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000 – 688 с.
- 33.Діяльність підприємств сфери послуг у грудні 2009 р. Основні тенденції. 26.01.2010 №19. [Електронний ресурс] / Державний ком. статистики України. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/
- 34.Дишко О. Л. Формування готовності бакалаврів з туризму до професійної взаємодії зі споживачами туристичних послуг: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Рівне, 2016. 260 с.
- 35.Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкуренентоспроможність підприємства: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
- 36.Дубовик ОЛ. Управління маркетинговими дослідженнями в процесі формування конкурентних переваг: Монографія. - Львів: ЛБІ НБУ, 2005.
- 37.Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг // Підприємництво, господарство і право. - 2005. - № 1. - С. 100-103.
- 38.Зайцева В. М., Корнієнко О. М. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі. Вісник Запорізького національного університету. 2012. № 2 (8). С. 55–65.
- 39.Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18.11.2003 р. № 1282-XV. – Режим доступу: [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
- 40.Закон України «Про туризм» від 11.02.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua>.
- 41.Зозульов О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства / О. Зозульов // Маркетинг і реклама. – 2002. – № 9. – С.44–47.
- 42.Исмаев Д. К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. – М.: Изд. центр «Академия», 2004. – 192 с.
- 43.Кэмпбелл Д. Стратегический менеджмент: [учебник] / / Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: Проспект, 2003. – 336 с.

- 44.Кіптенко В.К. Менеджмент туризму : [підручник] / В.К. Кіптенко. – К. : Знання, 2010. – 502 с
- 45.Кифяк В.Ф. Організація туризму / В.Ф. Кифяк. – Чернівці : КНИГИ-XXI, 2008. – 344 с.
- 46.Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В.Ф. Кифяк. Чернівці : КНИГИ-XXI, 2003. – 300 с.
- 47.Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятие в нестабильнойэкономическойсреде: риски, стратегии, безопасность. М. : Экономика, 1997. - 288 с.
- 48.Ковальчук С.В., Миколишина В.В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування / С.В. Ковальчук, В.В. Миколишина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 4. – С. 60–64.
- 49.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
- 50.Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. - К.: Зовнішня торгівля, 2003. - 304с.
- 51.Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства / М.Кривенко // Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка : Економіка. – К., 2008. – № 99–100. – С. 44–48.
- 52.Криворучко Я.Ю. Формування конкурентних переваг підприємства у контексті управління відносинами із бізнес-партнерами / Я.Ю. Криворучко, Л.Р. Прийма [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://readera.org/article/formuvannja-konkurentnyekh-perevah-pidpryemstva-ukonteksti-upravlinnja-10171982.html>.
- 53.Кротков А.М., Еленева Ю.Л. Конкурентоспособностьпредприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг. - 2006. - №6. – С. 10-12.
- 54.Козубова Н. В. Туристичні послуги як об'єкт ринкових відносин в Україні. Інноваційна економіка. 2014. № 2. С. 137–143.

- 55.Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К: КНЕУ, 2002. – 245 с.
- 56.Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І.О. Кузнецова [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://liber.onu.edu.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:385030/Source:default>.
- 57.Куперман В. В. Оптимізація виробничої програми промислового підприємства: автореф. ... канд. екон. наук. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами екон. діяльності). Одеса, 2012. 21 с.
- 58.Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
59. Левчук К. В. Інформаційна логістика в забезпеченні корисності туристичного продукту: дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Херсон, 2016. 261 с.
- 60.Лігоненко Л.О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій / Л.О. Лігоненко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф.; відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2005. – 310 с.
- 61.Лісовська Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства / Л.С. Лісовська [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2009_640/20.pdf.
- 62.Логістика: Теорія та практика / В.М. Кислий [та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
- 63.Любіцева О.О. Методика розробки турів / О.О. Любіцева. – К., 2003. – 104 с.
- 64.Макконнел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. –799 с.

- 65.Малевський Е. З. Стратегія формування та досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / Е. З. Малевський // Культура народів Причорномор'я. - 2007. - №103. - С. 191-195.
- 66.Мальська М.П. Міжнародний туризм і сфера послуг : [підручник] / Мальська М.П., Антонюк Н.В., Ганич Н.М. – К. : Знання, 2008. – 661 с.
67. Мальська М. П., Рутинський М. Й., Білоус С. В., Мандюк Н. Л. Економіка туризму: теорія та практика. Київ : Центр учб. л-ри, 2014. 544 с.
- 68.Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
- 69.Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристической фирмой. Учебник.- М: Финансы и статистика, 2001. -208 с.
70. Музичка Є. О. Управління збутовою діяльністю туристичних підприємств: автореф. ... канд. екон. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами екон. діяльності). Київ, 2015. 25 с.
- 71.Ніколенко С. С. Мікроекономіка: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни за кредитно-модульною системою організації навчального процесу / С. С. Ніколенко, Л. Л. Кушнір. – Електрон. дані. – Полтава : РВВ ПУСКУ. – 2009.
- 72.Основы туристской деятельности : учебник / [Г.И. Зорина, Е.Н. Ильина, Е.В. Мошняга и др.] ; сост. Е.Н.Ильина. – М. : Советский спорт. – 2000. – 224 с.
- 73.Охріменко А.Г. Тенденції формування в'їзного туристичного потоку / А.Г. Охріменко // Економічний часопис. – 2012. – № 9–10. – С. 38–42.
- 74.Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
- 75.Пэйс П. В. Парадигма конкурентности / П. В. Пэйс, Е. Г. Стефан // Обзор конкурентоспособности. - 1998. - Т. 6. - 190 с.
- 76.Портер М. Конкуренция. – К.: Вільямс, 2000. – 495 с.
- 77.Половинка Ю. С. Концепція управління якістю продукції в процесі досягнення конкурентних переваг /Ю. С. Половинка, І. С. Грозний //

Інтеграційні процеси і соціально-економічний розвиток : міжн. науковопракт. конфер., 25–26 квітня, 2007 р. : тези конф. - Сімферополь : Таврія, 2007. - С. 233–235.

78. Прейгер Д. К. Міжнародний туризм в Україні як форма інтеграційних комунікацій / Д.К.Прейгер, І.А.Малярчук // Стратегічна програма. – 2005. – №3. – С. 37-40.
79. Прокопівщина О.В. Облік та аналіз виробництва туристичного продукту / О.В. Прокопівщина // Бізнес-інформ. – 2014. – № 5. – С. 210–215.
80. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: Монографія. – К.: «Логос», 2006. – 568 с.
81. Рега М. Г. Формування туристичного сектору в малому бізнесі національного господарства [Електронний ресурс] / М. Г. Рега. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/pips/2009_2/465.pdf
82. Романова В. В. Взаємозв'язок конкурентоспроможності і конкурентоспроможного потенціалу / В. В. Романова // Проблеми економіки. -2007. - № 1. - С. 283-285.
83. Ряба О.І. Конкурентоспроможність України та напрями її підвищення // Ряба О.І., Шумило Н.М. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_3/044-047.pdf
84. Семенов В.Ф., Проценко Т.О. Регіональна економіка: Навч. посіб.- К.: МП «Леся», 2009. – 708 с.
85. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання / Г.О. Селезньова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016>.
86. Сысоева Е.А. Конкурентные преимущества предприятия: эволюция и источники формирования / Е.А. Сысоева // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 5. – С. 47–51.

- 87.Смирнов Є.М. Обґрунтування підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства / Є.М. Смирнов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc.../64.pdf.
- 88.Смирнов І.Г. Логістика туризму / І.Г. Смирнов. – К. : Знання, 2009. – 444 с.
- 89.Стиглер Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс / Дж. Стиглер // Вехи экономической мысли. Теория фирмы. Т. 2. / под. ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Эконом. шк., 2000.
- 90.Стратегія розвитку туризму і курортів [Електронний ресурс] : затв. розпорядженням від 6.08.2008 р. № 1088-р. Кабінету Міністрів України // Верховна Рада України. Законодавство України. – Електрон. текстові дані (39026 байтів). - К.: Упр. компют. систем Апарату Верховної Ради України, 1996-2009. – Режим доступу:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1088-2008-%F0&key=4/UMfPEGznhh85k.ZiaML TagHI4n.s80msh8Ie6>.- Назва з екрану.
- 91.Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. та доповн. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.
- 92.Ткаченко Т. Формування споживчої цінності туристичного продукту / Т. Ткаченко, М. Бойко // Товари і ринки. – 2012. – №2. – С. 5-16.
- 93.Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: від теорії до реалій: матеріали Міжнародної наукової конференції. Туризм: реалії та перспективи розвитку, 24 жовт. 2014. Київ : КНТЕУ. С. 41–43.
- 94.Толковый словарь туристских терминов. Туризм. Туристская индустрия. Туристский бизнес / [авт.-сост. И.В. Зорин, В.А. Квартальнов]. – М.; Афины : INFOGROUP, 1994. – 229 с.
- 95.Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, та ін. - К. : КНЕУ, 2006. - 527 с.

96. Унтила Е. Н. Экологическая составляющая конкурентоспособности фирмы / Е. Н. Унтила // Культура народов Причерноморья. - 2001. - №21. - С. 50-51. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / [за заг. ред. проф. А. Е. Воронковой]. - Х : ІНЖЕК, 2006. - 448 с.
97. Федорченко В.К. Теоретичні та методичні засади підготовки фахівців для сфери туризму : [монографія / за ред. Н. Г. Ничкало]. – К. : Видавничий Дім «Слово», 2004. –472 с.
98. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т.В. Харчук // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68–71.
99. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
100. Чаплінський Ю.Б. Управління маркетинговою діяльністю туристичних підприємств. Автореф. канд. екон. наук / КНТЕУ. К., 2009. – 34 с.
101. Чачашвили Э.С. Эволюция стратегического маркетинга / Э.С. Чачашвили // Научные ведомости БелГУ. История. Политология. Экономика. Информатика. – 2009. – Вып. 11/1. – № 9. – С. 76–81.
102. Черных Н.Б. Технология и организация туроператорской и турагентской деятельности : [учебное пособие] / Черных Н.Б. – [2-е изд., исправл. и дополн.]. – М. : Советский спорт, 2005. –360 с.
103. Шершньова З.Є. Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
104. Шеховцева Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания / Л.С. Шеховцева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4(24). – С. 11–16.
105. Школа І. М. Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія / за ред. доктора економічних наук, професора Школи І.М. – Чернівці: Книги – XXI, 2007. – 292 с.
106. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 597 с.

107. Ягафарова Е.Ф. Устойчивость конкурентного преимущества фирмы с точки зрения ресурсной концепции / Е.Ф. Ягафарова // Известия ПГПУ. – 2008. – № 6(10). – С. 30–35.
108. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. World Economic Forum. Geneva. 2013. 517 p. URL : <http://www3.weforum.org>.
109. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority // Journal of Marketing. 1988. – April. Vol. 52. – P. 65–72.