

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ

**ВІНЯР Христина Миколаївна**

**Управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в  
контексті підвищення ефективності їх діяльності / Management of the  
competitiveness of tourist enterprises in the context of increasing the  
efficiency of their activities**

спеціальність 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНзмі-21  
Х.М. Віняр (Сидорак)

---

Науковий керівник  
д.е.н., професор, І.М. Білецька

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.  
Зав. кафедри  
\_\_\_\_\_ І. М. Білецька

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Основні поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства .....	7
1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства: цілі принципи та чинники .....	13
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств та способи її підвищення .....	21
Висновки до розділу 1 .....	27
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «МЕРИДІАН-ТРАВЕЛ» .....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного оператора «Меридіан- Травел» .....	29
2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища туристичного оператора «Меридіан-Травел» .....	36
2.3. Аналіз конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан- Травел» .....	43
Висновки до розділу 2 .....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	53
3.1. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «Меридіан-Травел» в контексті підвищення ефективності її діяльності.....	53
3.2. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на світовому ринку на основі SMART-технологій.....	61
Висновки до розділу 3 .....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У ринковій економіці конкуренція є основною вимогою бізнесу й механізмом розподілу економічних ресурсів. Конкуренентоспроможність передбачає ефективне функціонування підприємств у турбулентному конкурентному середовищі. Конкуренентоспроможність завжди є важливою умовою успіху компаній.

Окремі фундаментальні економічні та організаційні обставини, що зумовлюють конкурентні переваги підприємства, створюються й формуються в процесі його функціонування. Для підприємств істотну частину фундаментальних (позитивних чи негативних) обставин створено природою, державою (позитивне бізнес-середовище, ринки збуту, що розвиваються, стимулюючі чинники (привілеї, податкові пільги, пільгові кредити й інше), створення і удосконалення інфраструктури, дистриб'юторських мереж), безпосередньо самою компанією (формування кваліфікованого персоналу (залежить від рівня доходу), регулярне скорочення собівартості тощо). Зазначене зумовлює актуальність теми цієї роботи.

У такому разі набуває актуальності процес управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті підвищення ефективності його діяльності.

**Аналіз результатів останніх досліджень і публікацій.** У наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів наведено численні дослідження з питань управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема, і туристичної сфери. Варто відзначити таких зарубіжних та вітчизняних вчених-дослідників як, Р. Баран, Л. Березіна, Л. Беррі, Н. Богацька, Т. Васильців, Л. Варава, О. Вараксіна, О. Гавриш, Т. Гончарук, Г. Гребньов, О. Дейнега, І. Дмитрієв, О. Драган, І. Кадирус, Р. Катурія, О. Клименко, О. Красняк, Г. Леськів, Р. Ло, Р. Лупак, Ю. Мануйлович, О. Мелльник, А. Мокій, А. Огорь, Т. Партута, М. Портер, О. Похильченко, П. Пуцентейло, Г. Скударь, Н. Тарнавська, Ю. Хваль, Д. Шендель, К. Янг-Йбарра

О. Янковий, О. Яновський, С. Ярошенко та інші.

Однак питання управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті підвищення ефективності його діяльності залишаються все ще маловивченими.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних засад і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності турфірми в контексті підвищення ефективності її діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувалися наступні **завдання:**

1. Проаналізувати основні поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства.

2. Проаналізувати управління конкурентоспроможністю підприємства: цілі принципи та чинники.

3. Проаналізувати методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств та способи її підвищення.

4. Дати загальну характеристика діяльності туристичного оператора «Меридіан-Травел».

5. Провести оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища туристичного оператора «Меридіан-Травел».

6. Провести аналіз конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел».

7. Розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «Меридіан-Травел» в контексті підвищення ефективності її діяльності.

8. Визначити напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на світовому ринку на основі SMART-технологій.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом дослідження є туристичний оператор «Меридіан-Травел».

**Предметом дослідження** є конкурентоспроможність туристичного

оператора «Меридіан-Травел».

**Методологія дослідження.** При проведенні дослідження загальнометодологічною основою виступає діалектичний метод пізнання, застосовуваний для проведення теоретичного аналізу. В ході дослідження також використовувалися методи логічного узагальнення і наукової абстракції, дослідницько-статистичний та аналітичний; економіко-математичні методи; систематизації і логічного узагальнення; принципи розвитку, зв'язку, універсальності, системності, комплексності.

**Інформаційна база роботи.** Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, що врегульовують аналізовані питання, статистичні дані та аналітичні матеріали, експертні оцінок провідних фахівців в області конкурентоспроможності, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, що відносяться до досліджуваної проблематики, а також матеріали туристичного оператора «Меридіан-Травел».

**Наукова новизна** проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- систематизовано понятійний апарат досліджуваної теми;
- визначено взаємозв'язки конкурентних переваг й конкурентоспроможності для різних типів економічних об'єктів;
- уточнено основні характеристики підприємства, що визначають його конкурентоспроможність.

**Практичне значення** проведеного дослідження полягає в тому що, сформульовані теоретичні узагальнення є внеском у теорію конкурентоспроможності підприємств, які можуть використовуватися при розробці системи її забезпечення. Висновки і пропозиції щодо розробки комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «Меридіан-Травел» в контексті підвищення ефективності її діяльності мають важливе практичне значення та можуть бути використані для вдосконалення діяльності підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня 2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 77 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 13 таблиць, 23 рисунки та список використаних джерел із 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Основні поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

Перехід до конкурентного ринку висуває в якості пріоритетного завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка у сучасних умовах є головним критерієм ефективності виробництва, оцінкою системи ефективності його управління.

Виникнення конкурентного середовища у різних галузях економіки зумовило становлення ринкових відносин в Україні. Невід'ємною частиною ринкової економіки конкуренція. Вона ж спонукає підприємців та комерсантів у найстисліші терміни впроваджувати все те нове, що є результатом наукових досліджень та досягнень науково-технічного прогресу.

Існують різні типові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність».

Варто відзначити, що в вітчизняних наукових дослідженнях вживаються два схожі терміни «конкурентоспроможність» й «конкурентоздатність». В даному контексті можу виникати плутанина в термінах, оскільки, обидва терміни «конкурентоспроможність» й «конкурентоздатність» етимологічно мають однокореневе походження, яке є похідним від поняття «конкуренція».

Семантему «конкурентоспроможність» пов'язано із терміном «конкуренція» (від лат. «concurrentia» — збіг, узгодженість, від лат. «concurro» – збігаюся, стикаюся (боротьба, суперництво)) – як «економічний процес взаємодії та боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків» [22]. Конкуренцію можна розглядати як «механізм стихійного регулювання виробництва в умовах

вільних ринкових відносин» [22].

Термін «конкурентоспроможність» є похідним від терміну «конкуренція», який «означає суперництво, змагання, зіткнення» [17, с. 551]. Водночас, в другій частині даних термінів відзначається певне розходження: в випадку враховування терміну «спроможність» визначається «здатність ... виконувати, здійснювати що-небудь» [6, с. 1378]. В іншому випадку йде мова щодо поняття «здатність», яке походить від терміну «здатний» - той який «може, уміє здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином» [6, с. 453]. О. Дейнега виходячи із лінгвістичного аналізу термінів «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність», дає наступне визначення: «1) конкурентоспроможність – це комплекс характеристик об'єкта (товару, підприємства, регіону, країни), який визначає його потенційний результат на ринку; 2) конкурентоздатність – це здатність певного об'єкта (товару, підприємства, регіону, країни) витримувати конкуренцію порівняно із аналогічними об'єктами на ринку» [14, с. 62]. Таким чином, «конкурентоздатність є категорією, яку в більшій мірі слід застосовувати до об'єктів, які вже діють на ринку, а конкурентоспроможність до новостворених об'єктів, які тільки мають виходити на ринок» [14, с. 62].

Водночас, слід відзначити, загально визнаних загальних тлумачень терміну «конкурентоспроможність» на даний час не науковцями запропоновано. Сама конкурентоспроможність сприймається як аналогія успіху, лідерства, переваги, домінування, переваги одних об'єктів над іншими, незалежно від того, до якої сукупності об'єктів даний термін використовується. Найбільш простою диференціацією підходів до тлумачення «конкурентоспроможності» є наступна: 1) описує функціонування підприємства без згадки товару; 2) описує виключно конкурентоспроможність товару; 3) описує товар і виробничу активність підприємства.

Дані терміни («конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність») з огляду на їх суперечливість ми розглядатимемо як тотожні один одному.



Також важливим є об'єкт розгляду - країна, підприємство, товар (продукт).

М. Портер визначає конкурентоспроможність як «властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин» [48, с.117].

Ж.-Ж. Ламбен розвинув теорію М. Портера щодо конкурентних переваг й диференціації товарів, і визначає базові умови успішності такої стратегії зростання конкурентоспроможності, а також однієї із окремих ознак, яка може використовуватись для охарактеризування ринкової сили конкретного з підприємств – його конкурентоспроможності Ж.-Ж. Ламбен відзначав, що диференціація може приймати різноманітні форми. Наприклад, «відмінність може укладатись в новому смаку кондитерського виробу, у якійсь особливій його органолептичній характеристиці, в інноваційній комбінації властивостей товару, способі його упаковки тощо» [21].

Вітчизняні автори також деколи виходять з позицій конкурентоспроможності товару чи продукції. Так, С. Покропивний визначає «конкурентоспроможність продукції як сукупність властивостей вироблених підприємством товарів, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції» [4, с. 31]. А. Є. Крикавський розглядає конкурентоспроможність як «сукупність споживчих властивостей товару, які характеризують його відмінність від виробу конкурента за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам, а також з урахуванням затрат на їх задоволення» [4, с. 31]. З. Шершньова під конкурентоспроможністю товару розуміє міру «його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо» [4, с. 31]. А. Войчак виокремлює конкурентоспроможність як «здатність бути виділеною споживачем з аналогічних товарів, які пропонуються на ринку фірмами-конкурентами» [4, с. 31].

Багато з зарубіжних чи вітчизняних авторів розділяють погляди на конкурентоспроможність як складову характеристики підприємства. Так, Г. Скудар розглядає конкурентоспроможність як багатосторонню економічну категорію, «яка розглядається на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Конкурентоспроможність зумовлена економічними, соціальними та політичними чинниками позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках» [38, с. 31].

А. Яновський трактує конкурентоспроможність підприємства як багаторівневу категорію, яка «передбачає оцінку всіх функціональних сфер їхньої діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)» [43, с. 22].

На думку С. Ярошенка підприємства є конкурентоспроможними, якщо «вони можуть довготривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку за наявності ефективнішої стратегії або можливості функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться здатність для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання працівників» [44].

Таким чином, на основі проведеного аналізу під конкурентоспроможністю в даній роботі ми розумітимемо здатність підприємств виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок їх вміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий, трудовий потенціал, що націлює на необхідність пов'язування конкурентоспроможності підприємства із ефективністю використання елементів сукупного економічного потенціалу. Також конкурентоспроможність можемо розглядати як певну характеристику, що показує особливості процесу розвитку конкретного підприємства у порівнянні із підприємством-конкурентом за показником задоволення певної суспільної потреби власними продуктами / послугами, а також ефективності виробничої діяльності даного підприємства.

Також важливим є зв'язок поняття «конкурентоспроможність» із конкурентними перевагами, які дозволяють ідентифікувати їх види у

залежності від об'єкту, до якого вони застосовуються – товару / послуги, підприємства, країни чи глобального рівня (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємозв'язки конкурентних переваг й конкурентоспроможності для різних типів економічних об'єктів

Отже, під конкурентоспроможність підприємства ми розумітимемо його здатність перевершувати конкурентів за низкою сукупності показників, особливо значущих для споживачів. Звідси випливає, що критеріями конкурентоспроможності підприємства виступають властивості, що особливо виділяються споживачами, які ми можемо виявити за допомогою споживчої експертизи чи маркетингового дослідження.

Конкурентоспроможність є багатогранною властивістю, що визначається багатоаспектністю самого явища конкуренції. Це означає, що керівництво підприємства не може концентруватися лише на одному із конкурентних факторів.

Більшість помилок у конкурентній боротьбі обумовлена складністю самого явища конкуренції.

Конкурентоспроможність компанії/підприємства базується на низці їх ключових характеристик, схема, які наведені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Основні характеристики підприємства, що визначають його конкурентоспроможність

Складено зі врахуванням [16, с. 240]

Таким чином, конкуренція є головним механізмом, який регулює економічні, політичні, культурні і міжособистісні відносини. Вона виступає як інструмент взаємної координації дій між особами, які змагаються за найкращі

умови життя, досягнення кращих результатів та збільшення свого доходу. В процесі конкуренції дані особи об'єктивно перетворюють своє оточення та взаємини, адаптуються одне до одного та прагнуть не поступитися іншими, при цьому вплив держави чи вплив інших сторін обмежується до мінімуму. Конкурентоспроможність є багатогранною властивістю, що визначається багатоаспектністю самого явища конкуренції. Під конкурентоспроможність підприємства розуміється його здатність перевершувати конкурентів за низкою сукупності показників особливо значущих для споживачів.

## **1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства: цілі принципи та чинники**

Управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексом стратегічних й тактичних заходів, які спрямовано на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Конкурентоспроможність означає здатність підприємства успішно конкурувати з іншими компаніями у своїй галузі, зберігати та розвивати свій бізнес, здобувати більше клієнтів і виживати в умовах динамічного бізнес-середовища.

Аналіз поняття «конкурентоспроможність» дозволяє виділити такі його ознаки (рис. 1.3).

Управління конкурентоспроможністю включає в себе наступні ключові аспекти:

Аналіз конкурентного середовища: Підприємство повинно ретельно досліджувати своїх конкурентів, їх стратегії, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Розробка стратегії: На основі аналізу створюється стратегія, яка визначає, як підприємство планує досягнути конкурентну перевагу. Ця стратегія повинна враховувати ресурси, цільовий ринок та унікальні можливості підприємства.

Інновації: Постійна інноваційна діяльність дозволяє підприємству виготовляти нові продукти, покращувати існуючі та впроваджувати

ефективніші процеси.

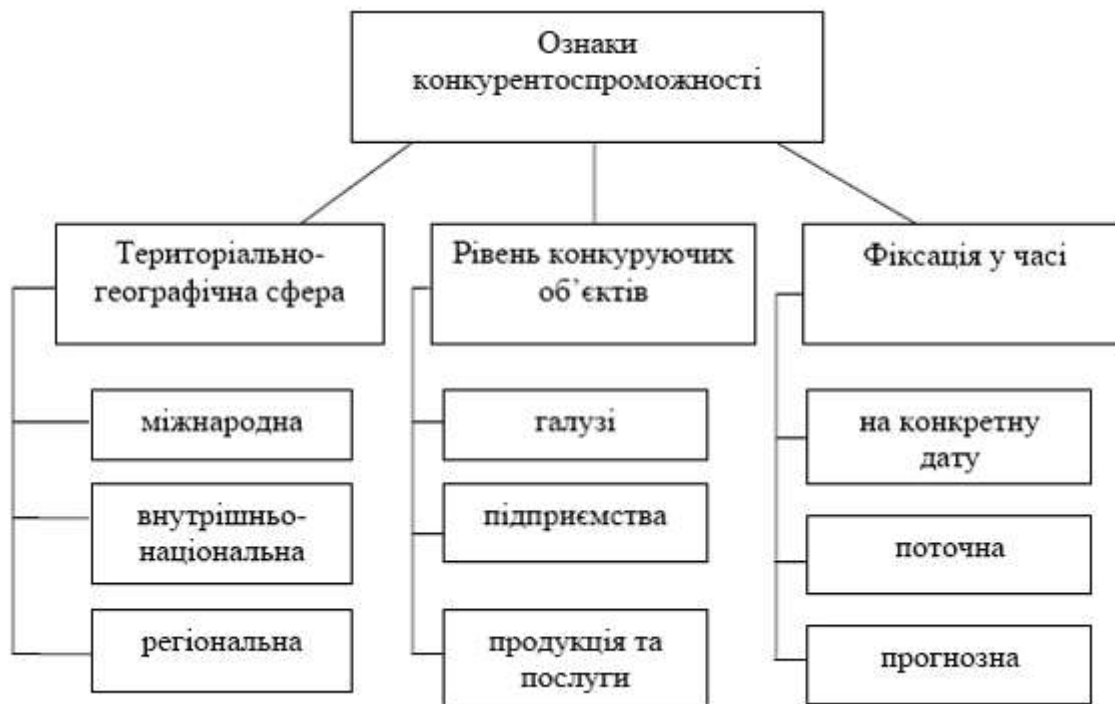


Рис. 1.3. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками [18]

Маркетинг та продажі: Діяльність зі збуту та маркетингу допомагає залучати і утримувати клієнтів. Ефективна комунікація з ринком та вміння відповідати на зміни у попиті допомагають зміцнювати конкурентоспроможність.

Ефективне управління ресурсами: Ефективне використання фінансових, людських, матеріальних та інших ресурсів дозволяє підприємству знижувати витрати та підвищувати продуктивність.

Навчання та розвиток персоналу: Розвиток кадрів і створення команди з відповідними навичками та знаннями важливі для досягнення конкурентних переваг.

Відслідковування результатів: Постійний моніторинг та аналіз результатів дозволяє підприємству коригувати стратегію та дії в реальному часі, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Управління конкурентоспроможністю є постійним і динамічним процесом, оскільки умови на ринку постійно змінюються. Підприємства, які

здатні швидко адаптуватися до змін та підтримувати свою конкурентоспроможність, мають кращі шанси на успіх у бізнесі.

Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, як сукупності взаємодіючих елементів, починається з визначення місії та цілей діяльності підприємства, цілей, факторів та елементів управління його конкурентоспроможністю.

Місія підприємства – виробника тільки морозива, може бути сформульована приблизно таким чином: ми виробляємо смачні та корисні ласощі для дітей та їхніх батьків.

Місія підприємства – виробника морозива та заморожених продуктів може бути визначена так: ми виробляємо ласощі та заощаджуємо ваш час на приготування їжі.

Вироблені на основі місії цілі є орієнтирами для всіх наступних управлінських рішень та діяльності персоналу. Цілі управління конкурентоспроможністю підприємства мають сприяти реалізації місії та узгоджуватися із спільною метою розвитку підприємства.

Вибір мети передбачає напрямок її досягнення з допомогою сукупності ресурсів, які має підприємство. Оскільки ці ресурси завжди обмежені, необхідно визначити, досягнення яких цілей забезпечить максимальну ефективність їх використання, тобто. створить підприємству конкурентну перевагу.

Цілі задають напрями розвитку підприємства та відображають бажаний стан, якого необхідно досягти. Ціль можна визначити як кінцеві економічні та фінансові результати діяльності підприємства, які воно планує отримати до заздалегідь встановленого терміну.

Первинними є економічні результати (цілі), а вторинними (виробничими) фінансові результати (цілі). При розробці систем управління конкурентоспроможністю підприємства вони повинні задовольняти низку основних вимог. Вони мають бути:

– Досить масштабними (складними);

- реальними чи безперечно досяжними;
- обмежені певним періодом;
- однозначно розуміється щодо їх змісту всіма виконавцями;
- несуперечливими;
- обов'язково вираженими кількісно;
- деталізованими за підрозділами підприємства;
- множинними.

Цілі, що реалізуються в рамках систем управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства не повинні суперечити одна одній.

Гавриш О. А. та Кухарук А. Д. систематизували та доповнили перелік базових принципів управління рівнем конкурентоспроможності підприємства і зараховують до них принципи: «системності; цілісності; структуризації; збалансованості; справедливості; обмеженої раціональності; множинності; розвитку; безперервності; забезпечення привабливості посад; залучення; достовірності інформації; попередження; відповідності у часі та просторі» [11].

Слід відзначити, що аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає вивчення чинників впливу на сприйняття покупцями підприємства та його продукції, а у результаті цього - зміну ринкової частки підприємства. Усі ці чинники конкурентоспроможності можна умовно розподілити на дві категорії: зовнішні та внутрішні (рис. 1.4).

До внутрішніх чинників належать такі аспекти: юридична форма і структура підприємства, рівень розвитку науково-технічної бази виробництва, рівень освіченості і кваліфікації персоналу, а також репутація компанії. Однак, зовнішні чинники, які, на відміну від внутрішніх, не залежать від компанії, також мають суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства. До них належать наступні аспекти:

- стан ринку товарів і послуг,
- рівень технологічного розвитку,



- доступність робочої сили,
- науково-технічний прогрес і регулювання державою.

Зовнішні чинники, які, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні підприємству (рис. 1.4) .



Рис. 1.4. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [21, с. 17]

На думку Ю. Хваль, узагальнено чинники впливу на процеси управління, конкурентоспроможністю підприємств можна навести у вигляді схеми, яку відображено на рисунку 1.5 [42].

О. Вараксіна здійснила групування чинників конкурентоспроможності за різними ознаками, як відображено на рисунку 1.6.

В даному групуванні відзначено групування чинників конкурентоспроможності за наступними ознаками: об'єктом дослідження, природою виникнення, ознакою керованості, сферою дії, рівнем спеціалізації, конкурентним рівнем, тривалістю дії, а також сферою походження [5]. Дані

ознаки дозволяють максимально широко ідентифікувати підприємства за рівне конкурентоспроможності.

Т. Гончарук відзначає що основними «складовими забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств є широкий асортимент продукції та послуг, рівень цін, якість товарів і послуг, маркетингове сприяння збуту, регулювання якості та вартості передпродажного та після продажного сервісу, якісна співпраця з постачальниками та виробниками товарів, висококваліфікований персонал, місце розташування торговельного підприємства та його економічний потенціал, імідж підприємства торгівлі тощо» [12]. Основні чинники, які визначають конкурентоспроможність підприємства на споживчому ринку, відображено на рис. 1.7 [13, с. 269].

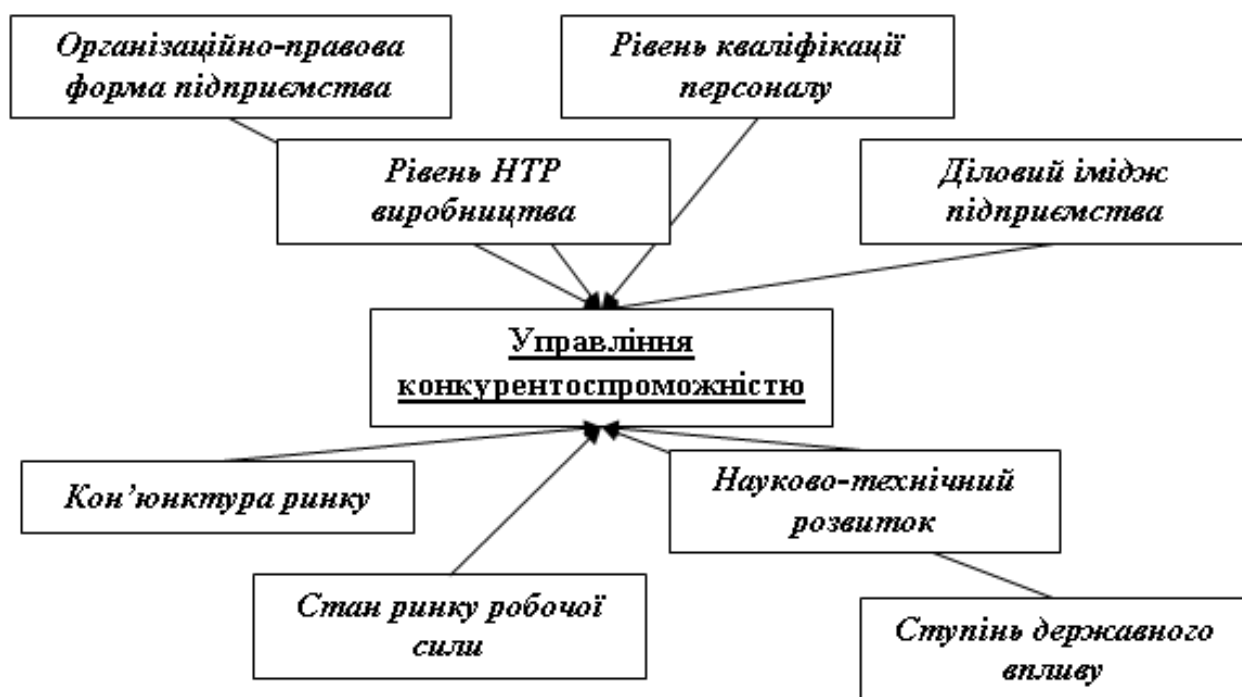


Рис. 1.5. Узагальнені чинники впливу на процеси управління конкурентоспроможністю підприємств [42]

Вони розглядають якість задоволення споживчого попиту, ефективність функціонування господарської системи та ресурсний потенціал.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку споживчих товарів / послуг, серед них і туристичні, залежить від різноманітних чинників, які можна поділити на кілька основних категорій, зокрема:

- ❖ Якість продукції. Якість товарів або послуг, які надає підприємство, грає вирішальну роль. Консистентність, надійність і відповідність очікуванням споживачів впливають на конкурентоспроможність.

**за об'єктом дослідження**

- залежать від технології
- належать до сфери виробництва
- стосуються реалізації продукції
- входять до сфери маркетингу
- належать до професійних навичок
- пов'язані з організаційними можливостями

**за природою виникнення**

- основні
- розвиненні
- загальні
- спеціалізовані
- природні
- штучні

**за ознакою керованості**

- контрольовані
- неконтрольовані
- керовані
- некеровані

**за сферою дії**

- зовнішні
- внутрішні

**за рівнем спеціалізації**

- інтегральні
- специфічні

**за конкурентним рівнем**

- на мікрорівні
- мезорівні
- макрорівні

**за тривалістю дії**

- постійні
- тимчасові

**за сферою походження**

- науково-технічні
- організаційно-економічні
- соціальні
- екологічні
- політичні

Рис. 1.6. Чинники конкурентоспроможності підприємства [5]

- ❖ Ціноутворення. Конкуреноспроможність підприємства може залежати від цін на їхні товари або послуги. Ціни повинні бути конкуреноспроможними в порівнянні з аналогічними пропозиціями на ринку.

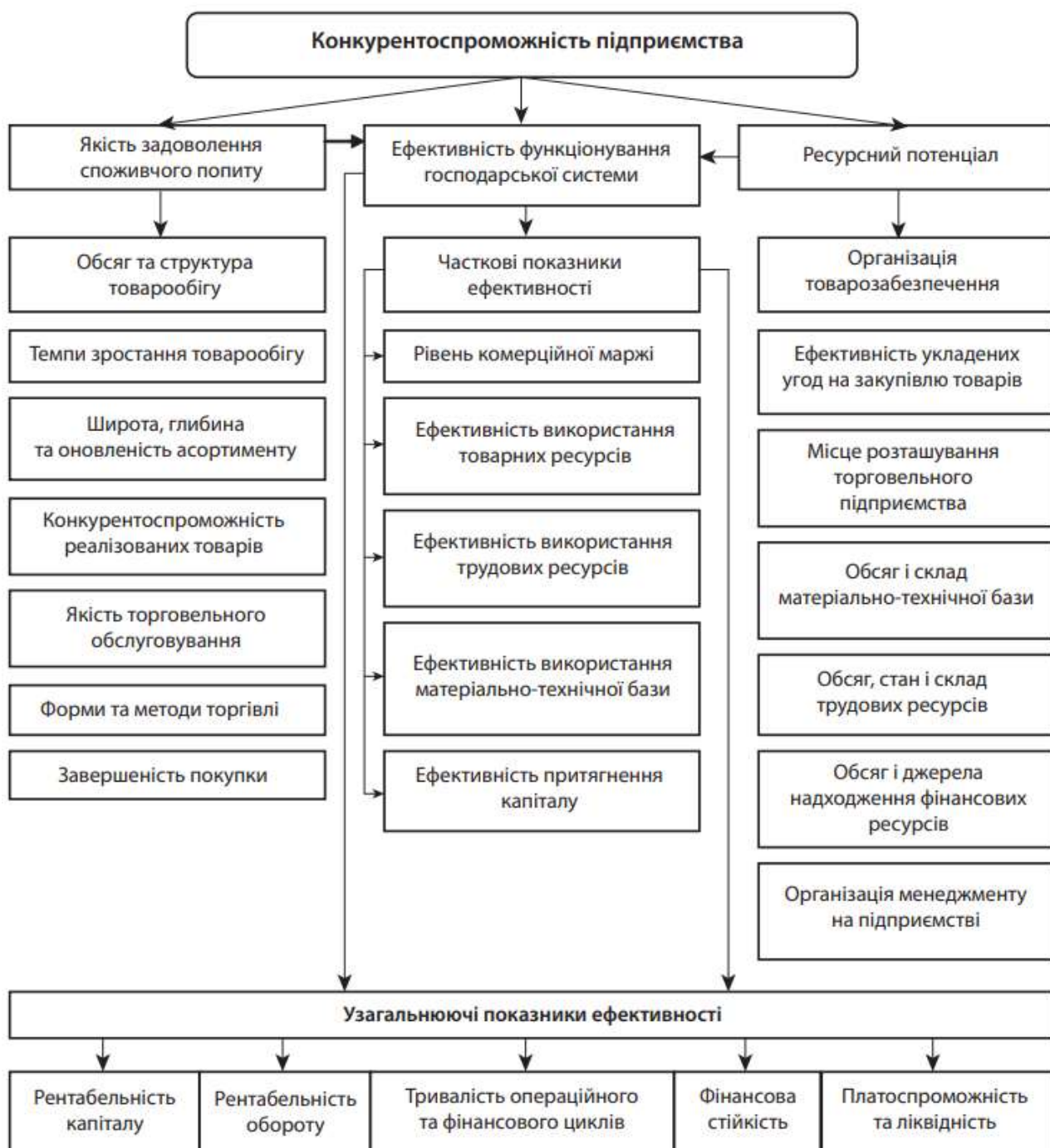


Рис. 1.7. Чинники конкуреноспроможності підприємства на ринку споживчих товарів [13, с. 269]

- ❖ Маркетинг і бренд. Ефективна реклама, маркетингові стратегії та розвиток бренду можуть зробити продукцію більш привабливою для споживачів.
- ❖ Інновації. Здатність підприємства до постійного вдосконалення і інновацій у продуктах або послугах може створити конкурентну перевагу.
- ❖ Доступність та логістика. Ефективна поставка та розподіл продукції до клієнтів може впливати на конкурентоспроможність.
- ❖ Обслуговування клієнтів. Високий рівень обслуговування клієнтів, включаючи післяпродажний сервіс, може покращити відносини зі споживачами та забезпечити лояльність.
- ❖ Ринкова аналітика. Ефективний аналіз ринку дозволяє підприємству розуміти потреби та попит споживачів, а також відповідно реагувати на зміни на ринку.
- ❖ Регулюючі чинники. Законодавство, нормативні акти та інші регулюючі фактори можуть впливати на конкурентоспроможність, особливо в регульованих галузях.
- ❖ Конкуренція. Співіснування з іншими підприємствами на ринку може впливати на конкурентоспроможність, особливо у вимірюваннях якості, ціни та інших параметрах.

Зрозуміння та ефективне управління цими чинниками допомагає підприємствам підтримувати і зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку споживчих товарів та послуг.

### **1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств та способи її підвищення**

Конкурентоспроможність конкретного об'єкту визначається або у контексті конкурентного ринку, або конкретної групи споживачів, яка формується на підставі певних ознак сегментації ринку. Якщо конкретний

ринок, на якому об'єкт є конкурентоспроможним, не вказано, це означає, що на даний момент часу аналізований об'єкт є зразком і володіє найвищою конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність є показником, який можна виміряти та порівняти із конкурентами, ставлячи за мету перемогу. Головний акцент робиться на філософії діяльності підприємства в умовах ринкового середовища, яка включає:

- розуміння потреб споживачів та тенденцій їх розвитку;
- аналіз можливостей конкурентів та їх поведінки на ринку;
- аналіз стану ринку та тенденцій його розвитку;
- оцінка впливу зовнішнього середовища та його тенденцій;
- вміння створити такий товар і так довести його до споживачів, щоб вони віддали перевагу даному товару перед товаром конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства в сфері послуг, а туристичні підприємства саме до них належать, є важливим завданням для його успішного функціонування і розвитку. Існує кілька методів та підходів для оцінки конкурентоспроможності підприємств в цій сфері:

- SWOT-аналіз (англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) допомагає визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози. Цей аналіз допомагає підприємству зрозуміти свої переваги та недоліки на фоні конкурентів;
- аналіз конкурентів. Дослідження конкурентів, їх продуктів і послуг, ціноутворення, маркетингових стратегій і ринкової присутності може надати важливу інформацію щодо конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка якості послуг. Збір відгуків та оцінок клієнтів, проведення анкетування і опитування може допомогти визначити задоволеність клієнтів і виявити можливості для покращення якості послуг;

- аналіз фінансової стійкості. Оцінка фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність, оборотність активів, допомагає визначити фінансову стійкість підприємства і його здатність конкурувати на ринку;
- маркетинговий аналіз. Вивчення ринкової стратегії, брендуння, позиціонування та рекламної діяльності підприємства допомагає з'ясувати, наскільки ефективно воно взаємодіє зі своїми клієнтами і конкурентами;
- аналіз ресурсів і компетенцій. Визначення унікальних ресурсів і компетенцій, які надають підприємству перевагу перед конкурентами;
- моделювання стратегій. Використання різних стратегічних моделей, таких як модель п'яти сил Портера або баланс конкурентних чинників, для визначення оптимальних стратегій розвитку.
- бенчмаркінг. Порівняння результатів та процесів підприємства з найкращими практиками відомих конкурентів або лідерів галузі.
- аналіз мікросередовища та макросередовища. Вивчення чинників, які впливають на діяльність підприємства на рівні мікросередовища (наприклад, клієнти, постачальники) і макросередовища (економічні, політичні, соціокультурні та технологічні фактори);
- застосування балансу зацікавлених сторін (Stakeholder Analysis). Визначення, як відносини зі стейкхолдерами (клієнтами, співробітниками, інвесторами) впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства та його товарів / послуг існує багато методів, які використовуються як іноземними, так і вітчизняними експертами.

Використання методів, які якісно оцінюють ступінь конкурентоспроможності підприємства, дозволяє розробляти успішні організаційно-економічні заходи щодо управління нею і визначенні шляхів її

покращення (рис. 1.8). Усі максимально відомі на сьогодні методи та моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства можна диференціювати на дві категорії: розрахункові (тобто аналітичні) та матричні (тобто графічні). Запропоновано дуже багато класифікацій, де зазначені категорії штучно поділяються на додаткові методи. Зокрема, розрахункові методи поділяються на специфічні, комплексні, інтегральні, бенчмаркінгу тощо.



Рис. 1.8. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності  
Складено зі врахуванням [14, 19, 21]

Представлений розподіл (рис. 1.7) є досить умовним, оскільки методи багато в чому тотожні, пов'язані між собою, доповнюють один одного і перетинаються, проте подібна класифікація зручніша для практичного застосування (при виборі методики оцінки).



Також як один із варіантів підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства можна розглянути – якість послуг.

В зарубіжній науковій літературі виокремлюють понад двадцять різних критеріїв для оцінки якості послуг. Варто відзначити, що окремі із даних критеріїв мають схожість з переліком, який розроблено групою американських маркетологів під керівництвом Л. Беррі для оцінки якості послуг. Спочатку дані науковці визначили десять критеріїв (чинників), що впливають на оцінку якості послуг: доступність, комунікабельність, компетентність, ввічливість, довірливість, надійність, чуйність, безпека, відчутність та розуміння/знання клієнта [45].

Згадані науковці також установили взаємозв'язки між окремими із цих даних критеріїв і намагалися групувати їх. Наприклад, критерії «розуміння/знання клієнта» і «доступність» були об'єднані в одну категорію, яку вони назвали «співчуття». Таким чином, вони сформулювали формальну модель для оцінки якості послуг, яка отримала назву SERVQUAL, що є скороченою абревіатурою від «service quality» - «якість послуги». Сучасна версія даної моделі включає п'ять вимірювань, які наведено у таблиці 1.1.

Модель SERVQUAL, розроблена групою американських маркетологів під керівництвом Л. Беррі, включає п'ять основних елементів (вимірювань) для оцінки якості послуг:

1. Надійність (Tangibles). Це стосується матеріальних аспектів якості послуг, таких як фізичний вигляд приміщень, обладнання, співробітників, документація та інші конкретні елементи, які можна оцінити споживачем.

2. Матеріальність (Reliability). Даний елемент відображає здатність підприємства надавати послуги надійно і без відмов. Споживачі очікують, що підприємство виконає свої обіцянки та доставить послуги без збоїв.

3. Компетентність (Responsiveness). Цей елемент відображає здатність підприємства реагувати на потреби та запити клієнтів. Споживачі очікують високого рівня обслуговування та відповіді на свої питання та запити.

4. Впевненість (Assurance). Даний елемент стосується відчуття

споживачів щодо впевненості в тому, що їхні потреби будуть задоволені. Відповідальність, довіра та впевненість щодо якості послуг є ключовими складовими ввічливості.

Таблиця 1.1

Вимірювання якості послуг підприємства відповідно до моделі SERVQUAL

<b>Вимірювання</b>	<b>Короткий опис виміру</b>
Надійність (Tangibles)	Здатність виконати обіцяні послуги точно і надійно
Матеріальність (Reliability)	Сприйняття приміщень, обладнання, зовнішнього вигляду персоналу та інших фізичних свідочств послуги
Компетентність (Responsiveness)	Бажання допомогти клієнту та організувати йому швидке надання послуги
Впевненість (Assurance)	Компетентність і ввічливість персоналу. Формується довіра компанії та персоналу до себе. Безпека послуг.
Співчуття (Empathy)	Доступність (фізичний та психологічний контакт зі співробітниками має бути легким і приємним), комунікативність (компанія інформує споживачів про послугу зрозумілою їм мовою), розуміння (прагнення краще зрозуміти специфічні потреби клієнта та пристосуватися до них). Щоб викликати незадоволеність якістю клієнтів, вистачить однієї негативно сприйнятої характеристики послуги.

5. Співчуття (Empathy). Даний елемент відображає рівень співчуття та уваги, який підприємство виявляє до потреб та побажань своїх клієнтів. Споживачі оцінюють, наскільки підприємство розуміє їхні індивідуальні потреби і ставиться до них з уважністю.

Дані п'ять вимірювань допомагають підприємствам аналізувати та вдосконалювати якість наданих послуг, враховуючи різні аспекти споживацьких очікувань та вражень клієнтів.

Отже, провівши аналіз деяких напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, можна прийти до висновку, що в даний час відсутня загальноприйнята методика вирішення цього питання. Таких варіантів є багато. Тому слід дотримуватися основного принципу: провівши комплексну діагностику фірми, і орієнтуючись на ті, чи інші прогалини в її

роботі, вибрати підхід, що найбільше відповідає умовам власного підприємства, і органічно вписати його в загальну систему управління для створення міцного фундаменту сталої позиції на ринку.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проаналізовано основні поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства. Відзначено, що перехід до конкурентного ринку висуває в якості пріоритетного завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка у сучасних умовах є головним критерієм ефективності виробництва, оцінкою системи ефективності його управління. Відзначено існування різних типових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність». Систематизовано понятійний апарат досліджуваної теми і уточнено поняття конкурентоспроможності. Визначено взаємозв'язки конкурентних переваг й конкурентоспроможності для різних типів економічних об'єктів. уточнено основні характеристики підприємства, що визначають його конкурентоспроможність.

2. Проаналізовано управління конкурентоспроможністю підприємства: цілі принципи та чинники. Класифіковано конкурентоспроможність за різними ознаками. Відзначені, що зовнішні чинники, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні підприємству. Наведені узагальнені чинники впливу на процеси управління конкурентоспроможністю підприємств, а також чинники конкурентоспроможності підприємства. Окремо виділено чинники конкурентоспроможності підприємства на ринку споживчих товарів.

3. Проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств та способи її підвищення. Відзначено, що оцінка конкурентоспроможності підприємства в сфері послуг, а туристичні підприємства саме до них належать, є важливим завданням для його успішного функціонування і розвитку. Визначено кілька методів та підходів для оцінки конкурентоспроможності підприємств в даній сфері. Наведено класифікацію

методів оцінки конкурентоспроможності. Наведено варіант вимірювання якості послуг підприємства відповідно до моделі SERVQUAL.

## РОЗДІЛ 2

### МОНІТОРИНГ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «МЕРИДІАН-ТРАВЕЛ»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного оператора «Меридіан-Травел»

Туристичний оператор «Меридіан-Травел» є одним з активних учасників туристичного ринку Прикарпаття і проводить свою діяльність на туристичному ринку вже майже 20 років – з 23 червня 2005 року [34]. Його основним видом діяльності є надання туристичних послуг.

Повна назва підприємства – Приватне підприємство «Меридіан-Травел» [34]. Скорочена – ПП «Меридіан-Травел» [34].

Юридична адреса: 76018, м. Івано-Франківськ, вул. Вовчинецька, 102.

Директор туристичного оператора «Меридіан-Травел» Юлія Любомирівна Гарасимків.

Туристичний оператор «Меридіан-Травел» на туристичному ринку Прикарпаття працює із з 2005 року. Його офіс зручно розташований у діловому та культурному центрі міста, за адресою: м. м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 83, в безпосередній близькості від центру міста, навпроти драматичного театру, великих магазинів та банків.

Основним напрямком діяльності є туризм.

Відповідно до КВЕД [20] основним видом діяльності туристичного оператора «Меридіан-Травел» є:

- «79.12 Діяльність туристичних операторів» [34].

ПП «Меридіан-Травел» для забезпечення своєї діяльності має фірмову назву, логотип (рис. 2.1) та круглу синю печатку з власною назвою.

Організаційна структура туристичного оператора «Меридіан-Травел» в контексті організації бізнес-процесів та загального управління туристичною

компанією наведена на рисунку 2.2.



Рис. 2.1. Логотип туристичного оператора «Меридіан-Травел» [41]

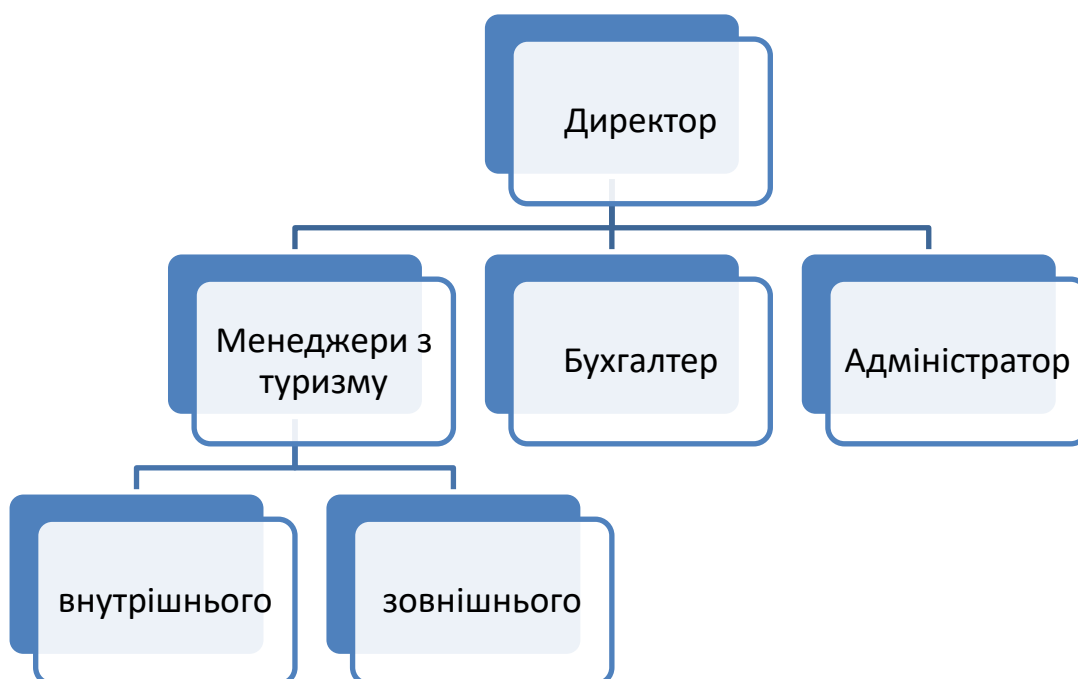


Рис. 2.2. Схема організації управління бізнес-процесами туристичного оператора «Меридіан-Травел»

Як бачимо з рисунку 2.2 схема організаційного управління туристичним оператором «Меридіан-Травел» є лінійно-функціональною, хоча фактично – лінійною, оскільки, над менеджерами з туризму є одна керівна позиція – директор.

Досягнення організаційних цілей вимагає спільної праці співробітників туристичного оператора «Меридіан-Травел». Така співпраця є важливою незалежно від розміру організації, нехай це є невелика компанія чи великий холдинг з тисячами співробітників. Для забезпечення успішної спільної діяльності необхідно встановити чіткий внутрішній порядок, який називається - організаційна структура.

Організаційна структура служить інструментом досягнення організаційних цілей, і, відповідно, вона повинна адаптуватися до змін у цілях або умовах роботи. В іншому випадку, організація може стати менш ефективною.

Традиційно, організаційна структура базується на принципі поділу праці.

Наприклад, директор керує бухгалтером, адміністратором та двома менеджерами із туризму.

Люди є не лише ключовим і найціннішим ресурсом організації, але й її найдорожчим активом. Якість робочих ресурсів має прямий вплив на конкурентні можливості фірми і важлива для створення конкурентних переваг туристичного оператора. Спрямована на ефективне використання працівників організація створює умови для максимальної продуктивності на роботі і розвитку їхнього потенціалу.

У туристичній фірмі: 5 співробітників. Усі співробітники мають вищу освіту.

Стаж роботи менеджерів туристичного оператора «Меридіан-Травел» понад 3 роки.

Вік працівників туристичного оператора «Меридіан-Травел» від 20 до 55 років.

Ключові функції виконує директор туристичного оператора «Меридіан-Травел», на нього покладена значна кількість обов'язків і вся відповідальність за роботу усіх підрозділів компанії. Він також відповідає розробку і реалізацію стратегії розвитку туристичного оператора «Меридіан-Травел», координацію роботи менеджерів, прийняття рішень про укладення договорів із партнерами,

відповідає за розвиток напрямків діяльності компанії. Також він займається всім комп'ютерним та інформаційним забезпеченням діяльності туристичного оператора «Меридіан-Травел», питаннями ведення діяльності компанії в Інтернет та маркетинговою діяльністю компанії.

Серед обов'язків менеджерів з туризму туристичного оператора «Меридіан-Травел» є консультування та робота з клієнтами, оформлення потрібних документів по турах, дослідження нових туристичних напрямків, робота в соціальних медіа та реалізація рекламної діяльності запланованої директором.

Бухгалтер відповідає за організацію бухгалтерського обліку у діяльності туристичного оператора «Меридіан-Травел». Він керує процесами, пов'язаними з прийманням платежів, веденням касового журналу, обліком отриманих грошей, обліком товарно-матеріальних цінностей та основних засобів, відстежує витрати на виробництво і обіг, виконує фінансові, розрахункові і кредитні операції.

Лінійно-функціональна структура управління має свої переваги: вона сприяє швидкому виконанню вказівок вищих керівників, забезпечує раціональне поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків, забезпечує стабільність повноважень і відповідальності за персоналом, забезпечує єдність і ясність управлінських вказівок і відповідальності кожного керівника за результати роботи, а також сприяє професійному вирішенню завдань фахівцями функціональних служб.

Але є і недоліки в такій організаційній структурі управління: вона може вказувати на недостатню чіткість розподілу обов'язків у підприємстві, приводити до перемішування наказів і завдань, а також може виникати проблема одночасного контролю з боку багатьох осіб.

Підприємство, попри статус «туристичний оператор» належить до малих підприємств із кількістю працівників до 10.

За формою оподаткування туристичний оператор «Меридіан-Травел» є платником єдиного податку 3 групи.



Функціонування туристичного оператора «Меридіан-Травел» у системі потокових взаємозалежних процесів наведено на рисунку 2.3.

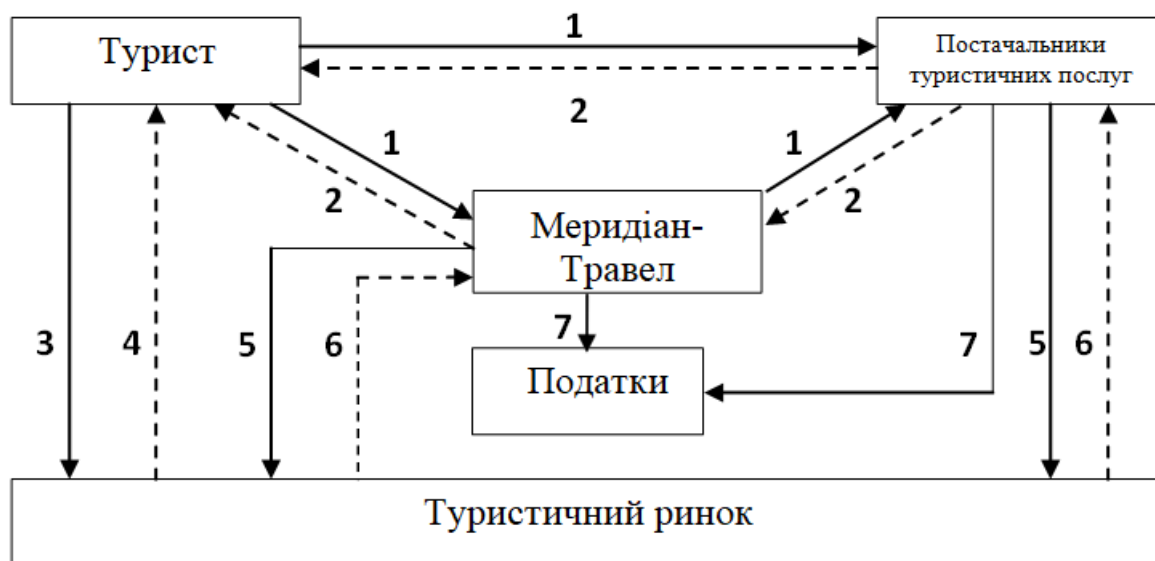


Рис. 2.3. Схема потокових процесів взаємодії туристичного оператора «Меридіан-Травел»

Схема визначена наступними потоковими процесами на взаємодії:

- 1) турист платить туристичній компанії гроші за туристичний продукт/путівку;
- 2) туристична компанія видає туристичну путівку;
- 3) турист отримує туристичний продукт;
- 4) турист споживає туристичний продукт;
- 5) туристична компанія бере участь у розвитку туристичного ринку;
- 6) туристичний ринок пропонує нові види туристичного продукту;
- 7) туристична компанія сплачує податки до бюджету.

Результатом діяльності компанії на туристичному ринку є його економічні результати (таблиця 2.1).

Таким чином, дохід підприємства мав різнонаправлену динаміку у 2022 році він знизився на 18,59% відносно 2021 року, однак, зріс на 13,47 % відносно 2020 року (рис. 2.4.). Це зумовлено двома основними чинниками: 1) кульмінація пандемії Covid-19 у 2020 році та 2) повномасштабне вторгнення рф

у 2022 році.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники туристичного оператора «Меридіан-Травел»

Показник	Значення показника			Відхилення абсолютне, грн		Відхилення відносне, %	
	2020	2021	2022	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Дохід, тис. грн.	1235,65	1722,35	1402,12	-320,23	166,47	-18,59%	13,47%
Собівартість, тис. грн.	986,42	1465,00	1154,45	-310,55	168,03	-21,20%	17,03%
Прибуток, тис. грн.	249,23	257,35	247,67	-9,68	-1,56	-3,76%	-0,63%
Податки, тис. грн.	61,78	86,12	70,11	-16,01	8,32	-18,59%	13,47%
Чистий прибуток, тис. грн.	187,45	171,23	177,56	6,33	-9,88	3,70%	-5,27%
Рентабельність, %	15,17%	9,94%	12,66%	2,72%	-2,51%	27,38%	-16,52%

Водночас, собівартість зростала вищими темпами. У 2022 відносно 2020 дане спотання склало 17,03%, що на 3,56% вище за темпи зростання доходу.

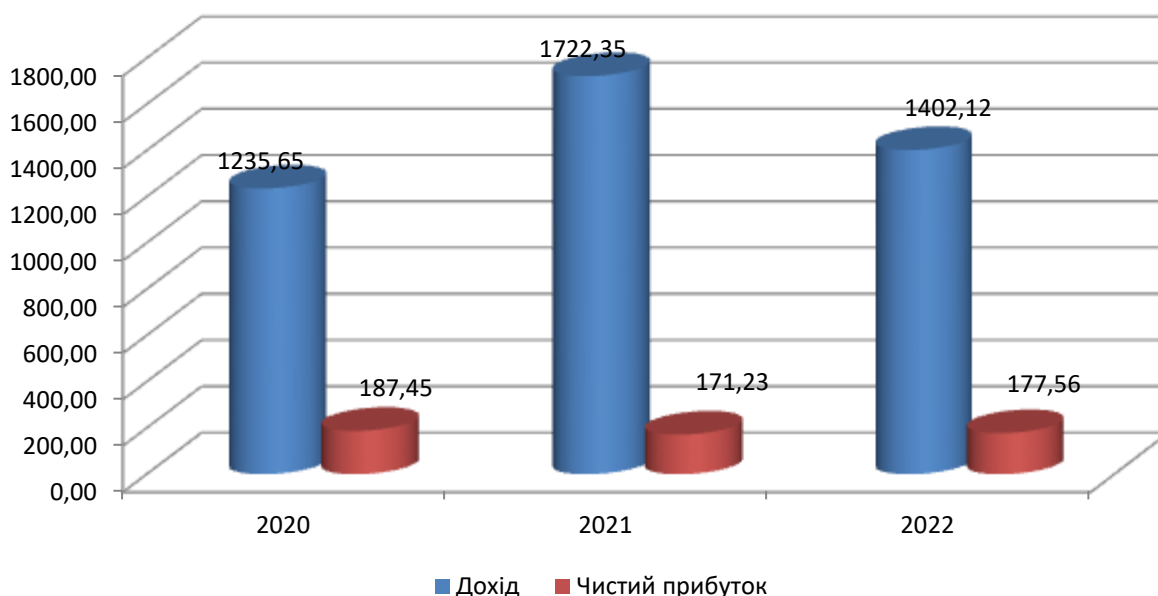


Рис. 2.4. Динаміка доходів та чистий прибуток туристичного оператора «Меридіан-Травел» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Це зумовило зниження прибутку за підсумками аналізованого періоду на 0,63% або 1560 грн. Зокрема, у 2022 році він склав 247,67 тис. грн, менше ніж у обох попередніх роках.

Чистий прибуток знизився ще більше на 5,27% за аналізований період і склав у 2022 році 177,56%. Однак, у 2022 році він більший на 8,32 тис. грн., аніж у 2020 році.

Рентабельність знизилась ще більше – на 16,52% у 2022 році відносно 2020 року і склало 12,66 % (рис. 2.5).

Водночас, варто відзначити, що у всьому періоді прибуток, чистий прибуток та рентабельність були позитивними і складали відповідно 247,67 тис. грн., 1777,56 тис. грн. та 12,66 %

Індивідуальність компанії підтримується позитивним іміджем, що склався на ринку туристських послуг, заснованому на ефективно побудованому процесі формування корпоративного іміджу (рис. 2.6).

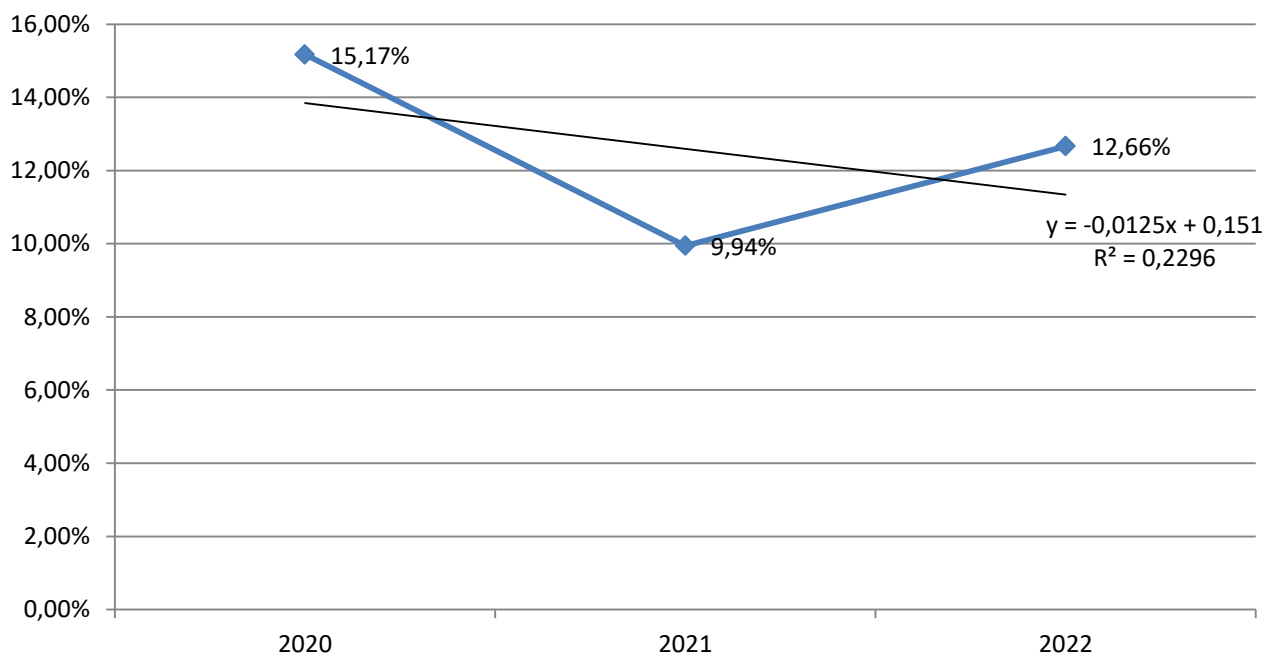


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності туристичного оператора «Меридіан-Травел» у 2020-2022 рр., %

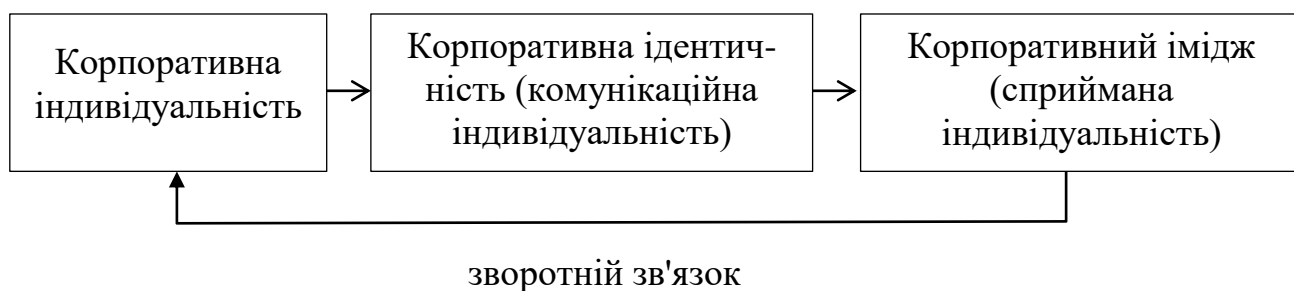


Рис. 2.6. Процес формування корпоративного іміджу туристичного оператора «Меридіан-Травел»

Таким чином, діяльність туристичного оператора «Меридіан-Травел» є загалом позитивною, вона показує позитивні показники діяльності, але водночас, характеризується негативною динамікою в останні рік, що пояснюється повномасштабною агресією рф проти України.

## 2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища туристичного оператора «Меридіан-Травел»

Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища туристичного оператора «Меридіан-Травел» передбачає аналіз низки показників. Частина з них уже проаналізовано у попередньому параграфі, а саме: його організаційну структуру і персонал, а також фінансово-економічні показники. Також необхідно проаналізувати інші показники.

Світова економічна криза, пандемія Covid-19, повномасштабне вторгнення боляче вдарило по Україні та її економіці, і туристичний бізнес в даній ситуації не є винятком. Однак, в будь-яких умовах, люди продовжують подорожувати. Туризм є навіть в даний час дуже перспективною галуззю економіки, яка динамічно розвивається.

Оцінку товарообігу туристичного оператора «Меридіан-Травел» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка реалізації турів туристичним оператором «Меридіан-Травел» у 2021-2022 рр., шт

Місяці	Реалізація турів у людина
Березень	26
Квітень	35
Травень	48
Червень	52
Липень	62
Серпень	65
Вересень	42
Жовтень	35
Листопад	21
Грудень	15
Січень	13
Лютий	21
РАЗОМ	435

На рис. 2.7 видно, яскраво виражену сезонність туристичного бізнесу туристичного оператора «Меридіан-Травел».

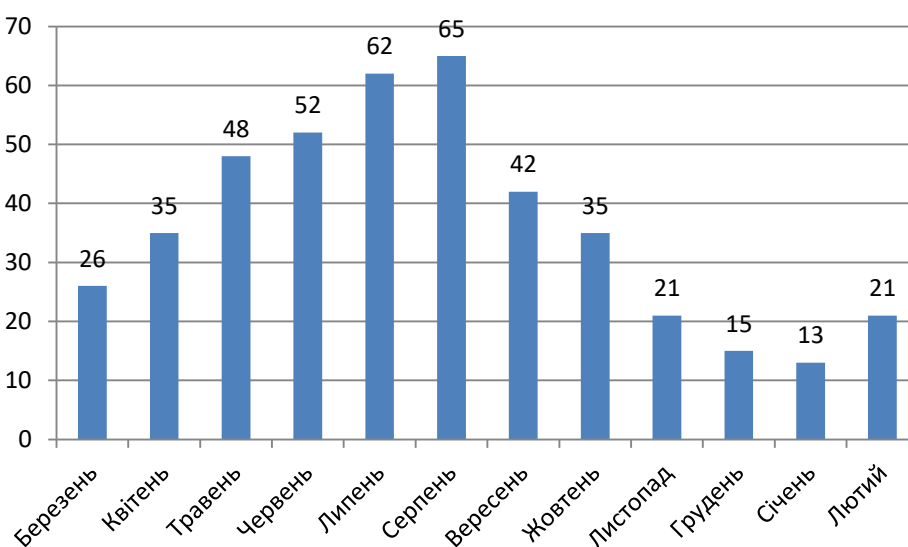


Рис. 2.7. Динаміка реалізації турів туристичним оператором «Меридіан-Травел» у 2021-2022 рр., шт

Зокрема, це:

«Високий сезон» – із травня по вересень;

«Середній сезон» - жовтень, квітень;

«Низький сезон» - листопад-березень.

Послуга є результатом діяльності, спрямованим на задоволення потреб споживачів. Послуги, що надаються туристичним оператором «Меридіан-Травел», наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Послуги, що надаються туристичним оператором «Меридіан-Травел»

Назва	% від загального обсягу
1. Пляжний відпочинок за кордоном	58
2. Тури Україною	9
3. Автобусні тури Європою	8
4. Морські та річкові круїзи	3
5. Гірськолижні курорти	5
6. Освіта за кордоном	3
7. Санаторії, пансіонати, бази відпочинку України	4
8. Робота з корпоративними клієнтами	3
9. VIP - тури	2
10. Дитячий відпочинок	3
11. Візи	2

З рисунку 2.8 видно, що у структурі продажів лідируюче місце займає пляжний відпочинок, цей вид відпочинку найпопулярніший і затребуваний впродовж всього року. Водночас, тури Україною і відпочинок в санаторіях, пансіонатах, базах відпочинку України, які є основними туристичними продуктами, які розробляє сам туристичний оператор «Меридіан-Травел» складають всього 13 % від усіх реалізовуваних туристичною компанією турів. Варто відзначити, що в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну недооціненим залишається напрям автобусних турів у Європу, оскільки, більшість виїздів на пляжний відпочинок у інші країни відбувається не безпосередньо з України (через неможливість вильотів), а з Польщі чи Румунії. Також перспективними напрямками є робота з корпоративними клієнтами та

індивідуальні тури.

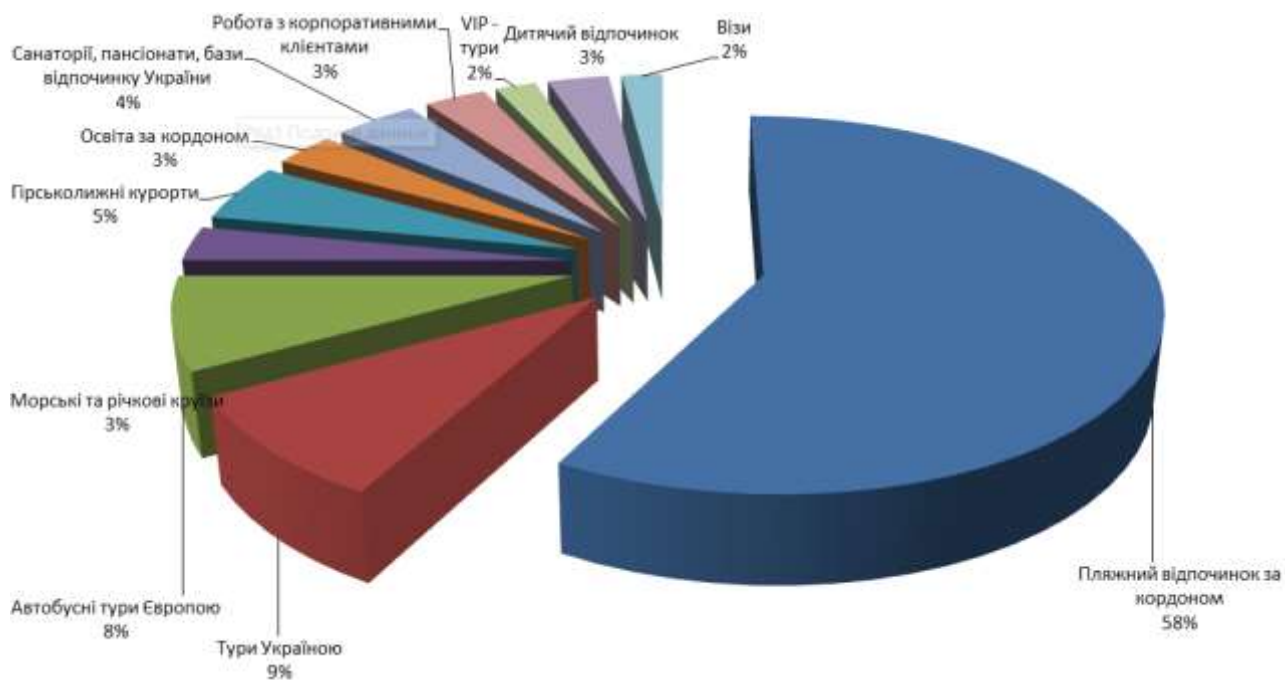


Рис. 2.8. Послуги, що надаються туристичним оператором «Меридіан-Травел»

Серед популярних географічних туристичних напрямків в діяльності туристичного оператора «Меридіан-Травел» основними є країни пляжного відпочинку за кордоном. У 2023 році суттєвих змін у порівнянні із 2020-2022 рр. не відбулося (рис. 2.9), єдине – це зменшилися обсяги збуту, що обумовлено зрозумілим всім причинами, які наведено вище.

Для визначення споживчих переваг проводилось анкетування з метою встановлення ключових чинників, які впливають на рішення споживачів щодо придбання туристичних продуктів та їх значущість. Також це дозволило визначити канали одержання інформації про турфірму та її продукти/послуги, а також сформуванати портрет активного споживачі туристичних продуктів/послуг.

Серед споживачів з обмеженим досвідом у сфері туризму популярність мають готові турпакети, які можна придбати від професіоналів. Ці професіонали мають можливість швидко знайти оптимальний турпакет за доступною ціною, враховуючи індивідуальні потреби і вподобання споживача.

При цьому час, необхідний для обробки та виконання заявки, є важливим чинником.

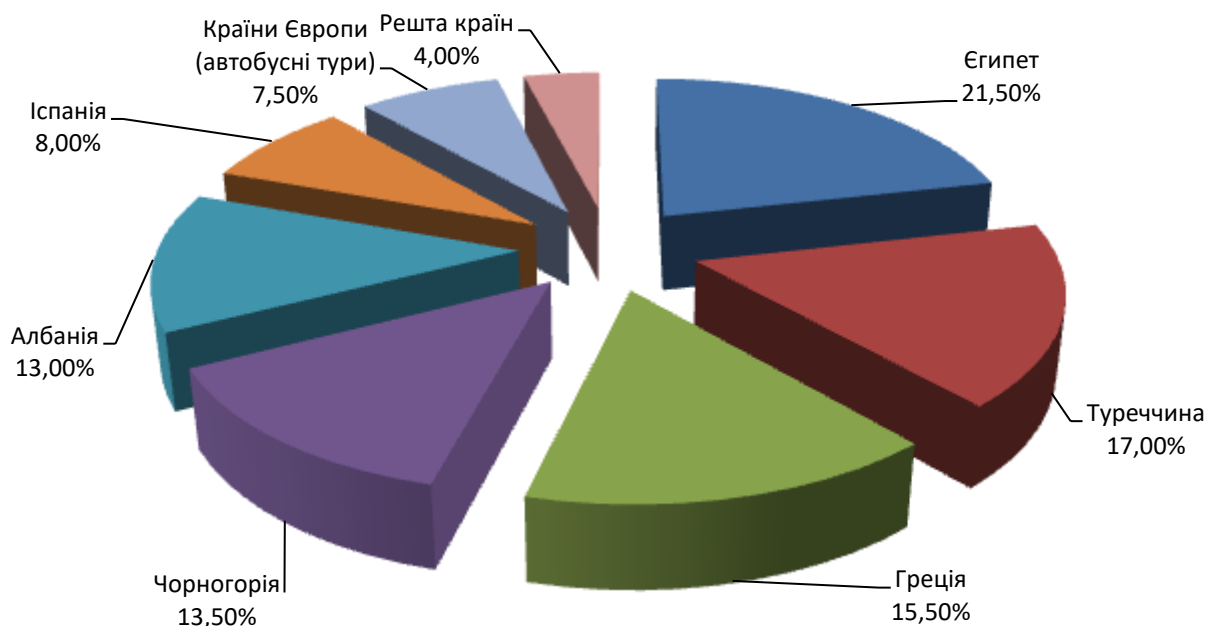


Рис. 2.9. Популярні географічні туристичні напрямки в діяльності туристичного оператора «Меридіан-Травел»

Одним із напрямів дослідження було визначення ступеня важливості окремих чинників, які впливають на купівельну поведінку споживачів. Результати дослідження клієнтської бази туристичного оператора «Меридіан-Травел», отримані з анкет споживачів наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Дослідження споживачів туристичного оператора «Меридіан-Травел»

1. Вік	
18-23	18%
24-30	23%
31-45	38%
46-55	21%
2. Стать	
жінки	75%
чоловіки	25%
3. Освіта	
Середня спеціальна	20%
Вища	55%
Незакінчена вища	25%



4. Посада	
ТОП менеджери	15%
Менеджери середньої ланки	30%
Приватні підприємці	25%
Вчителі, педагоги	15%
Домогосподарки	15%
5. Скільки разів відпочивають у році	
1 раз на рік	75%
2 рази на рік	20%
Понад два рази	5%
6. Скільки готові витратити на відпочинок	
Сума у гривнях на ос.	%
7-15 тис. грн.	20%
16-30 тис. грн.	45%
31-55 тис. грн.	25%
56 тис. грн. та вище	10%
7. Цінова політика та інші критерії вибору туру	
VIP відпочинок	8%
Високий рівень сервісу та харчування	45%
Надійний перевірений туроператор	28%
Економ	19%
8. Постійний клієнт	
Постійний понад 2 рази	60%
Вдруге	15%
Перший раз	25%
9. Джерела інформації	
Рекомендації друзів	85
Інтернет	5
Зовнішня реклама	5
Інші	5
10. Основні причини вибору турфірми	
Зручно розташований офіс	65
Якість консультацій	75
Швидкість обслуговування	70
Наявність дод. послуг	40

З поданих даних робимо висновок, що основна категорія туристів туристичного оператора «Меридіан-Травел» це постійні туристи, які звертаються в агентство більше 2-х разів, віком від 31-45 років, жінок суттєво більше, ніж чоловіків, що зумовлено війною з РФ, та обмеженнями щодо виїзду

чоловіків з України, менеджери середньої ланки із вищою освітою, більшість відпочивають раз на рік, більшість готова витратити від 16-30 тис. грн. на людину та вимагають високий рівень харчування та обслуговування. Інформацію про послуги отримали в основному через рекомендації друзів і мінімальна кількість з Інтернет, клієнтів приваблює зручно розташований офіс, також важливі швидкість та якість обслуговування, професійність персоналу та інформованість менеджерів.

Основними чинниками, що визначають поведінку споживачів туристичного оператора «Меридіан-Травел» є: рівень цін, розташування офісу, професіоналізм персоналу, швидкість обслуговування та додаткові послуги.

Для завершення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища проведемо SWOT-аналіз. Його результати наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Результати SWOT-аналізу

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високі обсяги продажів;</li> <li>- зручність розташування офісу;</li> <li>- кваліфікація персоналу;</li> <li>- імідж турфірми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатність рекламної активності;</li> <li>- слабка фінансова база</li> </ul>
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення частки ринку;</li> <li>- розширення асортименту туристичних продуктів/послуг;</li> <li>- розвиток Інтернет присутності;</li> <li>- впровадження інноваційних технологій бронювання;</li> <li>- зростання попиту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загострення конкурентної боротьби;</li> <li>- значне підвищення цін на туристичні продукти / послуги</li> </ul>

Для оцінки сильних та слабких сторін, загроз та можливостей зовнішнього середовища, потрібно аналізувати можливі взаємодії сильних та слабких сторін зі загрозами та можливостями, використовуючи 5-бальну шкалу. Також важливо визначити експертну оцінку значущості на перетині рядків і стовпців.

Кількісна оцінка дає змогу отримати більш точне уявлення про важливість різних чинників. Результати даної оцінки наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Кількісна оцінка впливу чинників в SWOT-аналізі

Чинники SWOT		Сильні сторони (S)				Слабкі сторони (W)	
		високі обсяги продажів	зручність розташуван- ня офісу	кваліфікація персоналу	імідж турфірми	брак рекламної активності	слабка фінансова база
Загрози (Т)	загострення конкурентної боротьби	5	5	5	5	4	4
	значне підвищення цін	5	4	5	4	5	5
Можливості (О)	збільшення частки ринку	4	5	5	5	5	3
	розширення асортименту	5	3	4	5	4	3
	розвиток Інтернет присутності	5	2	3	5	5	4
	впровадження інноваційних технологій бронювання	5	3	2	4	4	5
	зростання попиту	5	5	5	5	5	3

У таблиці 2.7 наведено сукупну кількісну оцінку сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, виходячи із якої можемо визначити найбільш значущі чинники SWOT.

У туристичного оператора «Меридіан-Травел» найбільш вираженими є сильні сторони та загрози. Слабкі сторони та можливості для турфірми є менш вираженими, хоча й незначно.

Таблиця 2.7

Оцінка сумарної величини сильних та слабких сторін, загроз і можливостей, що впливають на туристичного оператора «Меридіан-Травел»

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>Оцінка</b>
- високі обсяги продажів;	4,9	- недостатність рекламної активності;	4,6
- зручність розташування офісу;	3,9	- слабка фінансова база	4,1
- кваліфікація персоналу;	4,1		
- імідж турфірми	4,7		
<b>Можливості (O)</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Загрози (T)</b>	<b>Оцінка</b>
- збільшення частки ринку;	4,5	- загострення конкурентної боротьби;	4,7
- розширення асортименту туристичних продуктів/послуг;	4	- значне підвищення цін на туристичні продукти / послуги	4,7
- розвиток Інтернет присутності;	4		
- впровадження інноваційних технологій бронювання;	3,8		
- зростання попиту	4,7		

В основному загрози оточуючого середовища проявляються у загостренні конкурентної боротьби, тому для виживання та успішного розвитку в умовах зростання конкуренції турфірма повинна стежити за усіма можливими змінами на ринку: вимогами споживачів, співвідношенням цін, і, насамперед, за розвитком технологій, що показує найнижчу оцінку.

### **2.3. Аналіз конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел»**

На туристичному ринку міста Івано-Франківська туристичний оператор «Меридіан-Травел» працює вже майже 20 років. Впродовж цього часу уже встиг сформуватись його позитивний імідж, широкий вибір тур продуктів / послуг, як пропонуються, вивели турфірму на одне із повідних місць на туристичному ринку Прикарпаття. На даний час, даний ринок є досить насиченим, у місті Івано-Франківськ на ньому функціонує понад 40 турфірм

[40]. Це зумовлює високий рівень конкуренції між туристичними компаніями за споживача їх продуктів та послуг.

Серед основних конкурентів туристичного оператора «Меридіан-Травел» (позиція 5 на рис. 2.10) на локальному туристичному ринку м. Івано-Франківська (район вул. Незалежності - вул. Лепкого) виділимо:

- 1) турфірма «Надія»;
- 2) турагенція «Join UP»;
- 3) турагенція «Азбука мандрів»;
- 4) турагенція «Західінтур».

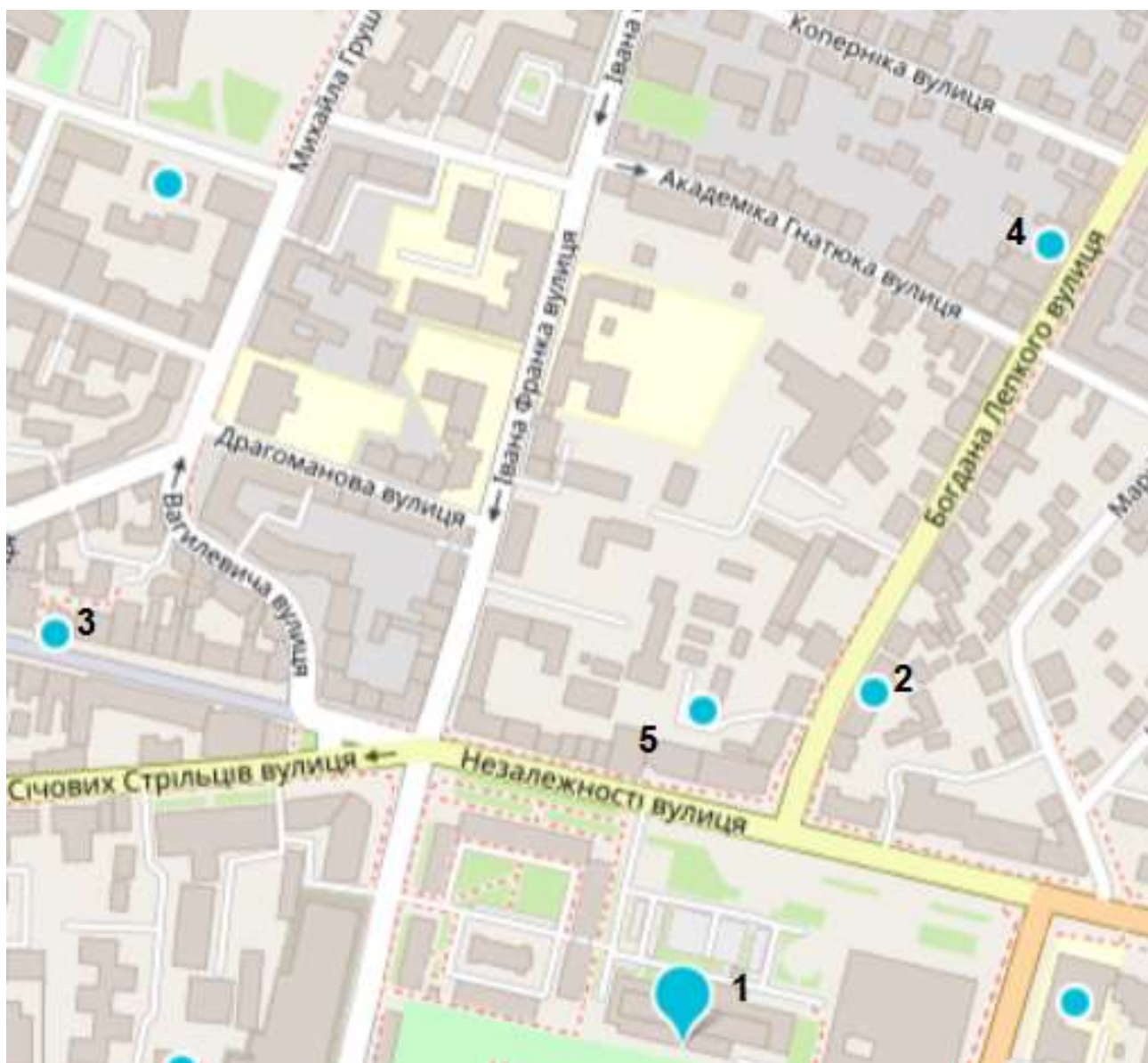


Рис. 2.10. Географічне розташування основних конкурентів туристичного оператора «Меридіан-Травел» на локальному ринку м. Івано-Франківськ

Відповідно до поняття теорії життєвого циклу можна описати поточний стан ринку як початок фази «зрілості». Обсяги продажів стабілізувалися або зростають повільними темпами, і зростання цін переважно обумовлене інфляційними процесами. Фактичний обсяг фізичного товарообігу майже не змінюється. Пропоновані послуги деякою мірою стандартизовані та спрямовані на масовий попит. На цьому етапі на ринку присутній значний конкурентний тиск з багатьма компаніями, які борються за увагу споживачів. Маркетингові заходи фірм спрямовані на збереження та збільшення своєї частки на ринку, оскільки подальший ріст ринку очікується невеликим. В результаті жорсткої цінової конкуренції розмір націнки на товари невеликий і становить 10-15%.

Для визначення конкурентної структури ринку та установлення споживчих переваг було проведено анкетування. Основні завдання цього опитування включали в себе виявлення ринкової частки основних конкурентів на загальному ринку. Респондентам було запропоновано заповнити анкету, а після обробки та аналізу отриманих даних було сформовано рисунок 2.11, на якому відображено ринкову частку основних конкурентів.

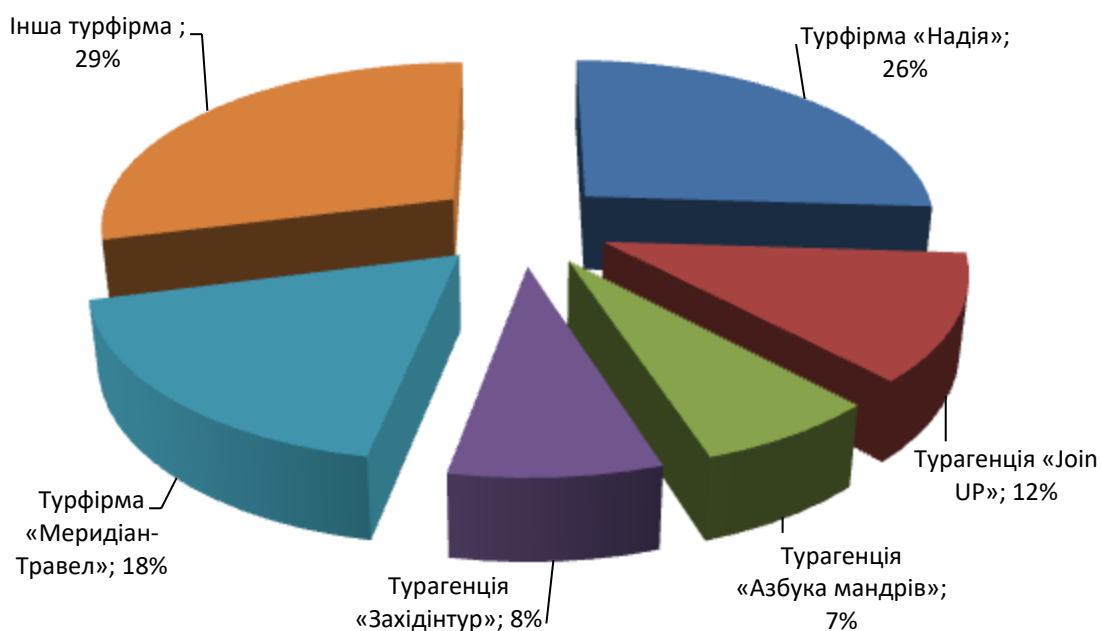


Рис 2.11. Частки ринку основних турфірм-конкурентів на локальному ринку м. Івано-Франківськ

Таким чином, найбільшою часткою ринку характеризується турфірма «Надія», яка є, як і аналізована компанія «Меридіан-Травел», туристичним оператором. Останній незначно поступається турфірмі «Надія».

Виконаємо оцінку конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел» із застосуванням шкали, наведеної в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Шкала оцінки конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел»

<b>Параметри</b>	<b>5 (чудово)</b>	<b>4 (добре)</b>	<b>3 (задовільно)</b>	<b>2 (незадовільно)</b>
1. Цінова політика	Ціни нижче за середні	Ціни середні	Ціни вищі за середні	Високі ціни
2. Досвід роботи на ринку	Понад 15 років	Від 10 до 15 років	Від 5 до 10 років	Менше 5 років
3. Наявність кваліфікованих працівників	Фахівці вищої кваліфікації, аніж в конкурентів	Рівень кваліфікації порівнянний з конкурентами	Рівень кваліфікації нижчий, аніж в конкурентів	Кваліфікація фахівців не відома чи перебуває на невисокому рівні
4. Рекламно-інформаційна діяльність	Просування активніше, аніж в конкурентів	Посереднє просування	Просування менш активне, аніж в конкурентів	Просування відсутнє чи розвинене слабо
5. Імідж компанії	Високий імідж	Середній імідж	Низький імідж	Негативний імідж
6. Якість надання послуг	Висока якість	Середня якість	Задовільна якість	Невисока якість
7. Широта та комплексність асортименту та послуг	Широкий асортимент	Достатній асортимент	Недостатній асортимент	Вузький асортимент

Для подальшого аналізу як основних конкурентів туристичного оператора «Меридіан-Травел» будемо розглядати туристичні компанії із найбільшими частками ринку і схожими за масштабами діяльності. Дві компанії турфірма «Надія» та турфірма «Меридіан-Травел» є туристичними операторами, турагенція «Join UP» є представником одного з напотужніших туристичних

операторів України, а турагенція «Західінтур» має досить широкий асортимент пропонуванних туристичних продуктів / послуг.

Вибір організацій обумовлений їх територіальною близькістю в географічному плані і спектром послуг, який максимально перетинається.

Далі в процесі оцінки конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел» порівнюватимемо асортимент, ціни та інше тільки щодо асортименту, який є спільним для усіх аналізованих турфірм.

У таблиці 2.9 наведено результати оцінки конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел» із використанням шкали, яку наведено у таблиці 2.9. Ранг аналізованих показників визначено з допомогою експертного методу.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел»

Назва показника	Ранг, %	«Меридіан-Травел»		«Надія»		«Join UP»		«Західінтур»	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
Цінова політика	25	4	1	5	1,25	5	1,25	5	1,25
Наявність кваліфікованих фахівців	20	4	0,8	5	1	3	0,6	3	0,6
Рекламна активність	15	2	0,3	5	0,75	4	0,6	2	0,3
Досвід роботи на ринку	10	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Імідж компанії	10	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Якість та комплексність обслуговування	10	4	0,4	5	0,5	3	0,3	4	0,4
Асортимент	10	4	0,4	5	0,5	3	0,3	4	0,4
Разом	100		3,9		5		3,85		3,75

З даних таблиці 2.9 можемо побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рису. 2.12).



Виконані розрахунки продемонстрували, що туристичний оператор «Меридіан-Травел» конкурентоспроможний у порівнянні із турагенцією «Join UP», «Західінтур» (зовсім невелика перевага, сума балів майже однакова), але при цьому поступається туристичному оператору «Надія».

Чинниками, що зумовлюють гіршу конкурентоспроможність туристичного оператора «Меридіан-Травел» є:

– менш кваліфікований персонал (турфірма «Надія» регулярно направляє своїх працівників на курси підвищення кваліфікації, діє система наставництва, у туристичного оператора «Меридіан-Травел» цього немає);

– слабша рекламна діяльність (у туристичного оператора «Меридіан-Травел» немає власного сайту, є тільки сторінка у Facebook, останні повідомлення на якій датовані 2018 роком, тільки зрідка подаються оголошення в друковані версії місцевих газет);

– менша широта асортименту (за рахунок входження до комплексу компанія «Надія», в том числі і готелю, ресторану, наявності сайту та дещо вищої кваліфікації персоналу турфірма «Надія» здатна надати більш широкий та більш комплексний перелік послуг).



Рис. 2.12. Багатокутник конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел»

Все це свідчить про недостатню конкурентоспроможність туристичного оператора «Меридіан-Травел». Зокрема, прагнення менеджменту організації, що розглядається, до забезпечення її конкурентоспроможності за співвідношенням ціна-якість призвело до того, що організації характеризується низькою рентабельністю основної діяльності, проте при цьому все одно не здатне запропонувати максимально конкурентоспроможні ціни.

На підставі проведеного аналізу ринку туристичних послуг міста Івано-Франківська, можемо наступні висновки: аналізований ринок характеризується інтенсивною конкурентною боротьбою через існування багатьох фірм, які пропонують стандартні послуги. З погляду теорії життєвого циклу, поточний стан ринку можна описати як фазу зрілості, де спостерігається високий рівень насичення початкового попиту, який поступово зменшується. На ринку присутній виразний лідер, який володіє значною часткою ринку..

Аналізуючи дані можемо зробити висновок щодо того, що безумовним лідером на локальному ринку туристичних послуг міста Івано-Франківськ є турфірма «Надія», яке охоплює 26% всього локального ринку. Це зумовлено «розкрученим» ім'ям компанії, її належністю до групи компаній «Надія», активною рекламною кампанією, яка постійно йде на радіо, активним просуванням в Інтернет, кращим територіальним розташуванням офісу тощо. Досліджувана турфірма має другу за обсягом частку ринку і у середньому охоплює 18% локального ринку туристичних послуг м. Івано-Франківська. Відповідно, перед туристичним оператором «Меридіан-Травел» постає необхідність підвищувати власну конкурентоспроможність у тих напрямках, у яких компанія відстає від лідера.

## **Висновки до розділу 2**

1. Дано загальну характеристику діяльності туристичного оператора «Меридіан-Травел». Відзначено, що туристичний оператор «Меридіан-Травел»

є одним з активних учасників туристичного ринку Прикарпаття і проводить свою діяльність на туристичному ринку вже майже 20 років.

Наведено схему організації управління бізнес-процесами туристичного оператора «Меридіан-Травел». Визначено функції основного персоналу підприємства. Наведено схему потокових процесів взаємодії туристичного оператора «Меридіан-Травел». Відзначено, що результатом діяльності компанії на туристичному ринку є його економічні результати і показано, що дохід підприємства мав різнонаправлену динаміку. Відзначено, що індивідуальність компанії підтримується позитивним іміджем, що склався на ринку туристських послуг, який заснований на ефективно побудованому процесі формування корпоративного іміджу.

5. Проведено оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища туристичного оператора «Меридіан-Травел». Проведено оцінку товарообігу туристичного оператора «Меридіан-Травел» і відзначено яскраво виражену сезонність туристичного бізнесу туристичного оператора «Меридіан-Травел». Детально проаналізовано послуги, що надаються туристичним оператором «Меридіан-Травел». Відзначено, що серед популярних географічних туристичних напрямків в діяльності туристичного оператора «Меридіан-Травел» основними є країни пляжного відпочинку за кордоном.

Проведено дослідження ступеня важливості окремих чинників, які впливають на купівельну поведінку споживачів. Основними чинниками, що визначають поведінку споживачів туристичного оператора «Меридіан-Травел» є: рівень цін, розташування офісу, професіоналізм персоналу, швидкість обслуговування та додаткові послуги. Проведено SWOT-аналіз для підсумкового аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

6. Проведено аналіз конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел». Проаналізовано основних конкурентів туристичного оператора «Меридіан-Травел» на локальному туристичному ринку м. Івано-Франківська. Для визначення конкурентної структури ринку та установлення споживчих переваг було проведено анкетування.

Проведено оцінку конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел» із застосуванням запропонованої шкали. Виконані розрахунки продемонстрували, що туристичний оператор «Меридіан-Травел» конкурентоспроможний у порівнянні із турагенцією «Join UP», «Західінтур» (зовсім невелика перевага, сума балів майже однакова), але при цьому поступається туристичному оператору «Надія».

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «Меридіан-Травел» в контексті підвищення ефективності її діяльності

Проведений у другому розділ даного дослідження аналіз дозволив визначити як чинниками, що зумовлюють гіршу конкурентоспроможність туристичного оператора «Меридіан-Травел»:

- менш кваліфікований персонал;
- слабший рівень рекламної діяльності;
- менша широта асортименту.

Зважаючи на виявлені проблеми функціонування туристичного оператора «Меридіан-Травел» ключовими напрямками покращення конкурентоспроможності для нього є:

- впровадження системи розвитку персоналу;
- здійснення більш активної рекламно-інформаційної діяльності.

Щодо широта асортименту, то компанії навряд чи вдасться перевершити компанію «Надія», яка входить до комплексу з готелем, рестораном тощо за асортиментом послуг. Тому в даному контексті ми пропонуємо розширити кількість каналів комунікації з клієнтами.

Також, на нашу думку, слід провести удосконалення корпоративного іміджу туристичного оператора «Меридіан-Травел», зокрема, в контексті дизайну візиток.

З метою впровадження системи розвитку персоналу у туристичного оператора «Меридіан-Травел», запропоновано організувати внутрішнє

навчання для персоналу, і при цьому наставники отримуватимуть 25% доплату від свого базового окладу.

Туристичний оператор "Меридіан-Травел" не має власного веб-сайту, на якому потенційні клієнти могли б знайти інформацію про сферу діяльності компанії, послуги, контактні дані та відгуки клієнтів. Водночас, створення власного сайту є досить тривалим і вартісним завданням, тому для підняття власної конкурентоспроможності, ми пропонуємо туристичному оператору «Меридіан-Травел» реалізувати проект розвитку рекламної діяльності Інтернет шляхом активізації власної діяльності в соціальних медіа.



Рис. 3.1. Напрямки підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел»

Також, для вирішення цієї ситуації, доцільно створити для туристичного оператора «Меридіан-Травел» Landing-page. Лендінг (або «посадкова сторінка»), це односторінковий веб-сайт, який ідеально підходить для чіткого висловлення ідеї або повідомлення для цільової аудиторії.

Примітною особливістю лендінгу у порівнянні із повноцінним веб-сайтом, який містить багато розділів, є те, що він зосереджує увагу відвідувачів на одному конкретному повідомленні і спрямовує їх на виконання певної

цільової дії. Суть даної дії залежить від цілей, які встановлює компанія. У даному випадку, рекомендується використовувати лендінг для збору контактної інформації про потенційних клієнтів. Це необхідно для аналізу запитів та переваг туристів і надання їм якісних послуг.

Іншим напрямком підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел» є збільшення комунікаційних каналів для співпраці із потенційними клієнтами. Успішність туристичного оператора на пряму залежить від розміру його клієнтської бази. Чим більше людей користуються туристичними послугами компанії, тим більше прибутку одержить фірма. Туристи зазвичай здійснюють покупки турів циклічно, приблизно один раз чи двічі на рік. І, важливо відзначити, що найчастіше продажі відбуваються саме серед наявних клієнтів.

Проте досвідчені керівники та маркетологи розуміють, що без активних заходів залучення нових клієнтів, клієнтська база не буде збільшуватися, а, навпаки, може зменшуватися. Таким чином, єдиним виходом для туристичного оператора «Меридіан-Травел» є постійне привертання нових клієнтів. Це призводить до наступної статистики, де ми можемо побачити, скільки клієнтів втрачає фірма через недостатньо ефективний маркетинг. Дана статистика була зібрана на основі середніх показників фірми протягом місяця, із використанням інформації від менеджерів компанії.

Таблиця 3.1

Аналіз ефективності комунікаційного каналу туристичного оператора «Меридіан-Травел»

<b>Зміни в каналі</b>	<b>Кількість осіб</b>
Скільки всього отримали лідів (потенційних клієнтів)	300 осіб
З скількома вдалося сконтактуватись	200 осіб
Скільки було готових до придбання	150 осіб
Скільки купили	50 осіб
Скільки кинули лідів (перестали контактувати тощо)	100 осіб
Скільки відмов	100 осіб

Отже, коли мова йде про майбутню клієнтську базу, ми розглядаємо лише 50 туристів з 300, яким вдалося продати конкретний тур. І це ще в кращому випадку.

Результати показують, що співробітники не володіють належними навичками для взаємодії з 250 туристами, які, з тієї чи іншої причини, звернулися до компанії, але не стали її клієнтами. А також з тими, хто ще не звертався до фірми напряду, але теоретично може стати її потенційним клієнтом.

Завдяки постійному зростанню популярності просування продукту та послуг у соціальних мережах, де поняття «ліді» (які ми отримуємо завдяки лендінгу) доповнюється терміном «передплатники», з ними також можна працювати, зацікавлюючи їх цікавим контентом. Це може сприяти їх переходу в категорію «ліді», а в подальшому - в категорію «клієнти».

Отже, завдяки цьому підходу ми розділяємо наших потенційних клієнтів на три категорії: ліді, передплатники та клієнти. Передплатники, які регулярно споживають контент компанії в соціальних мережах, знають, як компанія представляє себе і мають довіру до неї. У разі потреби у туристичних послугах вони звертаються саме до компанії, переходячи в категорію «ліді», і згодом – в «клієнти».

Отже, головна мета дій щодо підвищення конкурентоспроможності, безумовно полягає в здійсненні продажів, привертаючи увагу «лідів» як проміжної мети, проте найважливішою ціллю є наші «передплатники».

Можна виділити кілька схем, які можна використовувати для залучення туристів на поточному етапі. З цих схем були вибрані ті, які найбільше підходять для туристичного оператора «Меридіан-Травел» і які можна почати використовувати вже зараз.

Перша схема вважається найбільш ефективною, оскільки потенційні клієнти самі активно шукають фірму, і в результаті фірма отримує доступ до їхніх електронних адрес та номерів телефонів.



У другій схемі, завдяки створенню чат-ботів та цільової реклами, фірма починає залучати передплатників.

Третя схема передбачає використання квіз-маркетингу, який включає опитування та тести. Наприклад, користувачеві пропонується відповісти на кілька питань, що допомагають визначити його вподобання щодо виду відпочинку та країни. Цей метод може бути рекламований через контекстну рекламу та цільову рекламу в соціальних мережах.

Четверта схема включає в себе лід-форми, які призначені для збору контактної інформації потенційних клієнтів. Ця інформація стає основою для створення передплатників, які мають доступ до адрес електронної пошти та номерів телефонів користувачів.

Завдяки даним схемам, туристичний оператор «Меридіан-Травел» може набрати значну кількість контактів для своєї бази. Отже, при належному підході до комунікаційних каналів, наведених вище, протягом року кількість лідів та передплатників може становити близько 7000 осіб, у порівнянні з поточними 300 лідами на місяць або 3600 лідів на рік. Таким чином, очікуване зростання складає майже 2 рази.

Це потенційне зростання є дійсно досяжним, при відповідному підході до використання подібної маркетингової стратегії. Можна зробити висновок, що при 3600 лідах на рік та продажу приблизно 600 турів (що становить 40% від кількості лідів), за умови наявності 7000 лідів, це може призвести до продажу 1167 турів на рік.

Для ефективної роботи з базою, яку одержить туристичний оператор «Меридіан-Травел», важливо здійснювати регулярний контакт з клієнтами впродовж усього процесу продажу, від моменту їх першого знайомства із фірмою до придбання продукту.

Можна зробити висновок, що, ведучи постійні комунікації з клієнтами, фірма забезпечує їх пам'ять про неї, і, ймовірно, коли настане момент придбання тура, клієнт звернеться саме до аналізованої компанії. Також

бажано використовувати стратегію «змішування». Даний підхід має наступний вигляд.

Наприклад, через Landing-page фірма отримує 200 лідів. Як було сказано раніше, компанія отримує адреси їх електронної пошти та номери телефонів. Першим кроком є відправлення «підігриваючи» повідомлень, у яких клієнтів знайомлять з фірмою та її послугами.

Після цього в наступних листах, через розсилку, ми можемо надсилати запрошення наших лідів до наших сторінок в Instagram, Facebook та інших соціальних мережах. Людина самостійно вибирає зручний для неї канал та підписується, оскільки компанія регулярно публікує цікавий контент. Такі запрошення також можна використовувати між різними обліковими записами в соціальних мережах, наприклад, з Facebook до Instagram тощо.

У підсумку, результатом стане поповнення бази передплатників.

Лідогенерація. Цей новий підхід спрощує процес продажу, оскільки «лідів» вже взаємодіяли із нашим контентом, отримували регулярну розсилку та знають компанію, що забезпечує довіру. Лідогенерація полягає в заклик до туристів до придбання наших продуктів.

Наприклад, ми можемо використовувати існуючу базу передплатників для просування акцій, таких як «раннє бронювання», де можна заощадити. З такою вже існуючою аудиторією компанія має більше шансів продати ці тури багатьом туристам.

Продажі. Процес продажу завжди передбачається. Але якщо наші «лідів» вже є нашими «передплатниками», «читачами», то вони, ймовірно, виберуть нашу компанію для консультацій та придбання продуктів. Важливо зазначити, що даний підхід може бути трудомістким, і далеко не всі туристичні компанії використовують його. Однак, якщо приділити йому належну увагу, він може бути дуже ефективним.

Крім того, в умовах поточної кризи фірмам слід акцентувати увагу на продуктах та послугах, які будуть найбільш прибутковими в даній ситуації, зокрема, на просуванні та продажу внутрішнього туристичного продукту.

Для підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора "Меридіан-Травел", також запропоновано використовувати зовнішню рекламу.

На будівлі, де розташований офіс туристичного оператора «Меридіан-Травел», існує можливість розміщення вивіски. Власники будівлі надають цю можливість безкоштовно. Витрати підприємства будуть обмежені вартістю банеру з рекламою та його установкою, а також підготовкою необхідної проектної документації.

Крім того, пропонуємо розміщувати рекламу на декількох автобусах, які курсують різними районами міста Івано-Франківськ, такі як маршрут № 40. Довжина маршруту складає 11 км, час у дорозі - 59 хвилин, кількість зупинок - 19. У середньому, щодня по цьому маршруту пересувається близько 900 осіб. Даний маршрут іде через усе місто і проходить попри обидва офіси туристичного оператора «Меридіан-Травел».

Щодо покращення корпоративного іміджу туристичного оператора «Меридіан-Травел», як вже відзначалося, однією із проблем корпоративного стилю компанії є дизайн їхніх візиток. Навіть у сучасних умовах, коли використання візиток може бути менш актуальним, як раніше, якісний носій контактної інформації все ще є важливим для фірми, яка дбає про свій імідж.

Фірма регулярно бере участь у різних виставках, ярмарках та інших заходах у галузі туризму, тому використання візитних карток залишається зручним та практичним рішенням. Візитна картка туристичного оператора «Меридіан-Травел» повинна відрізнятися лаконічністю і простотою. Щоб залучити більше уваги туристів та партнерів до візитки фірми, можна зробити її більш привабливою, додати додаткових корпоративних кольорів, логотип, та, можливо, включити слоган фірми.

Оскільки туристичному оператору «Меридіан-Травел» рекомендується активно використовувати соціальні медіа для своєї промоції, зокрема Instagram, можна розглянути можливість створення так званої Instagram-візитки на зворотному боці візитки. Клієнти, просканувавши вказаний QR-код зі свого телефону, можуть легко перейти на сторінку туристичного оператора

«Меридіан-Травел» в Instagram. Однак для більш детального та професійного дизайну візиток, рекомендується звернутися до дизайнера візиток.

Проведемо аналіз ефективності рекомендованих заходів до впровадження в діяльність туристичного оператора «Меридіан-Травел».

Серед витрат варто виділити наступні (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Орієнтовні витрати на пропоновані заходи для підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел»

№ з/п	Захід	Вартість, грн	Кількість	Сума, грн.
1	Впровадження наставництва	$15000 * 0,25 * 1,22 = 4575$	12	54900
2	Вивіска	$6 * 225 * 38 = 51300$ [7]	1	51300
3	Реклама на транспорті	5000 [36]	12	60000
4	Розвиток діяльності в соціальних медіа	$4500 + 4000 * n$ [29]	12	52000
5	Створення лендінгу	8500 [37]	1	8500
6	Удосконалення візиток	0,729 [8]	1000	729
Всього				227429

Отже загальні витрати на пропоновані заходи для підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел» складуть 227 429 грн.

Очікуване нами збільшення продажів туристичних продуктів складе складе 5 разів, або виходячи з даних таблиці 2.1 додатковий чистий прибуток складе 295 930 грн. ( $1167/600 * 177\ 560$  грн.).

Таким чином, економний ефект від пропонованих заходів складе

$$\Delta E = 295930 - 227429 = 68501 \text{ грн.}$$

Термін окупності пропонованих заходів складає:

$$T = \frac{227429}{295930} = 0,77 \text{ або понад 9 місяців}$$

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел» слідус:

- впровадити систему внутрішнього навчання співробітників у вигляді наставництва;
- активніше здійснювати рекламну діяльність, зокрема, онлайн та зовнішню рекламу;
- розширити канали комунікацій з клієнтами;
- удосконалити корпоративний імідж.

Зазначені заходи повинні призвести до зростання чистого прибутку на 68501 грн. Запропоновані заходи неодмінно покращать конкурентоспроможність туристичного оператора «Меридіан-Травел», що позитивно вплине на показники економічної ефективності діяльності компанії.

### **3.2. Вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на світовому ринку на основі SMART-технологій**

Сучасний туризм є ключовим стимулятором світової економіки. Він не лише забезпечує значну кількість конкурентоздатних робочих місць, але також є джерелом зростання економіки багатьох країн світу. Туризм впливає на розвиток понад п'ятдесяти галузей світової економіки, яким прямо або опосередковано надає підтримку.

Сучасні туроператори активно впроваджують нові технології, що сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності на світовому ринку туристичних послуг. Цифрова трансформація галузі істотно змінює бізнес-процеси та дозволяє підвищувати прибутковість шляхом зменшення виробничих витрат. Це має ключове значення для забезпечення конкурентоспроможності туристичного сектора у довгостроковій перспективі.

У світлі цього, розвиток глобального ринку туристичних послуг є одним із перспективних стратегічних напрямів. Проте найбільшим викликом для підприємств цієї галузі є посилення глобалізації, вплив інформаційної економіки та тенденції до цифровізації бізнесу, що ставлять підприємства перед завданням підвищення конкурентоспроможності.

Чинники, що негативно впливають на конкурентоспроможність туристичних операторів, можна розділити на внутрішні та зовнішні. Вони наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Чинники, які негативно впливають на конкурентоспроможність туристичних операторів

<b>Внутрішні чинники</b>	<b>Зовнішні чинники</b>
Кваліфікація персоналу: <ul style="list-style-type: none"> <li>• погане іноземних мов;</li> <li>• невисокий рівень розуміння специфіки туристичних послуг та конкретного напряму позиціонування послуг;</li> <li>• низький рівень клієнтоорієнтованості</li> </ul>	Швидке зростання галузі, що призводить до фінансової нестабільності
Скромні фінансові можливості туристичної компанії	Різка девальвація гривні.
Низький рівень технологічності компанії, автоматизації бізнес-процесів	Посилення геополітичної напруженості, у зв'язку з чим може бути запроваджено заборону на конкретні напрямки
Відсутність стратегічних цілей підприємства	Високі відсоткові ставки за кредитами, як наслідок, банкрутство багатьох великих гравців на ринку

На основі аналізу та систематизації теоретичних засад управління конкурентоспроможністю, ми пропонуємо розглянути п'ять етапів, які є необхідними та достатніми умовами для ефективного стратегічного управління

та підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку туристичних послуг на довгостроковій перспективі (див. рис. 3.2).

Ми вважаємо, що ключовим аспектом є інтеграція інформаційно-аналітичних систем у систему управління туристичним підприємством, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів та можливостей на ринку туристичних послуг.

На першому етапі, необхідно провести самоаналіз, включаючи аналіз фінансової стійкості підприємства та SWOT-аналіз.

У рамках другого етапу, важливо провести порівняльний аналіз середовища діяльності туристичної компанії. Ми вважаємо, що ця складова є важливою для розробки стратегії управління. Згідно з теорією та практикою управління конкурентоспроможністю, необхідно провести сегментацію конкурентів, особливо в сфері туризму, де можливі наступні напрямки сегментація:

1. За напрямками турів.
2. За ціновою політикою.
3. За видами туризму (спортивний, спа, VIP-туризм).
4. За асортиментом продукції та послуг.
5. За сезонністю (літній, зимовий туризм).
6. За типами та складом груп (спортивні, молодіжні, дитячі) тощо.

Проведення такої сегментації дає змогу ідентифікувати конкурентів та знайти оптимальну позицію компанії в конкурентному середовищі.

На третьому етапі, після результатів аналізу на перших двох етапах, необхідно сформулювати стратегічні напрями та операційні плани для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку туристичних послуг.

На четвертому етапі, слід впроваджувати керуючий вплив на цільові бізнес-процеси, наприклад, шляхом впровадження інформаційних технологій, цифровізації та оптимізації.

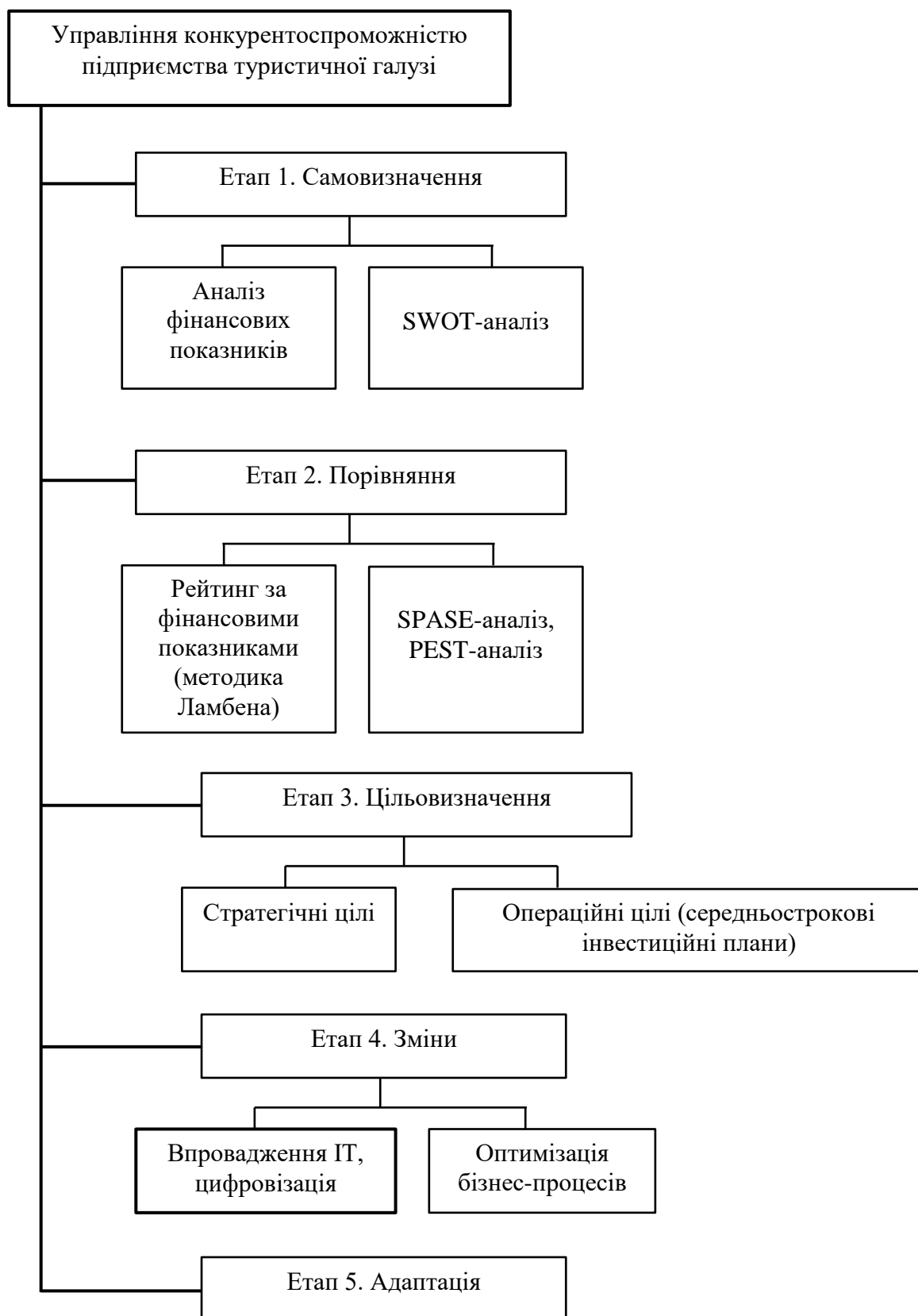


Рис. 3.2. Алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємств на світовому ринку туристичних послуг

На п'ятому етапі, після впровадження та адаптації нових чи покращених



інструментів, цикл управління стратегією повинен бути безперервним і повторюваним, розпочинаючи з першого етапу і відповідно продовжуючи.

Запропонований метод, на нашу думку, є універсальним, оскільки дозволяє виявити конкурентні переваги та недоліки будь-якої туристичної компанії, на основі яких формується SWOT-матриця сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, яка є базисом для побудови стратегії підприємства з метою управління конкурентоспроможністю на туристичному ринку.

На думку Р. Барана туристична галузь в даний час перебуває на етапі становлення смарттуризму (рис. 3.3), який передбачає «формування смартвізуалізації туристичного продукту, контакт зі споживачем онлайн у режимі реального часу, застосування високих технологій, у тому числі елементів Індустрії 4.0, розробку нових інноваційних продуктів, формування глобальних ланцюгів доданої вартості» [1].



Рис. 3.3. Етапи глобальної еволюції маркетингових підходів до діджиталізації діяльності підприємств туристичної галузі [1]

Термін «смарттуризм» походить від англійського словосполучення SMART tourism, де SMART є аббревіатурою, що вказує на певні характеристики та підходи в сфері туризму. SMART-туризм відображає тенденцію до використання сучасних технологій та інновацій для покращення якості та ефективності туристичних послуг та досвіду подорожей.

Зазвичай смарт включає наступні аспекти:

- Специфічність (Specific): SMART-туризм передбачає конкретні та чітко визначені цілі та завдання, які стосуються покращення туристичних послуг, призначених для певного сегменту туристів або географічної області.

- **Вимірюваність (Measurable):** Цілі SMART-туризму повинні бути вимірюваними та кількісно оцінюваними. Це допомагає визначити, ступінь досягнутості результатів та успіхів в реалізації проектів.
- **Досяжність (Achievable):** Цілі SMART-туризму повинні бути реалістичними і досяжними зі врахуванням ресурсів та обмежень, що доступні для організаторів туристичних послуг.
- **Релевантність (Relevant):** Цілі SMART-туризму повинні бути пов'язані з стратегічними метою та потребами туристів. Вони повинні відповідати актуальним вимогам та очікуванням цільової аудиторії.
- **Терміновість (Time-bound):** SMART-цілі повинні мати конкретні терміни або строки, протягом яких повинно бути досягнуто певні результати.

Смарттуризм визначається інноваціями в галузі інформаційних технологій, використанням даних та аналітики для вдосконалення рекламних кампаній та персоналізації послуг для туристів, створенням «розумних» дестинацій та міст, які надають інтерактивні та зручні сервіси для гостей. Також смарттуризм сприяє збільшенню доступності інформації та забезпеченню безпеки туристів за допомогою різноманітних технологічних рішень.

До сучасних SMART-технологій, які застосовуються в галузі смарттуризму, відносяться такі:

- використання Великих Даних (Big Data) для аналізу великого обсягу інформації, що надходить з різних джерел, таких як соціальні мережі та веб-сайти. Ця інформація дозволяє оптимізувати розробку туристичних продуктів та маркетингових стратегій, збагачує наше розуміння вподобань та поведінки клієнтів, а також сприяє покращенню персоналізованого обслуговування та ціноутворення;
- використання Інтернету речей (IoT) для створення мережі

взаємопов'язаних пристроїв та датчиків, що збирають та обмінюються даними в режимі реального часу. Це допомагає покращити навігацію, управління потоками туристів та здійснювати моніторинг погодних умов та інших параметрів;

- використання штучного інтелекту (AI) для створення чат-ботів, віртуальних асистентів та інших комп'ютерних систем, що допомагають у плануванні подорожей, автоматизованому обслуговуванні клієнтів та покращенні загального досвіду користувачів;
- використання віртуальної і доповненої реальності (VR/AR) для створення захопливих інтерактивних досвідів для туристів та можливості поглибленого занурення у віртуальне середовище;
- використання технології блокчейн для забезпечення безпеки операцій з оплати подорожей, зменшення ризиків шахрайства та підтримки сталого туризму;
- розробка мобільних додатків для швидкого доступу до інформації, карт місцевості та бронювання туристичних послуг.

Ці сучасні технології в сфері смарртуризму об'єднують інновації, маркетинг та обробку даних, з метою забезпечення зручного та захопливого досвіду для туристів, розвитку нових туристичних напрямків і комфортного перебування у них.

Таким чином, запропонований підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє визначити становище туристичних підприємств на ринку. Це, у свою чергу, дозволяє аналізувати їх переваги та недоліки, визначити можливості та загрози при формуванні стратегії розвитку та вибору сегмента ринку, на якому компанія прагне стати лідером. Такий підхід дозволяє коректно переглядати продуктову політику, планувати оптимізацію бізнес-процесів у визначених напрямках. З швидким розвитком технологій, зокрема цифрових, зростає швидкість зміни бізнес-процесів, що вимагає швидкого реагування на зміни. Представлений підхід дозволяє

безперервно аналізувати діяльність конкурентів і мати гнучку стратегію позиціонування в відповідному сегменті ринку. Використання SMART-технологій дозволить підприємству оптимізувати процеси, покращувати обслуговування клієнтів та приймати обґрунтовані стратегічні рішення і, таким чином, підвищити його конкурентоспроможність.

### **Висновки до розділу 3**

1. Розроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «Меридіан-Травел» в контексті підвищення ефективності її діяльності. Визначено, що ключовими напрямками покращення конкурентоспроможності є впровадження системи розвитку персоналу та здійснення більш активної рекламно-інформаційної діяльності. Визначено конкретні заходи щодо покращення конкурентоспроможності компанії. Проведено аналіз ефективності комунікаційних каналів туристичного оператора «Меридіан-Травел». Виділено і охарактеризовано кілька схем, які можна використовувати для залучення туристів на поточному етапі.

Визначено орієнтовні витрати на пропоновані заходи для підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел». Відзначено, що зазначені заходи повинні призвести до зростання чистого прибутку на 68501 грн. і неодмінно покращать конкурентоспроможність туристичного оператора «Меридіан-Травел», що позитивно вплине на показники економічної ефективності діяльності компанії.

2. Визначено напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на світовому ринку на основі SMART-технологій. Визначені чинники, які негативно впливають на конкурентоспроможність туристичних операторів. Запропоновано алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємств на світовому ринку

туристичних послуг. Визначено і охарактеризовано складові смартуризму, які є основою конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку.

## ВИСНОВКИ

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягала у дослідженні теоретичних засад і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності турфірми в контексті підвищення ефективності її діяльності. Підводячи підсумок проведеним у цій дипломній роботі дослідженням необхідно зробити низку висновків. Зокрема:

1. Проаналізовано основні поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства. Відзначено існування різних типових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність». Систематизовано понятійний апарат досліджуваної теми і уточнено поняття конкурентоспроможності. Визначено взаємозв'язки конкурентних переваг й конкурентоспроможності для різних типів економічних об'єктів. уточнено основні характеристики підприємства, що визначають його конкурентоспроможність.

2. Проаналізовано управління конкурентоспроможністю підприємства: цілі принципи та чинники. Класифіковано конкурентоспроможність за різними ознаками. Відзначені, що зовнішні чинники, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні підприємству. Наведені узагальнені чинники впливу на процеси управління конкурентоспроможністю підприємств, а також чинники конкурентоспроможності підприємства на ринку споживчих товарів.

3. Проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств та способи її підвищення. Визначено кілька методів та підходів для оцінки конкурентоспроможності підприємств в даній сфері. Наведено класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності. Наведено варіант вимірювання якості послуг підприємства відповідно до моделі SERVQUAL.

4. Дано загальну характеристику діяльності туристичного оператора «Меридіан-Травел». Наведено схему організації управління бізнес-процесами туристичного оператора «Меридіан-Травел». Визначено функції основного персоналу підприємства. Наведено схему поточкових процесів взаємодії

туристичного оператора «Меридіан-Травел». Відзначено, що результатом діяльності компанії на туристичному ринку є його економічні результати і показано, що дохід підприємства мав різнонаправлену динаміку.

5. Проведено оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища туристичного оператора «Меридіан-Травел». Відзначено яскраво виражену сезонність туристичного бізнесу туристичного оператора «Меридіан-Травел». Детально проаналізовано послуги, що надаються туристичним оператором «Меридіан-Травел». Відзначено, що серед популярних географічних туристичних напрямків в діяльності туристичного оператора «Меридіан-Травел» основними є країни пляжного відпочинку за кордоном. Відзначено, що основними чинниками, що визначають поведінку споживачів туристичного оператора «Меридіан-Травел» є: рівень цін, розташування офісу, професіоналізм персоналу, швидкість обслуговування та додаткові послуги.

6. Проведено аналіз конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел». Проаналізовано основних конкурентів туристичного оператора «Меридіан-Травел» на локальному туристичному ринку м. Івано-Франківська. Проведено оцінку конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел» із застосуванням запропонованої шкали. Виконані розрахунки продемонстрували, що туристичний оператор «Меридіан-Травел» конкурентоспроможний у порівнянні із турагенцією «Join UP», «Західінтур» (зовсім невелика перевага, сума балів майже однакова), але при цьому поступається туристичному оператору «Надія».

7. Розроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «Меридіан-Травел» в контексті підвищення ефективності її діяльності. Визначено, що ключовими напрямками покращення конкурентоспроможності є впровадження системи розвитку персоналу та здійснення більш активної рекламно-інформаційної діяльності. Визначено конкретні заходи щодо покращення конкурентоспроможності компанії. Виділено і охарактеризовано кілька схем, які можна використовувати для залучення туристів на поточному етапі.

Визначено орієнтовні витрати на пропоновані заходи для підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «Меридіан-Травел». Відзначено, що зазначені заходи повинні призвести до зростання чистого прибутку на 68501 грн. і неодмінно покращать конкурентоспроможність туристичного оператора «Меридіан-Травел», що позитивно вплине на показники економічної ефективності діяльності компанії.

8. Визначено напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на світовому ринку на основі SMART-технологій. Визначені чинники, які негативно впливають на конкурентоспроможність туристичних операторів. Запропоновано алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємств на світовому ринку туристичних послуг. Визначено і охарактеризовано складові смартуризму, які є основою конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баран Р. Я. Розвиток інтернет-маркетингу підприємств туризму в умовах цифрової трансформації економіки України: теоретико-методологічні та прикладні засади: монографія. Львів: Видавництво АТБ «ННВК», 2021. 400
2. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. № 21—22. 2021. С. 35-42.
3. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455—458.
4. Варава Л.М., Бученкова О.В. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності як економічної категорії в розрізі підприємства та експортної продукції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2020. Випуск 37. С. 29-33.
5. Вараксіна О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, виміри та чинники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4. С. 12-16.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / [уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел]. К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
7. Вивіски у Івано-Франківську. *Art-light*. URL: <https://art-light.com.ua/vyvisky-ivano-frankivsk> (дата звернення 21.09.2023 р.)
8. Візитки класичні. *Vizitka*. URL: <https://vizitka.com/uk/vizitki-klasichni> (дата звернення 21.09.2023 р.)
9. Віняр Х.М., Романчукевич М.Й. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств та способи її підвищення // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С. 82-85.
10. Віняр Х.М., Романчукевич М.Й. Основні поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства // Збірник тез доповідей науково-

практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ : НАІР, 2023. С.88-91.

11. Гавриш О. А., Кухарук А. Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення 15.09.2023 р.)

12. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми : ВВП «Мрія-1» ЛТД, 2008. 60 с.

13. Гребньов Г.М. Категорії конкуренції та конкурентоспроможності в сучасному економічному світі. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 5. С. 265-270.

14. Дейнега О.В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств. *Наукові праці Вінницького національного технічного університету. Електронне наукове фахове видання. Відділ Логістика*. 2008. С. 61 – 68.

15. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Х. : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

16. Драган О.І. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств: методологічні аспекти. *Вісник ЖДТУ*. 2008. № 2 (44). 239-246.

17. Етимологічний словник української мови : т. 2 / [уклад. Н. С. Родзевич та ін.]. К. : Наукова думка, 1985. 572 с.

18. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення 05.09.2023 р.)

19. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

20. Коди видів економічної діяльності за КВЕД-2010. URL: <https://services.dtki.ua/classifiers/kved/search?q=86.22> (дата звернення 19.09.2023 р.)

21. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2013. 470 с.
22. Конкуренція. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення 05.09.2023 р.)
23. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/42.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf) (дата звернення 01.09.23 р.)
24. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
25. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
26. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 274-282.
27. Мельник О.І., Теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність аграрного підприємства». *Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*. URL <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/melnyk-2.pdf> (дата звернення 01.09.23 р.)
28. Мокій А.І. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону : монографія / За ред. А.І. Мокія, Т.Г. Васильціва. – Львів : Ліга Прес, 2010. – 488 с.
29. Налаштування реклами в Facebook в Івано-Франківську. URL: <https://ipm-group.org/ua/reklama-facebook-ivano-frankivsk.html> (дата звернення 21.09.2023 р.)

30. Огорь А. Алгоритм формирования системы управления конкурентоспособностью предприятия по производству мороженого. *Науковий вісник мну імені в. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2016. № 1(6). С. 21-28.
31. Основы аграрного підприємництва / за ред. М.Й. Маліка. Київ : Інститут аграрної економіки, 2000. 582 с.
32. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 12. С. 91-96.
33. Похильченко О. А., Крикавський Є. В. Конкурентоздатність: ознаки та чинники формування. *Економічні науки Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 3. С. 267-270.
34. ПП «Меридіан-Травел». *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/33644695> (дата звернення 18.09.2023 р.)
35. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Іноваційна економіка*. 2015. № 44. С. 80-86.
36. Розміщення реклами в транспорті. *Greenline*. URL: <https://greenline.if.ua/news/#rozmishennya-reklamy-v-transporti.-rozmishennya-reklamy-transporti-vid-2000-grn-v-misyac> (дата звернення 21.09.2023 р.)
37. Розробка сайтів в Івано-Франківську. *Ipm-group*. URL: <https://ipm-group.org/ua/rozrobka-sajta-ivano-frankivsk.html> (дата звернення 21.09.2023 р.)
38. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения. Киев : Наукова думка, 1999. 496 с.
39. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. С. 9–19.
40. Туризм Івано-Франківська. URL: <https://list.in.ua/%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE-%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA/%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC> (дата звернення 19.09.2023 р.)

41. Туристичний оператор "Меридіан Travel". URL: <https://list.in.ua/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96-%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8/12472/%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%BD-Travel-%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE-%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA> (дата звернення 18.09.2023 р.)

42. Хваль Ю. О. Управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1801> (дата звернення 05.09.2023 р.)

43. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. *Бизнес Информ*. 1996. № 5. С. 21–23.

44. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 1998. № 1(2). С. 37–39.

45. Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upala, G.D. Relationship Marketing. Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association, Chicago, 1983. pp. 25-80.

46. Kathuria R. Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers. *Journal of Operations Management*. 2000. №18(6). P.627-641.

47. Lau R.S.M. Strategic flexibility: A new reality for world-class manufacturing. *SMA. Advanced Management Journal*. 1996. №61(2). P.11-19.

48. Porter M.E. *Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990. 426 p.

49. Schendel D. E., Hatter K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceeding*. August, 1972.

50. Young-Ybarra C., Wiersema M. Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economies and social exchange theory. *Organizational Science*. 1999. №10. С.439-459.