**ВСТУП**

В умовах переходу до ринкових відносин перед підприємством постає багато питань, пов’язаних з його діяльністю. Функціонування підприємств ускладнюється змінами як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі його діяльності, що обумовлює необхідність розробки нових підходів до визначення його цільової функції, обґрунтування економічних передумов досягнення оптимальних резервів прибутку, які забезпечують конкурентоспроможність туристичного підприємства на ринку і визначають перспективи його розвитку.

В умовах ринку підприємства зіткнулися з багатьма чинниками ймовірнісного характеру, що викликає необхідність відмови від жорсткого планування і переходу до гнучкої системи економічного регулювання його діяльності. Реалізація цієї задачі пов’язана з розробкою стратегії діяльності підприємства, в якій визначаються мета і задачі діяльності, ресурсне забезпечення, шляхи досягнення, цілі і методи вирішення задач. Від підприємств вимагається формування методів ефективної роботи в умовах розвитку конкуренції.

Економічна система ринкового господарства базується на автономії господарських суб’єктів, механізму ринку та конкуренції. Підприємство як суб’єкт ринкових відносин для здійснення своєї господарської діяльності повинно бути, з одного боку, конкурентоспроможним по відношенню до аналогічних підприємств, що функціонують на ринку, з другої – взаємодіяти з підприємствами інших галузей, інфраструктур.

**Актуальність дослідження.** Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням. Сучасний етап розвитку економіки України висуває якісно нові вимоги до управління конкурентоспроможністю підприємств. Умови формування ринкових відносин в Україні, які характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, зниженням платоспроможності населення, загостренням конкурентної боротьби, підвищенням рівня комерційного ризику, тяжким фінансовим станом більшості підприємств потребують пошуку нових способів виживання підприємств та забезпечення їхнього ефективного функціонування.

Досвід останніх часів показує, що далеко не всі підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Навіть те, що багато з них є власниками конкурентоспроможної турпродукції (що саме по собі дуже важливо) не дозволяє багатьом з них реалізовувати цю перевагу із-за відсутності практики використання всього комплексу засобів маркетингу: гнучкої асортиментної і цінової політики, адекватної організації каналів розподілення турпродукції, ефективних методів стимулювання і реалізації та інше. Разом з тим, ситуація з кожним роком все більш ускладнюється поступовим розширенням територій ринку і залученням західних фірм, що мають значний досвід в умовах жорсткої конкуренції.

У зв’язку з цим виникає необхідність у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства шляхом використання сучасних принципів менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності. З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

Дослідженням даної проблеми займалося багато вчених таких як Ф. Котлер, М. Портер, Р. Фатхудінов, Г.Азоєв, В. Дикань, Т. Маслова, Л. Піддубна, Е. Сапронова, Г. Скудар, В. Холод, В. Шинкаренко, Л. Шевченко та багато інших. У їхніх наукових працях та практичних рекомендаціях висвітлено різні методичні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції. Проте існують питання у цій сфері, що потребують подальшого дослідження та вивчення.

**Мета та задачі роботи.** Мета дослідження – дослідити теоретичні засади а також визначити методи та шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства.

Відповідно до поставленої мети в магістерській роботі було вирішено наступні завдання:

розглянуто поняття конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі;

охарактеризовано чинники забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств;

встановлено підходи щодо оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств;

досліджено конкурентні позиції туристичної галузі України;

визначено проблеми формування конкурентоспроможності туристичної галузі Луганської області;

проаналізовано конкурентоспроможність туристичного підприємства на прикладі ПП «Телемак»;

сформовано систему партнерських взаємовідносин для підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства;

надано рекомендації щодо формування позитивного гудвілу як засобу підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства;

розроблено новий туристичний маршрут «Така невідома Новопсковщина» як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

**Об’єктом** дослідження є конкурентоспроможність підприємств туристичної галузі.

**Предметом** дослідження є сутність, особливості проведення діагностики, а також досвід підвищення конкурентоспроможності та проблеми його застосування на сучасних вітчизняних підприємствах туріндустрії.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань використовувалася система загальнонаукових методів теоретичного дослідження: аналіз даних з проблеми дослідження, представлених в науковій літературі та узагальнення отриманої інформації; обробка результатів і порівняння експериментальних даних з вихідними здійснювалася за допомогою методів математичної статистики.

**Практичне значення отриманих результатів.** Практична значимість результатів магістерської роботи полягає в можливості їх використання в туристичній галузі, а також забезпеченні умов підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Сформульовано ряд конкретних пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми. Запропоновані підходи й рекомендації до вдосконалювання процесу ціноутворення, які можуть використовуватися як на рівні підприємства, так й регіону або країни з обліком їх специфіки.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і додатків, викладених на сторінках друкованого тексту. Матеріали магістерської роботи містять 15 таблиць і 17 рисунків. Список використаних джерел з 85 найменувань.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРПІДПРИЄМСТВ**

* 1. **Поняття конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі**

Науковці подають багато різних тлумачень поняття «конкурентоспроможність», аналіз яких дає можливість зробити висновок про багатоаспектність цього поняття. У табл. 1.1 наведено погляди різних авторів на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Конкурентоспроможність туристичної галузі визначається наявністю в неї економічних, організаційних та технічних умов для формування виробництва та збуту туристичного продукту високої якості, що задовольняє потреби певної групи споживачів.

 **Таблиця 1.1**

**Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємств»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Автор | Трактування поняття |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Г.Л. Азоєв | Можливість ефективно розпоряджатися власними коштами і позиченими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність підприємства є результатом його конкурентних переваг за всіма спектрами проблем управління підприємством. |
| 2 | П.В. Алтухов | Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство відносно інших підприємств, що є конкурентами на ринку товарів і послуг. |
| 3 | Л.В. Балабанова,В.В.Холод | Здатність підприємства отримувати переваги завдяки вдало обраній фінансовій та маркетинговій стратегії поведінки на конкретному ринку, яка дає змогу забезпечити прийнятне для споживачів співвідношення ціни та якості товарів. |
| 4 | А.П. Градов | Порівняльна перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни та за її межами. |
| 5 | Н. Грицишин | Здатність суб’єктів підприємницької діяльності витримувати конкурентну боротьбу на ринках економічних благ, швидко і ефективно пристосовуватись до нових умов господарювання. |

Продовження табл. 1.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 6 | І.З. Должанський,Т.О. Загорна | Здатність виробляти і реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування, можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. |
| 7 | П.С. Зав’ялов | Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. |
| 8 | О.Є. Кузьмін,Н.Г. Горбаль | Здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку. |
| 9 | О.В. Мороз,В.С. Кузнєцов | Комплексна характеристика, що характеризує можливість підприємства у будь-який момент часу забезпечувати свої конкурентні переваги і прибутковість, а також адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються. |
| 10 | Й.М. Петрович | Здатність об’єкта успішно функціонувати на ринку, використовуючи для збереження свого становища і здобуття ринкової частки свої сильні сторони та можливості (конкурентні переваги) та слабкі сторони конкурентів. |
| 11 | М. Портер | Можливості виготовляти продукцію високої якості з порівняно невеликими витратами та доставляти її на світовий ринок. |
| 12 | Б.Р. Райзберг,Р.А. Фатхутдінов | Властивість об’єкта, яка характеризується мірою задоволення ним конкурентної потреби, якщо порівнювати з аналогічними об’єктами. |
| 13 | В.А. Сальніков,Т.Д. Галімов | Здатність створювати зростаючі обсяги доданої вартості на основі підвищення ефективності використання факторів виробництва, забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу та освоєння нових ринків. |
| 14 | А.Н. Тридід | Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства відносно конкурентів. |
| 15 | Р.А. Фатхутдінов | Здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію, його перевага стосовно інших підприємств відповідної галузі всередині країни та за її межами. |
| 16 | З.Є. Шершньова,С.В. Оборська | Рівень компетенції підприємства відносно інших підприємств конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного, поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходять вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо. |

Джерело: [13]

Конкурентоспроможність суб’єктів туристичного бізнесу – це їх здатність ефективно використовувати свій наявний трудовий, фінансовий, організаційний, ресурсний та інформаційний потенціал, спрямований на успішний комерційний результат з дотриманням умов збалансованого розвитку територій.

Пріоритетними для забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств є наявність використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси: цінність для споживачів, особливість чи унікальність, складність для дублювання конкурентами. Складовими конкурентних переваг туристичних підприємств є переваги турпродукту, які можуть бути пов’язані або з вищою якістю туристичних послуг (аксіологічні), або з нижчими цінами на них (економічні), що узгоджується з прийнятою на підприємстві ринковою стратегією.

Пріоритетними факторами, що визначають конкурентоспроможність туристичного продукту, є корисність для потенційного покупця (споживча вартість), ціна та інноваційність, а критеріями оцінки – результат виробництва (реалізації), умови та культура обслуговування, а також доступність послуги.

С. Нейдоймінов виділяє функції підприємницької діяльності в туризмі, від повноти виконання яких залежить конкурентоспроможність суб’єктів туристичної індустрії [11, с. 56]:

інноваційна – генерування сучасних технологій, новаторських ідей, бізнес-проектів, для формування конкурентоспроможного продукту;

бізнесова – уміння ризикувати в туристичному бізнесі;

технологічна – дотримання технологій розроблення, просування й продажу туристичного продукту на ринку;

ресурсна – формування й ефективне використання власного та позичкового капіталів, туристичних, інформаційних та людських ресурсів;

організаційно-супровідна – практична організація виробництва туристичних послуг, маркетингу, продажу, реклами, фінансового та податкового планування власного бізнесу;

якісного сервісу – розробка заходів щодо залучення та розширення клієнтської мережі споживачів туристичних послуг, контролю якості послуг туристичного споживання;

соціальна – забезпечення економічних інтересів найманого персоналу;

формування гудвілу (іміджева) – нарощування нематеріальних активів за рахунок власної підприємницької концепції ведення туристичного бізнесу, ділової репутації підприємства чи підприємця. З наведеного переліку бачимо великий функціональний діапазон діяльності суб’єктів туристичної індустрії, що здійснює вплив на всі сфери територіальних суспільних систем. На туристичному ринку конкурентоспроможність розглядають у трьох аспектах: конкурентоспроможність туристичної галузі, конкурентоспроможність туристичного підприємства, конкурентоспроможність туристичного продукту.

Конкурентоспроможність визначається безліччю факторів, передусім споживчими властивостями продукції, мірою маркетингової їх підтримки, характеристиками цільових ринків, поведінкою споживачів, потенціалом і ресурсами підприємства тощо.

Однак, конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає відмінність від товару конкурента, по-перше, за ступенем відповідності одній і тій самій суспільній потребі; по-друге, за витратами на задоволення цієї потреби. Під витратами розуміють ціну споживання, включаючи витрати покупця, пов’язані з придбанням товару, і всі витрати, які виникають при його споживанні.

Забезпеченню конкурентоспроможності туристичного підприємства сприяють: рішення про вихід на нові ринки збуту, реорганізація структури, зміни господарських зв’язків і маркетингової полі тики тощо.

Ринкові відносини диктують підприємству чіткі кінцеві цілі успіху в конкурентній боротьбі: максимальне задоволення запитів споживача і високий рівень ефективності виробничо-економічної діяльності. Реалізація цих цілей полягає у віднайдені і використанні конкретних переваг, які забезпечують досягнення міцних конкурентних позицій на ринку.

Конкурентні переваги підприємства - це такі характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прями ми конкурентами.

Основні фактори, які забезпечують конкурентну перевагу:

відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або через зменшення їх затрат, або у зв’язку із підвищенням ефективності продукції. Така зовнішня конкурентна перевага забезпечує туристичному підприємству підвищену ринкову владу, тобто може примусити ринок платити більш високу ціну;

витрати підприємства нижчі за рахунок високої продуктивності. Така внутрішня конкурентна перевага робить підприємство прибутковішим;

навики чи технології, які створюють унікальну цінність для споживачів.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні - це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів. Внутрішні переваги є базисом загальної конкурентної переваги підприємства. Внутрішні конкурентні переваги такі:

виробничі (продуктивність праці, економічність витрат, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами);

технологічні (сучасність, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу);

кваліфікаційні (професійність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень);

організаційні (сучасність, гнучкість, структурованість);

управлінські (ефективність і результативність управління якістю, закупівельними та збутовими процесами; мотивація персоналу);

інноваційні (впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження ноу-хау);

наслідкові (ринкова культура підприємства, традиції);

економічні (платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність);

географічні (розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу).

Зовнішні конкурентні переваги базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності діяльності. Зовнішні конкурентні переваги орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг та забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на ціле спрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна від нести такі:

інформаційні (ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил і умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів);

конструктивні (технічні характеристики продукції, дизайн);

якісні (рівень якості продукції за оцінками споживачів);

поведінкові (ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства щодо задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків);

кон’юнктурні (ринкові умови діяльності, конкурентне середо вище);

сервісні (рівень та якість послуг);

іміджеві (загальні уявлення споживачів про підприємство та його пропозиції продажу, популярність);

цінові (рівень та можлива динаміка цін);

збутові (портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції);

комунікаційні (канали і способи поширення інформації про підприємство, наявність і використовуваність зворотного зв’язку).

За ознакою стратегічної спрямованості конкурентні переваги туристичних підприємств можуть мати такі різновиди:

конкурентні переваги, які в результаті створення унікального набору дій, властивостей, характеристик у тій же сфері діяльності, що й у конкурентів, забезпечують більш значимі цінності для споживачів;

конкурентні переваги, що з’являються в результаті свідомого вибору підприємством інших, ніж у конкурентів, видів діяльності шляхом віднайдення нових потреб або методів їх задоволення, що дає можливість підприємствам заощаджувати на витратах, пов’язаних із конкурентними діями.

За походженням конкурентні переваги підприємства можуть бути представлені такими різновидами:

конкурентні переваги, що створюються підприємством із урахуванням стабільності існуючих бізнес-ситуацій, наявності ідей як резерву посилення конкурентоспроможності;

конкурентні переваги, які надаються тими чи іншими змінами в навколишньому бізнес-середовищі (зміни в поведінці споживачів, успіхи чи невдачі в поведінці конкурентів, демографічні зрушення, поява нових сегментів ринку тощо), що необхідно вчасно помітити і відреагувати.

Залежно від імовірності успіху конкурентні переваги туристичного підприємства можна поділити на:

ймовірні (перемога в конкурентній боротьбі);

стійкі (відхилення у вигідний бік торгової пропозиції однієї компанії порівняно з пропозиціями фірм-конкурентів, завдяки чому споживачі цільових ринків роблять вибір на користь першої). Стійкі конкурентні переваги забезпечують споживчі вигоди, вони не можуть бути повторені конкурентами та є прибутковими для фірми.

За тривалістю дії конкурентні переваги підприємства поділяються на:

тривалі;

тимчасові.

Час дії конкурентних переваг визначається можливостями конкурентів копіювати досвід підприємств - лідерів ринку, враховувати допущені цими підприємствами прорахунки і на цій основі вдосконалювати власну діяльність.

Залежно від впливу на потенціал підприємства конкурентні переваги можуть бути поділені на такі, що формують потенціал підприємства, змінюють його, і такі, які формуються виходячи з наявного потенціалу на основі перерозподілу зусиль і ресурсів.

Залежно від сили та характеру впливу на споживачів конкурент ці переваги туристичного підприємства слід розглядати як такі, що формують споживачів, їх поведінку, запити, попит (так звана американська модель маркетингу), і такі, які формуються самими споживачами (європейська модель партнерського маркетингу).

За рівнем реалізації конкурентні переваги підприємств тур-індустрії можна поділити на галузеві, міжгалузеві, регіональні (в межах країни) та глобальні (світові).

Послуговуючись концепціями маркетингових систем підприємства, його конкурентні переваги можна поділити на такі:

ті, що сприяють управлінню попитом (ефективні методи просування і збуту продукції, підвищення продуктивності праці, зменшення затрат на виробництво і збут);

ті, що сприяють управлінню запитами споживачів (формування комплексів маркетингу як оптимальних систем інструментів та дій, що сприяють успіху підприємства на конкретному ринку);

конкурентні переваги, що створюються сучасними маркетинговими системами (прийоми та методи стратегічного, соціально-етичного, мереженого, партнерського та інших сучасних видів маркетингу).

Класифікація конкурентних переваг туристичних підприємств сприяє правильному їх розумінню, орієнтуванню при їх створенні на досягнення відповідних результатів.

Конкуренція регулює темпи та обсяги виробництва, спонукає запроваджувати науково-технічні, інноваційно-технологічні, організаційні досягнення тощо. Як економічна категорія конкурентоспроможність уявляє собою деяку відносну інтегральну характеристику, що відбиває відмінності туристичного продукту (послуги) – конкурента і, відповідно, визначає його привабливість в очах споживача. Але, слід зазначити, що саме тут і криється проблема правильного визначення змісту цієї характеристики. Як свідчить практика, більшість туристичних підприємств зосереджують свою увагу на параметрах туристичного продукту (послуги) і потім для оцінки конкурентоспроможності зіставляють між собою деякі інтегральні характеристики такої оцінки для різних конкуруючих туристичних продуктів (послуг). Нерідко ця оцінка охоплює лише показники якості, і тоді оцінка конкурентоспроможності підмінюється порівняльною характеристикою якості конкуруючих аналогів. Практика світового ринку щодо оцінки конкурентоспроможності продукції (послуг) наочно доводить невірність такого підходу. Науковці давно зрозуміли, що намагатися схематично відобразити конкурентоспроможність товару – це все одно, що намагатися схемою показати всю складність і гнучкість ринкових процесів. Конкурентоспроможність – не показник, рівень якого можна обчислити для себе і конкурента, а потім перемогти.

В ринковій економіці політика держави в області конкуренції спрямована на виконання нею відповідних функцій, а саме: збалансованості попиту і пропозиції; кооперації інтересів виробників; стимулювання покращення якості продукту (послуг); розробки заходів щодо зниження витрат; модифікації одного й того ж продукту; формування ринкової ціни та збалансоване співвідношення між суспільними потребами і суспільним виробництвом. Розглядаючи суть поняття конкуренції у туристичній сфері, необхідно враховувати специфіку цієї діяльності. На відміну від товарних ринків, основним предметом обмін у на туристичному ринку є послуги , що досягають 80-85% усього обсягу продажів на цих ринках у країнах з розвинутою економікою.

Суттєвими специфічними ознаками послуг в туризмі є:

нематеріальний характер;

залежність від підприємств туристичної індустрії;

нездатність до зберігання;

висока вартість;

залежність від наявності рентних переваг;

висока замінність їх складу та асортименту.

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

Деякі туристичні напрямки добре розвинені, і інтенсивність конкуренції на ринку таких послуг досить значна, а деякі перебувають у стадії зародження. Це означає, що новим підприємствам важко буде заволодіти великою часткою ринку та здобути вигідну конкурентну позицію, але це за умови, що діючі туристичні підприємства за допомогою вірної конкурентної стратегії будуть утримуватися на існуючих позиціях тривалий час. Одним із методичних підходів дослідження конкурентоспроможності є використання теорії якості товару на основі визначення споживчої вартості туристичного продукту (послуги) чи методу еталонного товару. При застосуванні цього методу у сфері туризму конкурентоспроможність підприємства ідентифікується з конкурентоспроможністю туристичного продукту (послуги). Його недоліком є те, що даний метод не враховує ефективність господарсько-фінансової діяльності і застосовується тільки для підприємств, що спеціалізуються на виробництві та реалізації однорідних товарів і послуг, оскільки при диверсифікації діяльності втрачається зіставлення об’єктів порівняння.

Дослідження теоретичних та практичних основ визначення і оцінки конкурентоспроможності в туризм і становить необхідну передумову формування та реалізації конкурентних стратегій у контексті адаптивного стратегічного планування . Результативність даного процесу у першу чергу залежить від якості розроблених альтернативних стратегій, а вони, в свою чергу, є основним елементом процесу стратегічного планування розвитку діяльності туристичного підприємства в умовах непередбачуваних змін зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2**

**Основні види базових та альтернативних стратегій туристичних підприємств в умовах конкуренції і типові ситуації їх застосування**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Різновид стратегії | Характер стратегії | Ключова стратегічна вказівка | Типова ситуація | Стратегічна альтернатива |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Атакуюча | Обсяг продажівДохідЧастка ринкуРозвиток діяльності | Введення свого продукту на ринок у нових природно-географічних зонах. | Наявність нових недорогих каналів збуту; стабільний успіх у сферах бізнесу; наявність нових сегментів ринку | Просування на нові ринки; розширення сфер бізнесу; географічна експансія.Вертикальна, горизонтальна та побіжна диверсифікація.Зовнішньоекономічна діяльність та між фірмове співробітництво, кооперування діяльності |

Продовження табл. 1.2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 | Атакуючо-оборонна | Дохід від обсягу продажівДохід від активівДохід від акційРозвиток діяльності | Бажання збільшити частку свого тур продукту на традиційних освоєних ринках. | Наявний ринок не насичений турпродуктом; норма споживання у постійних споживачів суттєво зростає; збільшення масштабів виробництва та реалізації турпродукту забезпечує стратегічні переваги | Економія витрат, консолідація, розвиток сфер бізнесу.Зростання за рахунок зменшення витрат, активізації фінансової діяльності.Забезпечення стабільності діяльності: за рахунок фінансової економії та балансування на туристичному ринку |
| 3 | Оборонна | Критичний аналіз щодо турпродукту та ринків збутуфінансового стану і процесу стратегічного управління | Бажання зберегти частку свого ту продукту на основі покращення якості. | Коли в базовій сфері бізнесу відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку | Перебудова маркетингової та фінансової діяльності, а також діючої системи управління |

Джерело: [13]

У цих випадках, туристичному підприємству доводиться не просто спеціалізувати виробництво й розробляти такі виробничі системи, що одночасно відповідали б різноманітним маркетинговим вимогам і при цьому зберігали б свою конкурентоспроможність. Такий підхід визначає актуальність розробки та реалізації стратегії конкурентоспроможності діяльності туристичного підприємства. Вона значно ширше стратегії управління якістю туристичного продукту (послуг), оскільки вимагає встановлення певного комплексу маркетингових завдань , орієнтованих на дослідження ринків і тих сегментів ринку, у яких передбачається реалізація цих послуг. Особливості туристичного ринку діяльності підприємства, стадія його життєвого циклу та управління, а також якості послуг, що реалізуються ним обумовлюють пріоритетність реалізації окремих стратегічних цілей (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3**

**Стратегічна орієнтація туристичних підприємств в умовах конкуренції**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Стратегічний підхід | Передумови пріоритетності реалізації |
| 1 | Орієнтація на попит | Діяльність підприємств на сегменті ринку із значним обсягом незадоволеного попиту та попиту, що формується , низьким ступенем конкурентної боротьби. |
| 2 | Орієнтація на ресурсну забезпеченість | Діяльність туристичних підприємств на перспективному сегменті споживчого ринку або в умовах погіршення кон’юнктури ринку та зниження обсягів реалізації. |
| 3 | Орієнтація на прибуток | Жорсткі фінансові обмеження; великий обсяг умовно-змінних поточних витрат; значні інвестиційні та соціальні потреби. |

Джерело: [13]

В узагальненому вигляді проблема незадовільної внутрішньої якості відома з досвіду зарубіжних підприємств. Це – витрати низької корпоративної культури.

Конкурентоспроможність є категорією ринкової економіки, що відображає можливість туристичного підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища. Ніколи не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність туристичного підприємства, воно може бути «лідером» на національному туристичному ринку й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках щодо надання якісних туристичних послуг. На думку багатьох авторів, конкурентоспроможність можливо розглядати як систему, що складається із безперервно взаємодіючих елементів та факторів впливу і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей туристичного підприємства набувати і утримувати протягом тривалого періоду конкурентних переваг. Це визначення охоплює як ефективність діяльності, так і здатність туристичного підприємства пристосовуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

Отже, конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що означає відповідність вироблених компанією товарів і послуг умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним, технічним, економічним, естетичним характеристиках, але і по комерційних і інших умов його реалізації, що включає в себе такі поняття, як ціна, терміни постачання, канали збуту, сервіс, реклама і т.д.

* 1. **Чинники забезпечення конкурентоспроможності турпідприємств**

Основні чинники, які впливають на рівень конкурентоспроможності туристичної фірми, представлені на рис. 1.1:

Комерційні умови продажу фірми

Легкодоступність та зручність придбання послуг (товарів)

Рівень технології виробництва

Ефективність проведення рекламних кампаній

Можливості та методи цінової та нецінової конкуренції

Рівень підтримки фірми з боку державних органів

**Рис. 1.1 Основні чинники, які впливають на рівень конкурентоспроможності туристичної фірми**

Джерело:[43,с.18]

рівень технології виробництва, використання новітніх винаходів, упровадження сучасних засобів механізації й автоматизації виробництва;

комерційні умови продажу, які використовує фірма: можливість різного роду знижок, комерційного або споживчого кредиту, різноманітність форм розрахунків і засобів платежів, можливість використання товарообмінних операцій тощо;

доступність і зручність придбання товару споживачами, який досягається: створенням відповідних вимог ринку збутової сітки, організацією доставки, технічного обслуговування продукції, зокрема гарантійного і післягарантійного, обсягом після продажних послуг, які надаються тощо;

ефективність проведення рекламних кампаній: надання необхідної інформації про товар, демонстрація виробів у дії на виставках, ярмарках, у демонстраційних залах фірми або в її торгових посередників, використання "PR" тощо;

можливості та методи цінової і нецінової конкуренції: поліпшення споживчих властивостей товару, упаковки, маркування, стимулювання продажу тощо;

рівень підтримки і сприяння, які фірма одержує з боку національних державних органів і громадських організацій: гарантії кредитів, страхування, звільнення від податків, зборів, надання експортних субсидій або пільг, забезпечення інформацією про кон'юнктуру ринку тощо.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства досягається зіставленням показників, які характеризують діяльність фірм-конкурентів.

Конкурентоспроможність фірми і конкурентоспроможність її товару взаємозалежать. Чим вища конкурентоспроможність товару (послуги), тим більший попит на цей товар, і економічний ефект одержує фірма від його реалізації. Економічний ефект виражається у першу чергу в одержаному прибутку. Підвищення попиту приводить до підвищення норми прибутку. І, навпаки, зниження попиту призводить до зниження норми прибутку.

Показники конкурентоспроможності відображаються в річних звітах фірм і фірмових довідниках.

Крім прибутку, показниками конкурентоспроможності є:

обсяги продажу у вартісному і кількісному вираженням. Якщо вартість проданої продукції (послуги) зростає швидше, ніж її фізичний обсяг, то попит на неї зростає. Звичайно, необхідно враховувати інфляцію. Якщо вартість проданої продукції зростає повільніше, ніж її фізичний обсяг, то попит на неї падає, і фірма повинна знижувати ціни;

відношення прибутку до обсягів продажу (profit to sales). Під час зростання цього показника конкурентоспроможність збільшується;

відношення обсягів продажу до вартості матеріально-виробничих запасів (sales to inventories). Якщо цей показник зменшиться, то сповільнюється оборот запасів, а це означає зниження попиту па готову продукцію (у нашому випадку туристичний пакет). З'ясувати, що саме відбувається, вирішує показник частини вартості нереалізованої продукції (комплексу пропонованих послуг) (finished goods to inventories). Під час його зростання спостерігається надлишок готової продукції, оскільки на неї знижується попит;

відношення обсягу продажу до вартості нереалізованої продукцїї (sales to finished goods). Зменшення цього показника означає зниження попиту на виготовлену продукцію. Цей показник доповнює два попередні;

відношення обсягів продажу до дебіторської заборгованості (sales to receivables) показує обсяг комерційного кредиту, який фірма надає своїм клієнтам. Кредит, звичайно, зменшується, якщо попит на товар (послугу) зростає. Знижується продаж у кредит. І, навпаки, підвищення темпів зростання обсягу кредиту показує, що фірма вимушена надати більш пільгові умови клієнтам під час продажу своєї продукцїї;

портфель замовлень. Високий рівень попиту на продукцію фірми забезпечує великий портфель замовлень;

витрати на наукові дослідження. Цей показник свідчить про потенційні можливості фірми.

У цілому, аналіз господарської діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції, яка випускається, і самого підприємства необхідний для того, щоб оцінити потенційні можливості в конкурентній боротьбі на тому або іншому ринку і розробити заходи і засоби, за допомогою яких можна підвищити конкурентоспроможність та забезпечити власний успіх.

Управління конкурентоспроможністю — найважливіше завдання управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства.

Чинники конкурентних переваг організації поділяють на зовнішні, прояв яких меншою мірою залежить від організації, і внутрішні, які практично цілком визначені керівництвом організації.

Внутрішні чинники конкурентних переваг організації, що організовуються і здобуваються персоналом, в якому важливу роль відіграють керівники, можна поділити на шість груп:

структурні, які виникають під час проектування організації;

ресурсні, що з'являються під час проектування, функціонування і розвитку підприємства;

технічні, які виникають під час проектування, функціонування і розвитку підприємства;

управлінські;

ринкові;

ефективності.

У табл. 1.4 наведений перелік зовнішніх чинників конкурентної переваги організації.

**Таблиця 1.4**

**Перелік зовнішніх чинників конкурентної переваги організації**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Зовнішні чинники конкурентної переваги організації | Основні заходи щодо досягнення і використання конкурентної переваги |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Рівень конкурентоспроможності країни | Організація в країні високого рівня конкурентоспроможності або підвищення конкурентоспроможності своєї країни. |

Продовження табл. 1.4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 2 | Рівень конкурентоспроможності регіону | Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності регіону або виходу з нього в інший, більш конкурентоспроможний. |
| 3 | Відвертість суспільства і ринків | Розвиток міжнародної співпраці та інтеграції, міжнародної вільної конкуренції. |
| 4 | Науковий рівень управління економікою країни, області, регіону тощо | Застосування економічних законів функціонування ринкових відносин, законів організації у статистиці, підходів до управління різноманітними об'єктами, методів 1 управління на всіх рівнях ієрархії |
| 5 | Національна система стандартизації та сертифікації | Активізація роботи в цій сфері, посилення контролю дотримання міжнародних стандартів і угод, правове забезпечення гармонізації з міжнародною системою |
| 6 | Державна підтримка розвитку людини | Створення єдиних національних інформаційних центрів за сферами або галузями народного господарства, які відповідають новітнім вимогам науки і техніки |
| 7 | Якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії | Оберігати навколишнє природ-1 не середовище, підвищувати якість середовища проживання і розвивати конкурентні переваги в цій сфері. Комплексно формувати і реалізовувати ринкові відносини |
| 8 | Виробнича структура організації | Проектувати організації на основі гнучких виробничих систем, автоматизованих модулів і систем |
| 9 | Місія організації | Місія повинна включати оригінальну ідею, ексклюзивну сферу діяльності, конкурентоспроможний продукт |
| 10 | Організаційна структура організації | Організаційна структура повинна ґрунтуватися на основі дерева цілей організації з горизонтальною координацією всіх робіт менеджером з конкретного товару (проблемно-цільова організаційна структура) |
| 11 | Спеціалізація і концентрація виробництва | Здійснювати проектування організації на основі принципів раціоналізації структур і процесів, використовуючи методи моделювання |
| 12 | Постачальники | Постійно аналізувати конкурентне середовище, кількість постачальників, силу конкуренції між ними, їх конкурентоспроможність |
| 13 | Облік і аналіз використання всіх видів ресурсів за всіма стадіями життєвого циклу великих об'єктів організації | Стимулювати проведення подібного аналізу, оскільки в майбутньому економія ресурсів у споживачів своїх товарів буде пріоритетним напрямом діяльності організації, чинником конкурентної переваги |
| 14 | Прогнозування політики ціноутворення і ринкової інфраструктури | Для збереження цієї переваги необхідно за своїми товарами аналізувати дію законів попиту, пропозиції, конкуренції тощо |

Джерело: [43,с.28]

Сукупність усіх чинників внутрішнього середовища конкурентної переваги організації туристичних підприємств узагальнено на рис. 1.2.

**Конкурентоспроможність обслуговування**

1.Висока кваліфікація та вміння персоналу

2.Сприятливе середовище обслуговування

3.Оптимальний режим роботи підприємства

4.Застосування сучасних форм обслуговування

5.Зручне місце розташування

**Конкурентоспроможність туристичного продукту**

1.Широкий асортимент

2.Відповідна якість

3.Сприятлива ціна

4.Повнота пакету

**Повнота задоволення потреб туристів**

**Ефективність маркетингової політики**

**Ефективність господарської діяльності**

**Адаптивність функціонування підприємства**

1.Рентабельність обороту

2.Туристична марка

3.Ефективність використання ресурсів

1.Оперативність управління

2.Вибір раціональної стратегії конкуренції

3.Достатнє інформаційне забезпечення

4.Оперативний контроль

**Фінансові ресурси та їх використання**

1.Платоспроможність

2.Ліквідність

3.Обсяг, структура та ефективність використання капіталу

1.Високий імідж

2.Вибір цільового ринку

3.Використання інновацій

4.Розробка збутової політики

5.Дієва реклама

6.Стабільність та ефективність господарських зв’язків

7.Наявність фірмового знаку

**Ефективність туристичної діяльності**

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Рис. 1.2. Внутрішні чинники впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств**

Джерело: [43,с.31]

Перераховані внутрішні та зовнішні чинники конкурентної переваги є максимально можливими для будь-якої організації. Значення кожної переваги можна розраховувати кількісно в динаміці. Проте інтегрувати всі переваги в один показник навряд чи можливо. Чим більше організація має конкурентних переваг перед наявними і потенційними конкурентами, тим вища її конкурентоспроможність, ефективність, перспективність.

Під конкурентоспроможністю продукції (послуги), як правило, розуміють сукупність її властивостей, яка відображає міру задоволення конкретної потреби проти репрезентуючої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників.

Визначаючи конкурентоспроможність товару (послуги), виробник продукції повинен обов'язково знати вимоги потенційних покупців і оцінки споживачів. Тому формування конкурентоспроможності продукції починається з визначення істотних споживчих властивостей (потреб покупців), за якими оцінюється принципова можливість реалізувати продукцію на відповідному ринку, де покупці постійно порівнюватимуть її характеристики з товарами конкурентів щодо міри задоволення конкретних потреб і цін реалізації.

Отже, для визначення конкурентоспроможності продукції (послуги) необхідно знати:

конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованої на ринку послуги (товару);

можливі розміри і динаміку попиту на послугу (продукцію);

розрахунковий рівень ринкової ціни послуги (товару);

очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних послуг (товарів);

основні параметри продукції головних конкурентів;

найбільш перспективні ринки для відповідного товару (послуги) й етапи закріплення на них;

термін окупності сукупних витрат, пов'язаних з проектуванням, виробництвом і просуванням на ринок нового товару (послуги).

Отже, виділяють шість основних чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності туристичної фірми.

* 1. **Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства**

Туристичне підприємство буде конкурентоздатним або завдяки більшій продуктивності, яка забезпечує йому переваги по витратах, або завдяки якісним чинникам, які відрізняють його від конкурентів, До таких чинників відносяться кваліфікація персоналу, імідж туристичного підприємства, організація і культура управлінської команди, розвинений маркетинг, сучасний менеджмент, якість послуг, що надаються.

Виділяють такі переваги конкуренції: конкуренція є механізмом регулювання пропорцій виробництва, рушійною силою розширення асортименту продукції, підвищення якості, впровадження інновацій, збільшення продуктивності, економії ресурсів з метою одержання більшого прибутку, сприяє раціональнішому розподілу ресурсів та захищає споживача від диктату виробника.

Основними функціями конкуренції є:

регулювання. Взаємодія попиту та пропозицій через механізм цін. Ринок регулює економічну діяльність його суб’єктів;

алокаційна. Розміщення та розподіл ресурсів і вироблених благ між суб’єктами здійснюється за критерієм їх максимальної віддачі та ефективного використання виробничих можливостей;

адаптаційна. Конкуренція стимулює та примушує агентів ринку до інновацій, пошуку і впровадження нововведень з метою задоволення попиту споживачів та забезпечення власного функціонування;

контролююча. Конкуренція примушує суб’єктів ринку дотримуватись єдиних правил і норм конкурентної поведінки в рамках яких забезпечується їх самостійність і активність.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства не є її іманентною якістю, оскільки підприємство функціонує в системі макро- і мікросередовища, яке формується конкретною національною економікою. З точки зору конкурентної стратегії туристичного підприємства, необхідно з’ясувати, яким чином середовище, створене в тій чи іншій країні, впливає на появу й підтримку конкурентної переваги підприємств цієї країни.

Як зазначає М. Портер, стан конкуренції в галузі визначають п’ять основних чинників (рис. 1.3).

Вплив продавців товарів чи послуг-замінників

Конкурентний вплив виникає внаслідок спроб підприємств, що не належать до галузі, завоювати покупців

Ринкова влада постачальників

Конкурентний вплив виникає внаслідок контролю за умовами постачання

Потенційні конкуренти
Конкурентний вплив виникає через загрозу вступу в галузь нових конкурентів

Суперництво між конкуруючими продавцями
Сили конкуренції виникають внаслідок намагання суперників зайняти кращу позицію на ринку і отримати перевагу над конкурентами

Ринкова влада покупців

Конкурентний вплив виникає внаслідок контролю за умовами купівлі

**Рис. 1.3. Модель п’яти сил конкуренції М. Портера**

Джерело: [67,с.203]

Конкурентна боротьба будується на диференціації ніш і полягає в тому, що підприємства через свою неоднакову пристосованість до діяльності в різних ринкових умовах прагнуть працювати тільки на тих сегментах ринку, де вони сильніші від конкурентів. За термінологією Портера, підприємства, які орієнтуються на одну нішу, називаються стратегічною групою. Диференціація ніш послаблює конкурентну боротьбу між різними стратегічними групами і підсилює її усередині таких груп.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства слід розуміти, як реальну та потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості туристичного підприємства вивчати попит (ринок), проектувати, виготовляти та реалізувати товари, які по своїм параметрам у комплексі більш для споживачів, ніж товари конкурентів. Конкурентоспроможність туристичного підприємства слід розглядати як систему, що складається із безперервно взаємодіючих елементів та факторів впливу і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей туристичного підприємства набувати і утримувати протягом тривалого періоду конкурентних переваг. Це визначення охоплює як ефективність діяльності, так і здатність туристичного підприємства пристосовуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

Виділяють п’ять основних етапів оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства (рис. 1.4).

Основні етапи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства

Вибір підприємств-конкурентів для порівняння

Збір необхідної інформації про конкурентів

Розробка системи оцінних показників

Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та конкурентів

Побудова порівняльних таблиць, визначення та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства за найбільш прийнятним методом

**Рис. 1.4. Основні етапи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства**

Джерело: [27,с.82]

Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства визначається за допомогою таких показників як прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, ліквідність і кредитоспроможність, а також якість продукції, ступінь задоволення потреб споживачів. Розрізняють такі рівні конкурентоспроможності:

абсолютний рівень - визначається шляхом обчислення певних параметрів конкурентоспроможності без їх порівняння з відповідними показниками конкурента;

відносний рівень - визначається шляхом зіставлення власних абсолютних показників з відповідними показниками найкращих конкурентних зразків;

оптимальний рівень - відповідає мінімальній величині загальних суспільних витрат на виробництво й експлуатацію висококонкурентної продукції.

Основними принципами визначення конкурентоспроможності туристичних підприємств є наступні:

Оцінювання діяльності підприємства має проводитися з позиції конкретного суб’єкта ринку - виробника чи споживача послуг. Залежно від мети оцінювання вибирають номенклатуру комплексних та одиничних показників. В оцінюванні конкурентоспроможності підприємства з боку споживача ступінь задоволення його потреб послугами підприємства можна визначити лише за відносними споживчими показниками якості. В самооцінюванні конкурентоспроможності туристичні підприємства можуть оперувати як споживчими параметрами (прихильність покупців, місцезнаходження підприємства), так і виробничими (відносини з постачальниками, інформаційні системи управління і розподілу, зниження витрат).

Орієнтація на певний вид та сегмент ринку. Сегменти ринку можна виділяти за різними ознаками, але найбільш універсальною є рівень доходів споживачів, що визначає рівень якості обслуговування.

Забезпечення порівняльності підприємств за типами.

Дотримання норм законодавства України та міжнародних норм і правил у галузі туризму та антимонопольної діяльності. Специфічною для туристичної сфери є така обов'язкова норма, як наявність договору між клієнтом та виконавцем послуги.

Орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній).

Попередження подвійного врахування показників в оцінюванні конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Формування номенклатури показників з урахуванням рекомендованих вимог і перевищення обов'язкових вимог стандартів. Цей принцип передбачає включення до номенклатури оцінних показників конкурентоспроможності поряд із рекомендованими показниками параметрів, що перевищують обов'язкові вимоги стандартів (майстерність виконання послуг, надання непередбачених стандартом послуг для певних типів чи категорій підприємств тощо).

В окремих випадках можна проводити аналогію між поняттями конкурентоспроможність та стійкість туристичного підприємства. Поширеною є точка зору, відповідно до якої конкурентоспроможність є елементом або передумовою загальної стійкості функціонування туристичного підприємства. Ці категорії мають як спільні, так і відмінні риси. «Конкурентоспроможність підприємства» - більш широке поняття, порівняно з його стійкістю. Стійкість туристичного підприємства є обов'язковою, але недостатньою умовою його конкурентоспроможності, оскільки забезпечує лише підтримання раніше досягнутих конкурентних позицій, і не є основною умовою забезпечення конкурентних переваг. Стійка робота декількох підприємств з рівними конкурентними перевагами не зможе забезпечити жодному з них більшу конкурентоспроможність. З метою забезпечення чи створення нових конкурентних переваг туристичне підприємство повинне змінювати намічений режим функціонування в процесі пристосування свого внутрішнього середовища до вплину зовнішніх факторів.

Одним зі складових параметрів, що визначають конкурентоспроможність туристичного підприємства, є конкурентоспроможність його турпродуктів. Конкурентоспроможність туристичного продукту визначається відношенням корисного ефекту до сумарних витрат, що включають усі витрати, пов'язані з його споживанням (ціни споживання). Чим вище це співвідношення порівняно з іншими аналогічними продуктами, тим вища конкурентоспроможність турпродукту на ринку.

Для визначення конкурентоспроможності продукції (послуги) необхідно враховувати:

конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованої на ринку послуги (товару);

можливі розміри і динаміку попиту на послугу (продукцію);

розрахунковий рівень ринкової ціни послуги (товару);

очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних послуг (товарів);

основні параметри продукції головних конкурентів;

найбільш перспективні ринки для відповідного товару (послуги) й етапи закріплення на них;

термін окупності сукупних витрат, пов'язаних з проектуванням, виробництвом і просуванням на ринок нового товару (послуги).

Конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність турпродукту мають деякі відмінні риси.

По-перше, конкурентоспроможність підприємства - більш широке поняття порівняно з конкурентоспроможністю турпродукту, оскільки включає не тільки ціну і якість послуг, але й ефективність фінансово господарської діяльності. Для оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства використовують критерії та показники, що характеризують його діяльність за всіма основними напрямками: комерційна, кадрова робота, обслуговування туристів, фінансова діяльність, якість обслуговування, організація та управління туристичною діяльністю.

По-друге, конкурентоспроможність підприємства охоплює весь асортимент турпродуктів, що їх надає туристичне підприємство, тоді як конкурентоспроможність визначають стосовно до кожного його асортиментною миту.

По-третє, якщо конкурентоспроможність туристичного продукту визначають лише на ринку туристичних товарів та послуг, то конкурентоспроможність туристичного підприємства, залежно від того, на якому ринку розглядають його конкурентні переваги, може бути товарна (на ринку туристичних послуг), фінансова (на фінансовому ринку), інвестиційна (на інвестиційному ринку), кредитна (на кредитному ринку), тощо.

По-четверте, конкурентоспроможність турпродукту визначається споживачем, коли він визнає його відповідність своїм потребам, у момент реалізації; а конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається ним самостійно.

По-п'яте, якщо конкурентоспроможність турпродукту досліджується протягом проміжку часу, що відповідає його життєвому циклу, то конкурентоспроможність туристичного підприємства досліджується протягом більш тривалого періоду, що відповідає тривалості функціонування туристичного підприємства.

По-шосте, конкурентоспроможність туристичного підприємства визначає конкурентоспроможність турпродукту, оскільки зумовлює ті якісні характеристики послуг, які формують їх споживчу цінність та стратегію просування турпродукту до споживачів.

По-сьоме, конкурентоспроможність турпродукту визначають відношенням корисного ефекту від його споживання до сумарних витрат, пов'язаних із його споживанням (ціни споживання); тоді як конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається дією комплексу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування.

Конкурентоспроможність конкретного об'єкта бажано вимірювати кількісно, що зробить можливим управління її рівнем. Для цього необхідна інформація, яка характеризує корисний ефект такого об'єкта й об'єктів-конкурентів за нормативний термін їхньої служби, і сукупні витрати впродовж життєвого циклу об'єктів. Корисний ефект — це віддача об'єкта, інтегральний показник, що розраховується на підставі окремих об'єктивних показників якості об'єкта, які задовольняють ту або іншу конкретну потребу. Його можна вимірювати в натуральному, грошовому вираженнях або в умовних балах (для об'єктів з декількома важливими параметрами, які доповнюють один одного). Сукупні витрати впродовж життєвого циклу — це ті витрати, які обов'язково потрібно зробити для одержання від об'єкта відповідного корисного ефекту.

Конкурентоспроможність об'єктів, для яких неможливо розрахувати корисний ефект або сукупні витрати, можна визначити з результатів експериментальної перевірки за конкретними умовами споживання, а також за наслідками пробного продажу, експертних та інших методів.

Кількісну оцінку конкурентоспроможності однопараметричних об'єктів можна зробити, використовуючи формулу:

$$K\_{n}=\frac{E\_{on}}{E\_{nk}}×k\_{1}×k\_{2}×k\_{3}$$

де Kn — конкурентоспроможність продукції на конкретному ринку, частка одиниці;

Eon, Enk — ефективність оцінюваної продукції і відповідно продукції-конкурента, одиниця корисного ефекту;

k1,k2, k3 — коригуючі коефіцієнти, які враховують конкурентні переваги.

Ефективність продукції $\frac{E\_{on}}{E\_{nk}}$ — визначається зіставленням її корисного ефекту за нормативний термін служби (Екнс) із сукупними витратами впродовж життєвого циклу Всжц , тобто

$$E\_{оп(пк)}=\frac{E\_{кнс}}{В\_{сжц}}$$

Корисний ефект зазвичай розраховується за одним показником, узятим для оцінки конкурентоспроможності того або іншого виду продукції.

До показників (коефіцієнтів), які зменшують корисний ефект, належать:

коефіцієнт зниження продуктивності;

показники погіршення безвідмовності;

показники рівня шуму;

показник організаційно-технічного рівня виробництва у споживачів.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства можна класифікувати за різними ознаками. Залежно від періоду, за який вона визначається, можна виділити статичний, динамічний та потенційний види конкурентоспроможності (рис. 1.5).

**Рис. 1.5. Класифікація видів конкурентоспроможності туристичних підприємств**

Джерело: [17,с.34]

Статична конкурентоспроможність характеризує конкурентні переваги туристичного підприємства на певну дату, динамічна - за певний проміжок часу, потенційна - велика потенційна здатність витримувати конкуренцію, порівняно з аналогічними туристичними підприємствами, в умовах конкурентного ринку в майбутньому.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства може бути ви значена на різних ринках. Залежно від того, на якому ринку розглядаються конкуренті переваги туристичного підприємства, можна виділити наступні види його конкурентоспроможності: товарну, фінансову, інвестиційну, кредитну, іншу.

Залежно від джерел інформації методи оцінки рівня конкурентоспроможності поділяють на: традиційний (оцінка проводиться спеціалізованими підрозділами); експертний (для оцінки використовується ряд одиничних показників продукції); соціальний (ґрунтується на основі вивчення думки споживачів про неї).

В окрему групу виділяють статистичні методи оцінки рівня конкурентоспроможності, які ґрунтуються на використанні методів математичної статистики і мають вибірковий характер.

Важливою властивістю оцінок рівня конкурентоспроможності туристичного об’єкта є їхній прогностичний характер. Ця особливість оцінок безпосередньо випливає з визначення конкурентоздатності, що характеризує визначення властивості, потенції даного об’єкта як учасника економічного процесу. Оцінка конкурентоздатності оцінюваного об’єкта може вироблятися незалежно від того, бере участь даний об’єкт у цьому процесі чи ні. Однак, від того має оцінюваний об’єкт економічну історію чи ні, істотно залежить вибір первинних показників, на основі яких конструюються інтегральні показники конкурентоспроможності, а також методики побудови таких показників.

Конкурентоспроможність у туризмі поряд з такими характеристиками, як якість туристичного продукту, інвестиційна привабливість, соціальний та економічний потенціали, є комплексним поняттям. Це означає, що його кількісне оцінювання передбачає попереднє формування набору різних груп показників, визначення їх вагомості в інтегральній оцінці чи рейтингу.

На макрорівні методики оцінки конкурентоспроможності в туризмі сьогодні є найбільш розробленими та популярними. Серед них – розроблена вітчизняними науковцями, найкомплексніша, на думку багатьох науковців, є методика, запропонована Інститутом стратегічних досліджень НАН України. Українські науковці пропонують визначати індекс туристичної конкурентоспроможності України за двома групами показників, які оцінюють конкурентні переваги і конкурентні недоліки (табл. 1.5) [21].

**Таблиця 1.5**

**Комплекс показників для розрахунку індексу туристичної конкурентоспроможності України**

|  |  |
| --- | --- |
| Показники, які визначаютьконкурентні переваги України | Показники, які визначають конкурентні недоліки України |
| * необхідність візи для туристів;
* стан санітарно-епідеміологічної

інфраструктури;* витрати держави з бюджету на

розвиток туризму;* кількість авіаліній, що діють в

країні;* кількість аеропортів на 1 млн. населення;
* залізнична інфраструктура;
* кількість банкоматів, які приймають VIZA на 1 млн. населення;
* паритет купівельної спроможності;
* рівень роздрібних цін на бензин;
* практика найму та звільнення

працівників;* якість системи освіти;
* туристична відкритість і привабливість та інші.
 | * обмеження права власності іноземців;
* правила, які регулюють прямі іноземні інвестиції;
* визначення на державному рівні пріоритетності стійкого розвитку туризму;
* надійність та відповідальність поліцейської служби;
* кримінальні та незаконні витрати бізнесу;
* зусилля з боку держави щодо зменшення ризику пандемій;
* ефективність державної туристичної маркетингової політики;
* участь у туристичних ярмарках;
* міжнародна авіатранспортна мережа;
* інфраструктура доріг;
* національні транспортні мережі;
* інфраструктура портів;
* кількість готельних номерів;
* доступ до Інтернету;
* поширення ВІЛ-інфекції;
* тривалість життя;
* ставлення до туристів;
* рекомендації щодо здійснення службових відряджень;
* турбота бізнесу про навколишнє середовище, захищені на національному рівні території;
* кількість пам’яток, що входять до Світової спадщини ЮНЕСКО, та інші.
 |

Джерело: [21]

Як бачимо з табл. 1.5, за підходами до змісту і переліку показників вітчизняна методика має багато особливостей та відмінностей порівняно з методикою розрахунку індексу конкурентоспроможності в сфері подорожей і туризму.

Для оцінки конкурентоспроможності суб’єктів туристичної індустрії деякі автори пропонують застосовувати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка передбачає використання як базових індикаторів конкурентоспроможності таких показників: співвідношення часток ринку, що припадають на певний вид продукції виробника та його основного конкурента, темпи зростання обсягів попиту на продукт виробника. Для використання цієї матриці аналітику необхідно оцінити для кожного продукту (або напряму діяльності), по-перше – зростання обсягу попиту, по-друге – співвідношення часток ринку фірми та її основного конкурента, тобто відносну частку ринку. За співвідношенням цих показників, всі продукти мають бути розділені на чотири типи: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «невдахи», для кожного з яких розробляється специфічна конкурентна стратегія [22].

Першою модифікацією матриці БКГ є матриця «Дженерал Електрик – Мак-Кінзі», в якій як параметри замість зростання попиту та відносної частки ринку використано привабливість стратегічної зони господарювання та майбутній конкурентний статус підприємства. Ця матриця ґрунтується на розробках І. Ансоффа, який ввів поняття стратегічних зон господарювання (СЗГ) – сегментів ринку, на яких працює або хоче працювати підприємство. І. Ансофф запропонував вимірювати привабливість СЗГ не показником зростання попиту, як в матриці БКГ, а комплексною оцінкою перспективи зростання, рентабельності, появи позитивних або негативних тенденцій, і ввів таке поняття, як конкурентний статус підприємства [23].

Важливе значення для подальшого розвитку оцінювання конкурентоспроможності має обґрунтування М. Портером інструментів стратегічного та конкурентного аналізу матриць «Національного ромба» та «П’яти сил» (див. рис. 1.3) , які є інструментом узагальнення великої кількості інформації про галузь та місце в ній одного або кількох підприємств.

Дослідження дають підстави стверджувати, що систему показників функціонування і розвитку туризму на макрорівні можна розглядати як комплекс таких взаємопов’язаних підсистем: показники ресурсного забезпечення розвитку туризму; показники витрат та інфраструктури у туризмі; показники фінансово-економічних результатів та ефективності туристичної діяльності; прогнозні показники розвитку туризму.

Оцінка конкурентоспроможності в туризмі на мікрорівні передбачає виділення двох основних об’єктів – туристичного продукту та туристичної організації. Конкурентоспроможність туристичного продукту визначається як його перевага порівняно з іншим продуктом, що є аналогічним за призначенням чи його замінником, під час задоволення потенційним покупцем його потреб. Вона є головною умовою конкурентоспроможності підприємств на ринку та основою прибутковості його діяльності. Однією з визначальних складових конкурентоспроможності турпродукту є його якість. Держава регламентує мінімальні вимоги до якості туристичних продуктів через Систему національних стандартів України (ДСТУ).

Конкурентоспроможність підприємств – суб’єктів туристичної діяльності є узагальненою характеристикою їх стійкості, що зумовлена ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища.

На думку М. Бутко, підходами до оцінки конкурентоспроможності можуть бути:

ресурсний (технології, наявність капіталу для інвестування, чисельність і кваліфікація трудових ресурсів, положення);

факторний (моніторинг зміни позицій на міжнародних ринках залежно від рівня розвитку);

рейтинговий (інтегральна оцінка за системою показників).

Науковці пропонують багато методик оцінки конкурентоспроможності на рівні підприємства: бази порівняльних переваг, рівноваги фірм і галузі; структурно-функціональні; «профілів» і якості; матричні; теорії ефективної конкуренції; семантичного позиціонування та інші. В. Гончаров та О. Ларін систематизували існуючі методики оцінки на такі групи: матричні; за ринковою часткою; основані на теорії фірми і галузі; основані на теорії якості товару, зокрема на теорії маркетингу; основані на аналізі порівняльних переваг. Однією з таких розробок є методологія розроблення стратегії зростання конкурентоспроможності організації. Для порівняння кількох підприємств-конкурентів можна застосувати SWOT-аналіз, метою якого є визначення конкурентної стратегії компанії та її окремих підрозділів. SWOT-аналіз ґрунтується на визначенні можливостей і загроз зовнішнього середовища функціонування організації, а також сильних і слабких сторін його внутрішнього середовища. Для розроблення стратегії розвитку туристичної організації важливо оцінити не лише теперішній стан, а й можливу тенденцію розвитку. За результатами SWOT-аналізу повинні бути визначені основні напрями оптимізації впливу факторів конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії на перспективу.

Управлінські рішення щодо формування нормативів конкурентоспроможності, доцільності реалізації конкретних ринкових цілей і стратегічного напряму розвитку, проведення конкретних організаційно-економічних, технічних, технологічних та інших заходів підвищення конкурентоспроможності приймаються на підставі аналізу інтегрального, одиничних, групових показників конкурентоспроможності, а також прогнозних значень конкурентоспроможності та її основних чинників, як підприємства, що розглядається, так і його конкурентів.

Визначення належного рівня конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії передбачає: визначення кола підприємств-конкурентів; збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів; обробку, систематизацію даних, аналіз обробленої інформації; узагальнювальну оцінку стану конкурентоспроможності підприємства. Належний рівень конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії забезпечуватиме рейтинг підприємства на ринку.

Аналіз наукових публікацій показав, що в сучасних умовах господарювання постійно відбувається моніторинг підприємств сфери туризму. Одним з основних результатів цього моніторингу є рейтинг підприємства на ринку, який визначається на підставі певних груп показників.

В основу рейтингу покладено системний підхід до поняття якості продукту підприємства та його показників.

Розглянувши різні підходи науковців до оцінки конкурентоспроможності, зазначимо, що українські науковці пропонують використовувати переважно бальний метод оцінки, який передбачає складання матриці оцінних показників, присвоєння показникам балового значення, порівняння балів підприємства за кожним оцінним показником із найкращим у досліджуваній сукупності підприємств. Встановивши рівень значущості конкретних оцінних показників, одержують узагальнену балову оцінку конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії.

Вважаємо, що етапи оцінки конкурентоспроможності суб’єктів туристичної індустрії повинні бути такими:

визначення цілей оцінювання конкурентоспроможності;

оцінка та аналіз внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства;

збір інформації про діяльність підприємств конкурентів;

визначення переліку параметрів, які підлягають оцінюванню;

обробка, систематизація даних;

аналіз обробленої інформації;

обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності суб’єктів туристичної індустрії;

розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності суб’єктів туристичної індустрії.

Існує цілий перелік вимог до вибору підприємств-конкурентів для оцінювання конкурентоспроможності аналізованої туристичної фірми, який представлено на рис. 1.6.



**Рис. 1.6. Вимоги до вибору підприємств-конкурентів для оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства**

Джерело: [31,с.73]

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності туристичних послуг є таким: вибір групи послуг-аналогів; формування показників конкурентоспроможності; вибір з послуг-аналогів базової тур-послуги; порівняння показників базової турпослуги і тієї, яка оцінюється. Якщо показники турпослуги, яка оцінюється, вищі або дорівнюють показникам базової турпослуги, то така турпослуга є конкурентоспроможною. Досвід свідчить, що майже всі комерційні успіхи туристичних підприємств ґрунтуються на концентрації власних кращих сторін проти слабких місць конкурентів. Тому знання конкурентів – це важлива умова ефективної комерційної діяльності туристичних підприємств. Потрібно постійно вдосконалювати три основні складові кожного підприємства: якість продукції, якість організації процесів та рівень кваліфікації персоналу. Якщо туристична фірма надає якісніше обслуговування, вона матиме вищий прибуток, ніж ті, в яких якість обслуговування нижча. Одним із найважливіших методів конкурентної боротьби, завоювання й утримання позицій на туристичному ринку є якість (послуг, організації роботи на підприємстві, зокрема роботи персоналу).

Отже, значна кількість підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії пояснюється різними напрямами дослідження, кожний з методів оцінки дає свою статистичну оцінку конкурентної позиції підприємств на ринку, враховуючи певний проміжок часу. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії дає можливість визначити їх позицію та стратегію на ринку, що забезпечить їх рейтинг. Туристичний бізнес України, володіючи важливими конкурентними перевагами, має усі перспективи для ефективного функціонування.

**Висновки до розділу 1.**

Конкурентоспроможність є категорією ринкової економіки, що відображає можливість туристичного підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища. Ніколи не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність туристичного підприємства, воно може бути «лідером» на національному туристичному ринку й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках щодо надання якісних туристичних послуг. На думку багатьох авторів, конкурентоспроможність можливо розглядати як систему, що складається із безперервно взаємодіючих елементів та факторів впливу і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей туристичного підприємства набувати і утримувати протягом тривалого періоду конкурентних переваг. Це визначення охоплює як ефективність діяльності, так і здатність туристичного підприємства пристосовуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

Туристичне підприємство буде конкурентоздатним або завдяки більшій продуктивності, яка забезпечує йому переваги по витратах, або завдяки якісним чинникам, які відрізняють його від конкурентів, До таких чинників відносяться кваліфікація персоналу, імідж туристичного підприємства, організація і культура управлінської команди, розвинений маркетинг, сучасний менеджмент, якість послуг, що надаються.

Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства визначається за допомогою таких показників як прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, ліквідність і кредитоспроможність, а також якість продукції, ступінь задоволення потреб споживачів.

Виділяють такі переваги конкуренції: конкуренція є механізмом регулювання пропорцій виробництва, рушійною силою розширення асортименту продукції, підвищення якості, впровадження інновацій, збільшення продуктивності, економії ресурсів з метою одержання більшого прибутку, сприяє раціональнішому розподілу ресурсів та захищає споживача від диктату виробника.

В сучасних умовах важливого значення при виході туристичного підприємства на зовнішні ринки набувають створення і виробництво конкурентоспроможного туристичного продукту (послуги) з мінімальними витратами з метою одержання заздалегідь визначеної частки прибутку; якість послуг та здійснюваний контроль за нею, а також реалізація заходів щодо організації збуту, обслуговування після надання послуг і проведення рекламних кампаній. Одержання максимального і стійкого прибутку, проникнення на нові ринки або закріплення на існуючому ринку, і є головним критерієм оцінювання виробничої та маркетингової діяльності туристичного підприємства.

Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що означає відповідність вироблених компанією товарів і послуг умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним, технічним, економічним, естетичним характеристиках, але і по комерційних і інших умов його реалізації, що включає в себе такі поняття, як ціна, терміни постачання, канали збуту, сервіс, реклама і т.д.

 Значна кількість підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії пояснюється різними напрямами дослідження, кожний з методів оцінки дає свою статистичну оцінку конкурентної позиції підприємств на ринку, враховуючи певний проміжок часу. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії дає можливість визначити їх позицію та стратегію на ринку, що забезпечить їх рейтинг. Туристичний бізнес України, володіючи важливими конкурентними перевагами, має усі перспективи для ефективного функціонування.

Отже, підводячи підсумки наведеному вище матеріалу, присвяченому особливостям конкурентоспроможності туристичних підприємств та різним методам їх оцінки, можна зробити висновок про те, що найбільш комплексну оцінку конкурентоспроможності туристичного підприємства може дати параметричний метод. Зазначена методика оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства має широкі можливості практичного застосування у розробці стратегічних планів діяльності, конкретизації заходів забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Впровадження запропонованих методичних рекомендацій щодо оцінки конкурентоспроможності в практичну діяльність дозволить збільшити достовірність та комплексність оцінки конкурентних позицій підприємств, визначити переваги та недоліки прийнятої підприємством конкурентної стратегії, що дозволить цілеспрямовано вносити необхідні корективи у діяльність підприємства.

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

* 1. **Дослідження конкурентних позицій туристичної галузі України**

Основними цінностями держави дедалі частіше стають інформація і віртуальні чинники — наприклад, імідж та бренди, якість яких впливає на ціни, рішення урядів, розподіл ресурсів тощо. Кожна держава має свій імідж і є брендом. Лідерство в будь-якій галузі, навіть перемога в конкурсах та спортивних змаганнях, може бути елементом формування позитивного іміджу. Є певна різниця між тим, що безпосередньо відбувається у країні, і як вибудовується її сприйняття ззовні.

На думку спеціалістів, основні елементи іміджу України, на жаль, ніяк не пов'язані зі спеціальними програмами і спеціалізованою активністю у цій сфері. Серед поширених і стійких елементів сучасного іміджу України: аварія на АЕС у Чорнобилі, Помаранчева революція 2004 p., корупція, проблеми з Росією. Визначним позитивним елементом стало рішення стосовно ЄВРО-2012, яке вимагало адекватної ґрунтовної і систематичної діяльності, в т.ч. в іміджевій сфері, задля ефективної конкурентної боротьби на світовому ринку [65, c. 38].

Існує ряд проблем, які гальмуються позитивне позиціонування країни на світову ринку:

незахищеність споживачів від неякісного отримання продукту. Норми про право споживача-туриста на усунення недоліків або відшкодування витрат на їх виправлення в разі неякісного надання туристичних послуг (за вибором споживача), передбачені в Законі України «Про захист прав споживачів», мають лише імперативний характер;

відсутність належних санітарних умов в деяких готелях. Україна, як і раніше, належить до країн, де ринок готельних послуг перебуває у зародковому стані. Значна кількість номерів у готелях морально та фізично застаріли, тому щорічно лише 7,5 % від загальної кількості іноземних відвідувачів України надають перевагу відпочинку у готелях. Більшість коштів, що спрямовується на будівництво та реконструкцію – власні кошти підприємств, внутрішні та іноземні інвестиції становлять лише 35 %;

занедбаність єдиної транспортної мережі та просторової (дорожньої) єдності, придорожнього сервісу та інформаційного облаштування, незадовільним станом дорожнього покриття та безпеки дорожнього руху, що погіршує доступність туристичних ресурсів, знижує мобільність населення та якість національного туристичного продукту. Автомобільні дороги загальнодержавного значення першої категорії мають протяжність 2254 кілометри, або всього лиш близько 1,4 % загальної протяжності мережі автомобільних доріг України з твердим покриттям. У сільській місцевості майже 30 % доріг внутрішньогосподарського підпорядкування не мають твердого покриття і в період несприятливих погодних умов стають непридатними для експлуатації. Для досягнення забезпеченості України автомобільними дорогами рівня європейських необхідно побудувати і модернізувати майже 200 тис. кілометрів. Для налагодження міждержавних зв'язків необхідне будівництво автомагістралей міжнародного рівня;

надання Україні статусу «Чорнобильської» негативно впливає на імідж країни. Катастрофа залишила значний відбиток на історії країни, що до сих пір позиціонує її екологічно забрудненою;

до 70 % об’єктів культурної спадщини перебуває в незадовільному стані (кожен десятий об’єкт в аварійному) та потребує проведення робіт з реставрації або реконструкції, облаштування для туристичних відвідувань [82, с. 23].

Загалом законодавча та регуляторна база України перешкоджає розвитку туризму. Процвітають бюрократизм та кумівство. Як правило, орієнтація на туризм у політиці держави обмежується лише декларацією намірів і на практиці реально не позначається. Ускладнює розвиток галузі відсутність скоординованості в управлінні туристичною діяльністю та різновідомча підпорядкованість об’єктів туристичної діяльності.

Оцінюючи конкурентоспроможність країн на ринку міжнародного туризму, як правило, досліджують і враховують: стан політико-правової бази регулювання сфери міжнародного туризму в країні; тенденції бізнес-середовища та розвиток туристичної інфраструктури; ресурсний потенціал [67, c. 18].

У сукупності наявність і забезпечення окреслених умов є необхідними для розвитку та функціонування міжнародного туризму в країні.

Аналіз поточного стану туристичної сфери в Україні дозволяє не тільки оцінити в реальному часі її конкурентоспроможність на міжнародному рівні, але й виявити ключові проблеми, що заважають реалізації наявного туристичного потенціалу у повній мірі.

Конкурентне суперництво є невід’ємною складовою функціонування ринкового механізму, важливою умовою неухильного підвищення ефективності підприємницької діяльності. Конкуренція для виробників товарів та послуг виступає зовнішньою силою примушення для неухильного підвищення продуктивності діяльності.

Міжнародна конкурентоспроможність країни – це здатність країни створити таке національне бізнес-середовище за умов вільного справедливого ринку, в якому вітчизняні товаровиробники можуть постійно розвивати свої конкурентні переваги, займати й утворювати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку, завдяки потужному економічному потенціалу, що забезпечує економічне зростання економіки на інноваційній основі, розвинутій системі ринкових відносин, володінню значним інтелектуальними капіталом та інвестиційними ресурсами, гнучким реагування на зміну світової кон’юнктури та, відповідно до цього, диверсифікацією виробництва, максимально відстоюючи реалізацію національних інтересів заради економічної безпеки та високих стандартів життя населення.

Аналіз показників, які складають індекс конкурентоспроможності України у сфері подорожей і туризму є актуальним завданням, оскільки дозволить виявити існуючі проблеми розвитку сектору.

Для визначення конкурентного статусу країн у сфері надання туристичних послуг експерти Наш турнього економічного форуму у співпраці з представниками Booz & Company, Deloitte, Міжнародної асоціації повітряного транспорту (ІАТА), Міжнародного союзу охорони природи (IUCN), Наш турньої туристичної організації (UNWTO) і Наш турньої Ради з подорожей і туризму (WTTC) щорічно розробляють індекс конкурентоспроможності країн у сфері подорожей і туризму (TTCI).

Індекс конкурентоспроможності країни у сфері подорожей і туризму складається з трьох субіндексів: нормативно-правова база у сфері туризму; туристичне бізнес-середовище та інфраструктура; людські, культурні та природні ресурси кожної країни у сфері туризму (рис. 2.1.). Вони містять 14 груп показників, які об’єднують 73 фактори.

ІНДЕКС КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У СФЕРІ ПОДОРОЖЕЙ І ТУРИЗМУ

**Субіндекс А**

**Нормативно-правова база у сфері туризму**

Державна політика і регулювання у сфері туризму;

Екологічна стійкість;

Рівень безпеки;

Рівень охорони здоров’я і санітарії;

Пріоритетність туризму.

**Субіндекс Б**

**Туристичне бізнес-середовищ та інфраструктура**

Інфраструктура авіатранспорту;

Інфраструктура наземного транспорту;

Туристична інфраструктура;

Інфраструктура комунікацій;

Цінова конкурентоспроможність.

**Субіндекс В**

**Людські, природні та культурні ресурси у сфері туризму**

Людські ресурси;

Рівень гостинності;

Природні ресурси;

Культурні ресурси.

**Рис. 2.1. Складові індексу конкурентоспроможності у сфері подорожей і туризму**

Джерело: [17, с. 31]

Державна політика і регулювання у сфері туризму визначають ступінь сприяння політичного середовища розвитку туристичного сектора в країні. Факторами даної групи є: надання переваг зарубіжним власникам; застереження майнових прав; заохочення прямих іноземних інвестицій; необхідність віз і складність їх одержання; відкритість країни для двосторонніх угод про повітряне сполучення; прозорість державної політики у сфері туризму; час та витрати для відкриття бізнесу.

Політика уряду щодо охорони навколишнього середовища і фактори, які сприяють підвищенню його екологічної стійкості мають вирішальне значення для забезпечення туристичної привабливості країни в майбутньому. До факторів даної групи відносять: жорсткість та ступінь регулювання екологічних норм; сталий розвиток туристичної індустрії; викиди вуглекислого газу; концентрація твердих частинок у повітрі; зникаючі види флори і фауни; ратифікація конвенцій по охороні природи.

Безпека є найважливішим чинником, що визначає туристичну конкурентоспроможність країни. Туристи утримуються від поїздок у небезпечні країни, що робить їх менш привабливими для розвитку туристичного сектора. Тут приймаються до уваги наступні фактори: затрати бізнесу на боротьбу з тероризмом, злочинністю і насильством; надійність поліції; кількість дорожньо-транспортних пригод.

До факторів, які визначають рівень охорони здоров’я і санітарії в країні відносять: кількість лікарів та лікарняних ліжок; доступність засобів покращення санітарії; доступність питної води хорошої якості.

Факторами надання урядом країни пріоритетності розвитку туристичної сфери виступають: визнання урядом пріоритетності розвитку туристичної індустрії; бюджетні витрати на туризм; ефективність маркетингу і брендингу для приваблення туристів; участь країни в міжнародних туристичних виставках.

Інфраструктура авіатранспорту забезпечує авіасполучення як всередині країни, так і за її межами. Її факторами є: якість інфраструктури; внутрішні і міжнародні рейси; внутрішній пасажиро-кілометраж; міжнародний пасажиро-кілометраж; вильоти на 1000 населення; щільність мережі аеропортів; кількість авіакомпаній; мережа міжнародних авіасполучень.

Важливе значення для зручного переміщення по країні має якість інфраструктури наземного транспорту. При цьому враховується такі фактори як: якість доріг; якість інфраструктури залізниць і портів; якість національної транспортної мережі; густота мережі автодоріг.

Факторами оцінки туристичної інфраструктури є: кількість готельних номерів; наявність великих компаній по оренді автомобілів; наявність банкоматів, що приймають картки VISA.

Враховуючи зростаюче значення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для сучасної туристичної індустрії, у т.ч. для планування туристичних маршрутів, купівлі проїзних квитків і бронювання проживання, експерти оцінюють їх за такими факторами: використання Інтернету бізнесом; кількість користувачів Інтернету; кількість стаціонарних телефонів; широкосмуговий доступ до Інтернету; кількість абонентів мобільного зв'язку.

При визначенні цінової конкурентоспроможності туристичної індустрії приймаються до уваги наступні фактори: податки і збори в аеропортах; паритет купівельної спроможності; оподаткування в країні; рівень цін на паливо; відносна вартість розміщення в готелі.

Людські ресурси. Цей показник складається з двох груп: навчання і тренінги та доступність кваліфікованої робочої сили. Факторами першої групи є: кількість населення, що має початкову освіту; кількість населення, що має середню освіту; якість системи освіти; локальна доступність спеціалізованих послуг з навчання та тренінгових послуг; ступінь підготовки кадрів. До факторів другої групи відносяться: практика найму та звільнення працівників; залучення іноземної робочої сили; поширеність ВІЛ; внесок бізнесу у боротьбу з ВІЛ/СНІДом; середня тривалість життя в країні.

Рівень гостинності визначає ступінь відкритості країни для туризму та іноземних гостей. Факторами оцінки є: рівень відкритості для туризму; ставлення населення країни до іноземних туристів; можливість продовження термінів ділових поїздок.

Країни, які в змозі запропонувати туристам доступ до природних активів мають виражену конкурентну перевагу. До факторів оцінки відносять: кількість природних об’єктів світової спадщини; території, які знаходяться під охороною; якість природного середовища; Наш турньо відомі види флори і фауни.

Факторами оцінки культурних ресурсів є: культурні об'єкти світової спадщини; кількість спортивних стадіонів; кількість міжнародних ярмарок і виставок в країні; експорт у сфері культури і мистецтва [71, c. 233-234].

У рейтингу конкурентоспроможності у сфері подорожей і туризму Україна зайняла 85 місце серед 133 країн світу в 2012 році. Розглянемо показники конкурентоспроможності України у сфері туризму за останні три роки (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

**Показники конкурентоспроможності України у сфері туризму**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Місце в рейтингу, рік | Динаміка змін, рр. | Бал,2016 р. |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2015/2014 | 2016/2014 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Державна політика і регулювання у сфері туризму | 88 | 100 | 104 | -12 | -4 | 3,8 |
| Екологічна стійкість | 109 | 83 | 79 | +26 | +4 | 4,3 |
| Рівень безпеки | 73 | 93 | 86 | -20 | +7 | 4,7 |
| Рівень охорони здоров’я і санітарії | 39 | 17 | 18 | +22 | -1 | 6,4 |
| Пріоритетність туризму | 90 | 96 | 87 | -6 | +9 | 4,0 |
| Інфраструктура авіатранспорту | 87 | 98 | 94 | -11 | +4 | 2,6 |
| Інфраструктура наземного транспорту | 67 | 84 | 72 | -17 | +12 | 3,3 |
| Туристична інфраструктура | 75 | 62 | 55 | +13 | +7 | 3,7 |
| Інфраструктура телекомунікації | 64 | 52 | 51 | +12 | +1 | 3,4 |
| Цінова конкурентоспроможність тур. індустрії | 37 | 115 | 116 | -78 | -1 | 3,9 |

Продовження табл 2.1

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Людські ресурси | 73 | 80 | 68 | -7 | +12 | 5,1 |
| Рівень гостинності | 46 | 62 | 66 | -16 | -4 | 4,8 |
| Природні ресурси | 118 | 104 | 112 | +14 | -8 | 2,4 |
| Культурні ресурси | 118 | 84 | 88 | +34 | -4 | 1,8 |

Джерело: [47, с. 77]

По показнику державної політики і регулювання сфері туризму Україна у 2016 р. займала 104 місце. Це викликано низькими позиціями у наданні переваг зарубіжним власникам (122 місце); застереженні майнових прав (123 місце); заохоченні прямих іноземних інвестицій (120 місце). Негативна оцінка загального відношення до іноземних інвесторів впливає на залучення інвестицій в розвиток сектору туризму [73, c. 41].

Щодо охорони природи та її стійкого розвитку, то у 2016 р. Україна займала 79 місце, що на 30 позицій вище, ніж у 2014 р. Ця низька позиція пояснюється тим, що по жорсткості та ступеню регулювання екологічних норм країна займає 124 місце у світі. Розвиток туристичної індустрії, особливо створення нових інфраструктурних проектів проходить без врахування стійкості по відношенню до навколишнього середовища і раціонального використання природних ресурсів [75, c. 68].

Фізична безпека в країні є критичним фактором, що визначає її конкурентоспроможність у сфері туризму. Рівень безпеки в Україні є досить низьким – 86 позиція у 2016 р., крім того сильно виражена недовіра до правоохоронних органів – 105 місце у світі [78, c. 10].

Своєю високою 18 позицією по рівню охорони здоров’я і санітарії у 2016 р. (2014 р. – 39 місце) Україна зобов’язана третьому місцю в світі по кількості лікарняних ліжок на душу населення і 29 місцю по кількості лікарів на душу населення.

Пріоритетність туризму в державі знаходиться на одному з останніх місць, цим можна пояснити 87 місце в рейтингу. Непослідовні дії уряду по відношенню до розвитку туризму призвели до того, що бренд України як туристичної держави знаходиться на 113 місці.

По оцінці інфраструктури авіатранспорту Україна займала у 2012 р. 94 місце. Цей низький показник повинен бути поштовхом до її модернізації.

Щодо інфраструктури наземного транспорту, то у 2016 р. Україна займала 72 місце порівняно з 84 місцем у 2015 р., що пояснюється підвищенням оцінки якості національної транспортної мережі на 61 позицію [103-105].

По розвитку туристичної інфраструктури у 2016 р. Україна знаходилась на 55 місці, що на 20 позицій вище порівняно із 2014 р. За кількістю готельних номерів країна займала 107 місце, а по кількості банкоматів, які приймають картки VISA – 33 місце.

Щодо оцінки інфраструктури телекомунікацій, то у 2016 р. Україна зайняла 51 місце, причому по кількості користувачів мобільними телефонами країна знаходиться на 14 місці у світі.

Цінова конкурентоспроможність туристичної індустрії України є досить низькою. Так, у 2014 р. країна займала 37 місце, а у 2016 р. – 116 місце. Це пояснюється невідповідністю ціни туристичних послуг рівню їх якості, а також збільшенням рівня оподаткування.

Щодо оцінки якості людських ресурсів, то у 2016 р. Україна піднялась на 12 пунктів порівняно із 2014 р. і займала 68 місце у світі. Сильними сторонами країни є висока якість рівня освіти (40 місце) і достатньо ефективна для бізнесу система найму і звільнення працівників (11 місце). Слабкими сторонами – нестача на ринку праці хороших зарубіжних спеціалістів (106 місце) та низька тривалість життя (95 місце).

Рейтинг України по рівню гостинності у 2016 р. опустився на 20 пунктів порівняно із 2014 р., що пов’язано з погіршенням відношення населення до іноземних туристів та зниженням рівня відкритості країни для туризму (2014 р. – 16 місце, 2016 р. – 57 місце).

По оцінці стану природних ресурсів Україна у 2016 р. зайняла 112 місце. Це на 8 пунктів нижче, ніж у 2010 р., що пояснюється погіршенням якості охорони навколишнього середовища. Тому пріоритетним завданням повинен бути розвиток сектора на більш екологічно стійкій основі, враховуючи важливість якості навколишнього середовища для потенційних курортів України та гірського туризму.

Культурні ресурси України у 2016 р. знаходились на 88 позиції, що на 30 пунктів краще порівняно з 2014 р. Хоча слід відмітити, що по кількості культурних пам’яток ЮНЕСКО країна займає 65 місце у світі [104].

У цілому дані дають можливість об’єктивно оцінити сильні та слабкі сторони туристичної індустрії України і показують, що країна сьогодні не може конкурувати з розвинутими туристичними державами. Також, спеціалістами Bohush Communications, виявлено сильні та слабкі сторони, які не є вичерпними, але об'єктивізують напрями подальших аналітичних досліджень і розробок щодо стратегій і програм поліпшення іміджу України (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2**

**SWOT- аналіз іміджу України**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони:** | **Слабкі сторони:** |
| вигідне географічне положення;високий транспортний потенціал;давня історія та культура;високий рівень освіти населення;космічні технології;30 % світових чорноземів;етнічно та культурно однорідне населення. | нестабільність та не прогнозованість у політиці й економіці;відсутність чіткої стратегії розвитку країни;проблема забезпеченості енерго-ресурсами;низький рівень розвитку економіки;соціальна структура населення;юридична незахищеність населення;корупція в усіх органах влади;значний рівень амортизованості інфраструктури;незахищеність інвесторів. |

Продовження табл 2.2

|  |  |
| --- | --- |
| **Можливості:** | **Загрози:** |
| великі аграрні можливості;регіональне лідерство;культурна столиця;виробництво та продаж військової техніки;участь у світових проектах щодо освоєння космосу;рівноправний член європейського співтовариства;"інвестиційна оаза". | немає гарантій територіальної цілісності — не проведена делімітація та демаркація кордонів із Росією, Білоруссю, Молдовою;висока смертність населення;демографічна катастрофа;епідемія туберкульозу, швидке розповсюдження BIJI;поганий стан військових складів — техногенні катастрофи;енергетична залежність від Росії (газ, нафта);слабка захищеність транспортних магістралей, трубопроводів відтерористичних атак;немає власного циклу збагачення урану для АЕС, залежність від Росії;зношеність інфраструктури та комунікацій — техногенні катастрофи. |

Джерело: сформовано автором

Туристична галузь України зазнала втрат не тільки з точки зору проведення АТО. Негативні тенденції щодо переорієнтації внутрішніх туристичних потоків на виїзні, які почали формуватися у 2013 р., у повній мірі проявилися у 2014 р. Результатом стало те, що за даними НБУ у минулому році вперше після 2014 р. Україна мала негативний торгово-економічний баланс за статтею подорожі. І це відбулося саме через значне зростання обсягів виїзного туризму, що є імпортом туристичних послуг (табл. 2.3.).

**Таблиця 2.3**

**Динаміка туристичних потоків України за 2013-2016 рр.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Роки |
| 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Кількість громадян України, які виїжджали за кордон, млн. осіб | 23,8 | 22,4 | 23,1 | 24,7 |
| Внутрішні туристи, тис. осіб | 702,6 | 322,7 | 357,1 | 453,5 |
| Іноземні туристи, тис. осіб | 232,3 | 17,1 | 15,1 | 35,1 |
| Туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон, тис. осіб | 2519,4 | 2085,3 | 1647,4 | 2061,0 |

Джерело: складено автором на основі джерела [49]

Число українців, що подорожували за кордон у 2016 р. (близько 24,7 млн. осіб) є рекордним для України, але насторожує той факт, що вартість послуг, наданих за кордоном, такій кількості українців поступається вартості послуг, наданих в Україні понад 35,1 тис. іноземцям.

Практично повна бездіяльність центрального органу виконавчої влади в галузі туризму протягом 2013-2016 рр. в частині підтримки внутрішнього туризму та рекламування туристичного потенціалу за кордоном, хоч і не була ключовим фактором, але відіграла негативну роль у формуванні напрямків туристичних потоків. За вказаний період Україна майже не брала участі у міжнародних туристичних виставках і форумах, а якщо і була представлена, то переважно зусиллями самих туристичних підприємств [37].

Аналіз динаміки обсягів в’їзду іноземних туристів в Україну впродовж за останні роки наочно демонструє залежність обсягів їх потоків від певних чинників: найчастіше політичної ситуації в Україні та ставлення до цих подій у світі.

Основними завданнями є: реальне визнання туризму одним із основних пріоритетів держави, створення сильного органу влади по управлінню розвитком туризму, впровадження апробованих у світі економічних механізмів успішного ведення туристичного бізнесу і заохочення інвесторів.

Таким чином, на сьогодні є актуальною задача розроблення і впровадження Національної програми створення та просування позитивного образу України та територіальних брендів її регіонів як за кордоном, так і в середині країни, сприяння підвищенню рівня соціального самопочуття в українському суспільстві, від чого залежить і позитивне світовідчування громадян, а в остаточному підсумку, і позитивний образ нашої країни у світі.

* 1. **Проблеми формування конкурентоспроможності туристичної галузі Луганської області**

Туристична індустрія сьогодні – це одна з найбільш перспективних галузей економіки, яка може стати стабільним джерелом доходів як для конкретного регіону, так і для національної економки вцілому.

В Україні донедавна було розпочато процес інтеграції туристичної галузі у світову туристичну індустрію, важливість розвитку цієї сфери діяльності усвідомлювали як на національному так і на регіональному рівні. Перспективність розвитку цього напряму економіки на рівні кожної області доведено і певний комплекс заходів щодо розвитку туризму запроваджено як на регіональному так і на місцевому рівні. Виключенням не є і Луганська область.

На Луганщині до початку 2013 року запроваджувалося одразу декілька напрямів щодо розвитку туризму: це і сільський зелений туризм, це й промисловий туризм, це і оздоровчий, пізнавальний, спортивний туризм, тощо. Проведена велика робота щодо розвитку транскордонного туризму в рамках єврорегіону «Донбас».

Незважаючи на те, що Луганська область належить до групи старопромислових регіонів, вона мала всі шанси, незважаючи на цей факт, перепозиціонувати себе на національному ринку туристичних послуг як туристично-привабливий регіон. Але відомі всім нам події останнього року внесли свої корективи і зараз виникає потреба переглянути та підсумувати які туристично-рекреаційні ресурси наявні і можуть бути у розпорядженні області у найближчий час, якими є перспективи розвитку туризму як складової економіки даного регіону.

Отже, по-перше необхідно зазначити, що на сьогодні з 18 районів Луганської області свої туристично-рекреаційні ресурси можуть запропонувати тільки 10 районів, а саме: Біловодький, Білокуракінський, Кремінський, Марківський, Міловський, Новоайдарський, Новопсковський, Сватівський, Старобільський та Троїцький райони. Ще два райони: Станично-Луганський та Попаснянський хоч і перебувають під контролем Української влади, але безпосередня близькість до «лінії зіткнення» ворогуючих сторін та вже зараз неналежний стан наявної там житлово-комунальної інфраструктури не дають можливість розглядати їх навіть як потенційно привабливі території для розвитку туризму у найближчому майбутньому.

Незважаючи на той факт що більшість безпечних доступних, підконтрольних Україні північних районів області є, на думку експертів [7], неперспективними, тим не менш варто зазначити, що з точки зору розвитку окремих видів туризму, зокрема сільського зеленого туризму, завжди найбільш перспективними вважалися саме північні території. Тому виникає потреба зробити більш детальний огляд тих туристично-рекреаційних ресурсів, які залишилися у розпорядженні області на сьогоднішній день і є потенційно привабливими для відвідування.

Без сумніву, для туристів унікальними об'єктами Біловодського району є Деркульський кінний завод, який є найпершим кінним заводом на території Україні, а також Новоолександрівський і Лимарівський кінні заводи – пам’ятники архітектури 18-19 сторіччя.

Крім того у Біловодському районі постійно діє 2 сільські садиби відвідувачам яких господарі пропонують широку дозвіллєву програму.

У цьому районі зосереджено багато потенційно привабливих для туристів визначних місць. Особливого значення для туризму у даному регіоні набуває зараз релігійний (паломницький) туризм. Собори, культові споруди та духовні центри – це туристичні об'єкти, які користуються все зростаючим попитом. Серед них на особливу увагу заслуговує Покровська церква в с. Городище (архітектурна пам’ятка національного значення) та єдина дерев’яна церква на сході України в селі Бараниківка. Також визначна архітектурна пам’ятка – Свято-Троїцький храм у м. Біловодськ, який був споруджений у візантійському стилі у першій половині ХІХ сторіччя за проектом видатного архітектора В.І.Буніна.

Білокуракинський район привабливий для туристів перш за все заказниками. На його території розташований ентомологічний заказник «Роздолянські ставки», організований з метою охорони місць перебування комах-запилювачів сільськогосподарських культур, в тому числі диких бджіл. Ще однією визначною пам'яткою цього району є загальнозоологічний заказник «Лісова перлина» та ландшафтний заказник «Самсонівська заводь».

Найяскравішою пам'яткою Кремінського району є безумовно Кремінський ліс. Кремінські ліси є унікальними не тільки в природному відношенні, але й в археологічному плані місцями. Як встановили археологи, людське життя у цій місцевості не припинялося протягом останніх 9 тисячоліть, на території лісництва розвідано понад 30 древніх поселень. У різні сезони року Кремінський ліс є дуже привабливим для туристів. Тут можна організовувати одно-дводенні тури для бажаючих збирати різні ягоди, гриби, лікарські рослини. У зимовий період для туристів з активним способом життя можна організовувати катання на санях та лижні прогулянки (необхідний для катання сніговий покрив тримається у нашій місцевості від 1,5 до 3-х місяців). Для шанувальників їзди верхи є всі можливості для організації кінних прогулянок лісом. На озерах Кремінщини наявні станції з прокату човнів та водних велосипедів. У цьому районі також поширений велоспорт. В цих місцях зосереджено бази відпочинку, дитячі табори санаторно-курортні заклади, найбільш відомий з яких – санаторій «Озерний».

Від Кремінського переходимо до Міловського району. Тут у 12 кілометрах від с. Мілового розташований заповідник «Стрілецький степ» Луганського державного природного заповідника, де є понад 400 видів рослинності, налічується близько 200 видів птахів і звірів.

Також на території Міловського району в с. Стрільцівка знаходиться ботанічний заказник «Крейдяні відкладення». Заказник організований з метою збереження крейдяної флори, охорони рідкісних рослин, занесених до Червоної Книги України.

Ще однією визначною пам'яткою є орнітологічний заказник місцевого значення «Зоріновський». Цей лиман є верховим озером, розташованим на вододілі річки Комишної і річки Крейдяної.

На території Новоайдарського району розташована пам'ятка природи державного значення «Айдарська тераса» – це лісовий масив, розташований на лівому березі Сіверського Дінця. Видатним природним об'єктом цієї території також є скелі «Баранячі лоби» біля річки Айдар, це дуже мальовниче природне утворення на розламі крейдяних гір Донецького кряжу.

Серед рукотворних пам’яток заслуговує на увагу унікальний Бурштиновий храм на честь великомученика Пантелеймона Цілителя у селі Дмитрівка Новоайдарського району. Для оздоблення інтер’єру та виготовлення ікон якого було використано понад 500 кілограмів бурштину

Новопсковський район славиться своєю чудовою природою. Дивним куточком чистої й природної краси є заповідне урочище «Луг» – що розташоване на правому березі річки Айдар. Завдяки різноманітності рослинного світу, зібраного на невеликій ділянці землі, урочище «Луг» чарівне у всі пори року. У заповіднику є артезіанська свердловина глибиною 353 м з мінеральною водою, що має бальнеологічне значення. За хімічним складом вода аналогічна відомій «Миргородській».

Полярним місцем серед туристів є озеро Царівська балка Троїцького району. Приватний ставок у Царівці – це упорядкована берегова лінія, зручні містки для лову, затишні альтанки і, головне, безліч риби. Приватна садиба в Царівці – справжній «Ноїв ковчег».

Отже навіть зараз у умовах обмеженості область все ще має у своєму розпорядженні цікаві природні та рукотворні туристично-рекреаційні об’єкти, наявність яких сприятиме розвитку таких видів туризму як паломницький, історико-культурний, пізнавальний, сільський зелений туризм.

Варто зазначити, що на Луганщині початок розвитку сільського зеленого туризму було закладено ще у 2007 році, коли засновано Луганське обласне відділення Спілки сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні. Вже через два роки відділення спілки налічувала біля 10 садиб кількість яких з кожним роком не уклінно зростала. Але у минулому році з огляду на всім нам відомі обставини більшість з них призупинили свою діяльність.

На сьогодні головною проблемою, що гальмує розвиток туризм в регіоні і зокрема сільського туризму, є недовіра збоку потенційних клієнтів та відсутність належних умов щодо розбудови рекреаційної і соціальної інфраструктури для відпочинку урбанізованого населення. Аналіз причин та наслідків головної проблеми розвитку туризму на Луганщині представлено на рис. 2.2.

 **Рис. 2.2. Аналіз причин та наслідків головної проблеми розвитку туризму в Луганській області**

**Недовіра збоку потенційних клієнтів та відсутність належних умов щодо розбудови рекреаційної і соціальної інфраструктури для відпочинку урбанізованого населення**

Страх потенційних клієнтів з інших областей України відвідувати територію Луганської області з причини наявного воєнного конфлікту на Донбасі

Відсутність фінансування розвитку галузі туризму

Низький рівень інформованості сільського населення щодо перспектив розвитку сільського зеленого туризму

Обмеженість екологічних та зелених екскурсійних і туристичних маршрутів у сільській місцевості

Низький рівень інформованості міського населення області та інших регіонів України про можливості відпочинку в регіоні

Невідповідність якості туристичної послуги її ціні

Відсутність в’їздних туристичних потоків

Незадовільний стан туристичної інфраструктури регіону

Низький рівень попиту на туристичні послуги збоку мешканців області

*Головна проблема*

*Наслідки*

*Причини*

Джерело: [9]

Розглянемо детальніше кожну причину, та певні заходи щодо її усунення, такій підхід дозволить нейтралізувати головну проблему розвитку та надасть «поштовх» до відродження та подальшого розвитку туристичної галузі регіону. Отже:

страх потенційних клієнтів з інших областей України відвідувати територію Луганської області з причини наявного воєнного конфлікту на Донбасі. Усунення цієї причини можливе за умови популяризації всіх можливих різновидів туризму серед населення Луганської області. Тільки коли ми самі продемонструємо що в нас безпечно жити та відпочивати, тільки тоді до наших туристичних принад потягнуться відвідувачі з інших областей України;

відсутність фінансування розвитку галузі туризму: нажаль ця проблема постає перед представниками туристичного бізнесу та перед власниками потенційно-привабливих туристичних об’єктів як одна з найвагоміших перепон у подальшому розвитку, але мабуть пора вже визнати що допомоги від держави у найближчий час чекати не варто, варто розраховувати тільки на свої сили, об’єднуючись у неурядові організації та активно приймати участь у міжнародних грантових схемах розвитку депресивних територій, сфери обслуговування та туристичної сфери зокрема;

низький рівень інформованості сільського населення щодо перспектив розвитку сільського зеленого туризму: це ще одна проблема, яка має місце і характерна саме для Сходу України (з огляду на порівняно мізерну кількість сільських садиб). Дійсно більшість власників облаштованих сільських помешкань навіть не підозрюють, що вони можуть заробляти не тільки на вирощуванні сільськогосподарських культур, або домашніх тварин, алей на тимчасовому перебуванні у їх оселі міських відвідувачів для яких саме сільське життя може бути у дивину. Усуненню цієї причини сприятиме «реанімація» роботи Луганського обласного відділення Спілки сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні. Активна діяльність Луганського осередку спілки була фактично припинена протягом 2014 року. Це опосередковано засвідчує відсутність активного сайту, який до минулого року активно поповнювався новинами та містив вичерпну інформацію про всі сільські садиби області. Фактично активізація роботи Луганського відділення дозволить у подальшому усунути ще одну причину, а саме ліквідує обмеженість мережі районних осередків Спілки сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні;

низький рівень інформованості міського населення про можливості відпочинку в області, що підтверджується відсутністю хоч якої-небудь інформації про наявні сільські садиби, бази відпочинку, санаторії, і т.п., жоден український туристичний портал не містив інформації про такі туристичні об’єкти. Виключенням є садиба «В гостях у Лелеки» (розташована у Лимані) та санаторій «Озерний» Кремінського району, інформацію та контактні дані яких можна знайти на деяких туристичних сайтах. Отже про руйнування інформаційного вакууму навколо себе мають подбати самі власники об’єктів туристичного обслуговування. Ніхто крім них не знає краще всі переваги та недоліки і ніхто крім них не зможе представити своє творіння у найкращому, найбільш привабливому світлі. Але варто пам’ятати, що на «війні всі засоби гарні». Не варто, користуючись провідними інформаційними інструментами гребувати давно відомим методом особистого продажу, безпосередньо контактуючи з потенційними групами споживачів вашого туристичного продукту;

обмеженість екологічних та зелених екскурсійних і туристичних маршрутів у сільській місцевості: ця проблема вирішується тільки шляхом особистого контакту та обговорення індивідуальних маршрутів для кожної потенційної групи споживачів. Тільки у Сєверодонецьку (який сьогодні виконує роль обласного центру) та Лисичанську, переглядаючи сайти культурного дозвілля дітей та молоді, ми налічили десь півтора десятка екологічних, історичних кружків різної спрямованості, також є «Центр туризму, краєзнавства та екскурсій для молоді що навчається». Тісна співпраця провайдерів туристичних послуг з такими організаціями, а також з туристичними агенціями регіону у купі з компаніями, що займаються анімаційною діяльністю, дозволить розробити власний унікальний туристичний продукт, який привабить не тільки мешканців області але й сусідніх регіонів;

остання але від того не менш вагома причина гальмування розвитку туризму в Луганській області – це невідповідність якості послуги її ціні. Варто усвідомити що не можуть за гірших умов проживання та обслуговування послуги наших туристичних провайдерів коштувати так само як і послуги садиб у західних регіонах де рівень комфорту та якість обслуговування відповідають міжнародним стандартам, а транспортна і соціальна інфраструктура відповідають вибагливим вимогам закордонних відвідувачів.

Проблема розвитку туризму Луганщині не є першочерговою. Нажаль зараз область потерпає від наявного воєнного конфлікту, від соціально-гуманітарних проблем мешканців та переселенців з зони АТО. Тому прислів’я «спасіння втопаючих – справа рук самих втопаючих» як найкраще пасує ситуації, яка склалася навколо туристичної галузі регіону. Тільки спільними зусиллями провайдерів туристичних послуг та всіх зацікавлених сторін в найближчі роки буде можливим налагодження внутрішнього туризму, а висвітлення позитивного досвіду та нових туристичних маршруті сприятиме формування позитивного іміджу області як безпечної для подорожей території.

* 1. **Аналіз конкурентоспроможності туристичних підприємств на прикладі ПП «Телемак»**

Розглянемо аналіз конкурентоспроможності на прикладі туристичної компанії «Телемак».

Важливою складовою потенціалу туристичної компанії «Телемак» виступають матеріальні та фінансові ресурси.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників ТК «Телемак» за 2014-2016 рр. в таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4**

**Основні економічні показники ТК «Телемак»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Рік | Темпи зростання, % |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2015\*100/2014 | 2016\*100/2015 |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ та акцизу, тис. грн. | 3765 | 3650 | 3680 | 96,9 | 100,8 |
| Операційні витрати, тис. грн. | 2390 | 2580 | 2670 | 107,9 | 103,4 |
| Витрати на 1 грн. реалізованої продукції | 0,635 | 0,707 | 0,715 | 111,3 | 101,1 |
| Прибуток до оподаткування (збиток), тис. грн. | 1375 | 1070 | 1263 | 77,8 | 118,1 |
| Рентабельність, % | 36,52 | 29,32 | 33,12 | 80,3 | 112,9 |

Джерело: [78]

Проаналізуємо дані таблиці 2.4. Як бачимо, у 2015 році у порівнянні із показником за 2014 рік, обсяг реалізації зріс, темп приросту становить 96,9%. Виручка від реалізації склала в 2016 році 3680 тис. грн. За останній рік обсяг збуту впав на 115 тис. грн. (темп приросту за останній рік склав 100,8%).

У аналізований період спостерігається збільшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції із 0,635 у 2014 до 0,715 в 2016, що є негативним для розвитку підприємства. Головною причиною є збільшення операційних витрат із 2390 (тис. грн.) в 2014 до 2580 (тис. грн.) в 2015, та одночасне зменшення доходу від реалізації.

Прибуток до оподаткування в 2014 збільшився до 1375 (тис. грн.) але збільшення витрат, при зменшенні доходу призвело до того, що в 2016 він збільшився до 1263 (тис. грн.), що є меншим значенням у порівнянні із 2014 роком, але більшим - із 2015 роком.

Зменшення прибутку призвело до того, що рентабельність доходу та витрат скоротились в 2016 році.

У цілому проведений аналіз свідчить про нерівномірний розвиток підприємства: погіршення основних показників діяльності у 2015 році та деяке покращення у 2016 році.

Метою функціонування будь-якого суб’єкта господарювання є отримання ним позитивного фінансового результату (прибутку) у розмірах, що задовольняє потреби власників. Одночасно прибуток, займаючи центральне місце в ринковій економіці, є суттєвим стимулом для господарюючих суб’єктів якомога ефективніше використовувати наявні трудові, матеріальні та фінансові ресурси.

Рівень прибутку отриманого підприємством є основним віддзеркаленням всіх виробничо-господарських процесів, що мають місце під час його функціонування. Фінансовий результат є кількісним та якісним критерієм ефективності (неефективності) існуючого менеджменту, технологій, продуктивності праці, рівня виробничих затрат на виробництво та ін.

Сукупність цих факторів визначають ефективність виробництва і перетворюють позитивний фінансовий результат (прибуток) на основну рушійну силу ринкового механізму господарювання та основне джерело економічного і соціального розвитку підприємства та держави в цілому.

Для об’єктивної оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства проведемо аналіз фінансових результатів підприємства ТК «Телемак» за 2014-2016 рр. Почнемо із аналізу доходів в таблиці 2.5.

**Таблиця 2.5**

**Аналіз структури прибутку від звичайної діяльності підприємства ТК «Телемак»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Елемент прибутку, тис. грн. | Рік | Структура, % |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Прибуток від операційної діяльності | 1102 | 772 | 924 | 117 | 119 | 121 |
| Прибуток від участі в капіталі | 122 | 131 | 116 | 113 | 104 | 107 |
| Прибуток від звичайної діяльності | 937 | 647 | 773 | 100 | 100 | 100 |

Джерело: [78]

У структурі прибутку від звичайної діяльності прибуток від операційної діяльності займає більше ніж 100 відсотків за всіма роками. Дане явище відбувається у результаті того, що підприємство має фінансові витрати, які зменшують прибуток від операційної діяльності та не має інших видів прибутку, будь то прибуток від участі в капіталі чи інші фінансові доходи, які б покривали фінансові витрати.

Динаміка і структура витрат підприємства представлена у табл. 2.6.

**Таблиця 2.6**

**Аналіз динаміки та структури витрат підприємства ТК «Телемак» за 2014-2016 роки, тис. грн.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види витрат, тис. грн.. | Рік | Темпи зростання, % |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2015\*100/2014 | 2016\*100/2015 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2340 | 2390 | 2580 | 102,14 | 107,95 |
| Адміністративні витрати | 105 | 190 | 210 | 180,95 | 110,53 |
| Витрати на збут | 58 | 62 | 76 | 106,90 | 122,58 |
| Фінансові витрати | 100 | 165 | 125 | 165,0 | 75,76 |
| Інші операційні витрати | 32 | 21 | 12 | 65,63 | 57,14 |
| Всього | 2635 | 2828 | 3003 | 107,32 | 106,19 |

Джерело: [78]

Собівартість реалізації продукції в 2016 році становила 2580 тис. грн., що на 190 тис. грн. більше значення 2015 року. Темп приросту за 2015-2016 роки склав 107,95%. У порівнянні із показником за 2014 рік собівартість реалізації продукції збільшилася на 240 тис. грн.

Адміністративні витрати склали в 2016 році 210 тис. грн., що на 20 тис. грн. більше значення попереднього року. Темп приросту за останній рік склав 110,53%. У порівнянні із показником за 2014 рік адміністративні витрати збільшилися на 105 тис. грн., за період з 2014 по 2016 роки темп приросту адміністративних витрат склав 100%.

Витрати на збут в 2016 році склали 76 тис. грн., що на 14 тис. грн. більше значення 2015 року. Темп приросту за останній рік склав 122,58%. У порівнянні із показником за 2014 рік витрати на збут збільшилися на 18 тис. грн.

Інші операційні витрати в 2016 році склали 12 тис. грн., що на 9 тис. грн. менше значення 2015 року. Темп приросту за останній рік склав 65,63%. У порівнянні із показником за 2014 рік інші операційні витрати зменшилися на 20 тис. грн.

Фінансові витрати в 2016 році склали 125 тис. грн., що на 40 тис. грн. менше значення 2015 року. Темп приросту за останній рік склав 75,76%. У порівнянні із показником за 2014 рік фінансові витрати збільшилися на 25 тис. грн.

Загальна сума витрат в 2016 році склала 3003 тис. грн., що на 175 тис. грн. більше значення 2015 року. Темп приросту за останній рік склав 106,19%.

Проаналізуємо формування прибутку та його динаміку в табл. 2.7.

За даними таблиці 5 бачимо, що прибуток до оподаткування в 2016 році склав 647 тис. грн. (3650 – 3003), що на 290 тис. грн. менше значення 2015 року. Темп приросту прибутку до оподаткування за останній рік склав 69,05%. У порівнянні із показником за 2014 рік прибуток до оподаткування зменшився на 170 тис. грн.

**Таблиця 2.7**

**Аналіз формування прибутку підприємства ТК «Телемак»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник, тис. грн. | Рік | Темпи зростання, % |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2015/2014 | 2016/2015 | 2016/2014 |
| Чистий доход від реалізації продукції | 3452 | 3765 | 3650 | 109,07 | 96,95 | 105,74 |
| Собівартість реалізованої продукції | 2340 | 2390 | 2580 | 102,14 | 107,95 | 110,26 |
| Валовий прибуток (збиток) | 1112 | 1375 | 1070 | 123,65 | 77,82 | 96,22 |
| Інші операційні доходи |  |  |  |  |  |  |
| Адміністративні витрати | 105 | 190 | 210 | 180,95 | 110,53 | 200,00 |
| Витрати на збут | 58 | 62 | 76 | 106,90 | 122,58 | 131,03 |
| Інші операційні витрати | 32 | 21 | 12 | 65,63 | 57,14 | 37,50 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 917 | 1102 | 772 | 120,17 | 70,05 | 84,19 |
| Інші доходи |  |  |  |  |  |  |
| Фінансові витрати | 100 | 165 | 125 | 165,00 | 75,76 | 125,00 |
| Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування | 817 | 937 | 647 | 114,69 | 69,05 | 79,19 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 204 | 234 | 162 | 114,71 | 69,23 | 79,41 |
| Чистий прибуток (збиток) | 613 | 703 | 485 | 114,68 | 68,99 | 79,12 |

Джерело: [78]

Податок на прибуток в 2016 році склав 162 тис. грн., що на 72 тис. грн. менше значення 2015 року.

Отже, чистий прибуток в 2016 році склав 485 тис. грн., що на 218 тис. грн. менше значення 2015 року. Темп приросту за останній рік склав 68,99%. У порівнянні із показником за 2014 рік чистий прибуток зменшився на 128 тис. грн.

Таким чином, підприємство в аналізованому періоді скоротило обсяги своєї діяльності. Спостерігається зменшення прибутку, показників фінансової стійкості та рентабельності.

Такий стан вимагає негайного втручання керівництва та розробки подальшої стратегії розвитку підприємства.

Оскільки кожна організація, що функціонує в ринковій економіці є відкритою системою, то на її діяльність великий вплив справляє сукупність різноманітних факторів із зовні (фактори зовнішнього середовища). Характерною рисою таких зовнішніх факторів є те, що сама фірма та система її менеджменту, у більшості випадків, не в змозі змінити їх чи вплинути на їхній розвиток. По суті підприємству залишається адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та знаходити певну вигоду для себе у майбутньому. Із розвитком конкурентного середовища зростає значення швидкості адаптації фірми до даних змін, що відбуваються за межами організації.

Відповідно особливостей діяльності туристичної фірми ТК «Телемак» виділимо основні групи факторів її зовнішнього середовища та їх вплив на фінансово-економічну діяльність компанії (табл. 2.8.).

**Таблиця 2.8**

**Фактори зовнішнього середовища**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Група факторів | Фактор | Вплив |
| 1. Економічні
 | Середня заробітна плата | Зростання реальної зарплати на 18,3% |
| Податкова система | В середньому податки становлять 60,3% від прибутку |
| 1. Правові
 | Законотворча діяльність | Непослідовність у прийнятті та швидкозмінюваність законів |
| 1. Демографічні
 | Потенційні споживачі | Збільшення потенційної кількості споживачів |
| Робоча сила | Погіршення кваліфікації робітників |
| 1. Технологічні
 | Нові продукти | Висока швидкість розробки нових продуктів |
| 1. Природні
 | Природно-рекреаційні ресурси країни | Недостатнє використання природно-рекреаційних ресурсів туристичними фірмами |

Джерело: [78]

На фірму впливають в основному фактори зовнішнього середовища, що визначають купівельні можливості споживачів. Так, збільшення середньої заробітної плати в країні та збільшення потенційних споживачів у наслідок демографічних процесів дає фірмі можливості і по збільшенню продажів своїх продуктів. Вплив саме цих факторів можна пояснити тим, що самі туристичні продукти, що пропонуються фірмою не є продуктами першої необхідності, а їх споживання зростає прямо пропорційно до наявних у населення коштів.

Негативний фактор, який пов’язаний із цим можна назвати значне податкове навантаження підприємств різного виду (власники і працівники яких формують середній прошарок населення і є потенційними клієнтами тур фірми), що показує велику частину національного доходу, який перерозподіляється державою на користь незаможного населення (яке не є споживачем туристичних послуг фірми) .

Крім цього, великий вплив на діяльність фірми здійснюють правові фактори. Адже нестабільність і швидка зміна законів та інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємств туризму не сприяє їх стабільній діяльності і вимагає від підприємства постійного моніторингу правової сфери.

Все більш напружена ситуація складається із розробкою нових туристичних продуктів, життєвий цикл яких стає все коротшим й коротшим, що змушує підприємство відповідно реагувати.

Безумовною «можливістю» для підприємства є використання наявних природних ресурсів країни загалом та області зокрема (наприклад, лісових, ландшафтних, водних, термальних та ін.), які відіграють одну з визначальних ролей у діяльності туристичної фірми.

Крім наведених в таблиці факторів слід окремо визначити політичні фактори, а саме нестабільну ситуацію останніх років у політичному житті держави. Звісно, це є негативним фактором, що обмежує діяльність підприємства зокрема відносно співпраці із міжнародними партнерами. Але як свідчить практика, туристичні підприємства країни, і зокрема ТК «Телемак», вже навчилися вести свою діяльність у такому турбулентному політичному середовищі, і тому його фактори не мають визначального впливу на діяльність фірми.

Основними контрагентами ТК «Телемак» являються страхові організації, банківські установи і туроператори.

Підприємство співпрацює з декількома страховими організаціями, зокрема: «Княжа», ТАС, ІНПРО.

Вибір страхувальника здійснюється залежно від його фінансової надійності і тої частини страхових премій, яку страховик відшкодовує фірмі. В середньому ця частина при медичному страхуванні подорожуючих коливається в межах 20 -25%, а при страхуванні цивільної відповідальності автовласників в системі страхування «Зелена карта» - в межах 10 – 15% загальної страхової премії. У договорі на страхування визначається порядок розрахунків, надбавок та знижок.

Також ТК «Телемак» використовує послуги банківських установ. Банківські операції, зокрема широко застосовуються при розрахунках із тур операторами, за які (розрахунки) відповідає турагент. Тому фірма вибирає ті банки, у яких за операції перерахунку готівки та безготівкових розрахунках а також за обслуговування стягується мінімальна плата.

Ефективна співпраця турагенції з туроператорами є однією із найважливіших складових успіху фірми.

Туроператори виступають основними партнерами фірми, і, по суті, саме якість наданих ними послуг визначає престиж турагенції і є складовою підвищення чи зниження попиту на послуги фірми. Тому ТК «Телемак» до вибору туроператора підходить з великою відповідальністю. Відправку туристів закордон агентство здійснює за рахунок співпраці з провідними міжнародними туристичними операторами Tez Tour, Pegas Touristik, Coral Travel та JoinUp.

Остаточні висновки щодо стратегічних можливостей фірми можна зробити, провівши SWOT-аналіз та співставивши можливості та загрози у зовнішньому середовищі із сильними та слабкими сторонами ТК «Телемак» (табл. 2.9.).

**Таблиця 2.9**

**SWOT-аналіз ТК «Телемак»**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Зовнішнє середовище |
| Можливості: | Загрози:  |
|  | 1. Зростання реальної зарплати на 18,3%;2. Збільшення потенційної кількості споживачів;3. Недостатнє використання природно-рекреаційних ресурсів фірмами-конкурентами;4. Високі темпи зростання галузі на сьогодні;5. Можливе зростання галузі в майбутньому. | 1. Непослідовність у прийнятті та швидкозмінюваність законів;2. В середньому податки становлять 60,3% від прибутку;3. Погіршення кваліфікації робітників;4. Висока швидкість розробки нових продуктів;5. Легкість входу нових фірм;6. Інтенсивність конкуренції серед фірм;7. Вплив постачальників;8. Вплив сезонних і циклічних факторів на діяльність п-ва. |
| Внутрішнє середовище | Сильні сторони:1. Хороший імідж п-ва;2. Оптимальний розмір п-в;3. Фаза «життєвого циклу» п-ва – зростання;4. Компетентність керівників; 5. Ефективні методи добору та підвищення кваліфікації;6. Молодий і перспективний колектив; | Заходи: - Використати позитивний імідж фірми, заходи у сфері маркетингу, високу якість продукту для залучення якнайширшого кола споживачів;- Використати налагоджений процес вивчення попиту для прогнозування можливостей, що відкриваються при проведенні ЧЄ з футболу в країні; | Заходи:- Скористатися високим рівнем компетентності керівництва та оперативність управлінських рішень для постійного моніторингу правового середовища і швидкого реагування на його зміну;- Скористатися ефективними методами добору персоналу та підвищення кваліфікації для послаблення фактору зниження кваліфікації фахівців; |

Продовження табл.. 2.9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 7. Безперервний процес вивчення попиту споживачів та створення нових продуктів;8. Великі інвестиції в рекламну діяльність;9. Високий рівень комунікацій між співробітниками;10. Оперативність управлінських рішень;11. Застосування елементів неформальної системи; 12. Відсутність заборгованостей;13. Хороший внутрішній клімат в колективі та спільність поділюваних цінностей. | - Розробити концепцію реклами, акцентуючи увагу на високій якості послуг для захоплення більшої частки ринку, що можливе за умов подальшого швидкому розвитку галузі в майбутньому;- Використати хороший рівень комунікацій між робітниками та організаційний клімат в компанії для активізації роботи по розробці нових турів і більш повного використання природних рекреаційних умов країни. | - Стимулювати постійний моніторинг середовища і розробку нових продуктів для успішної боротьби з конкурентами;- За допомогою безперервного моніторингу попиту і значних інвестицій в рекламу чітко визначити сезонні періоди спаду попиту і запровадити в цей час посилену маркетингову стратегію стимулювання збуту. |
|  | Слабкі сторони:1. Несформована чітко визначена стратегія розвитку;2. Мала гнучкість виробничої системи; 3. Недостатній рівень кваліфікації персоналу;4. Не застосовуються методи кар’єрного просування кадрів; 5. Низький рівень інвестицій в НДПКР;6. Відсутня чітка стратегія маркетингових заходів;7. Недостатній аналіз можливостей продукту перед їх запуском у продаж;8. Недостатнє використання системи стратегічного управляння;9. Нечіткість в розподілі прав та обов’язків підлеглих;10. Невеликі розміри власного капіталу. | Заходи:- Розробити чітку стратегію розвитку фірми, передбачивши можливості по збільшенню галузі і залучення нових клієнтів;- Виправити нечітку систему прав та обов’язків підлеглих за допомогою складання посадових інструкцій, положення про відділи та розподілом повноважень між працівниками;- При швидкому розвитку галузі збільшити інвестиції в НДПКР. | Заходи:- Розробити програму реінженірингу підприємства із зазначенням докорінної зміни стратегічного підходу до управління. |

Джерело: складено автором

У табл. 2.9. представлено SWOT-аналіз ТК «Телемак», який свідчить про те, що сильних сторін у даного туристичного підприємства більше ніж слабких. Проте, це не означає, що внутрішнє середовище загалом має таку ж тенденцію, адже кількісний перерахунок показників не включає їхньої значимості для фірми, вагових коефіцієнтів впливу кожного показника на діяльність фірми. Підприємство повинно сконцентрувати свою увагу на підтримці та розвитку своїх сильних сторін та здійснити заходи щодо зменшення слабких сторін.

З кожним роком конкуренція на ринку туристичних послуг стає все більш жорсткішою, і з кожним роком на цьому ринку з’являється все більше і більше підприємств. Тому кожна фірма повинна уважно відслідковувати своїх конкурентів, слідкувати за їх діяльністю, останніми досягненнями чи невдачами.

Постійним спостереженням за конкурентами займається і ТК «Телемак». Менеджери фірми проводять аналіз діяльності конкурентів. До основних конкурентів фірми належать туристичні фірми міста: ПП «БАЛІ», ТОВ «Наш тур», ТОВ «Simon-tour», ТА «Таіс», ТОВ «Соната».

Для визначення конкурентної позиції ТК «Телемак» відносно інших туристичних підприємств проаналізуємо відносну частку ринку, яку займає підприємство. Якщо проаналізувати офіційні дані, то туристичні послуги, надані кожною із фірм відображаються таким чином.

Проводячи оцінку можливостей конкурентів необхідно виявити ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі на ринку. В якості ключових факторів успіху виступають:

асортимент турів (у даному пункті буде розглядатися кількість, а також різноманітність турів, яке має те чи інше підприємство);

рівень обслуговування (тут буде розглядатися рівень і якість обслуговування клієнтів туристичної фірмою. Чим вище сервіс, тим вище оцінка, і навпаки);

ціна продукту (у даному пункті оцінюється середня вартість на товари пропоновані певної туристичної фірмою, чим нижче ціна, тим вище оцінка);

тривалість роботи (за даним критерієм оцінюється тривалість перебування фірми на ринку. Чим більше часу турфірма працює на туристичному ринку, тим і вище оцінка і навпаки).

Якщо розглядати такий фактор, як асортимент пропонованих турів, то турфірма ПП «БАЛІ» є безумовним лідером. За іншими критеріями турфірма ТК «Телемак» не сильна, за винятком оцінки ціни продукту. Даний фактор оцінений на вищий бал, тому що турфірма ТК «Телемак» має найнижчі ціни на послуги, продукти ніж її конкуренти.

З приводу розташування слід зазначити, що ТК «Телемак» знаходиться на одному з центральних проспектів Сєвєродонецька і має всі можливості,щоб мати багато клієнтів. Основні конкуренти мають менш вигідне географічне розташування (віддаленість від центру або навіть окраїни міста). Даний фактор менше сприяє залученню клієнтів.

Найбільш важливі оцінки конкурентів - це асортимент турів і ціна продукту (по 0,4), а менш важливі критерії - це рівень обслуговування і тривалість роботи (по 0,1).

Оцінку позиції підприємств-конкурентів представлено у табл. 2.10

**Таблиця 2.10**

**Оцінка позицій конкурентів**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оцінка позицій конкурентів | Вага | ТК «Телемак» | ПП «БАЛІ» | ТОВ «Наш тур» | ТОВ «Simon-tour» |
| Асортимент турів | 0,4 | 3/1,2 | 5/2 | 4/1,6 | 2/0,8 |
| Рівень обслуговування | 0,1 | 3/0,3 | 4/0,4 | 5/0,5 | 2/0,2 |
| Ціна продукту | 0,4 | 5/2 | 3/1,2 | 2/0,8 | 4/1,6 |
| Тривалість роботи | 0,1 | 4/0,4 | 3/0,3 | 2/0,2 | 5/0,5 |
| **Разом** | **1** | **3,9** | **3,9** | **3,1** | **3,1** |

Джерело: [78]

З даної таблиці можна зробити висновок, що показник конкурентоспроможності у оцінюваної фірми ТК «Телемак» можна порівняти з показником туристичної фірми ПП «БАЛІ».

Як можна побачити із наведених таблиць у фірми ТК «Телемак» досить хороші умови розвитку відповідно до частки ринку, яку вона планує зайняти. З інших фірм, що заслуговують на особливу увагу із боку керівництва ТК «Телемак» слід виділити ПП «БАЛІ» і ТОВ «Наш тур» та ТОВ «Simon-tour», які на даний момент займають дещо більшу частку на ринку.

Для подальшого розвитку та зростання фірма повинна володіти конкурентними перевагами відносно своїх конкурентів. Конкурентні переваги – це те, на досягнення чого повинні спрямовуватись всі стратегії у бізнесі. Вони формуються під впливом різноманітних факторів кращого використання ресурсів, капіталу, високої якості роботи, переваг у менеджменті, маркетингу та в інших сторонах діяльності організації. Для досягнення цих конкурентних переваг менеджерам ТК «Телемак» потрібно постійно удосконалюють всі сторони діяльності підприємства. При цьому особливу увагу слід звернути на підвищення кваліфікації персоналу, його постійне стажування та навчання, урізноманітненню послуг, що надаються, інноваційній, маркетинговій та стратегічній діяльності підприємства.

Для більш ефективного аналізу конкурентоспроможності фірми розглянемо карту стратегічних груп її конкурентів (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Карта стратегічних груп конкурентів**

Джерело: складено автором

Порівняємо співвідношення ціни та якості продуктів фірм і економічної потужності підприємства, а радіус кола є відповідно частки, яку займає підприємство на ринку.

Як можна побачити із карти стратегічних груп конкурентів, основними конкурентами ТК «Телемак» є компанії ТОВ «Simon-tour», ТА «Таіс», які займають майже однакові позиції по показниках відношення ціна/якість та економічної потужності підприємства. Тому досліджуваній фірмі зокрема свою увагу слід зосередити на них. Також потрібно здобувати та використовувати конкурентні переваги для того, щоб наздогнати фірми ТОВ «Наш тур» та ПП «БАЛІ».

Отже, на сьогодні ТК «Телемак» – це одна з провідних туристичних фірм м. Сєверодонецька, яка, добре витримує конкуренцію на ринку туристичних послуг, та пропонує широкий асортимент туристичного продукту і залучає щораз більше нових його видів.

**Висновки до розділу 2.**

Аналіз конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі не можливий без дослідження ситуації на національному та регіональному рівні.

Аналіз поточного стану туристичної сфери в Україні дозволяє не тільки оцінити в реальному часі її конкурентоспроможність на міжнародному рівні, але й виявити ключові проблеми, що заважають реалізації наявного туристичного потенціалу у повній мірі.

По показнику державної політики і регулювання сфері туризму Україна у 2016 р. займала 104 місце. Це викликано низькими позиціями у наданні переваг зарубіжним власникам (122 місце); застереженні майнових прав (123 місце); заохоченні прямих іноземних інвестицій (120 місце). Негативна оцінка загального відношення до іноземних інвесторів впливає на залучення інвестицій в розвиток сектору туризму.

Аналіз динаміки обсягів в’їзду іноземних туристів в Україну впродовж за останні роки наочно демонструє залежність обсягів їх потоків від певних чинників: найчастіше політичної ситуації в Україні та ставлення до цих подій у світі.

Основними завданнями для покращення стану туристичної галузі в країні є: реальне визнання туризму одним із основних пріоритетів держави, створення сильного органу влади по управлінню розвитком туризму, впровадження апробованих у світі економічних механізмів успішного ведення туристичного бізнесу і заохочення інвесторів.

На сьогодні є актуальною задача розроблення і впровадження Національної програми створення та просування позитивного образу України та територіальних брендів її регіонів як за кордоном, так і в середині країни, сприяння підвищенню рівня соціального самопочуття в українському суспільстві, від чого залежить і позитивне світовідчування громадян, а в остаточному підсумку, і позитивний образ нашої країни у світі.

Конкурентне суперництво є невід’ємною складовою функціонування ринкового механізму, важливою умовою неухильного підвищення ефективності підприємницької діяльності. Конкуренція для виробників товарів та послуг виступає зовнішньою силою примушення для неухильного підвищення продуктивності діяльності.

Аналіз поточної ситуації на рівні регіону був представлений на прикладі Луганської області. Його результати показали, що проблема розвитку туризму Луганщині не є першочерговою. Нажаль зараз область потерпає від наявного воєнного конфлікту, від соціально-гуманітарних проблем мешканців та переселенців з зони АТО. Тому прислів’я «спасіння втопаючих – справа рук самих втопаючих» як найкраще пасує ситуації, яка склалася навколо туристичної галузі регіону. Тільки спільними зусиллями провайдерів туристичних послуг та всіх зацікавлених сторін в найближчі роки буде можливим налагодження внутрішнього туризму, а висвітлення позитивного досвіду та нових туристичних маршруті сприятиме формування позитивного іміджу області як безпечної для подорожей території, яка зможе конкурувати на національному туристичному ринку з іншими регіонами України.

Аналіз конкурентоспроможності туристичного підприємства на прикладі ПП «Телемак» засвідчив, що на сьогодні - ц одна з провідних туристичних фірм м. Сєверодонецька, яка, добре витримує конкуренцію на ринку туристичних послуг, та пропонує широкий асортимент туристичного продукту і залучає щоразу більше нових його видів туристичних послуг, але підприємство працює тільки на виїзний туризм, відправляючи мешканців регіону за його межі.

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

* 1. **Формування системи партнерських взаємовідносин для підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства**

Підвищення результативності та ефективності туристичного підприємства, його розвиток, вдосконалення всіх ключових аспектів діяльності, є можливим за умов активної роботи підприємства на ринку у тісній взаємодії з основними його суб’єктами. Враховуючи специфіку туристичного ринку, а саме: різноманітність та специфічність учасників, наявність досить суттєвої залежності та взаємозв’язку між ними, важливим акцентом в діяльності туристичних підприємства є не досягнення автономності та незалежності, а взаємодія один з одним.

Залежно від тісноти зв’язків між суб’єктами туристичного ринку, базовими серед яких є виробники туристичних послуг (основних, додаткових, супутніх) та туристичні підприємства-посередники (туристичні оператори та туристичні агенти), різноманітності даних зв’язків залежить сам характер діяльності туристичного підприємства, яке може пропонувати своїм клієнтам або спеціалізовані туристичні послуги в напрямку внутрішнього чи зовнішнього туризму, або універсальні послуги в будь-яких напрямках (рис. 3.1).

Специфікою туристичних підприємств, а саме туристичних операторів та агентів, є те, що вони за сутністю своєї діяльності не надають жодних туристичних послуг, а виступають, головним чином, в якості посередників, які полегшують доступ туристів до одиничних послуг чи їх об’єднання у вигляді туристичного пакету. Враховуючи даний факт, можна стверджувати, що функціонування туристичних підприємств-посередників відокремлено від виробників туристичних послуг є неможливою. За умов відсутності налагоджених відносин партнерства туристичний агент чи оператор не має доходів і відповідно прибутків, хоча може мати збитки, пов’язані з виникненням витрат на здійснення пошуку потенційних партнерів, спроб налагодження відносин з ними тощо.

- заклади розміщення;

- транспортні підприємства;

- заклади харчування;

- екскурсійні бюро;

- заклади оздоровлення та лікування.

- культурно-розважальні заклади;

- інформаційні підприємства;

- фінансові установи;

- побутові заклади.

- виробники сувенірної продукції;

- реалізатори туристичного спорядження;

- організації з облаштування туристичних територій.

Підприємства, що надають основні послуги

Підприємства, що надають додаткові послуги

Підприємства, що надають супутні послуги

Туристичні підприємства – виробники туристичних послуг

Туристичні підприємства – посередники туристичних послуг

Туристичні оператори

Туристичні агенти

Спеціалізовані підприємства, що працюють в напрямку внутрішнього туризму

Універсальні підприємства з внутрішнього та зовнішнього туризму

Спеціалізовані підприємства, що працюють в напрямку зовнішнього туризму

Внутрішньодержавний туризм

Внутрішньо-регіональний туризм

Приміський туризм

В’їзний туризм

Виїзний туризм

**Рис. 3.1. Основні учасники туристичного ринку**

Джерело: [65,с.42]

Отже, між різними типами туристичних підприємств (виробниками та посередниками) в процесі обслуговування споживачів, задоволення їх потреб існує тісний взаємозв’язок. Відповідно до сучасних вимог до організації та здійснення підприємницької діяльності взаємодія між зазначеними суб’єктами ринку повинна бути заснована на принципах партнерства.

Партнерство є новітнім підходом до управління господарською діяльністю підприємства-учасника. Партнери завжди прагнуть максимально ефективно використовувати потенціал процесу створення цінності, поєднуючи ресурси і активи, що дозволяє, підвищити їх результативність, стійкість до непередбачуваних змін, що постійно відбуваються на ринку. Партнерство, як сучасний підхід до управління в туризмі надає можливості ефективно поєднувати специфічні функції і дії окремих суб’єктів в процесі створення комплексних туристичних продуктів, що можуть максимально задовольняти потреби споживачів і, тим самим, створювати умови для підвищення рівня ефективності туристичної діяльності.

Таким чином, партнерство в туризмі це складна форма взаємодії учасників туристичного ринку в процесі створення комплексних туристичних продуктів, що максимально задовольняють потреби споживачів.

В цілому можна визначити наступні основні характеристики та ознаки партнерства:

автономність, незалежність та самостійність учасників взаємодії;

рівність суб’єктів та узгодженість їх інтересів;

постійність, систематичність та безперервність взаємодії;

свобода вибору учасника взаємодії;

взаємна довіра між партнерами та відповідальність один перед одним;

узгодженість, структурованість та плановість дій;

наявність рівноправності та відмова від здійснення примусу;

свідоме сприйняття рівності один одного, привілейоване відношення до партнера в порівнянні із роботою з іншими учасниками ринку.

Досліджуючи можливості подальшого розвитку туристичних підприємств за рахунок удосконалення відносин з партнерами, важливим є визначення головних напрямків партнерської взаємодії, а саме: горизонтальне та вертикальне партнерство.

Під «горизонтальним партнерством» вбачається налагодження взаємодії між основними конкурентами, що діють на ринку, а саме туристичними підприємствами-посередниками (туристичними агентами та операторами). Даний напрямок партнерської взаємодії спрямований на універсалізацію та розширення сфери діяльності підприємства, асортименту пропонованих послуг шляхом отримання доступ до додаткових специфічних та унікальних ресурсів, якими володіють конкуренти, більш чітку сегментацію ринку та його розподіл між основними діячами відповідно до потреб споживачів, типу пропонованих послуг тощо.

«Вертикальне партнерство» в діяльності туристичного підприємства може бути здійснено за двома основними напрямками: вперед та назад. «Партнерство назад» передбачає налагодження взаємодії з підприємствами-виробниками туристичних продуктів та послуг, що орієнтована на отримання більш вигідного доступу до туристичних продуктів та послуг, які забезпечать створення високоякісних та конкурентоспроможних туристичних пропозицій (пакетів туристичних послуг) для кінцевих споживачів на ринку. Важливим орієнтиром при вдосконаленні діяльності з партнерами даного типу є, в першу чергу, оптимізація цінової політики підприємств, створення можливостей для зниження вартості пропонованих послуг туристичними підприємствами-посередниками, наприклад, за рахунок надання знижок підприємствами-виробниками, існування більш високих ставок комісійної винагороди.

«Вертикальне партнерство вперед» передбачає налагодження тісної взаємодії зі споживачами. В умовах сучасної маркетингової концепції управління підприємствами та досліджуваної сучасної парадигми менеджменту, як зазначалося вище, головним орієнтиром в діяльності підприємств є задоволення потреб споживачів, які купуючи пропоновані на ринку продукти та послуги, користуючись ними, забезпечуватимуть отримання доходів суб’єктами, що їх реалізують. Крім того, специфіка діяльності туристичних підприємств вказує на невіддільність їх від споживачів. Саме взаємодіючи разом зі споживачем, туристичне підприємство має можливість створити унікальний туристичний продукт, який максимально враховує побажання та прагнення споживачів. Високий рівень задоволення потреб туристів є передумовою активізації їх в напрямку споживання туристичних послуг, збільшення витрат на туризм.

Узагальнюючи визначені напрямки взаємодії туристичного підприємства з партнерами, можна виокремити три основні напрямки, які є базовими, а саме:

В2В (business-to-business ) – партнерська взаємодія між суб’єктами туристичному ринку, виготовляючи, пропонуючи та реалізуючи свої продукти та послуги;

В2С (business-to-consumers) – партнерська взаємодія зі споживачами шляхом формування та розвитку їх лояльності, залучення до процесу створення та реалізації туристичних послуг;

В2G (business-to-government органи влади) – партнерська взаємодія з державними органами влади з метою лобіювання заходів щодо розвитку туристичної інфраструктури, окремих регіонів, територій, туристичного ринку в цілому.

В цьому аспекті доцільно розглянути механізм взаємовідносин туристичного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності у чотирикутнику «суміжники – влада – наука – інші партнери». Систему таких взаємовідносин можна представити за допомогою рис. 3.2.

В даній системі сектор влади – це сукупність органів місцевого самоврядування, які здійснюють вплив на розвиток туризму; сектор науки – навчальні заклади, науково-дослідні інститути, що продукують та обґрунтовують теоретичні аспекти розвитку туризму; суміжники – партнери, що виробляють комплексний туристичний продукт, а інші партнери представлені посередниками, контактними аудиторіями та конкурентами, з якими можуть бути сформовані ефективні взаємовідносини.



**Рис. 3.2. Система партнерських взаємовідносин для підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства**

Джерело:[57,c.148]

Розглядаючи ланцюги взаємовідносин туристичного підприємства, визначимо такі підсистеми взаємовідносин як «туристичне підприємство – суміжники», «туристичне підприємство – органи влади», «туристичне підприємство – наукові інститути» та «туристичне підприємство – інші партнери». Зазначимо, що результатом впровадження взаємовідносин в даний чотирикутник стане забезпечення постійної співпраці з його секторами, що призведе до досягнення поставлених перед ними цілей. Механізм співпраці з суміжниками, які беруть участь у виробництві туристичного продукту, зображений на рис. 3.3., повинен передбачати наступне:

 Узгодження стратегічних та тактичних планів маркетингової діяльності. Туристичний продукт носить комплексний характер, виробляється та реалізовується декількома виробниками. Узгодження спільної діяльності в процесі надання послуги дозволить суттєво підвищити її якість для споживача та збільшити прибутковість для виробників.

 Інші учасники можуть виявляти потенційний попит на туристичний
продукт серед своїх клієнтів та сприяти його задоволенню за допомогою
туристичного підприємства, з яким налагоджені тісні контакти.

 Гармонізація асортиментної політики партнерів призведе до
відповідності основного та суміжного туристичного продукту, розширенню
асортименту та підвищенню комфортності.

 Узгодження цінової політики окремими підприємствами призведе до
відповідності якості та цінової політики на всіх ланцюгах реалізації продукту.

 Створення вертикальних та горизонтальних систем розподілу сприятиме комплексності туристичного продукту, що дозволить отримувати доходи певній системі, а не іншим агентам.

 Спільне проведення окремих комунікаційних заходів, в яких довідкові дані будуть надаватись про всіх учасників системи взаємовідносин, а витрати на комунікацію розподілятимуться між ними.



**Рис. 3.3. Підсистема партнерських взаємовідносин туристичного підприємства та підприємств-суміжників**

Джерело: [57,c.153]

Результатом ефективних взаємовідносин органів влади та туристичного
підприємства є створення сприятливих умов для розвитку туристичного
бізнесу з боку місцевої влади, що передбачає просування окремих територій
як туристичних дестинацій. Управління маркетингом територій і є основним елементом реалізації взаємовідносин на даному рівні чотирикутника (рис. 3.4.).



**Рис. 3.4. Підсистема партнерських взаємовідносин туристичного підприємства та органів влади**

Джерело: [57,c.154]

Визначимо механізм, умови та вигоди таких взаємовідносин для учасників співпраці:

 Здійснення маркетингових досліджень та донесення основних їх
результатів до операторів ринку. Правильна інтерпретація зібраної та
обробленої інформації принесе певні вигоди обом учасникам. З одного боку,
результати таких досліджень стануть інформаційною базою для прийняття
рішень в сфері регіонального управління туризмом, з іншого боку –
туристичні підприємства, що стануть співорганізаторами таких досліджень,
зможуть скористатись їх результатами у своїй практичній діяльності. В
результаті проведених досліджень підприємство повинно надати частину
отриманої інформації державним органам. Адже на сьогодні, коли поставлена мета популяризувати Україну як туристичну держави, консульства, дипломатичні служби працюють недостатньою мірою. Тому керівництво туристичних підприємств, які функціонують в Луганській області, повинно бути зацікавлене в тісній співпраці з органами управління з метою захисту їхніх інтересів на зовнішніх ринках. В результаті отримання такої інформації інститути управління туризмом на регіональному рівні повинні сформувати цілі маркетингової політики в туризмі і визначитись із стратегією, яка може служити для досягнення цих цілей.

 Розробка ймовірних концепцій управління маркетинговою діяльністю з рекомендаціями по їх реалізації для туристичних підприємств, яка
ґрунтується на туристичному потенціалі дестинації. Цей напрямок може стати актуальним для тих підприємств, що насамперед орієнтуються на розвиток в’їзного та внутрішнього туризму, адже регіональна влада прямо зацікавлена в постійному покращенні показників їх діяльності та сприянні просуванню регіону як туристичного продукту.

 Інноваційна та інвестиційна підтримка розвитку туристичної
інфраструктури регіону. Реалізація цієї функції в аспекті концепції
взаємовідносин полягає в сприянні з боку місцевої влади залученню
інвестицій в туристичну індустрію, розробці інвестиційних програм розвитку
на основі інновацій. З іншого боку, роль влади в такій взаємодії буде
полягати у пропозиції конкретному підприємству для реалізації привабливого інвестиційного проекту чи знаходження ресурсів для реалізації вже розробленого конкретним підприємством проекту.

Надання консультаційних послуг з питань реалізації маркетингової
концепції. Органи місцевої влади проводять семінари, тренінги, конференції,
на яких обговорюються проблеми соціально-економічного розвитку регіону,
які можуть бути використані в процесі управління маркетинговою діяльністю
туристичного підприємства. Влада може також надавати консультаційні
послуги з розробки нових туристичних продуктів пов’язаних з певним
регіоном.

Створення позитивного іміджу території за умови активного
використання елементів маркетингових комунікацій. На думку західних
спеціалістів, основними факторами, що визначають привабливість
туристичного регіону, є: доступність регіону; його природа та клімат;
ставлення місцевого населення до приїжджаючих туристів; інфраструктура
регіону; рівень цін; стан роздрібної торгівлі; спортивні, рекреаційні, освітні
можливості; культурні та соціальні характеристики.

Ще одним важливим ланцюгом взаємовідносин у запропонованій вище моделі є «туристичне підприємство – наукові інститути» (рис.3. 5).



**Рис. 3.5. Підсистема партнерських взаємовідносин туристичного підприємства та науки**

Джерело: [57,c.156]

Основними способами ефективної співпраці цих секторів є:

Впровадження в діяльність підприємства наукових розробок. Результати наукової діяльності провідних вчених у сфері туристичної діяльності за умови взаємовигідної співпраці можуть стати додатковою конкурентною перевагою для туристичного підприємства. Наука ж як сектор даної моделі отримає можливість впровадження своїх теоретичних розробок у практичну діяльність.

Наукове обґрунтування розвитку туризму на окремих територіях. При
реалізації цієї функції концепція маркетингу взаємовідносин передбачатиме
розробку економічних моделей, що визначають пріоритетність розміщення
підприємств в окремих районах області чи пріоритетність розвитку окремих
видів туризму.

Спільна реалізація наукових програм у сфері управління туризмом.
Туристичні підприємства мають можливість замовляти науковим інститутам
обґрунтування та реалізацію програм, пов’язаних з управлінням туристичною діяльністю. За умови певної зацікавленості такі програми сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства та можливості реалізації наукових ідей.

Надання консалтингових послуг. Така функція може реалізовуватись як
в формальній, так і неформальній формі, коли відбувається безпосереднє
спілкування з науковцями, з якими склались дружні відносини, результати
якого можуть бути використані в діяльності туристичного підприємства.

Підготовка кадрів для туристичної індустрії. На сьогодні рівень вимог до персоналу туристичного підприємства постійно зростає. Керівники
підприємств зацікавлені в високому рівні набутих у навчальному закладі
знань. Керівництво останніх зацікавлене в успішному працевлаштуванні своїх випускників, що сприятиме підвищенню іміджу. Одним із способів такої взаємодії є здійснення замовлення на підготовку окремих спеціалістів, які можуть обиратись серед випускників або готуватись за цільовим
направленням протягом всього навчання із зобов’язанням працевлаштування
на даному підприємстві.

Слід зауважити, що сприяння ефективній співпраці може здійснюватись одночасно між усіма секторами запропонованої моделі взаємовідносин. Це відбуваються, коли вирішенням певної проблеми в розвитку туристичної діяльності зацікавлені і влада, і наука, і туристичні підприємства. В такому випадку їхні зусилля об’єднуються і в комунікаційному процесі відбувається обмін необхідною інформацією, яка може використовуватись в управлінні маркетингом туристичного підприємства.

Розглядаючи інших учасників ринкової діяльності як дійсних чи
потенційних партнерів туристичного підприємства, серед найважливіших
виділимо посередників, контактні аудиторії та конкурентів. Механізм
співпраці з ними, яким наведений на рис. 3.6, передбачає такі напрями
взаємодії:

Основною метою ефективної взаємодії із посередниками є сприяння
доведення до споживача комплексного туристичного продукту. Посередниками, з якими найчастіше відбувається така взаємодія, є рекламні агентства, інформаційні агентства, підприємства з маркетингових досліджень, PR-агентства, консультаційні підприємства з маркетингу, а також фінансово-кредитні установи. У результаті такої взаємодії туристичне підприємство отримує якісні маркетингові чи фінансові послуги.

****

**Рис. 3.6. Підсистема партнерських взаємовідносин туристичного підприємства та інших підприємств**

Джерело: [57,c.157]

 До контактних аудиторій, з якими найчастіше співпрацює туристичне
підприємство, відносяться засоби масової інформації, громадські рухи, місцеві контактні аудиторії, широка громадськість. Основним результатом співпраці для туристичного підприємства є формування та підтримання позитивної громадської думки про туристичне підприємство та його туристичний продукт.

Формування ефективних взаємовідносин з конкурентами є чи не
найскладнішим завданням для керівництва туристичного підприємства.
Позитивним результатом такої взаємодії є об’єднання у професійні
організації, з метою спільного захисту своїх прав.

Розвиток туристичних підприємств є можливим не тільки за рахунок формування партнерства, а й постійного удосконалення відносин з партнерами. В даному аспекті важливим є чітке усвідомлення того, в якому стані та статусі наразі перебувають партнери. Відповідно до даного фактору можна визначити три типи партнерств: високоорганізоване, організоване на посередньому рівні та неорганізоване. Головними рисами, що відрізняють один тип партнерства від іншого є:

можливість припинення партнерства;

тривалість існування партнерства та його орієнтація;

тип учасників та рівень їх зацікавленості у формуванні партнерства.

Крім того, формуючи відносини партнерської взаємодії з партнерами туристичне підприємство повинно передбачати не тільки можливість їх постійного розвитку, а й можливого припинення та відновлення в майбутньому. Дана ідея знайшла своє відображення в моделі Вотченнікової О.В. [1, с. 11], яка зробила також наголос на циклічності партнерства. Автор зазначила, що практика (як позитивна, так і негативна) минулих відносин враховується при їх поновленні в майбутньому.

В процесі свого функціонування на ринку туристичне підприємство повинне не лише здійснювати постійний пошук партнерів та встановлення відносин з ними, а й розробку і реалізацію заходів, спрямованих на збереження та розвиток відносин із найбільш перспективними з них. При цьому, виходячи з сутності партнерства та його відмінності від інших форм взаємодії, наприклад, співробітництва, повинні враховуватися інтереси всіх учасників взаємодії, їх цільова спрямованість.

Враховуючи різносторонність та багатовекторність взаємовідносин з партнерами можна стверджувати, що в цілому розвиток взаємодії з ними повинен відбуватися за трьома базовими аспектами: економічний, комунікаційний, соціальний. Відповідно до кожного із зазначених аспектів туристичне підприємство, взаємодіючи з кожним окремим партнером, формує для себе основні цільові орієнтири, досягнення яких забезпечить розвиток його як самостійного незалежного суб’єкта ринку, так і частини цілісного механізму (галузі, регіону, туристичної дестинації тощо).

За умов існування налагоджених партнерств рентабельність діяльності туристичного підприємства є вищою, ніж за умов його самостійного функціонування на ринку. Результатами діяльності туристичного підприємства спільно з партнерами в загальному вигляді є витрати туристів на купівлю туристичних послуг і продуктів. Отримуючи ці кошти у вигляді доходів, туристичні підприємства виплачують заробітну плату працівникам, наповнюють бюджети різних рівнів (державний і місцеві), здійснюючи обов’язкові платежі з прибутків. Частина коштів спрямовується на саморозвиток (розширення асортименту послуг, підвищення якості шляхом використання сучасних технологій обслуговування клієнтів та споживачів). За рахунок вдосконалення підприємства-учасники партнерств ще більше активізують свою діяльність на ринку, залучаючи нових туристів і обслуговуючи їх. Відповідно встановлюється циклічний зв’язок, який є результатом ефекту синергії. За умов спільної роботи суб’єкти туристичного ринку створюють новий об’єкт, який створює можливості для подальшого розвитку.

Про такий висхідний характер розвитку відносин з іншими суб’єктами ринку, а саме клієнтами наголошував в своїй моделі П. Чевертон [5, с. 42].

Автор в своїй моделі розглянув практику розвитку відносин між постачальником і клієнтом. Адаптуючи її до нашого об’єкту дослідження, можна стверджувати, що постачальником є підприємства-виробники туристичних послуг (основних, додаткових, супутніх), а клієнтами – туристичні підприємства-посередники (туристичні оператори та агенти). Специфічною характеристикою моделі є те, що вона передбачає поєднання одночасно зусиль декількох сторін, що одночасно зацікавлені в успішності операцій.

Здійснюючи формування та розвиток відносин з партнерами, керівництво туристичного підприємство повинно усвідомлювати, що ефективність партнерства є вищою в тому випадку, коли кількість партнерів є незначною, однак співпраця з ними є найбільш вигідною та доцільною. Саме тому важливим є здійснення постійної оцінки наявних партнерів, а також моніторинг ринку стосовно пошуку нових, більш вигідних партнерів – здійснення заходів щодо формування бази партнерів (як потенційних, так і існуючих), базового інструменту, використання якого зробить партнерство більш обґрунтованим та ефективним. Формування відповідної бази партнерів доцільно здійснювати за сукупністю показників, які характеризують основні сфери їх діяльності:

економіка (рентабельність виробництва послуг, продажів, активів, власного капіталу; обсяг надання послуг на одиницю витрат; прибуток на одиницю загальних витрат та ін.);

фінанси (коефіцієнти автономії, поточної ліквідності, співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей, коефіцієнт маневреності власного капіталу);

управління (коефіцієнти використання корисного фонду робочого часу, плинності кадрів, темпи зростання продуктивності праці, трудомісткість одиниці послуги та ін.; ділова активність (коефіцієнт стійкого економічного росту, оборотність активів, рентабельність оборотних коштів, рентабельність інвестицій та ін.);

виробництво (процес надання послуг) загальна фондовіддача та фондовіддача активної частини основних фондів, фондомісткість, матеріаломісткість та матеріаловіддача послуг;

маркетинг (рівень задоволення потреб ринку, коефіцієнт ефективності маркетингу та ін.).

Відповідно до значень показників можливим є здійснення поділу всіх досліджуваних у на певні групи відповідно до цілей збору даних (наприклад, відповідно до рівня доцільності налагодження партнерської взаємодії з ними можливим є визначення партнерів, взаємодія з якими є бажаною, небажаною або перебуває на посередньому рівні). В процесі роботи з партнерами підприємство має прагнути досягнення результату значно більшого, ніж за умов самостійної діяльності. Тільки в цьому разі можна робити висновок про доцільність налагодження відносин партнерства, їх ефективність в майбутньому.

В цілому розвиток відносин туристичного підприємства з партнерами повинен бути спрямований на створення умов для:

оптимізації процесів пошуку потенційних партнерів і скорочення часу на встановлення контактів між ними;

систематизації інформації довідково-аналітичного характеру про учасників ринку, їх перспективність, наявні конкурентні переваги і недоліки;

створення додаткових можливостей для формування туристичних продуктів відповідно до індивідуальних потреб клієнтів;

скорочення часу на обслуговування клієнтів, індивідуалізацію процесів надання послуг.

Отже, організація туристичної діяльності, як і господарювання у всіх сферах підприємництва, базується виключно на договірних взаємовідносинах. Це підтверджує незаперечну істину, що саме договори є визначальною і по суті єдиною правовою формою партнерських взаємин, які у свою чергу гарантуватимуть належний рівень конкурентоспроможності підприємства на туристичному ринку.

**3.2. Позитивний гудвіл як засіб підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства**

Формування позитивної репутації підприємства є необхідною умовою досягнення тривалого і стійкого розвитку підприємства на інвестиційно-інноваційних засадах. Гудвіл стає важливим засобом зміцнення конкурентних позицій суб’єкта господарювання, оскільки забезпечує додаткові переваги на ринках збуту, праці, капіталу, ресурсів тощо. Він впливає на вартість компанії та визначає її можливості в залученні коштів, пошуку стратегічних інвесторів та партнерів, побудові відносин із владою та формуванні попиту й лояльності споживачів. Позитивна репутація є особливо важливою складовою успіху, яка допомагає захистити компанію, збільшити вартість акцій та ринкову вартість активів компанії, отже, впливає на ефективність її діяльності. Формування та використання обліково-аналітичної інформації про ділову репутацію в сучасних умовах глобалізації та інформатизації економічного життя є важливим фактором інвестиційно-інноваційного розвитку країни.

В глобальному економічному середовищі найчастіше категорія «гудвіл» ототожнюється з діловою репутацією, іміджем, популярністю, брендом, базою клієнтів, інноваційними технологіями тощо. Розгляд цього поняття привертає увагу багатьох науковців. Тому «гудвіл» увійшов до складу важливих міждисциплінарних термінів. Гудвіл класифікують за багатьма ознаками, основні з них зображено на рис. 3.7.

В бухгалтерському обліку гудвіл у вартісному вираженні є сумою, яку покупець підприємства готовий заплатити понад балансову вартість його активів. Обліковуючи гудвіл, зацікавлені особи отримують інформацію про ринкову та облікову (книжну) вартість підприємства. Водночас гудвіл постійно змінюється залежно від позитивної та негативної інформації про діяльність підприємства. Тому для збільшення інвестиційної привабливості та представлення інформації про компанію зацікавленим користувачам дуже важливим є розвиток досліджень спрямованих на повне та достовірне відображення гудвілу в системі бухгалтерського обліку.

**ГУДВІЛ**

За приналежністю

За якісною оцінкою

За надходженням

Бізнесу

Персональний

Позитивний

Негативний (бедвілл)

Зовнішній (знаходить відображення в системі бухгалтерського обліку і подання звітності)

Внутрішньогенерований

Спадкоємний

Придбаний

Об’єднання

Приватизація

**Рис. 3.7. Класифікація гудвілу**

Джерело: [55,c.140-143]

На даний час важливою проблемою щодо прийняття рішення про вибір ефективної політики фірми в сфері туристичного бізнесу є проблема управління гудвілом туристичних фірм, оскільки гудвіл, є частиною необоротних активів. Виходячи з цього, розробка рекомендацій допоможе менеджменту туристичних фірм істотно підвищити ступінь конкурентоспроможності та ефективності операційної діяльності. Актуальність даної проблеми чітко видна на ринку туристичних послуг в умовах сьогоднішньої фінансової нестабільності.

Рекомендується врахувати вплив на формування гудвілу наступних контактних груп, кожна з яких має власні пріоритети (рис. 3.8).

КОНТАКТНІ ГРУПИ

ПРІОРИТЕТНІ ЦІЛІ

Акціонери

Персонал

Інвестори

Держава

Постачальники

Споживачі та конкуренти

Прибутковість, фінансова стійкість, відкритість інформації та прозора девідендна політика

Справедлива оплата праці, можливість кар’єрного росту, соціальна відповідальність

Динаміка розвитку підприємства, забезпечення високої дохідності інвестицій, прибутковість, фінансова стійкість

Повнота сплати податків, соціальна відповідальність, дотримання діючого законодавства

Дотримання ділової етики та взятих зобов’язань, платоспроможність підприємства

Якість товарів/послуг, цінова політика підприємства

**Рис. 3.8. Рекомендоване врахування пріоритетних цілей контактних груп, що здійснюють вплив на формування гудвілу**

Джерело:[55,с.140-143]

Ефективність туристського бізнесу багато в чому визначається зовнішніми факторами функціонування туристських організацій. Основоположним зовнішнім фактором є конкурентна середа суб’єктів туризму, яка в сучасних економічних умовах відрізняється високим ступенем невизначеності, оскільки передбачає безліч суб’єктів господарювання, цілі та мотиви яких передбачити досить важко.

Розуміння конкурентного середовища туризму вимагає вивчення основ конкуренції як економічної категорії. Конкуренція в туризмі – це боротьба між туристськими організаціями за найбільш вигідні умови виробництва і збуту з метою досягнення кращих результатів своєї підприємницької діяльності.

Основний зміст конкуренції в туристському секторі економіки – боротьба за споживача - туриста, повне задоволення його потреб. Це боротьба за частку ринку, успіх якої залежить від дешевизни і якості туристичних продуктів і послуг. Конкуренція перетворює споживача в індикатор туристського бізнесу.

Для досягнення максимальної ефективності бізнесу туристська організація повинна контролювати макроекономічні чинники конкурентного середовища (демографічні, економічні, технологічні, політико-правові та соціально-культурні) і мікрофактори конкурентного середовища (споживачі, конкуренти, канали розподілу, постачальники). Ці фактори впливають на здатність туристської організації отримувати прибуток на ринку, тому їх необхідно відстежувати, щоб своєчасно виявити зміни цих факторів і головні тенденції в їхньому розвитку. У кожній з цих тенденцій організація повинна виявити приховані сприятливі можливості і загрозливі фактори для свого бізнесу.

В практиці українського туристичного бізнесу недооцінена іміджева складова, тому немає стійких зв’язків між репутацією та ціною бізнесу. Гудвіл сприяє збільшенню привабливості підприємства для інвесторів, підвищує його капіталізацію, підсилює позиції при виході на нові ринки й підтримку широких верств населення. Вплив росту гудвілу та його зміцненню на підвищення економічних показників туристичного підприємства проявляється через поведінку та зацікавленість клієнтів, які купують послуги підприємства; інвесторів, які вкладають капітал в акції підприємства; партнерів, що довіряють підприємству; співробітників; місцеве співтовариство. Оцінка економічної сутності гудвілу все більше цікавить туристичні підприємства у зв’язку з нестабільністю ринків.

Сутність гудвілу полягає в тому, що він являє собою частину репутації, яка може бути позитивною або негативною. Відповідно до законодавства гудвіл належить підприємству з моменту його утворення та державної реєстрації, і становить невід’ємну частину правоздатності юридичної особи. У визначенні гудвілу підприємства доцільно поєднати два критерії: по-перше, це громадська думка, що склалася у сфері ділового обороту; по-друге це наднормативний прибуток і фактор сталого функціонування. Отже, гудвіл – це суспільно сформована думка щодо переваг та недоліків туристичного підприємства, що визначає відношення до нього і впливає на прибуток та стійкість функціонування.

Під «потенціалом гудвілу» пропонується розуміти сукупність характерних поведінкових рис туристичної компанії, напрацьованих за час її перебування на туристичному ринку. Потенціал гудвілу або репутаційний потенціал є на кожному підприємстві, але він може бути невідомим для туристичного ринку, тому на підприємстві недостатній рівень репутаційного менеджменту туристичного підприємства. Отже, під репутаційним потенціалом необхідно розуміти сукупність факторів невловимого характеру, що включають аспекти відношень між туристичним підприємством та клієнтами.

Розглянемо складові репутаційного потенціалу туристичного підприємства.

Організаційна культура. Інвестування в організаційну культуру туристичного підприємства стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності туристичного підприємства. Підприємства з яскраво вираженою організаційною культурою ефективніше використовують як матеріальні, так і людські ресурси. Як відомо, в економіці багатьох країн, і України зокрема, протягом останніх десятиліть спостережено значне зростання значення сфери послуг, у межах якої туризм відіграє одну з головних ролей. Найбільшим успіхом користуються саме ті туристичні підприємства, у яких працівники ототожнюють себе з компанією, розуміють об’єктивну необхідність досягнення єдності особистих інтересів та інтересів фірми, тобто там, де формується і підтримується висока організаційна культура. Запропонована модель формування та розвитку організаційної культури туристичного підприємства дозволяє цілеспрямовано та ефективно використовувати ресурси туристичного підприємства.

Організаційна структура. До сучасних організаційних структур управління висувають низку об’єктивних і універсальних вимог, зумовлених загальноекономічними і організаційними факторами та умовами, дотримання яких дає змогу організації ефективно функціонувати:

відповідність цілям і завданням організації, відповідно, підпорядкування виробничо-обслуговуючій діяльності та її вимогам;

оптимальний поділ праці між органами управління та окремими працівниками, що забезпечує спеціалізацію, творчий характер роботи і раціональне навантаження;

взаємозв’язок кожного працівника, на якого покладено певні повноваження і відповідальність, й органу управління шляхом реалізації вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

відповідність між функціями й обов’язками, з одного боку, та повноваженнями і відповідальністю – з іншого (порушення цієї вимоги приводить до дисфункції системи управління в цілому);

адекватність соціально-культурному середовищу організації;

надійність, тобто структура апарату управління повинна гарантувати достовірність передачі інформації, не допускати викривлення управлінських команд, забезпечувати безперебійний зв’язок у системі управління;

адаптивність і гнучкість відповідно до змінних умов зовнішнього середовища (розширення зони туристичного обслуговування, урахування зміни у смаках і потребах споживачів тощо);

економічність, тобто досягнення запланованого ефекту від функціонування структури за мінімальних витрат на управлінський апарат.

Соціальна відповідальність підприємства, її актуальність та формування в туризмі обумовлена тим, що корпоративна соціальна відповідальність спроможна забезпечити: посилення іміджу та ділової репутації підприємства; підвищення інвестиційної привабливості; зміцнення згуртованості трудового колективу; соціальний внесок у стійкий розвиток регіону; зростання капіталізації суб’єкта діяльності.

Формування корпоративної соціальної відповідальності в туризмі є вагомим чинником створення контрольованого мезосередовища, цілеспрямованого підвищення рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств та забезпечення досягнення цілей стійкого розвитку туризму.

Ставлення з контрагентами.

Інноваційна діяльність підприємства. Зміна економічних пріоритетів, бізнес-середовища функціонування, високу ступінь невизначеності та коливання попиту на ринку, важкопрогнозованості наслідків криз та інших негативних факторів впливу спонукають туристичні підприємства до винайдення шляхів подальшого розвитку, які лежать в площині інноваційних перетворень як підприємницької складової ринкових змін, так і розвитку нових форм і методів управління.

Вартість підприємства на ринку.

Економічна діяльність.

Кадри підприємства. При цьому деякі питання кадрового забезпечення туристичної галузі потребують вирішення на рівні центральних органів виконавчої влади. Передусім це якість підготовки фахівців, рівень навчальних програм, планів, методичних розробок та їх адаптація до вимог сучасного міжнародного туристичного ринку. Підвищенню якості підготовки фахівців, безумовно, сприятиме введення з 2002-2003 навчального року до Переліку напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 червня 1997 р. № 507, напряму 0504 «Туризм» (Наказ Міністерства освіти і науки України № 241 від 08.04.2002 р. і за погодженням з Кабінетом Міністрів України від 28 березня 2002 р. № 3694/33) [14].

Місцезнаходження.

Дизайн інтер’єру.

Якість продукції.

Маркетингова діяльність. На даному етапі розвитку ринкових відносин на туристичному ринку України будь-яке підприємство не може ефективно функціонувати без застосування маркетингового інструментарію та вмілого процесу управління ним. Адже він передбачає визначення свого положення на ринку, аналіз можливостей, вивчення ринкового середовища функціонування, аналіз рівня конкурентної боротьби, прогноз зміни кон’юнктури ринку, визначення стратегії розвитку тощо. Кінцевою метою результативного управління маркетинговою діяльністю має стати раціональна взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування туристичного підприємства, вміле використання його потенціалу як основи формування маркетингових можливостей.

Управління діловою репутацією доцільно зосередити на вищих рівнях організаційної структури організації, для того, щоб повною мірою отримати приховані в гудвіл стратегічні та фінансові вигоди. При цьому важливо дотримуватися збалансований інвестиційний підхід до створення змісту репутації, здійсненню сполучених з нею комунікацій як всередині, так і поза компанією, що, з часом, призведе до збільшення вартості гудвілу, як активу, і, як наслідок, зростанню ринкової капіталізації компанії.

Таким чином, в цілях підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства необхідно стратегічне управління гудвілом як серйозною конкурентною перевагою. Керівництво туристичного підприємства повинно мати чітке уявлення про свою місію, чітку стратегію діяльності. Зростаюча конкуренція на ринку туристичних послуг примушує підприємців пов’язувати своє майбутнє з розвитком бізнесу своїх клієнтів, їх стратегічними цілями і завданнями. Туристичні підприємства зацікавлені в платоспроможних і сумлінних клієнтів. Управління ризиком втрати репутації повинно здійснюватися підприємствами з метою зниження можливих збитків, збереження та підтримання ділової репутації перед клієнтами та контрагентами, органами державної влади та місцевого самоврядування.

**3.3. Новий туристичний маршрут як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства**

Протягом останніх двох років Луганська область, яка і так ніколи не відносилась до туристично привабливих в Україні, має поганий імідж з точки зору розвитку туризму. Але для реклами і підвищення її привабливості було розроблено новий туристичний маршрут.

Новопсковський район, найпівнічніший район області, має всі переваги для складання маршруту саме по його території. Район зовсім не постраждав від бойових дій і проведення АТО. Навпаки, змінивши керівництво району та смт Новопскова, з’явилися всі умови для розвитку туризму. А саме:

Відповідно до Закону України «Про добровільне об’єднання територіальних громад» у Луганській області у Новопсковському районі Новопсковська селищна та Осинівська сільська ради рішеннями від 13 липня 2015 року об’єдналися в Новопсковську селищну територіальну громаду з адміністративним центром у селищі міського типу Новопсков;

Розроблено і прийнято Стратегія розвитку Новопсковської селищної об’єднаної територіальної громади на період до 2025 року;

Згідно цієї стратегії визначено Стратегічний напрям «Чисте довкілля – активний відпочинок, оздоровлення та туризм», який за планом повинен бути виконаний до 2018 року. Основні цілі стратегічного напрямку:

Облаштування нових зон відпочинку та дозвілля;

 Створення регіональної інфраструктури туризму та дозвілля;

Реконструкція та благоустрій парків та скверів;

Очищення існуючих водойм з облаштуванням пляжів та зон відпочинку;

Створення нових садиб зеленого туризму;

Створення власного презентабельного історико-культурного простору та нових туристичних об’єктів для мешканців міста;

Створення Дендропарку;

Розроблення та запровадження сезонних програм дозвілля і відпочинку для парків, скверів, зон відпочинку поблизу водойм [99].

**Загальна характеристика визначеного туру за його спрямуванням**

Як один із ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства було розроблено новий туристичний маршрут, а також рекламний буклет даного маршруту (дод. С).

Культурно-пізнавальний тур під назвою «Така невідома Новопсковщина» по Новопсковському району Луганській області за маршрутом м. Харків – смт. Новопсков – м. Харків, тривалістю 5 дні 4 ночі, розрахований на групу 8 чоловік. Вартість туру 2224 гривні, або 80 доларів. Тур включає в себе розміщення в готельно-ресторанному комплексі «Корона» з проживанням в комфортабельних 2-місних номерах зі всіма зручностями, харчування типу «ВВ (Bed & Breakfast)», а також відвідання екскурсійних об’єктів. У вартість туру також включені: автобусний переїзд, трансфер автовокзал – база відпочинку – автовокзал, екскурсійне обслуговування, медична страховка, комісія турагенту. Поміж того передбачені додаткові розваги (за окрему плату).

**Обгрунтування вибору пунктів нового маршруту**

Маршрут повинен бути якомога цікавішим, повинен розкривати тур з найкращої сторони. Новопсковський район цікавий як своїм минулим, так і сьогоденням. Тур «Така невідома Новопсковщина» розрахований на відвідання району, у найбільш привабливий період року (середина весни, літо та початок осені) і пропонує пройтись стежками Новопсковських святих місць, відчути всю силу цілющих вод та просто чудово провести час. Це неповторна можливість зануритись у справжню казку.

Головними пунктами маршруту, розробленого в даній роботі туру м. Харків – смт. Новопсков – м. Харків, є смт. Новопсков, Новопсковський краєзнавчий музей, заповідне урочище «Луг» в смт. Новопсков та с. Осинове, геологічної пам’ятки природи «Осинівські піщаники» та ботанічна пам’ятка природи «Осинівська», Осинівська Свято-Успенська церква, історичний пам’ятник печера, Свято-Троїцький храм в с. Новорозсош, Георгіївська церква в с. Риб’янцеве, Ніколо-Всіхсвятська церква в смт Новопсков, Новопсковське джерело мінеральної води, криниці Дмитрія Горського та Пантелеймона Цілителя, Новорозсошанське джерело.

**Опис екскурсійних об’єктів.**

Криниця Дмитрія Горського. Подвижник Дмитро Горський народився в середині XVIII ст. Будучи вже дорослою людиною, він під час сварки зі своїм п'яним батьком штовхнув його. Покаявшись у своєму гріху, Дмитро пішов на площу до Києва. Київські монахи сказали йому, щоб спокутувати цей тяжкий гріх, треба по поверненні додому відрубати сокирою кисть правої руки, якою штовхнув батька. Якщо відрубана частина приросте, то це буде знаком того, що Бог простив його, а якщо ні, то потрібно замолювати гріхи до самої смерті. Дмитро виконав все, що йому було сказано в монастирі. Незабаром його рука зрослася, але залишилася покаліченою. Після того, як Дмитро видав заміж дочку, він залишив одному бідному свій будинок і пішов жити до печери, де в суворому пості, і молитві пробув близько 50 років. Кожен рік Осиновський і Новопсковський священики за тиждень до Різдва Христового на прохання народу служили на могилі Дмитра Горського панахиду. Вода криниці вважалася цілющою. Паломництво припинилося за радянських часів.

.Ніколо-Всіхсвятська церква. У 1998 році виникла ідея спорудження в селищі храму. Ініціатором її виступив виходець із Новопскова Ю.О. Горяїнов – на той час один із керівників російського ВАТ «Газпром». Ідея також була підтримана місцевою владою та рядом новопсковських підприємців. Місце під храм було обране на краю місцевого кладовища. Будівництво храму розпочалося у 1999 році. Вже на слідуючий рік храм був освячений в ім’я Всіх Святих, став не тільки діючим культовим центром православ’я, а й одним із визначних пам’яток селища.

 Криниця Пантелеймона цілителя. Пантелеймонова криниця є окрасою Водяного лісу в с. Лисогорівка. Щороку, 9 серпня, в день великомученика і цілителя Пантелеймона, до цієї криниці приїжджають священики освятити воду та багато людей з навколишніх та віддалених сіл. Не тільки на це свято бувають тут люди, вони приїздять сюди звідусіль майже кожного дня. На сьогоднішній день криниця має зручні сходинки до джерела, колодязь вкрито дерев’яною лядою, на яку люди кладуть квіти; на деревах, оточуючих криницю – ікони, увінчані вишитими рушниками, свічками, лампадками та штучними квітами. Щороку навесні молоді люди чистять водостік криниці, аби всім було зручно набрати води.

 Георгіївська церква. Свято - Георгіївська церква була побудована на кошти місцевих жителів, які вирішили на початку XX століття прикрасити свій населений пункт величним храмом. Будівництво розпочалося у 1903 році, а завершилося у 1907 році. Церкву було відкрито у травні 1907 року - на свято Георгія Побєдоносця. Внутрішнє убрання церкви прикрашає величний іконостас (до речі, на відміну від інших храмів Риб'янцівська церква є трипрестольною), настінні розписи, чимало цікавих ікон, які представляють різні школи і напрями православної іконографії. . Ця церква має особливу біоенергетику, яка позитивно впливає на душі та серця віруючих. Навесні 2007 року одній з найвизначніших пам'яток православної архітектури — Свято-Георгіївській церкві с. Риб'янцеве виповнилося сто років. День її освячення вважають днем народження села, адже саме тоді хутір Риб'янцеве набув дещо інший, більш високий статус села.

 Новопозсошанське джерело. Вода «Новорзсошанська» надає загальнозміцнюючу і тонізуючу дію на організм; підвищує енергетичний потенціал людини, стійкість до захворювань, позитивно впливає на імунну систему; володіє антимікробною здатністю, захищає зуби від карієсу і укріпляє ясна; покращує обмін речовин, діяльність шлунково-кишкового тракту, нормалізує тиск. Природний вміст іонів срібла дозволяє збільшити термін її зберігання до 12 місяців. У червні 2009 року вода «Новорозсошанська» була представлена на восьмій міжнародній виставці «Східна брама України», яка проходила в м. Луганськ.

 Свято-Троїцький храм. У 20-і рр. прихід підпорядковувався Українському екзархату РПЦ. У 1934 р. церква була закрита. Громаду віруючі відродили у 1942 р. У повоєнний час прихід частково задовольняв релігійні потреби віруючих Харківського району, в якому не було жодної діючої церкви. Станом на 1980р.в громаді налічувалося 130-150 православних. У 1982 р. рада у справах релігій зняла церкву з реєстрації «у зв'язку з відсутністю віруючих і розпадом церковного органу». Церковну будівлю, яку було передано колгоспу ім. Мічуріна. У 80-і роки вона не використовувалась. У 90 – ті роки, після реставрації приміщення, відновила свою діяльність та стала архітектурною пам’яткою села

Новопсковський краєзнавчий музей. Головною окрасою і гордістю являється краєзнавчий музей. Саме з нього починається наша екскурсія і ваше знайомлення з Новопсковом. У 1988 році Новопсковському краєзнавчому музею було присвоєно статус музея – відділу Луганського краєзнавчого музею. На початку 90-х років до музейної експозиції,розташованої в головній будівлі, додалась ще одна – було укріплено сільський будинок забудови кінця XIX ст., розташований поруч, в який зібрали меблі та речі того часу. Після введення в дію садиби, Новопсковський краєзнавчий музей став кращим в Луганській області музеєм сільського типу.

Історичний пам’ятник печера. Підніжжя Пристіну відомо тим, що там знаходиться рідкісний історичний пам’ятник – печера. На превеликий жаль, більш точних даних про протяжність, висоту, конфігурацію та інших інженерних особливостях цієї печери, а тим більш, про заховані в ній скарби не знайдено. Тому говорити про неї в воєнно-оборонному чи іншому значенні можна лише у вигляді гіпотези. В наш час зберігся лише один вхід в печеру, тунель якого вже через 10 метрів становиться непрохідним.

 Джерело мінеральної води «Сольонка». В просторіччі це джерело називають «сольонкою». Та насправді вода являє собою складний хімічний розчин, в якому містяться десятки речовин. Вживати їх внутрішньо небезпечно – можна отруїтися. А ось приймання ванни, робити будь-які зовнішні аплікації чи обгортання – будь ласка! Тільки на користь, якщо в розумних межах звичайно. Вважається, що ця вода близька до мінеральних джерел Північного Кавказу, наприклад, кисловодських. Мінеральна вода оздоровлює зовнішньо. Тому не заростають травою, не забуваються людьми стежини до цього джерел, яке розташоване на околиці райцентру.

 Осинівська Свято-Успенська церква. Офіційна дата її побудови - 1802 рік, Але, якщо ми враховуємо, що будувалась вона не один рік, кілька років будували один фундамент, не один рік сільська громада, прихожани, клопотали про свій храм, то можна впевнено сказати, що вона належить XVIII століттю. За легендами, сюди приходили молитися Григорій Сковорода, Кіндрат Рилєєв і святий Дмитро Горський. Є в церкві і власний святий - Дмитро Горський. Дмитра, прозваного Горським, зараз збираються канонізувати, кажуть, його мощі зцілюють людей. Старовинна будівля має велике значення для віруючих не тільки через святого. Церкву називають «намоленою», так як тисячі людських душ двісті років отримували тут прощення Геологічна пам’ятка «Осинівські піщаники». Геологічна пам’ятка природи «Осинівські піщаники» розташований в с. Осинове, загальною площею – 5,0 га. Рідкісне відслонення конгломератів з еоценовою фауною га правому схилі долини р. Айдар. Являє собою одне з місць в Україні, де сконцентровані органічні залишки палеогену, зокрема численні ядра молюсків. Вони містяться в унікальних утворення конгломератів, які складаються із гальки, зцементованої кремнієвою породою, яка перетворилася на кварцевидний пісковик.

 Заповідне урочище «Луг». Новопсковського лісництва ДП «Старобільське ЛМГ». Площа - 117,0 га. Мальовничий лісовий масив на правому березі р. Айдар. Основна порода - дуб звичайний у віці 50-60 років, другорядні в'яз, ясени високий і зелений, клени польовий, татарський і ясенелистий, акація біла. На заболочених ділянках, що займають площу 90 га, зростають тополя чорна і верба біла і благословення.

**Розробка схеми маршруту з зазначенням транспортного обслуговування**

Культурно-пізнавальний тур «Така невідома Новопсковщина» пропонує туристам автобусний спосіб пересування, тому що це один вид транспорту за поданим напрямком, автобуси регулярно курсують кожного дня. Також він набагато швидший, бо автобус не робить багато зайвих зупинок маленькими містами.

1-й день: автобус № 216С «Харків-Новопсков» з маршрутом м.Харків (15:55) – ст.Новопсков (21:55)

5-й день: автобус № 215 автобус «Новопсков-Харків» за маршрутом ст.Новопсков (07:05) – м.Харків (13:45).

Також всередині самого маршруту використовується мікроавтобус марки «Мерседес», для комфортного трансферу від автовокзалу до бази відпочинку, та організації екскурсійного перевезення.

**Визначення програмного забезпечення нового туру у відповідності до визначеної тематики**

Програмне забезпечення автобусно – пішохідного туру м. Харків – смт. Новопсков – м. Харків забезпечує туристам відпочинок, ознайомлення з історією краю. Ця програма є оптимальною, тому, що вона найширше розкриває рекреаційний потенціал Новопсковського району, описує край з різних сторін, тому навіть найвибагливіший турист знайде щось для себе.

Культурно-пізнавальний тур «Така невідома Новопсковщина» може видозмінюватися в залежності від періоду відвідування. Так, наприклад, влітку багато календарних свят (в липні День Івана Купала, в серпні День Іллі, Спаси: маковій, медовий (яблуневий), обжнивки та інші), тому програма туру може змінюватися (за побажаннями) і в цей день відбуватимуться святкування).

Програма харчування згідно з програмою маршруту

Вартість туристичної путівки включає: проїзд, трансфер, харчування, проживання, екскурсійну програму, страховий поліс.

Програма обслуговування:

День 1.

21:55 - Зустріч групи з представником тур фірми та автобусом на автовокзалі смт. Новопсков.

22:05 - Переїзд до готельно-ресторанного комплексу «Корона» .

22:15- Поселення в 2-місних номерах готельно-ресторанного комплексу «Корона».

22:30- Нічліг.

День 2.

9:00 – 10:00 - Сніданок у ресторані «Корона».

10:30-15:30 – Пішохідна оглядова екскурсія по центру смт. Новопсков, Новопсковський краєзнавчий музей, історичний пам’ятник печера, джерело мінеральної води «Сольонка».

16:00 - Обід у кафе «Ітака».

17:00 – 19:00 - Повернення до готелю «Корона». Вільний час.

19:00 – 20:00 – Вечеря у готелі «Корона».

21:30 - Нічліг.

День 3.

8:00 - 9:00 - Сніданок у ресторані «Корона».

9:00- 10:00 - Вільний час.

10:00 - 14:00 – Автобусно-пішохідний маршрут «Дорогами старого Осинова», з зупинками на об'єктах. Оглядова екскурсія по центру с.Осинове, відвідування Свято-Успенської церкви, геологічної пам’ятки природи «Осинівські піщаники» (для молоді, школярів, дорослих, яких цікавить палеонтологія), восени (в травні місяці відвідування Черемхового яру, збирання квітів – Воронців).

15:00 – Обід в кафе «Козеріг».

16:00 – 19:00 - Вільний час (відпочинок на центральному пляжі смт. Новопсков, прокат катамаранів, човнів, по бажанню відвідування кафе «Причал»).

19:30 - Приїзд до готелю «Корона». За бажанням можна замовити вечерю у ресторані «Корона».

21:00 –Нічліг.

День 4.

8:00 – 9:00 - Сніданок у ресторані «Корона».

9:00–15:00 – Автобусно-пішохідний маршрут «Священними тропами Новопсковщини»: відвідування криниці Дмитрія Горського (екскурсанти набирають воду з криниці для подальшого освячення у церкві), Ніколо-Всіхсвятської церкви (освячення набраної води в криниці); оглядова екскурсія по санаторію «Перлина», дегустація мінеральної води, яка використовується для лікування у санаторії); криниці Пантелеймона цілителя (9 серпня на День Пантелеймона Цілителя біля криниці проводять освячення води), Георгіївська церква (відвідування та освячення води, набраної в Пантелеймонівській криниці), переїзд до с. Новорозсош та відвідування Новорозсошанського джерела (набрання води для освячення), в Свято-Троїцькому храмі в с. Новорозсош освячення води.

16:00- Повернення до смт. Новопсков. Обід у кафе «Козеріг».

17:00- 21:30 Повернення до готелю «Корона». Вільний час. Можна (за бажанням та додатковою платою) відвідати «Новопсковський санаторій «Перлина» та спробувати SPA- процедури та різні види саун).

22:00 - Нічліг.

День 5.

6:20 - Звільнення номерів. Від’їзд з готельно-ресторанного комплексу «Корона».

7:05 Відправлення з автовокзалу смт. Новопсков на автобусі Новопсков-Харків і прибуття в м. Харків о 15:15 годині.

**Пошук та відбір партнерів-постачальників товарів та послуг в кожному пункті нового маршруту у відповідності до обраного класу обслуговування**

Рівень обслуговування залежить від рівня складових туристських послуг: проживання, харчування, екскурсійного, транспортного обслуговування, дозвілля, а також від чіткості їх відповідності меті подорожі. В даному турі послуги надаються підприємствами з великим досвідом роботи та гарною репутацією [32].

 Комплекс послуг, пропонований в розробленому турі «Така невідома Новопсковщина» включає в себе розміщення в готельно-ресторанному комплексі «Корона» з проживанням в комфортабельних 2-місних номерах зі всіма зручностями, харчування типу «ВВ (Bed & Breakfast) - сніданки», а також відвідання екскурсійних об’єктів. У вартість туру також включені: автобусний переїзд, трансфер автовокзал – база відпочинку – автовокзал, екскурсійне обслуговування, медична страховка, комісія турагенту. Поміж того передбачені додаткові розваги (за окрему плату).

Готельно-ресторанний комплекс «Корона» було відкрито влітку 2017 року у відреставрованій історичній будівлі, яка на початку ХХ століття належала місцевому купцю-меценату Іванову і якій вже більше 100 років. Вдале місце розташування, на головній вулиці Українській селища Новопсков, незвичний дизайн інтер’єру та меблів, страви як національної так і європейської кухонь, дають можливість стверджувати, що даний заклад є найкращім на сьогоднішній день у Новопскові. Для відпочиваючих – 5 комфортабельних номерів зі всіма зручностями: санвузол, душова, опалення, гаряча та холодна вода – цілодобово. Готельно-ресторанний комплекс «Корона» пропонує своїм відвідувачам сервіс високого класу, який задовольнить будь-які смаки. Відвідавши її один раз відпочиваючий обов’язково повернеться сюди знову.

Кафе «Козеріг» розміщено в самому центрі смт. Новопсков на території промислового ринку. Кафе має гарну репутацію в районі уже не оди рік. Меню різнопланове від звичайних закусок до десертів.

Кафе «Ітака» розташоване біля центрального пляжу смт. Новопсков. Користується популярністю як у зимовий так і літній періоди. Меню складено так, що зможе задовольнити найвибагливішого гурмана. Є літній майданчик та зал в зимовому приміщенні.

Кафе «Причал» користується найбільшою популярністю та відвідуваністю в Новопскові, так як, воно розміщене на березі р. Айдар на центральному пляжі. Відпочивши на пляжі можна випити охолоджених як алкогольних так і безалкогольних напоїв, скуштувати морозиво та інше.

Трансфер та транспортне обслуговування на маршруті здійснює компанія «Турбо». Це компанія пропонує комфортні та безпечні трансфери, забезпечує повний і кваліфікований супровід. Було вибрано автобус класу «люкс» Mercedes-Benz Sprinter.

Страхування туристів здійснюється страховою компанією «Європейське страхування».

Постачальниками екскурсійних послуг на маршруті туру «Новопсковщина – зелена перлина Луганщини» є туристичне агентство «Наталі». Основні напрямки цього турагенства: відпочинок на берегах Азовського та Чорного морів, організація цікавих та різноманітно спрямованих екскурсій, зокрема по Луганській області. «Наталі» є одним з кращих агентств, що пропонує широкий спектр екскурсій з поєднанням досить високого рівня екскурсійного обслуговування.

**Підготовка інформаційно-методичного та рекламного забезпечення туру**

Створений туристичний продукт повинен обов’язково мати інформаційне забезпечення. Яке є спеціальною документацією, яка цілком описує сам тур, процеси його виробництва, та послуги надані під час туру. Це необхідно для чіткої роботи тур фірми та контролю за змістом туру та можливістю його подальшого вдосконалення [33].

Інформаційно-методичне забезпечення для кожного туру обов’язково включає:

 технологічна карта туристичної подорожі – технологічний документ, що визначає зміст програми й умов обслуговування туристів на конкретному маршруті (додаток Б);

 графік завантаження туристичної фірми групами туристів на певний проміжок часу-дозволяє відобразити реальну загрузку туристичних підприємств (додаток Г);

 інформаційний листок то путівки туристичної подорожі – містить розділи обов’язкової та додаткової інформації про маршрут, призначеної туристам, та є невід’ємною частиною туристичної путівки чи ваучера (додаток В)

 туристичний ваучер – документ певної форми, який надає право туристові на отримання туристичної послуги або комплексу тур послуг відповідно до умов письмового договору щодо туристичного або екскурсійного обслуговування (додаток Е);

 листок бронювання – це конкретне замовлення туриста чи лиця, вповноваженого представляти групу туристів тур оператору на формування туристичного продукту. Оформлюється у письмовому вигляді як угода, маюча характер попереднього договору (додаток М);

 бланки договорів з туристами – турагентами на купівлю туру, складається на основі закону України « про основи туристичної діяльності» (додаток Л);

 угоди з партнерами-постачальниками послуг (додатки Ж, З, И, К, Н, П, Р, Р-1);

калькуляція вартості туру проводиться підсумовуванням вартості кожної окремої послуги та нормативно закладеного проценту прибутку туроператора (10-15% від собівартості туру) (додаток Д);

 опис маршруту – складається для зручності роботи менеджерів за маршрутом, гідів, а також для додатка угоди з тур агентом для включення у текст інформаційного листка (додаток Б );

опис технологічних особливостей туру - це пам’ятка про строки подачі заявок на транспорт, білети, екскурсії, бронювання місць у готелях, харчування тощо;

варіанти рекламних листків та проспектів – назначені для туристів з метою їх ознайомлення, інформування та реклами можливостей туроператора у подорожах.

Технологічна робота комплектується у папку маршруту для забезпечення безперебійної роботи тур оператора на поданому проміжку та дотримання принципу «гнучкості « туристичного продукту, щоб кожен працівник фірми міг з легкістю та кваліфіковано замінити відсутнього за будь-якими причинами менеджера [53].

Основним продуктом діяльності туроператора є тур – спеціально розроблені програми в комплексі з системою заходів для іх реалізації спрямовані на задоволення мети відпочинку. Тур «Новопсковщина – зелена перлина Луганщини» відповідає всім вимогам і є перспективним для використання на регіональному ринку туристичних послуг.

**Висновки до розділу 3.**

Між різними типами туристичних підприємств (виробниками та посередниками) в процесі обслуговування споживачів, задоволення їх потреб існує тісний взаємозв’язок. Відповідно до сучасних вимог до організації та здійснення підприємницької діяльності взаємодія між зазначеними суб’єктами ринку повинна бути заснована на принципах партнерства.

Партнерство є новітнім підходом до управління господарською діяльністю та конкурентоспроможністю підприємства-учасника. Партнери завжди прагнуть максимально ефективно використовувати потенціал процесу створення цінності, поєднуючи ресурси і активи, що дозволяє, підвищити їх результативність, стійкість до непередбачуваних змін, що постійно відбуваються на ринку. Партнерство, як сучасний підхід до управління в туризмі надає можливості ефективно поєднувати специфічні функції і дії окремих суб’єктів в процесі створення комплексних туристичних продуктів, що можуть максимально задовольняти потреби споживачів і, тим самим, створювати умови для підвищення рівня ефективності туристичної діяльності.

Досліджуючи можливості подальшого розвитку туристичних підприємств за рахунок удосконалення відносин з партнерами, важливим є визначення головних напрямків партнерської взаємодії, а саме: горизонтальне та вертикальне партнерство.

Під «горизонтальним партнерством» вбачається налагодження взаємодії між основними конкурентами, що діють на ринку, а саме туристичними підприємствами-посередниками (туристичними агентами та операторами).

«Вертикальне партнерство» в свою чергу передбачає налагодження взаємодії з підприємствами-виробниками туристичних продуктів та послуг, та налагодження тісної взаємодії зі споживачами.

Таким чином, партнерство в туризмі це складна форма взаємодії учасників туристичного ринку в процесі створення комплексних туристичних продуктів, що максимально задовольняють потреби споживачів.

На даний час важливою проблемою щодо прийняття рішення про вибір ефективної політики фірми в сфері туристичного бізнесу є проблема управління гудвілом туристичних фірм, оскільки гудвіл, є частиною необоротних активів. Виходячи з цього, розробка рекомендацій допоможе менеджменту туристичних фірм істотно підвищити ступінь конкурентоспроможності та ефективності операційної діяльності. Актуальність даної проблеми чітко видна на ринку туристичних послуг в умовах сьогоднішньої фінансової нестабільності.

В практиці українського туристичного бізнесу недооцінена іміджева складова, тому немає стійких зв’язків між репутацією та ціною бізнесу. Саме гудвіл сприяє збільшенню привабливості підприємства для інвесторів, підвищує його капіталізацію, підсилює позиції при виході на нові ринки й підтримку широких верств населення. Вплив росту гудвілу та його зміцненню на підвищення економічних показників туристичного підприємства проявляється через поведінку та зацікавленість клієнтів, які купують послуги підприємства; інвесторів, які вкладають капітал в акції підприємства; партнерів, що довіряють підприємству; співробітників; місцеве співтовариство. Оцінка економічної сутності гудвілу все більше цікавить туристичні підприємства у зв’язку з нестабільністю ринків.

В цілях підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства необхідно стратегічне управління гудвілом як серйозною конкурентною перевагою. Керівництво туристичного підприємства повинно мати чітке уявлення про свою місію, чітку стратегію діяльності. Зростаюча конкуренція на ринку туристичних послуг примушує підприємців пов’язувати своє майбутнє з розвитком бізнесу своїх клієнтів, їх стратегічними цілями і завданнями. Туристичні підприємства зацікавлені в платоспроможних і сумлінних клієнтів. Управління ризиком втрати репутації повинно здійснюватися підприємствами з метою зниження можливих збитків, збереження та підтримання ділової репутації перед клієнтами та контрагентами, органами державної влади та місцевого самоврядування.

**ВИСНОВКИ**

Конкурентоспроможність туристичної галузі визначається наявністю в неї економічних, організаційних та технічних умов для формування виробництва та збуту туристичного продукту високої якості, що задовольняє потреби певної групи споживачів.

Пріоритетними для забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств є наявність використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси: цінність для споживачів, особливість чи унікальність, складність для дублювання конкурентами. Складовими конкурентних переваг туристичних підприємств є переваги турпродукту, які можуть бути пов’язані або з вищою якістю туристичних послуг (аксіологічні), або з нижчими цінами на них (економічні), що узгоджується з прийнятою на підприємстві ринковою стратегією.

Пріоритетними факторами, що визначають конкурентоспроможність туристичного продукту, є корисність для потенційного покупця (споживча вартість), ціна та інноваційність, а критеріями оцінки – результат виробництва (реалізації), умови та культура обслуговування, а також доступність послуги.

Конкурентоспроможність визначається безліччю факторів, передусім споживчими властивостями продукції, мірою маркетингової їх підтримки, характеристиками цільових ринків, поведінкою споживачів, потенціалом і ресурсами підприємства тощо.

Однак, конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає відмінність від товару конкурента, по-перше, за ступенем відповідності одній і тій самій суспільній потребі; по-друге, за витратами на задоволення цієї потреби. Під витратами розуміють ціну споживання, включаючи витрати покупця, пов’язані з придбанням товару, і всі витрати, які виникають при його споживанні.

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

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

Отже, конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що означає відповідність вироблених компанією товарів і послуг умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки по своїм якісним, технічним, економічним, естетичним характеристиках, але і по комерційних і інших умов його реалізації, що включає в себе такі поняття, як ціна, терміни постачання, канали збуту, сервіс, реклама і т.д.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства досягається зіставленням показників, які характеризують діяльність фірм-конкурентів.

Конкурентоспроможність фірми і конкурентоспроможність її товару взаємозалежать. Чим вища конкурентоспроможність товару (послуги), тим більший попит на цей товар, і економічний ефект одержує фірма від його реалізації. Економічний ефект виражається у першу чергу в одержаному прибутку. Підвищення попиту приводить до підвищення норми прибутку. І, навпаки, зниження попиту призводить до зниження норми прибутку.

У цілому, аналіз господарської діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції, яка випускається, і самого підприємства необхідний для того, щоб оцінити потенційні можливості в конкурентній боротьбі на тому або іншому ринку і розробити заходи і засоби, за допомогою яких можна підвищити конкурентоспроможність та забезпечити власний успіх.

Під конкурентоспроможністю продукції (послуги), як правило, розуміють сукупність її властивостей, яка відображає міру задоволення конкретної потреби проти репрезентуючої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників.

Визначаючи конкурентоспроможність товару (послуги), виробник продукції повинен обов'язково знати вимоги потенційних покупців і оцінки споживачів. Тому формування конкурентоспроможності продукції починається з визначення істотних споживчих властивостей (потреб покупців), за якими оцінюється принципова можливість реалізувати продукцію на відповідному ринку, де покупці постійно порівнюватимуть її характеристики з товарами конкурентів щодо міри задоволення конкретних потреб і цін реалізації.

Оцінювання діяльності підприємства має проводитися з позиції конкретного суб’єкта ринку - виробника чи споживача послуг. Залежно від мети оцінювання вибирають номенклатуру комплексних та одиничних показників. В оцінюванні конкурентоспроможності підприємства з боку споживача ступінь задоволення його потреб послугами підприємства можна визначити лише за відносними споживчими показниками якості.

В окремих випадках можна проводити аналогію між поняттями конкурентоспроможність та стійкість туристичного підприємства. Поширеною є точка зору, відповідно до якої конкурентоспроможність є елементом або передумовою загальної стійкості функціонування туристичного підприємства. Ці категорії мають як спільні, так і відмінні риси. «Конкурентоспроможність підприємства» - більш широке поняття, порівняно з його стійкістю. Стійкість туристичного підприємства є обов'язковою, але недостатньою умовою його конкурентоспроможності, оскільки забезпечує лише підтримання раніше досягнутих конкурентних позицій, і не є основною умовою забезпечення конкурентних переваг. Стійка робота декількох підприємств з рівними конкурентними перевагами не зможе забезпечити жодному з них більшу конкурентоспроможність. З метою забезпечення чи створення нових конкурентних переваг туристичне підприємство повинне змінювати намічений режим функціонування в процесі пристосування свого внутрішнього середовища до вплину зовнішніх факторів.

Значна кількість підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії пояснюється різними напрямами дослідження, кожний з методів оцінки дає свою статистичну оцінку конкурентної позиції підприємств на ринку, враховуючи певний проміжок часу. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії дає можливість визначити їх позицію та стратегію на ринку, що забезпечить їх рейтинг. Туристичний бізнес України, володіючи важливими конкурентними перевагами, має усі перспективи для ефективного функціонування.

Аналіз конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі не можливий без дослідження ситуації на національному та регіональному рівні.

Аналіз поточного стану туристичної сфери в Україні дозволяє не тільки оцінити в реальному часі її конкурентоспроможність на міжнародному рівні, але й виявити ключові проблеми, що заважають реалізації наявного туристичного потенціалу у повній мірі.

По показнику державної політики і регулювання сфері туризму Україна у 2016 р. займала 104 місце. Це викликано низькими позиціями у наданні переваг зарубіжним власникам (122 місце); застереженні майнових прав (123 місце); заохоченні прямих іноземних інвестицій (120 місце). Негативна оцінка загального відношення до іноземних інвесторів впливає на залучення інвестицій в розвиток сектору туризму.

Аналіз динаміки обсягів в’їзду іноземних туристів в Україну впродовж за останні роки наочно демонструє залежність обсягів їх потоків від певних чинників: найчастіше політичної ситуації в Україні та ставлення до цих подій у світі.

Основними завданнями для покращення стану туристичної галузі в країні є: реальне визнання туризму одним із основних пріоритетів держави, створення сильного органу влади по управлінню розвитком туризму, впровадження апробованих у світі економічних механізмів успішного ведення туристичного бізнесу і заохочення інвесторів.

На сьогодні є актуальною задача розроблення і впровадження Національної програми створення та просування позитивного образу України та територіальних брендів її регіонів як за кордоном, так і в середині країни, сприяння підвищенню рівня соціального самопочуття в українському суспільстві, від чого залежить і позитивне світовідчування громадян, а в остаточному підсумку, і позитивний образ нашої країни у світі.

Конкурентне суперництво є невід’ємною складовою функціонування ринкового механізму, важливою умовою неухильного підвищення ефективності підприємницької діяльності. Конкуренція для виробників товарів та послуг виступає зовнішньою силою примушення для неухильного підвищення продуктивності діяльності.

Аналіз поточної ситуації на рівні регіону був представлений на прикладі Луганської області. Його результати показали, що проблема розвитку туризму Луганщині не є першочерговою. Нажаль зараз область потерпає від наявного воєнного конфлікту, від соціально-гуманітарних проблем мешканців та переселенців з зони АТО. Тому прислів’я «спасіння втопаючих – справа рук самих втопаючих» як найкраще пасує ситуації, яка склалася навколо туристичної галузі регіону. Тільки спільними зусиллями провайдерів туристичних послуг та всіх зацікавлених сторін в найближчі роки буде можливим налагодження внутрішнього туризму, а висвітлення позитивного досвіду та нових туристичних маршруті сприятиме формування позитивного іміджу області як безпечної для подорожей території, яка зможе конкурувати на національному туристичному ринку з іншими регіонами України.

Аналіз конкурентоспроможності туристичного підприємства на прикладі ПП «Телемак» засвідчив, що на сьогодні - ц одна з провідних туристичних фірм м. Сєверодонецька, яка, добре витримує конкуренцію на ринку туристичних послуг, та пропонує широкий асортимент туристичного продукту і залучає щоразу більше нових його видів туристичних послуг, але підприємство працює тільки на виїзний туризм, відправляючи мешканців регіону за його межі.

Між різними типами туристичних підприємств (виробниками та посередниками) в процесі обслуговування споживачів, задоволення їх потреб існує тісний взаємозв’язок. Відповідно до сучасних вимог до організації та здійснення підприємницької діяльності взаємодія між зазначеними суб’єктами ринку повинна бути заснована на принципах партнерства.

Партнерство є новітнім підходом до управління господарською діяльністю та конкурентоспроможністю підприємства-учасника. Партнери завжди прагнуть максимально ефективно використовувати потенціал процесу створення цінності, поєднуючи ресурси і активи, що дозволяє, підвищити їх результативність, стійкість до непередбачуваних змін, що постійно відбуваються на ринку. Партнерство, як сучасний підхід до управління в туризмі надає можливості ефективно поєднувати специфічні функції і дії окремих суб’єктів в процесі створення комплексних туристичних продуктів, що можуть максимально задовольняти потреби споживачів і, тим самим, створювати умови для підвищення рівня ефективності туристичної діяльності.

Досліджуючи можливості подальшого розвитку туристичних підприємств за рахунок удосконалення відносин з партнерами, важливим є визначення головних напрямків партнерської взаємодії, а саме: горизонтальне та вертикальне партнерство.

Під «горизонтальним партнерством» вбачається налагодження взаємодії між основними конкурентами, що діють на ринку, а саме туристичними підприємствами-посередниками (туристичними агентами та операторами).

«Вертикальне партнерство» в свою чергу передбачає налагодження взаємодії з підприємствами-виробниками туристичних продуктів та послуг, та налагодження тісної взаємодії зі споживачами.

Таким чином, партнерство в туризмі це складна форма взаємодії учасників туристичного ринку в процесі створення комплексних туристичних продуктів, що максимально задовольняють потреби споживачів.

На даний час важливою проблемою щодо прийняття рішення про вибір ефективної політики фірми в сфері туристичного бізнесу є проблема управління гудвілом туристичних фірм, оскільки гудвіл, є частиною необоротних активів. Виходячи з цього, розробка рекомендацій допоможе менеджменту туристичних фірм істотно підвищити ступінь конкурентоспроможності та ефективності операційної діяльності. Актуальність даної проблеми чітко видна на ринку туристичних послуг в умовах сьогоднішньої фінансової нестабільності.

В практиці українського туристичного бізнесу недооцінена іміджева складова, тому немає стійких зв’язків між репутацією та ціною бізнесу. Саме гудвіл сприяє збільшенню привабливості підприємства для інвесторів, підвищує його капіталізацію, підсилює позиції при виході на нові ринки й підтримку широких верств населення. Вплив росту гудвілу та його зміцненню на підвищення економічних показників туристичного підприємства проявляється через поведінку та зацікавленість клієнтів, які купують послуги підприємства; інвесторів, які вкладають капітал в акції підприємства; партнерів, що довіряють підприємству; співробітників; місцеве співтовариство. Оцінка економічної сутності гудвілу все більше цікавить туристичні підприємства у зв’язку з нестабільністю ринків.

В цілях підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства необхідно стратегічне управління гудвілом як серйозною конкурентною перевагою. Керівництво туристичного підприємства повинно мати чітке уявлення про свою місію, чітку стратегію діяльності. Зростаюча конкуренція на ринку туристичних послуг примушує підприємців пов’язувати своє майбутнє з розвитком бізнесу своїх клієнтів, їх стратегічними цілями і завданнями. Туристичні підприємства зацікавлені в платоспроможних і сумлінних клієнтів. Управління ризиком втрати репутації повинно здійснюватися підприємствами з метою зниження можливих збитків, збереження та підтримання ділової репутації перед клієнтами та контрагентами, органами державної влади та місцевого самоврядування.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Закон України "Про туризм" (15 вересня 1995р.). - К., 1995.
2. Закон України "Про страхування": Збірник нормативно-правових актів. - Т 2. - Ужгород, 1999.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст]: Кн.3 / Г.Л.Азоев; Библиотека хозяйственного человека. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
4. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст] / Л.Л. Антонюк / Монографія. – К. : КНЕУ, 2004, – 273 с.
5. Багрова І.В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І.В.Багрова, О.Г. Нефедова// Науковий журнал «Вісник економічної науки України». – 2007. – № 1(11). – С.. 11–16.
6. Бакалінська О. О. Міжнародно-правовий захист економічної конкуренції: сучасні проблеми та шляхи подолання / О. О. Бакалінська // Правничий вісник університету «Крок». – К., 2006. – Вип. 1. – С. 124–131.
7. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства [Текст] / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2000. – С. 201-208.
8. Безтелесна Л.Н. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства [Текст] / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2004. – N 12. – C. 40-44.
9. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы [Текст] / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – N 5. – C. 63-72.
10. Борисенко З.М. Умови економічної конкуренції в Україні [Текст] / З.М. Борисенко // Економіка України. – 2002. – N 10. – C. 4-11.
11. Піддубна Л. І. Методолого-методичні засади оцінки ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / Л. І. Піддубна // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. статей. – Харків : УкрДАЗТ, 2009. – № 25. – С.46–54.
12. Подольна В. Концептуальні основи гудвілу як нематеріального активу підприємства / В. Подольна // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 6. – С. 207–211.
13. Савіцька О. П. Теоретико-методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності суб’єктів туристичної індустрії / О. П. Савіцька, Н. В. Савіцька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 776. - С. 154-163.
14. Сопільник Л.І. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України / Л.І. Сопільник, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. − Вип. 19.10 – С.222 - 227.
15. Чаплінський Ю. Б. Модель взаємовідносин туристичного підприємства з партнерами / Ю. Б. Чаплінський, В. А. Нікульча // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2015. - Вип. 2. - С. 109-118.
16. Шкода Т.Н. Потенціал організації – основа її конкурентоспроможності// Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць. – Випуск 7. – К.: НАУ, 2004. – 200 с. – С. 97–100.
17. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації : монографія / Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 275 с.
18. Бутко М. Інвестиційні аспекти підвищення конкурентоспроможності економіки / М. Бутко // Економіка України. – 2004. – № 4. – С.40–45. 11. Нездоймінов С.Г. Наукова парадигма підприємництва в економічній системі туризму / С.Г. Нездоймінов // Вісник ДІТБ. Серія “Економіка, організація і управління підприємствами” (в туристичній сфері) / гол. ред.: д.е.н., проф., академік АЕН України М.М. Туріянська. – Донецький інститут туристичного бізнесу. – 2008. – № 12. – 2008. – С. 54–60.
19. Воловодюк С. С. Вплив державних інституцій на формування конкурентоспроможності вітчизняного виробника / С. С. Воловодюк // Економіка, фінанси, право. – 2013. – № 8. – С. 27–30.
20. Вотченнікова О. В. Формування маркетингової системи взаємодії на ринку лакофарбових товарів: дис…канд. екон. наук : 08.06.01 / Вотченнікова Ольга Володимирівна. – Донецьк, 2006. – 200 с.
21. Гаврилюк С.П. «Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу»: Навч. посібник. – К.: Київ. Національний торговий економічний університет, 2006. – 180 с.
22. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг: автореф. дис. … канд. екон. наук.: спец. 08.06.02 – підприємництво, менеджмент та маркетинг / С.П. Гаврилюк. – Київ, 2001. – 20 с.
23. Гамов М. С. Регіональна конкурентоспроможність економіки України : навч. посіб. / М. С. Гамов, О. І. Шнирков. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2011. – 292 с.
24. Гербут. М.В. Фактори конкурентоспроможності організацій курортно-рекреаційної сфери та їх класифікація // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. – 2006. - № 554. – с. 145 – 151.
25. Градінарова О.О. Рефлексивне управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств: автореф. дис. … канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / О.О. Градінарова. – Донецьк, 2009. – 20 с.
26. Гречан А. П. Теоретичні засади визначення інноваційного потенціалу підприємства / А. П. Гречан // Економіка та держава : науково-практичний журнал. – 2005. – № 7. – С. 34–37.
27. Грицишин М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / М. Грицишин // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2004. – Вип 33. – С. 431–436.
28. Губський Б. В. Конкурентоспроможність національної економіки: пріоритети дослідження та експертні оцінки / Губський Б. В., Павловська О. Д., Харчук С. В. За ред. д-ра екон. наук, проф. Б. В. Губського. — К.: КНЕУ, 2003. — 51 с.
29. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
30. Дмитриев М.Н. Экономика туристического рынка: [учебник] / Дмитриев М.Н., Забаева М.Н., Малы-гина Е.Н. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 312 с.
31. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. / Л. П. Дядечко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
32. Заячковська Г. Індекс конкурентоспроможності України у сфері подорожей і туризму / Г. Заячковська // Економічний аналіз. – 2001. – Вип. 7. – С. 407–410.
33. Кваснюк Б. Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б.Є. Кваснюка. — К.: Фенікс, 2005. — 582 с.
34. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму: [підручник] / В. К. Кіптенко. – К.: Знання, 2010. – 502 с.
35. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2003. – 300 с.
36. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт – ЛВ, 2005. – 304 с.
37. Назарова Г. В. Финансовый анализ рыночного партнерства / Г. В. Назарова // Бизнес-информ. – 1996. – № 3. – С. 44-46.
38. Нездоймінов С.Г. Наукова парадигма підприємництва в економічній системі туризму / С.Г. Нездоймінов // Вісник ДІТБ. Серія “Економіка, організація і управління підприємствами” (в туристичній сфері) / гол. ред.: д.е.н., проф., академік АЕН України М.М. Туріянська. – Донецький інститут туристичного бізнесу. – 2008. – № 12. – 2008. – С. 54–60.
39. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
40. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарєв // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського. – Харків: ХАІ, 2010. – Вип. 1 (9). – С. 5–16.
41. Петрович Й.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія / Й.М. Петрович, О.В. Кривешко, І.О. Ступак; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., заслуженого діяча науки і техніки Й.М. Петровича. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 228 с.
42. Пуцентайло П.Р. Конкуренція як економічна категорія // Економіка АПК. –2007. – С.122-126.
43. Решетнікова Т.П. Організаційно-економічні методи управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. … канд. екон. наук.: спец. 08.06.01 // Т.П. Решетнікова. – Донецьк, 2003. – 16 с.
44. Романко О.П. джерелои  формування  конкурентоспроможності машинобудівного підприємства / О.П Романко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №3. – С. 113–125.
45. Трушенко О. М. Конкурентоспроможність країни в умовах економічної глобалізації / О. М. Трушенко // Вісник Академії митної служби України. Серія "Економіка". – Д., 2010. – № 1. – С. 96–102.
46. Уманців Ю. М. Економічна конкуренція в умовах фінансової глобалізації / Ю. М. Уманців // Фінанси України. – 2009. – № 10. – С. 95–106.
47. Чередниченко О.Ю. Можливості та перспективи розвитку індустріального (промислового) туризму у Східному регіоні України / О.Ю. Чередниченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. - № 28. – С.71-79.
48. Шконда В.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: [монографія] / В.В. Шконда, А.В. Кальянов. – Донецьк: Ноулідж (донецьке відділення), 2009. – 168 с.
49. Юхименко П. І. Історія економічних учень: навч. посіб./ П. І.Юхименко ,П. М.Леоненко. – К.: Знання-Прес, 2005.– 583 c.
50. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2009. – 208 с.
51. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия / П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. – 2005. – № 2. – С.3–5.
52. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
53. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 448 с.
54. Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2003. – 688 с.
55. Гоц Л. Методики визначення вартості гудвілу / Л. Гоц // Прометей. – 2012. – № 1 (37). – С. 140–143.
56. Грем Даулінг. Репутація фірми. Створення, управління та оцінка ефективності / Грем Даулінг; пер. О.В. Кузнєцов. – М.: ІМІДЖ-Контакт, 2003. – 368 с.
57. Зайцев В. Є. Забезпечення економічної безпеки держави в умовах інтенсифікації конкурентної боротьби на світових ринках / В. Є. Зайцев // Вісник Академії митної служби України. Серія "Економіка". – Д., 2010. – № 1. – С. 78–85.
58. Зобкова Ж.О. Комплексный подход к оценке деловой репутации предприятия / Зобкова Ж.О., Пахомов А.В., Пахомова Е.А. // Математика. Компьютер. Образование: сб. тр. XV междунар. конф. – Ижевск: На-уч.- изд. центр «Регулярная и. хаотическая динамика». – 2008. – Т. 1. – С. 150–153.
59. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток : монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова; Наук.-дослід. центр індустр. проблем розвитку НАН Укр. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 351 с.
60. Іспірян Г. І. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку. / Іспірян Г. І., Нгуен А. К. // Легка промисловість. — 1999. — № 1–2. – 315 с.
61. Капуш І. С. Забезпечення "чесного" конкурентного середовища як один з принципів світової організації торгівлі / І. С. Капуш // Держава і право. Юридичні і політичні науки. – К., 2006. – Вип. 34. – С. 386–390.
62. Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / Кротков А. М., Еленева Ю. Я. // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 6., - 217 с.
63. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / Ю. В. Колесник // Економіка, фінанси, право. – 2010. – № 5. – С. 3–8.
64. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ. / под. ред. С.Г. Божук / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
65. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристической фирмой. Учебник.- М: Финансы и статистика, 2001. -208 с.
66. Назарова Г. В. Финансовый анализ рыночного партнерства / Г. В. Назарова // Бизнес-информ. – 1996. – № 3. – С. 44-46.
67. Портер М.Е. Конкуренція. Пер. с англ. / Портер М.Е. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 495 с.
68. Портер М. Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать / Пер. с англ. — М.: Алебина Бизнес Букс, 2005. — 262 с.
69. Решетникова И. И. Репутационный капитал как фактор обеспечения конкурентоспособности российского бизнеса: теория, методология исследования, проблемы формирования и управления в условиях глобализации рынков : автореферат дисс. на соиск. уч. степени д-ра экон. наук по спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" (3. Маркетинг) / И. И. Решетникова. – Волгоград, 2011. 11. – 216 с.
70. Савчук С.И. Основы теории конкурентоспособности / Монография / Под научной ред. академика НАН Украины Б.В. Буркинского. – Мариуполь: Издательство «Рената»ю - 2007. – 520 с.
71. Сальников В.А. Конкурентоспособность отрасли российской промышленности – текущее состояние и перспективы / В.А. Сальников, Д.Т. Галимов // Проблеми прогнозирования. – 2006. – № 2. – С. 55–82
72. Семенов В.Ф. Регіональна економіка: Навч. посіб./ Семенов В.Ф., Проценко Т.О. - К.: МП «Леся», 2009. – 708 с.
73. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.
74. Фасхиев Х. Управление конкурентоспособностью товара на этапе разработки / Х. Фасхиев, Н. Бублик // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №8. – С. 79–86.
75. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентноздатністю організації: підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2009. – 470 с.
76. Фєоктістова Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств та її прогнозування / Т. В. Фєоктістова, В. А.Ільїна// Шкіряно-взуттєва промисловість. – 2002.– №15– С.16 – 17.
77. Янковский Н.А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровни. / Янковский Н.А. — Донецк: ДонНУ, 2004. — 398 с.
78. Фінансова звітність туристичного підприємства «Телемак»
79. Гаврилов И.А. Оценка уровня партнерских связей как одного из факторов конкурентоспособности организации [Электронный ресурс] / И.А. Гаврилов, Н.С. Иващенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – Режим доступа : http://mavriz.ru/articles/2009/3/4941.html
80. Гончаров В. Аналіз існуючих підходів і методів оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства / В. Гончаров, О. Ларін // Журнал “Схід”. – №5(77), вересень–жовтень 2006 р.: Всеукраїнська експертна мережа. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php? ELEMENT\_ID=11254
81. Діяльність підприємств сфери послуг у грудні 2009 р. Основні тенденції. 26.01.2010 №19. [Електронний ресурс] / Державний ком. статистики України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)
82. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. [Електронний ресурс] / С. В.Мочерний. – К.: Академія, 2002.– Т. 3.– 952 с.
83. Світові макроекономічні дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nauka.kushnir.mk.ua/>
84. Концепція розвитку туризму до 2022 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: httр: //zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws.
85. Шершньова З. Є. Визначення конкуренто-спроможності підприємства / З.Є. Шершньова, С. В. Оборська: Стратегічне управління. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: httр: //slv.com.ua/book/ 101/6908.html