Титулка Управління конкурентоспроможності туристичного підприємства.

**Зміст**

Вступ

РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості конкурентоспроможності туристичного підприємства.................................................................................................

1.2. Фактори конкурентоспроможності туристичного підприємств……

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства……………………………………………………………………..

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «Travel Gallery»

2.1. Загальна економіко-організаційна характеристика туристичного підприємства «TravelGallery»………………….………….……………………

2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність туристичного підприємства «TravelGallery».…………………………………………… ………………….

2.3. Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства «TravelGallery» за обраними методами.…………………………………………

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «Travel Gallery»

Висновки

Список використаних джерел

ДОДАТКИ

**ВСТУП**

Туристична галузь – одна з небагатьох сфер діяльності суспільства, яка завжди є затребуваною та потрібною. В сучасних умовах постійної глобалізації, інтеграції та зближення з Євросоюзом туризм набуває нового важливого значення та впливу, адже це – і нові робочі місця, і додаткові надходження до бюджетів усіх рівнів, і пропагування місцевих культурних пам’яток та взагалі своєї держави на міжнародній арені. Проте загострення в останні роки конкурентної боротьби, перш за все у сфері міжнародного туризму, чому посприяли становлення безвізового режиму з ЄС та покращення рівня життя населення, ріст доходів громадян, ставить перед вітчизняними туристичними підприємствами нові виклики та проблеми. Тому саме підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства, аналіз його основних проблем у порівнянні з фірмами-конкурентами та пошук оптимальних шляхів їх вирішення на сьогодні таке актуальне та затребуване.

Отже, тема роботи – «Управління конкурентоспроможності туристичного підприємства».

Мета – дослідити основні аспекти конкурентоспроможності туристичного підприємства «TravelGallery» та запропонувати основні шляхи його підвищення.

Виходячи з мети роботи, були поставлені такі завдання:

- проаналізувати сутність та особливості конкурентоспроможності туристичного підприємства;

- розглянути його фактори конкурентоспроможності;

- виділити та дослідити методи оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства;

- провести загальну економіко-організаційну характеристику туристичного підприємства «TravelGallery»;

- провести аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом SWOT-аналізу та PEST-аналізу;

- здійснити оцінку конкурентоспроможності туристичного підприємства «TravelGallery» за обраними методами;

- розробити основні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства «TravelGallery».

Предмет дослідження основні аспекти управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства «TravelGallery».

Об’єкт дослідження - туристичне підприємство «TravelGallery».

Джерельну базу роботи склали напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених С. Галасюк., В. Герасименко, А. Герасимчук, Ф. Кифяка, Л. Ковальської, Ф. Котлера, О. Любіцевої, Ю. Мігущенка, М. Мальської, С. Писаренко, М. Портера, І. Сидоренка, С. Соколенка, Н. Тарнавської та ін.

В ході роботи були застосовані загальнонаукові методи опрацювання та аналізу наукової літератури, емпіричний метод, спеціальні методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємств, математичні методи.

**РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1. Сутність та особливості конкурентоспроможності туристичного підприємства**

На сьогоднішній день туризм є однією із найважливіших сфер соціально-економічного життя в державі, причому він розвивається набагато динамічніше та якісніше, ніж інші. Туризм має значний вплив на розвиток інфраструктури регіонів, їх соціально-економічний та культурний розвиток, приносить великі прибутки як державі, так і приватним інвесторам, акціонерам та працівникам.

Разом з тим в умовах постійних змін, глобалізації та інформатизації життя вкрай важливим для будь яких підприємств – і туристичні організації тут не виняток – виявляється конкуренція. Саме перемога в постійній конкурентній боротьбі дає можливість туристичному підприємству досягти набагато більших результатів, ніж зазвичай. А досягається такий успіх факторами конкурентоспроможності підприємства, тобто від того, як краще та ефективніше працює підприємство в заданому сегменті ринку.

Перш ніж вести мову про конкурентоспроможність туристичних підприємств, необхідно визначитися із сутністю поняття «туристичне підприємство». В загальному економічна наука розуміє його як суб’єкта господарювання (фізичну чи юридичну особу), яка створює туристичний продукт, надає певні туристичні та супутні послуги чи здійснює посереднику діяльність в процесі надання таких послуг. Ключовими суб’єктами, що ведуть туристичний бізнес, вітчизняною законодавчою базою визначені туристичні оператори і туристичні агентства [18].

Закон України «Про туризм» подає такі визначення даних категорій суб’єктів господарювання:

1) туристичні оператори – це юридичні особи, які створюються на основі існуючої вітчизняної нормативно-правової бази та мають на меті організувати і забезпечити процес створення туристичного продукту, реалізувати їх надання, а також надавати основні та супутні послуги; головною умовою для діяльності таких туристичних операторів є наявність ліцензії, що її видають компетентні органи;

2) туристичні агентства – це юридичні особи, які створюються відповідно до чинного українського законодавства, а також і фізичні особи – підприємці, які мають право здійснювати посередницьку діяльність з метою реалізації визначених туристичних продуктів і послуг інших суб’єктів туристичного ринку, а також посередницьку діяльність по реалізації основних та супутніх послуг; знову ж таки – для проведення такого виду діяльності необхідна спеціальна ліцензія [1].

Основою будь якої діяльності та рушієм постійних змін на будь-якому підприємстві є конкуренція. Вона впливає на темпи та об’єми виробництва незалежно від спрямованості основної діяльності, дає поштовх до запровадження інноваційних ідей, технологій, концепцій та планів.

Тому, перш ніж вести мову про конкурентоспроможність туристичного підприємства, слід визначитися із поняттям самої конкуренції. Вона є необхідною і вкрай важливою умовою для існування ринку і являє собою боротьбу двох або більше підприємств-суперників у конкретному сегменті ринку. А туристична конкуренція – це боротьба між двома підприємствами туристичної галузі, направлена на досягнення найбільш вигідних умов виробництва та збуту туристичних послуг для того, щоб досягти максимально можливих результатів своєї діяльності в бізнесі. Тому основним змістом конкуренції в туризмі є боротьба за самого туриста, який в даному випадку виступає як споживач туристичних послуг, за найбільш повне та якісне задоволення його туристичних потреб. Головними умовами та параметрами конкуренції є цінова політика та якість туристичних послуг, що їх надає підприємство [19, 43].

Звичайно ж, не є винятком і туристична галузь. Конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, що являє собою набір певних інтегральних характеристик, які відбивають основні відмінності продукту даного підприємства від аналогічних продуктів конкурентів. Ці відмінності визначають його привабливість та успішність в очах споживачів (покупців, клієнтів, партнерів та ін..) – розгалуженість туристичних напрямів, краща цінова політика, вища якість обслуговування, акції, скидки та ін..

Проте саме у визначенні конкурентоспроможності туристичного підприємства є одна важлива проблема, вирішення якої часто упускають чи просто ігнорують. Мова йде про те, що на практиці в середовищі туристичних підприємств маркетологи акцентують увагу на саме якісних показниках своєї фірми, зіставляючи лише деякі інтегральні показники її діяльності. Тоді відповідно проходить аналіз даних параметрів і в конкуруючих підприємств та їх зіставлення.

Але передовий світовий досвід у оцінці конкурентоспроможності туристичних підприємств доводить хибність даного підходу. Провідні науковці давно зрозуміли, що намагатися так схематично зобразити конкурентоспроможність товару – це те ж саме, що намагатися однією схемою показати всю складність, динаміку та гнучкість існуючих ринкових процесів. Конкурентоспроможність – це не той показник,рівень якого можна вирахувати для себе і конкурента, а потім його перемогти [13, 25].

В сучасній ринковій економіці державна політика у сфері конкуренції спрямована перш за все на виконання нею відповідних функцій, а саме:

- збалансованості ключових ринкових параметрів: попиту і пропозиції;

- кооперації інтересів всіх виробників;

- стимулювання виробників щодо покращення якості їхнього продукту (послуг);

- розробки необхідних заходів щодо зниження витрат;

- модифікації одного й того ж самого продукту;

- формування адекватної ринкової ціни;

- збалансоване співвідношення між потребами суспільства та суспільним виробництвом.

В процесі розгляду поняття конкуренції в туристичній галузі слід обов’язково враховувати специфіку цього виду діяльності. На відміну від товарного ринку, основним предметом діяльності на ринку туризму є послуги, які досягають 80-85% усього об’єму продажу на ринку в країнах з сучасною розвинутою економікою. Важливими специфічними ознаками послуг в туризмі є:

1) нематеріальний характер діяльності;

2) залежність від інших підприємств туристичної індустрії;

3) нездатність до зберігання;

4) висока вартість послуг;

5) залежність від наявності конкурентних переваг, висока замінність складу та асортименту послуг.

Крім того, на практиці існують неабиякі труднощі у процесі проведення безпосередньої оцінки інтенсивності туристичної конкуренції. Це відбувається тому, що реально можливо дати її визначення на основі оцінки саме контрольованих наслідків відносин, які виявляються в процесі розподілу часток ринку між фірмами-конкурентами, темпами та динамікою росту туристичного ринку і його рентабельністю [15, 138].

Конкурентоспроможність є такою 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 загальнодержавному туристичному ринку й бути одночасно неконкурентоспроможним на міжнародних ринках щодо надання якісних туристичних послуг. Слід вважати, що 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 в туристичному бізнесі – це здатність туристичного підприємства досягати найкращих результатів своєї діяльності в процесі боротьби з аналогічними фірмами-конкурентами на даному сегменті туристичного ринку.

**1.2. Фактори конкурентоспроможності туристичного підприємств**

При визначенні конкурентоспроможності туристичного підприємства необхідно виокремити ряд чинників, які безпосередньо впливають на неї. Аналіз таких чинників дає нам змогу виявити низку сильних сторін підприємства, які підвищують наявний рівень його конкурентоспроможності та, відповідно, дають змогу ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища, а також низку слабких сторін, які становлять загрози для підприємства.

Залежно від конкретних значень даних чинників туристичне підприємство може отримати або сприятливі, або несприятливі для створення та підтримання власних конкурентних переваг умови діяльності. Вже традиційно усі чинники впливу на сьогодні поділяють на зовнішні та внутрішні. Усі інші чинники за різними видами класифікацій та ознаками можна віднести до однієї з цих двох великих груп [2, 430].

Зовнішні (або екзогенні) чинники – це фактори зовнішнього середовища, на які підприємство немає свого впливу. Але обов’язково необхідно досліджувати ці зовнішні фактори при аналізі конкурентного середовища, оскільки вони мають вагомий вплив на загальний рівень конкурентоспроможності туристичного підприємства. Важливим для нього є не тільки врахування впливу зовнішніх факторів, але й виявлення можливості розвитку під впливом цих чинників. Виходить, що якщо неможливо вплинути на ці фактори, але можемо пристосуватися до них і використовувати з користю.

Так, наприклад, О.Г. Нефедова включає до них:

- економічні – податкова політика держави, інфляційні процеси;

- соціальні – рівень кваліфікованості робочої сили та її чисельність;

- політичні – міжнародні конфлікти;

- природні фактори – вичерпність запасів окремих видів ресурсів;

- техногенні чинники – глобальне потепління тощо – це група глобальних зовнішніх чинників;

- зовнішні чинники мезорівня – підприємства-конкуренти, підприємства-контрагенти, споживачі та кредитно-фінансові установи.

Натомість Н. Грицищин дає дещо інший перелік:

1) діяльність державних владних структур, що включає фіскальну та грошово-кредитну політику, законодавчі акти;

2) господарську кон’юнктуру, що об’єднує ринок сировинних та матеріальних ресурсів, ринок трудових ресурсів, ринок засобів виробництва, ринок фінансових ресурсів;

3) розвиток нових технологій, нових матеріалів та джерел енергії;

4) параметри попиту, які об’єднують збільшення попиту на товари, які виробляють на підприємстві, дають змогу отримувати високий прибуток, а також зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Ці класифікації є дуже загальними, тому їх можна застосувати для будь-якого ринку, не лише туристичного.

Дослідити ж мікросередовище нам дає змогу модель п’яти конкурентних сил за Портером [17, 449]. Ми побудували зазначену модель для ринку туристичних послуг (рис. 1).

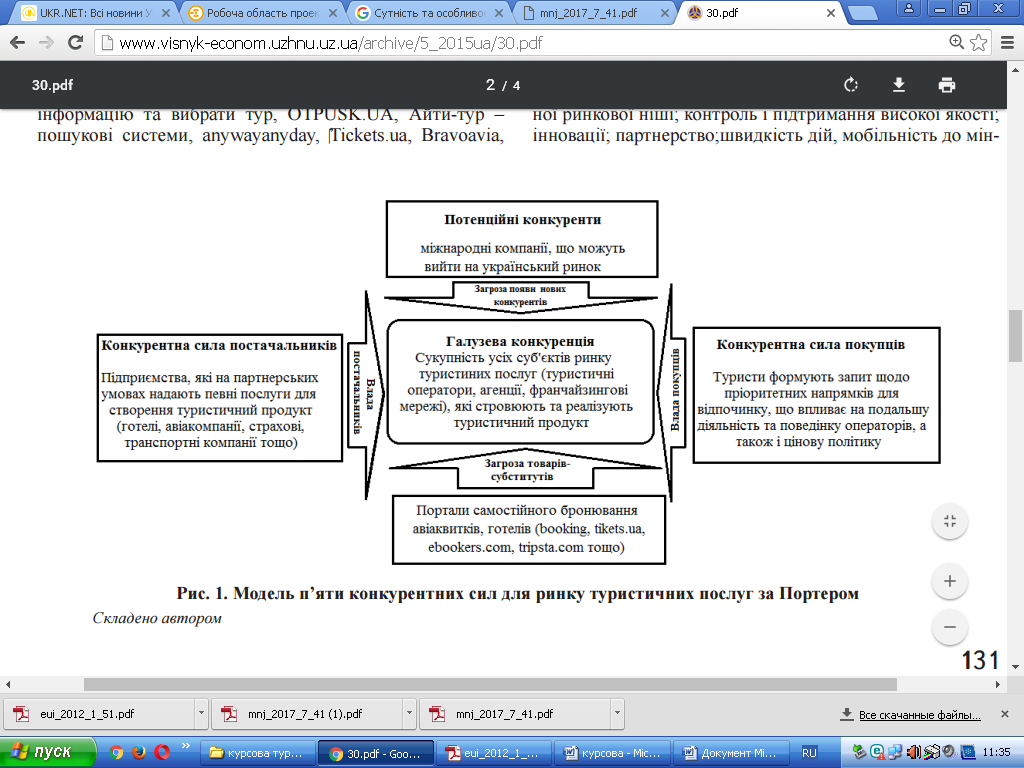


Рисунок 1. Модель п’яти конкурентних сил М.Портера для туристичного підприємства

Конкретно для ринку туристичних послуг розробила класифікацію чинників впливу відома дослідниця Т.І. Ткаченко. Автор класично виділила такі чинники:

- соціально-економічні;

- природно-географічні;

- культурно-історичні;

- демографічні; науково-технічні та політичні фактори.

При цьому до зовнішнього середовища науковець включає також деякі фактори мікросередовища, тобто це найближче оточення підприємства: партнери, постачальники, кредитні установи, урядові організації, податкові організації, засоби масової інформації, страхові компанії, споживачі та конкуренти.

Близькі до них і загальноприйняті в світі фактор впливу (рис.2)



Рисунок 2. Основні чинники конкурентоспроможності туристичних підприємств (згідно загальноприйнятих світових класифікацій)

Зрештою, на основі вищевказаних поглядів та концепцій доцільно виділити такі групи факторів, аналіз яких дозволяє зробити висновок про ступінь конкурентоспроможності туристичного підприємства

1. Політичні – існуюча політична ситуація в країні. Цей фактор стає сьогодні доволі актуальним. Зауважимо, що, наприклад,події Революції Гідності 2013-2014 років, анексія Криму та проведення АТО різко змінили географію, потужність та направленість вітчизняних туристичних потоків. Вперше туристична галузь зазнала такого значного зниження туристичних прибутків - на 43,3%, що змусило говорити про кризу вітчизняного туристичного ринку [10]. Проте вона була спричинена не лише подіями в Україні, а й загальним погіршенням світової економіки. Разом з тим аналіз розвитку туристичної галузі дозволяє прогнозувати її орієнтовні перспективи на найближчі роки досить оптимістично.

2. Клімат та географічне розташування. Цей конкурентний фактор також має першорядне значення для сфери туризму. Саме він зумовлює спеціалізацію країни на певному туристичному напрямі. Так, наприклад, Іспанія є популярним літнім курортом, а Австрія приваблює переважну кількість туристів взимку. Крім того, в деяких країнах є регіони з унікальним кліматом, що дозволяє їм розвивати оздоровчий туризм. Володіння таким особливим туристично-рекреаційним ресурсом дозволяє певним державам монополізувати його використання.

В Україні даний фактор також має вагомий вплив. Звісно ж, у гірські курортах Карпат, наприклад Буковелі, краща відвідуваність взимку, аніж в інші пори року, а на морських курортах Одеси, приміром, пік сезону наступає в кінці серпня – початку вересня.

3. Історико-культурні пам’ятки. Такі ресурси є унікальними і займають монопольне становище серед туристичних цінностей, зумовлюючи високі ціни на відвідування певних місцевостей. До них слід віднести пам’ятки релігії – церкви, храми, собори, лаври та ін.., мистецтва – музеї, монументальні споруди, архітектури та ін..

4. Інфраструктура (транспорт, розміщення). Сьогодні регіони, які прагнуть бути конкурентоспроможними на національному та світовому туристичному ринку, намагаються активно розвивати свої в першу чергу готельні мережі. Крім того, впорядковуються шляхи сполучення, проходить ремонт доріг, диверсифікація комунікаційних мереж та ін.. яскравим прикладом такого впливу може слугувати проведення в Україні чемпіонату Європи з футболу Євро-2012, коли задля однієї лише події з метою заохочення іноземних туристів було відремонтовано тисячі кілометрів доріг, аеропортів та вокзалів, туристичних баз і готелів, хостелів та ін.. [14, 312]

5. Асортимент туристичних послуг. Кожній туристичній фірмі при плануванні розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності в туристичної галузі доцільно звертати належну увагу на ті види туризму, які найбільш актуальні для конкретної цільової аудиторії на даний час. Це дає змогу з більшою точністю визначити місце туристичної підприємства серед інших, розрахувати ймовірний прибуток, який може забезпечити конкурентна перевага широкого асортименту туристичних послуг.

6. Вартість відпочинку. Слід виділити групу факторів, які здійснюють вплив на ціну подорожі як в різні країни світу, так і по Україні. До них належать:

- рівень економічного розвитку країни, регіону, конкретної місцевості;

- ступінь розвиненості індустрії гостинності в них;

- наявність зручних транспортних шляхів, розвиненої інфраструктури тощо

7. Політика розвитку туристичної галузі в країні. Кожна держава використовує свою власну вироблену десятиліттями політику підвищення конкурентоспроможності туристичної індустрії, яка має за мету як економічні, так і неекономічні цілі. До економічних доцільно віднести загальне економічне зростання, розвиток галузі, збільшення прибутків від туристичної діяльності. Неекономічні полягають в досягненні свободи пересування людей, відродженні природної і культурної спадщини та ін.

Економічна політика також заохочує розвиток туризму, застосовуючи спеціальні бюджетні, грошові і фіскальні заходи на всіх рівнях. Бюджетні заходи містять державне фінансування з бюджету, спеціально складеного для туризму, і, зазвичай, мають такі форми:

– позики за дуже низькими процентними ставками, призначені для інвестування проектів великих туристичних інфраструктур;

– субсидії, призначені для заохочення пріоритетних напрямків розвитку туризму [12, 20].

Крім економічної політики, розвиток туризму заохочується і за допомогою соціальної політики, що проводиться державою, до якої належить регулювання тривалості робочого дня, відпусток, професійної підготовки. Наприклад, введення у Франції п’ятитижневої оплачуваної відпустки вплинуло на розвиток туризму в країні.

8. Трудові ресурси для роботи в самій галузі. Необхідно зазначити, що індустрію туризму можна віднести до найбільш трудомістких галузей. Наприклад, у Північній Америці на неї припадає 5% від ВНП і 8% усіх працюючих, у Західній Європі — 7 і 11% відповідно. За даними американських спеціалістів, індустрія туризму (включаючи внутрішній) є найбільшою з числа зайнятих робочих місць у більшості країн і забезпечує роботою понад 100 млн. чоловік. Сьогодні країни, які намагаються бути конкурентними на світовому ринку туристичних послуг, запроваджують різноманітні програми для підвищення кваліфікації працівників сфери обслуговування туристів.

На даний час в туристичній індустрії України працює більше 4,5 тисяч туристичних фірм, які (згідно даних на 2017 рік) забезпечили туристичними послугами близько 2,5 млн. чол.. За оцінками експертів, цей рівень і надалі буде рости [10].

Отже, в процесі дослідження було з’ясовано, що всі можливі чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна розподілити на дві основні групи: фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Підприємство може контролювати та коригувати дію лише внутрішніх чинників, але також повинно враховувати також і чинники зовнішнього середовища. Проаналізувавши сучасні дослідження з цього питання для ринку туристичних послуг, можна традиційну класифікацію та виділили серед чинників зовнішнього середовища також політичні, демографічні процеси, соціально-культурні, розвиток інновацій, економічні та міжнародні чинники.

**1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства**

У сфері туризму проблема конкурентоспроможності не вивчалася достатньо систематизовано, тому часто в ній застосовуються деякі аспекти оцінки конкурентоспроможності фінансово-господарських підприємств. В той же час слід враховувати, що туризм як сфера підприємницької діяльності має свою специфіку, після визначення якої можна застосувати теорію конкурентоспроможності до нематеріальної сфери діяльності та виділити ряд особливостей (рис.3)

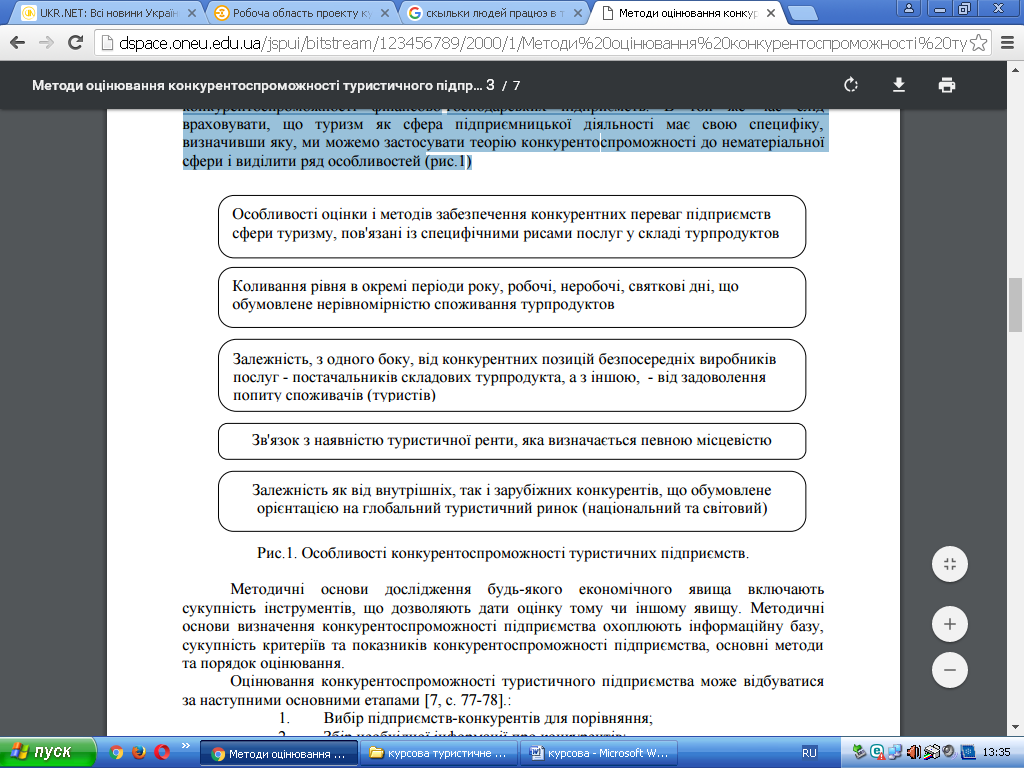


Рисунок 3. Особливості конкурентоспроможності туристичних підприємств

Методичні основи дослідження будь-якого економічного явища включають певну сукупність інструментів, що дозволяють дати оцінку тому чи іншому явищу. Тому методичні основи визначення конкурентоспроможності підприємства охоплюють наявну інформаційну базу, сукупність певних критеріїв та показників конкурентоспроможності підприємства, а також основні методи та порядок оцінювання. Оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства може відбуватися за наступними основними етапами:

1. Вибір підприємств-конкурентів для порівняння.

2. Збір необхідної інформації про конкурентів

3. Розробка системи оцінних показників.

4. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності даного туристичного підприємства та конкурентів.

5. Побудова порівняльних таблиць, визначення та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства за найбільш прийнятним методом [16].

Також слід виділити принципи, які визначають конкурентоспроможність підприємства. Основними принципами визначення конкурентоспроможності підприємства є:

* оцінка діяльності підприємства повинна проводитися з позиції конкретного суб'єкта ринку - виробника або споживача послуг;
* орієнтація на певний вид та сегмент ринку. Сегменти ринку можна виділяти за різними ознаками, але найбільш універсальною є рівень доходів споживачів, що визначає рівень якості обслуговування;
* забезпечення порівняльності підприємств за типами;
* дотримання норм законодавства України і міжнародних норм;
* орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній);
* попередження подвійного врахування показників в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства;
* формування номенклатури показників, які можна розрахувати з реальних джерел [9, 142].

Визначення конкурентоспроможності підприємства є не що інше, як процес порівняння різних показників і критеріїв одного підприємства на тлі інших, тому доречно відзначити відносність даної категорії. Для об'єктивності оцінки були визначені ряд вимог, яким необхідно слідувати при підборі підприємств-конкурентів (Рис.4.).

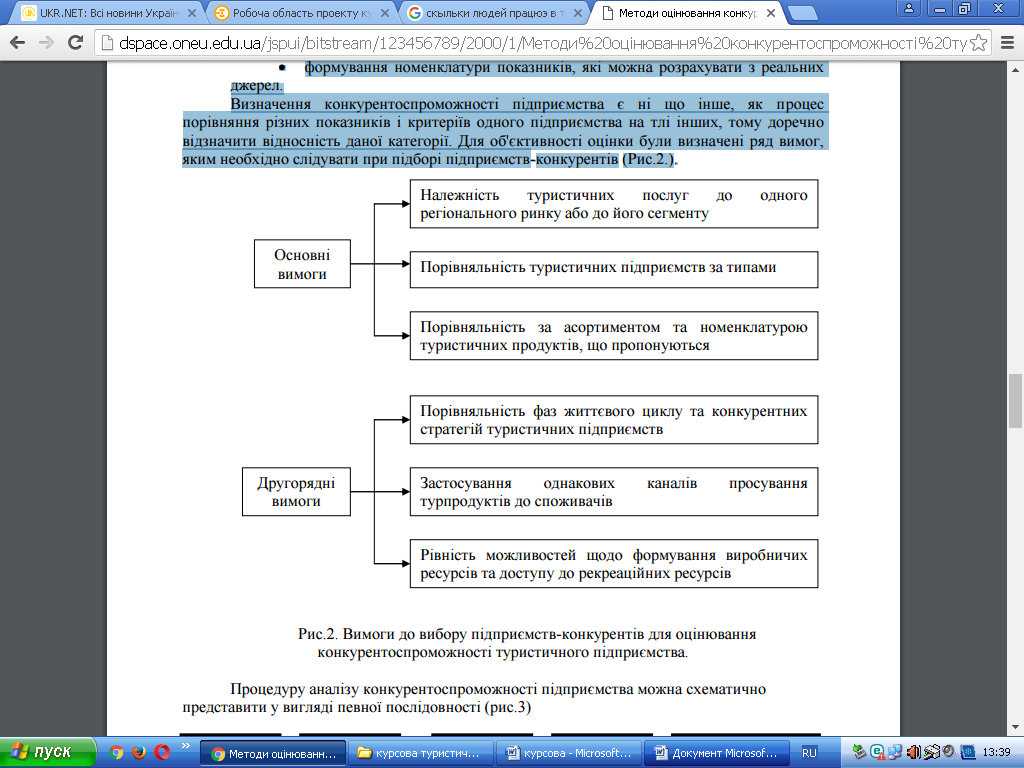


Рисунок 4. Вимоги до вибору підприємств-конкурентів для оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства

Для проведення аналізу конкурентоспроможності туристичного підприємства необхідно розробити алгоритм його проведення. У загальному вигляді його можна зобразити таким чином (рис. 5)

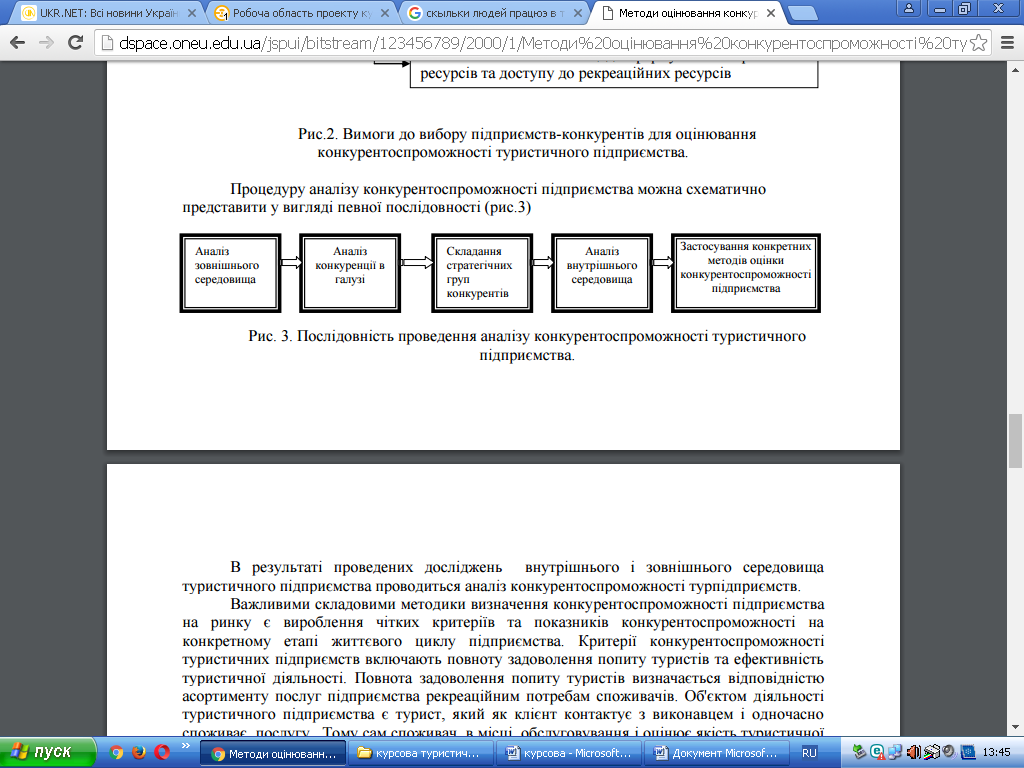


Рисунок 5. Алгоритм проведення аналізу конкурентоспроможності туристичного підприємства

В результаті проведених досліджень внутрішнього і зовнішнього середовища туристичного підприємства проводиться аналіз конкурентоспроможності туристичних підприємств. Важливими складовими методики визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку є вироблення чітких критеріїв та показників конкурентоспроможності на конкретному етапі життєвого циклу підприємства.

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 [4, 69].

В.Герасименко при оцінці конкурентоспроможності туристичних послуг розглядає наступні показники: ціна, технологічні переваги, якість послуг, асортимент додаткових послуг, розташування, місткість.

Кузнєцова Н. вважає, що критеріями конкурентоспроможності є ціна, технологічні переваги, якість, інфраструктура додаткових послуг, розташування та місткість.

На думку С.Скобкіна, конкурентоспроможність туристичних підприємств можна оцінити за допомогою наступних характеристик: обслуговування, постійність, надійність, точність, швидкість підтвердження, фактична ціна, частка ринку.

На наш погляд, основними критеріями оцінки конкурентоспроможності готельних послуг з точки зору споживача є цінова політика, якість обслуговування, місце розташування, устаткування номерів, асортимент додаткових послуг, авторитетність бренду.

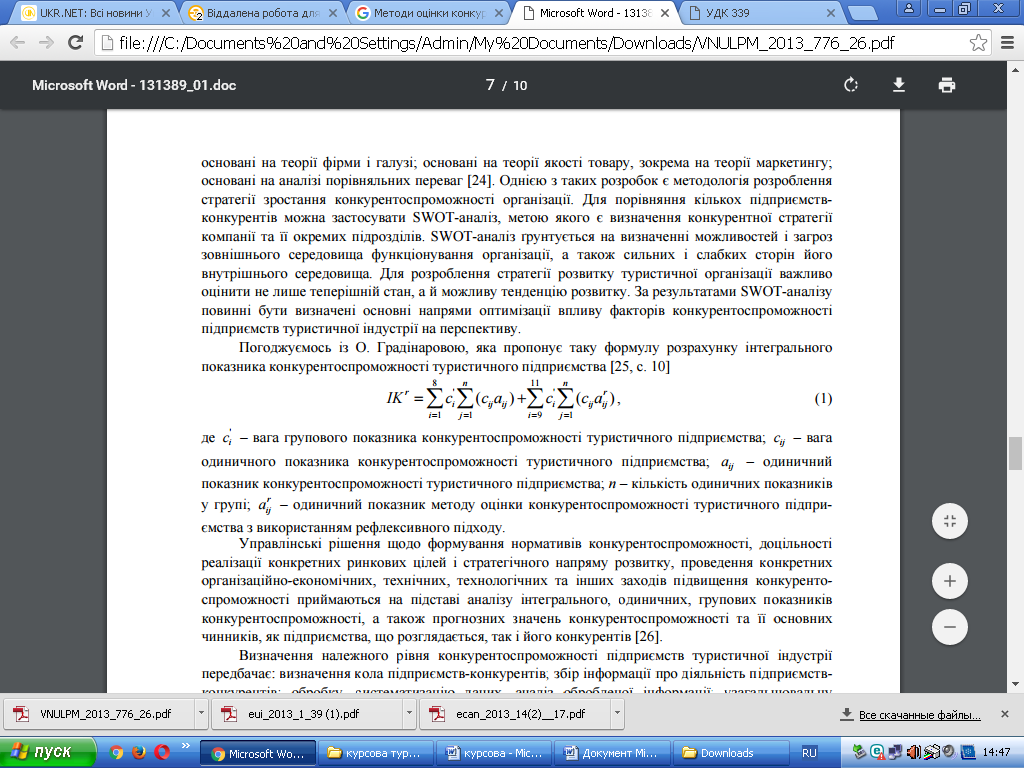
Критерії конкурентоспроможності туристичних підприємств включають повноту задоволення попиту туристів та ефективність туристичної діяльності. Повнота задоволення попиту туристів визначається відповідністю асортименту послуг підприємства рекреаційним потребам споживачів. Об'єктом діяльності туристичного підприємства є турист, який як клієнт контактує з виконавцем і одночасно споживає послугу. Тому сам споживач в місці обслуговування і оцінює якість туристичної послуги, яка повинна відповідати його рекреаційним потребам [15, 170].

Для оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства думки споживачів недостатньо: необхідно знати результативність його діяльності. З цією метою використовується критерій ефективності туристичної діяльності. Цей критерій залежить від ефективності реалізації послуг, ефективності управління туристичним обслуговуванням та персоналом, ефективності використання ресурсів, фінансового стану підприємства.

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства застосовують показники, що характеризують основні напрямки його діяльності: виробничу (з надання послуг), кадрову, фінансову, економічну, управлінську діяльність та ін., причому можуть використовуватися як кількісні, так і якісні показники у вигляді опису чи бальної оцінки. При різноманітті критеріїв і показників конкурентоспроможності рекомендується використовувати комплексний показник конкурентоспроможності підприємства [5, 67].

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 [11].

О.Градінарова пропонує формулу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності туристичного підприємства

, де

Сі – вага групового показника конкурентоспроможності туристичного підприємства;

Сij – вага одиничного показника конкурентоспроможності туристичного підприємства;

aij – одиничний показник конкурентоспроможності туристичного підприємства;

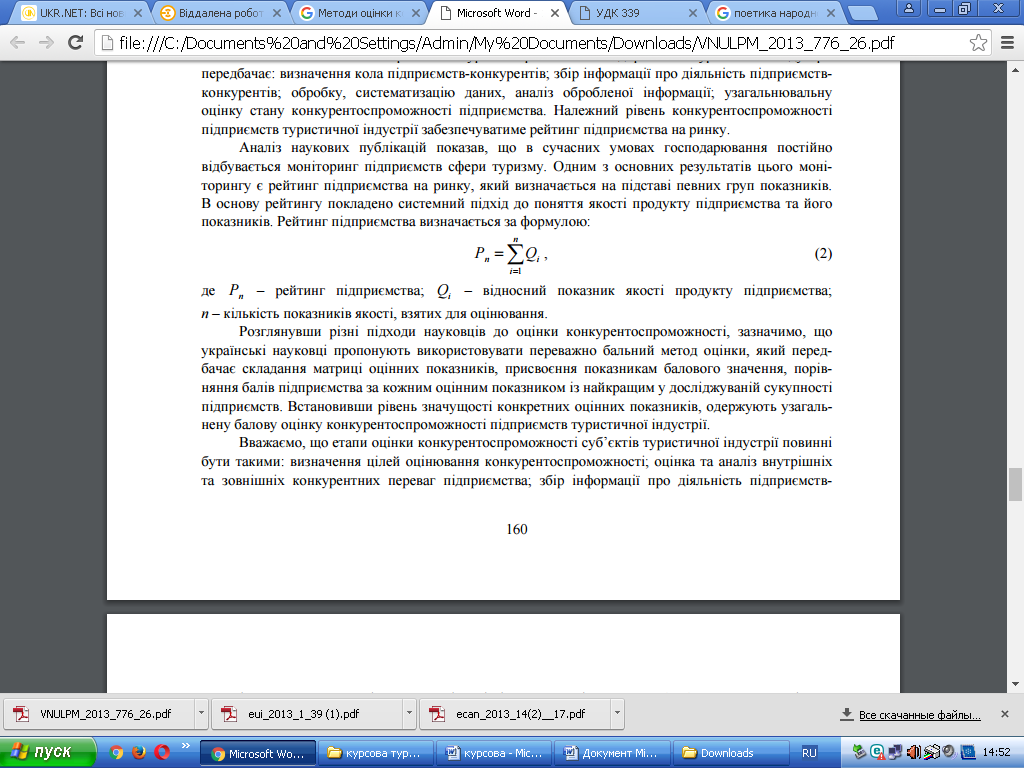
n – кількість одиничних показників у групі;

a'ij– одиничний показник методу оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства з використанням рефлексивного підходу.

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; узагальнюючу 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.

Рейтинг підприємства визначається за формулою:

**,** де

Рп **-** рейтинг підприємства;

Qi - відносний показник якості продукту підприємства;

n - кількість показників якості, взятих для оцінювання [16].

Розглянувши різні підходи науковців до оцінки конкурентоспроможності, слід зазначити, 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.

При цьому етапи оцінки конкурентоспроможності суб’єктів туристичної індустрії повинні бути такими:

1) визначення цілей оцінювання конкурентоспроможності;

2) оцінка та аналіз внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства;

3) збір інформації про діяльність підприємств

Ще один метод оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства заснований на використанні середньозваженої арифметичної показника одиничних показників конкурентоспроможності. Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства базується на використанні різних методів, накопичених у світовій практиці і на наявному теоретичному підґрунті, кожний з яких має свою методологічну основу, переваги, недоліки і можливості використання в практичній діяльності підприємств сфери туризму [9, 94].

Слід сказати, що більшість методів надають недостатньо об'єктивну оцінку конкурентних позицій підприємств на ринку туристичних послуг, оскільки не враховують таких чинників:

- показників, що дозволяють оцінити якість туристичного продукту;

- якість обслуговування туристів;

- професійну майстерність персоналу.

Крім того, вони також не повною мірою відповідають особливостям туристичної діяльності (методи різниць, ефективної конкуренції, ринкової частки, матричний, досягнення рівноваги) та не враховують таких важливих економічних параметрів діяльності підприємств, як, зокрема, ефективності господарської діяльності, фінансового стану підприємства (метод, що ґрунтується на визначенні ринкової частки, матричний та ін..).

В сфері туризму із сукупності існуючих методів також доцільно використовувати параметричний метод. Застосування даного методу завжди передбачає певний порядок дій:

1) визначення підприємств-конкурентів за ознакою ідентичності їх типу, асортименту туристичних продуктів, які підприємство пропонує споживачам, а також належності до єдиного регіонального ринку;

2) збір інформації, розрахунок одиничних параметрів конкурентоспроможності, обчислення параметричних індексів на основі співставлення показників підприємства з найкращими в досліджуваній сукупності;

3) розрахунок групових параметричних індексів та узагальнюючого рівня конкурентоспроможності [19, 468].

Формула оцінки при застосуванні даного методу виглядає так:

Ккп=Оп + Кп+Еп+Фп,

де Ккп – узагальнюючий рівень конкурентоспроможності підприємства;

Оп – відносний показник оцінки конкурентоспроможності обслуговування;

Кп - відносний показник конкурентоспроможності туристичного продукту;

Еп - відносний показник ефективності туристичної діяльності;

Фп - відносний показник оцінки фінансового стану підприємства.

Методика оцінювання конкурентоспроможності параметричним методом є досить об'єктивною і має наступні позитивні риси:

1. охоплює всі основні напрями діяльності туристичного підприємства (організаційну, продуктову, економічну та фінансову діяльність);
2. виключає дублювання окремих показників;
3. дозволяє отримати об'єктивну оцінку конкурентних позицій підприємства на ринку туристичних послуг.

Отже, на сьогодні у світовій та вітчизняній практиці існують такі методи оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства (рис. 6.)

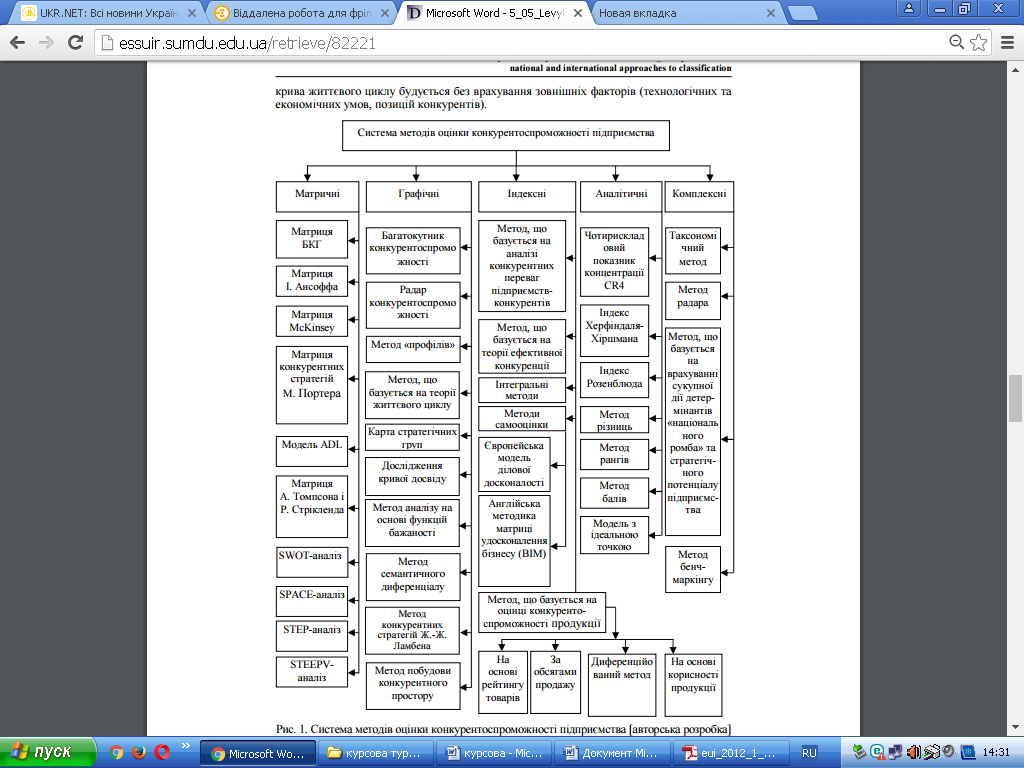
****

Рисунок 6. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства

Найбільш вживаними методами оцінки конкурентоспроможності у вітчизняному середовищі туристичних підприємств є методи SWOT-аналізу, метод середньозваженої арифметичної показника одиничних показників конкурентоспроможності, метод інтегрального показника конкурентоспроможності туристичного підприємства та параметричний метод.

**РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «TRAVEL GALLERY»**

**2.1. Загальна економіко-організаційна характеристика туристичного підприємства «TravelGallery»**

«TravelGallery», або «Галерея подорожей» - туристична агенція, яка займається наданням рекреаційних послуг для громадян України в країнах Північної Африки (Єгипет, Алжір, Марокко), Туреччині та країнах Південно-Східної Азії (В’єтнам, Таїланд, Шрі-Ланка), а також круїзні тури до США та країн Європейського Союзу.

Юридична адреса агенції – Україна, м. Харків, вул. Сумська, 74.

Фактична адреса агенції – Україна, м. Харків, вул.. Ярослава Мудрого, 37.

Повна юридична назва – Приватне Підприємство «Галерея подорожей» («TravelGallery»).

Організаційно-правова форма – приватне підприємство.

ЄДРПОУ – 35691511.

Керівник агенції – генеральний директор Шуневич Вячеслав Володимирович.

Статутний капітал – 100,000 грн.

Засновники компанії – Шуневич Вячеслав Володимирович, Шуневич Віолетта Михайлівна.

Основні види діяльності «TravelGallery» за КВЕД:

- 79.11 Діяльність туристичних агентств.

Інші види діяльності за КВЕД:

- 79.12 Діяльність туристичних операторів

- 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

- 81.10 Комплексне обслуговування об'єктів

- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

Організаційна структура туристичної компанії «TravelGallery» лінійна і базується на двох чітко визначених напрямах діяльності :

- виїзний туризм;

- підтримка та забезпечення виїзного туризму (переклади, візи, закордонні паспорти, страхування та міжнародний роумінг).

Відповідно до даних завдань і визначена така організаційна структура агенції (рис. 7).

Обидва відділи досліджуваної організації – системний адміністратор та бухгалтер – підпорядковуються головному адміністратору, оскільки генеральний директор знаходиться в Києві та здійснює лише загальний фінансовий контроль за діяльністю компанії. Відповідно комунікації між ним і нижчими ієрархічними рівнями організації здійснюється лише на основі щомісячних, квартальних та річних звітів про діяльність, а також загальних пропозицій та рекомендацій. Звіти надсилаються переважно факсимільним зв’язком, а особисті зустрічі відбуваються лише раз у квартал. Заяви працівників на ім’я директора підписує за погодженням з ним головний адміністратор, тому вони мають лише формальний характер для звітності організації.

Інструкції, накази та інші нормативні документи генеральний директор надсилаю також через факс або в телефонному режимі, часто також через електронну пошту.

Генеральний директор

Головний адміністратор

Відділ виїзного Системний Бухгалтер Відділ підтримки та

туризму адміністратор забезпечення туризму

Менеджери 1,2, 3 Менеджер

Клієнти агенції

Рисунок 7. Організаційна структура туристичної агенції «TravelGallery»

За розмірами «TravelGallery»- це мале підприємство, його чисельність становить 18 чол.:

1 – генеральний директор;

1 – головний адміністратор;

2 – керівники відділів;

6 – менеджерів;

1 – системний адміністратор;

1 – бухгалтер;

2 – кур’єри;

4 – працівники обслуговуючого персоналу (2 сторожі-вахтери, 2 прибиральниці).

Співробітники відділів працюють в тісному взаємоконтакті через специфіку діяльності, тому великий вплив мають неформальні комунікації між ними, формальні ж практично відсутні через їхню непотрібність. Основним методом неформальних комунікацій є міжособистісне спілкування, телефонні розмови та зв’язок через СМС та електронну пошту. Досить поширеною в агенції є практика чуток, але вони стосуються лише неорганізаційних, переважно особистих питань.

Основні фінансові показники агенції «TravelGallery» можна побачити у таблиці 1.

Таблиця 1. Основні фінансові показники туристичної агенції «TravelGallery» за 2016-2017 рр.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Код рядка | За звітний період (2017р), тис. грн.. | За аналогічний період попереднього року, тис. грн.. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 36 308 | 31 428 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | ( 38 214 ) | (31 410) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| **Валовий:**  прибуток | 2090 | 0 | 18 |
| збиток | 2095 | ( 1 906) | ( 0 ) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 9 741 | 5 609 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | ( 5 344) | (3 213) |
| Витрати на збут | 2150 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Інші операційні витрати | 2180 | ( 2 150) | (1 985) |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів | 2182 | 0 | 0 |
| **Фінансовий результат від операційної діяльності:**  прибуток | 2190 | 341 | 429 |
| збиток | 2195 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 8 | 3 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Інші витрати | 2270 | ( 29 ) | (18 ) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| **Фінансовий результат до оподаткування:**  прибуток | 2290 | 320 | 414 |
| збиток | 2295 | ( 0 ) | ( 0 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 13 | 6 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| **Чистий фінансовий результат:**  прибуток | 2350 | 307 | 420 |
| збиток | 2355 | ( 0 ) | ( 0 ) |

Як бачимо, спостерігається в цілому негативна динаміка щодо приросту прибутку агенції, що можна пояснити як об’єктивними (загальне падіння обсягу ринку туристичних послуг в попередні роки в регіоні та державі загалом, кон’юнктурі ринку та ін.), так і суб’єктивними чинниками (сильні конкуренти, збільшення операційних та інших витрат, збільшення чисельності працівників та ін.).

**2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність туристичного підприємства «TravelGallery»**

Для повного та ґрунтовного аналізу конкурентоспроможності туристичної агенції «TravelGallery» слід провести аналіз ключових факторів її зовнішнього та внутрішнього середовища. Для цього в першу чергу проведемо відповідний SWOT-аналіз середовища

SWOT-аналіз (абревіатура Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – сприятливі можливості, Threats – загрози) допомагає з’ясувати обставини, за яких розвивається туристична організація, збалансувати вплив внутрішніх переваг і недоліків з впливом сприятливих можливостей і загроз, дає змогу визначити не тільки можливості організації, а й всі доступні переваги над конкурентами.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії та загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання:

1. виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
2. виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
3. визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
4. виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

SWOT-аналіз досліджуваного туристичного підприємства «TravelGallery» передбачає пошук відповідей на кілька груп запитань. Одна група запитань стосується внутрішніх факторів (аналізуються переваги і недоліки), друга – зовнішніх факторів (сприятливі можливості й загрози) (таб. 2).

Таблиця 2. SWOT-аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища туристичної агенції «TravelGallery»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильні сторони | Слабкі сторони |
| Хороший імідж організації.  Високопрофесійні трудові кадри.  Якість послуг, які надає організація.  Назва, яку впізнають.  Наявність постійних клієнтів.  Доступні ціни на послуги підприємства | Застарілі технології реклами.  Застарілі ідеї, відсутність інновацій у стратегії діяльності  Слабка стратегія роботи в США та країнах Латинської Америки |
| Можливості | Використати заслужену повагу до імені «TravelGallery», створити декілька менших проектів, які не відноситимуться до інтернет реклами | Впровадження інновацій та вдосконалення технологій дозволить збільшити попит на продукцію і відвоювати втрачені ринки у конкурентів. |
|  |
| Загрози | Використати позитивний імідж, який склався в Україні про організацію «TravelGallery» Долучатися до все нових ринків, наприклад - ринок Африки | Розробка нових рекламних заходів, які б відрізнялися від тих, що є на даний момент у фірм–конкурентів. |
| Збільшення розриву від конкурентів.  Втрата лідируючих позицій на ринку України |

Отримані результати можна згрупувати таким чином: зіставити сильні та слабкі сторони підприємства з отриманими можливостями і загрозами ринку. Для цього слід використати матрицю SWOT-аналізу, яка має наступний вигляд: (рис. 8)



Рисунок 8. Матриця SWOТ

Як бачимо, незважаючи на чимало сильних сторін туристичного підприємства, «TravelGallery» в останні роки втратила лідируючі позиції на туристичному ринку України. Головною причиною цього явища слід назвати відсутність інноваційних ідей та технологій маркетингової діяльності, що прямо вплинуло на незначне зниження конкурентоспроможності підприємства.

Здійснимо аналіз зовнішнього середовища організації за допомогою PEST-аналізу [13, 105].

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, який призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію досліджуваної туристичної організації «TravelGallery»:

1) політичне середовище. Це один з найвагоміших факторів, які необхідно вивчати у першу чергу для того для формування чіткого уявлення про наміри органів влади щодо подальшого розвитку суспільства, регулювання механізму обігу грошей у державі, створення умов ресурсного забезпечення для кожної організації, зміни в законодавстві, правовому регулюванні й оподатковуванні, а також про те, за допомогою яких засобів владні структури будуть проводити в життя свою політику; для керівництва організації велике значення мають такі аспекти політичного фактора, як стабільність уряду, можливості та сила опозиційних політичних структур, ймовірні зміни щодо бізнесу після виборів у законодавчі органи, кредитна політика та обмеження на одержання позичок, угода з тарифів і торгівля між країнами, митна політика, субсидії, податкові пільги, розміщення сил провідних політичних партій і спілок, структура великих фінансово-промислових груп, структура і сили впливу професійних спілок і асоціацій на суспільні рухи на захист професійних інтересів трудящих та ін.;

2) економічне середовище. Серед основних показників, що аналізуються при вивченні економіки, можна назвати такі: величина валового національного продукту, темпи інфляції, рівень зайнятості, платіжний баланс, темп економічного зростання, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, рівні оподаткування, норми нагромадження, рівень економічного розвитку, добувні природні ресурси, рівень розвиненості конкуренції, структура населення, рівень освіченості робочої сили, розмір заробітної плати та ін.;

3) соціальне середовище; організація зацікавлена в інформації про демографічні чинники, соціальну захищеність населення, охорону праці і здоров'я людей, традиції, домінуючі життєві цінності та установки людей та ін. Одним із важливих аспектів є демографічний, оскільки ринки складаються з людей, і потенціал їх зростання залежить від динаміки в першу чергу демографічних показників;

4) технологічне середовище. Технологічний фактор макросередовища займає одне з важливих місць серед факторів розвитку суспільної кон'юнктури, оскільки технологія є одночасно внутрішньою змінною і зовнішнім фактором великого значення, а швидкість зміни технології постійно збільшується. При цьому аналіз дозволяє вчасно побачити можливості науково-технічного прогресу (НТП) для виробництва нової продукції й удосконалювання тієї, що випускається, а також технології виготовлення продукції і застосування засобів маркетингу при збуті продукції.

У світлі стратегічної поведінки фірми інтерес становить інформація про: динаміку народжуваності; структуру сім'ї; тривалість життя; статевовіковий склад населення; освітній рівень; міграцію населення. Прогнозування змін указаних факторів дозволяє організації передбачати зміни очікувань у суспільстві в цілому чи окремих його верств або груп і почати дії щодо покращання їх обслуговування порівняно з конкурентами (таб. 3).

Таблиця 3. PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища туристичної агенції «TravelGallery»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Політичні чинники | Р | Вплив економіки | Е |
| 1.Постійні зміни у чинному законодавстві України та інших країнах в яких працює «TravelGallery».  2. Нестабільна політична ситуація в державі, загроза війни з Росією.  3. Дестабілізація ситуації в курортних зонах Азовського моря та поблизу Криму. |  | 1.Країна знаходиться в стані фінансової та економічної стагнації.  2. Нестабільна ситуація з курсом валют, що позначається на платоспроможності клієнтів.  3. Масовий відтік працездатного населення за кордон на заробітки |  |
| Соціокультурні тенденції | S | Технологічні інновації | Т |
| 1. Погіршення відносин з країнами – колишніми партнерами (Росія, Білорусія, Казахстан).  2. Практично повний розрив відносин з російськими партнерами.  3. Страх іноземних клієнтів працювати з Україною.  4. Налагодження відносин з азіатським та північноафриканським ринком туризму. |  | 1. Зростання ролі нових технологій, співпраця з країнами Європи з метою обміну досвідом.  2. Впровадження нових системних та мережевих комунікацій |  |

Отже, вплив зовнішнього середовища на діяльність досліджуваного підприємства та відповідно на його конкурентоспроможність в цілому не дуже позитивний. Тому адміністрації «TravelGallery» потрібно додати багато зусиль для покращення ситуації. Разом з тим в організації є достатньо резервів та позитивних моментів у внутрішньому середовищі, що дозволяють мінімізувати зовнішні негативні чинники.

**2.3. Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства «TravelGallery» за обраними методами**

Проведемо оцінку конкурентоспроможності туристичного підприємства «TravelGallery» за методом розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Він має три послідовні етапи:

- розраховуються одиничні показники конкурентоспроможності підприємства та переводяться у відносні величини шляхом їх порівняння з базовими величинами; для цього використовується 15-бальна шкала вимірювання за такими критеріями:

1) до 5 балів – критично низький рівень;

2) від 5 до 10 балів – рівень нижчий за базовий;

3) 10 балів – дорівнює базовому;

4) від 10 до 15 балів – вище базового;

5) більше 15 балів – високий.

- розраховуються критерії конкурентоспроможності підприємства за формулами:

ККП = 0,15ВД+0,25ФП+0,23ЕЗ+0,33КТ, де

ККП - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ВД - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП - значення критерію фінансового положення підприємства;

ЕЗ - значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ - значення критерію конкурентоспроможності товару. Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані наступним чином.

1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД) вираховується таким чином:

ВД=0,31В+0,19ФО+0,4Рп+0,1ПП, де

В - показник витрат виробництва на одиницю продукції;

ФО - відносний показник фондовіддачі;

Рп - відносний показник рентабельності послуг;

ПП - відносний показник продуктивності праці.

2. Критерій ефективності фінансового положення підприємства (ФП) обчислюється за формулою:

ФП=0,29Кавт+0,2Кпл+0,36Кабслик+0,15Кобор, де

Кавт – коефіцієнт автономії організації;

Кпл – коефіцієнт платоспроможності організації;

Кабслик – коефіцієнт абсолютної ліквідності організації;

Кобор – коефіцієнт оборотності обігових коштів.

3. Критерій ефективності організації збуту та просування товару (ЕЗ) підприємства вираховується таким чином:

ЕЗ=0,37Рпр+Кзап+0,31Кзав+0,15Кер, де

Рпр – рентабельність продажів;

Кзап – коефіцієнт затовареності послугами;

Кзав – коефіцієнт завантаження потужностей;

Кер – коефіцієнт ефективності реклами.

Для початку розрахуємо основні показники конкурентоспроможності досліджуваного підприємства (таб. 4)

Таблиця 4. Основні показники конкурентоспроможності туристичного підприємства «TravelGallery»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показники конкурентоспроможності | 2016 р. | 2017 р. | Бали |
| 1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД) | | | | |
| 1.1 | Показник витрат на одиницю продукції | 0,63 | 0,6 | 15 |
| 1.2 | Фондовіддача | 5,67 | 10,3 | 5 |
| 1.3 | Рентабельність товару | 26 | 26 | 10 |
| 1.4 | Показник продуктивності праці | 813 | 629 | 15 |
| № | Показники конкурентоспроможності | 2016 р. | 2017р. | Бали |
| 2. Фінансове положення підприємства (ФП) | | | | |
| 2.1 | Коефіцієнт автономії | 0,74 | 0,74 | 10 |
| 2.2 | Коефіцієнт платоспроможності | 1,99 | 1,75 | 15 |
| 2.3 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,003 | 0,03 | 5 |
| 2.4 | Коефіцієнт оборотності обігових коштів | 2,85 | 2,22 | 15 |
| 3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ) | | | | |
| 3.1 | Рентабельність продаж | 26,5 | 25,9 | 15 |
| 3.2 | Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією | 7,3 | 6,2 | 15 |
| 3.3 | Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей | 2,3 | 2,1 | 15 |
| 3.4 | Коефіцієнт ефективності реклами а засобів стимулювання збуту | 1,3 | 0,9 | 15 |
| 4. Конкурентоспроможність товару (КТ) | | | | |
| 4.1 | Якість товару | 3,0 | 3,0 | 10 |

Використовуючи вищевказані формули, розрахуємо критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

ВД = 0,31 х 15 + 0,19 х 5 + 0,4 х 10 + 0,1 х 15 = 11,1

В свою чергу критерій фінансового положення підприємства дорівнює: ФП = 0,29 х 10 + 0,2 х 15 + 0,36 х 5 + 0,15 х 15 = 9,95

Критерій ефективності організації збуту та просування товару

ЕЗ = 0,37 х 15 + 0,29 х 15 + 0,21х 15 + 0,14 х 15 = 15,15

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства:

ККП = 0,15 х 11,1 + 0,29 х 9,95 + 0,23 х 15,15 + 0,33 х 10 = 15,68

Таким чином, ми можемо говорити про високий інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності досліджуваного підприємства «TravelGallery» - 15,68.

Розрахуємо інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності у конкурентів досліджуваного підприємства – туристичній агенції «Tandem Travel» та туристичної фірми «Пілігрим».

1. «Tandem Travel» (таб. 5):

Таблиця 5. Основні показники конкурентоспроможності туристичного підприємства «Tandem Travel»:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показники конкурентоспроможності | 2016 р. | 2017 р. | Бали |
| 1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД) | | | | |
| 1.1 | Показник витрат на одиницю продукції | 0,73 | 0,7 | 15 |
| 1.2 | Фондовіддача | 5,73 | 10,4 | 5 |
| 1.3 | Рентабельність товару | 28 | 26 | 15 |
| 1.4 | Показник продуктивності праці | 711 | 829 | 15 |
| № | Показники конкурентоспроможності | 2016 р. | 2017 р. | Бали |
| 2. Фінансове положення підприємства (ФП) | | | | |
| 2.1 | Коефіцієнт автономії | 0,8 | 0,81 | 10 |
| 2.2 | Коефіцієнт платоспроможності | 1,89 | 1,88 | 15 |
| 2.3 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,002 | 0,05 | 5 |
| 2.4 | Коефіцієнт оборотності обігових коштів | 2,15 | 3,42 | 20 |
| 3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ) | | | | |
| 3.1 | Рентабельність продаж | 28,5 | 29,9 | 15 |
| 3.2 | Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією | 8,2 | 7,1 | 15 |
| 3.3 | Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей | 2,3 | 2,4 | 15 |
| 3.4 | Коефіцієнт ефективності реклами а засобів стимулювання збуту | 1,3 | 1,9 | 15 |
| 4. Конкурентоспроможність товару (КТ) | | | | |
| 4.1 | Якість товару | 3,2 | 3,2 | 15 |

ВД = 0,33 х 15 + 0,19 х 7 + 0,4 х 10 + 0,1 х 15 = 12,1

Критерій фінансового положення підприємства: ФП = 0,29 х 9 + 0,2 х 15 + 0,36 х 7 + 0,15 х 15 = 10,05

Критерій ефективності організації збуту та просування товару:

ЕЗ = 0,37 х 15 + 0,29 х 15 + 0,21х 15 + 0,14 х 15 = 15,15

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства:

ККП = 0,15 х 12,1 + 0,29 х 10,05 + 0,23 х 15,15 + 0,33 х 10 = 16,68

2. «Пілігрим» (таб. 6):

Таблиця 6. Основні показники конкурентоспроможності туристичного підприємства «Пілігрим»:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показники конкурентоспроможності | 2016 р. | 2017 р. | Бали |
| 1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД) | | | | |
| 1.1 | Показник витрат на одиницю продукції | 0,7 | 0,71 | 15 |
| 1.2 | Фондовіддача | 5,33 | 7,4 | 5 |
| 1.3 | Рентабельність товару | 27 | 28 | 15 |
| 1.4 | Показник продуктивності праці | 651 | 739 | 15 |
| № | Показники конкурентоспроможності | 2016 р. | 2017 р. | Бали |
| 2. Фінансове положення підприємства (ФП) | | | | |
| 2.1 | Коефіцієнт автономії | 0,7 | 0,76 | 10 |
| 2.2 | Коефіцієнт платоспроможності | 1,67 | 1,79 | 15 |
| 2.3 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,003 | 0,04 | 5 |
| 2.4 | Коефіцієнт оборотності обігових коштів | 2,23 | 3,11 | 15 |
| 3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ) | | | | |
| 3.1 | Рентабельність продаж | 27,5 | 28,3 | 15 |
| 3.2 | Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією | 6,2 | 7,5 | 15 |
| 3.3 | Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей | 2,5 | 2,6 | 15 |
| 3.4 | Коефіцієнт ефективності реклами а засобів стимулювання збуту | 1,5 | 1,8 | 15 |
| 4. Конкурентоспроможність товару (КТ) | | | | |
| 4.1 | Якість товару | 3 | 3,1 | 15 |

ВД = 0,33 х 15 + 0,19 х 5 + 0,4 х 10 + 0,1 х 15 = 11,1

Критерій фінансового положення підприємства: ФП = 0,29 х 10 + 0,2 х 15 + 0,36 х 7 + 0,15 х 15 = 10,25

Критерій ефективності організації збуту та просування товару:

ЕЗ = 0,37 х 15 + 0,29 х 12 + 0,21х 15 + 0,14 х 15 = 14,35

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства:

ККП = 0,15 х 11,1 + 0,29 х 10,25 + 0,23 х 14,15 + 0,33 х 10 = 16,30

Вирахувані коефіцієнти досліджуваного підприємства в порівнянні з його основними фірмами-конкурентами – агенцією Tandem Travel» та туристичною фірмою «Пілігрим» наведені в таблиці 7.

Таблиця 7. Коефіцієнти для розрахунку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства в порівнянні з фірмами-конкурентами



Таким чином, як бачимо, в туристичного підприємства «TravelGallery» коефіцієнт конкурентоспроможності високий – вище 15 – і становить 15,68, проте спостерігаємо його незначне, але поступове падіння протягом останніх років. Це падіння конкурентоспроможності спричинило те, що основні фірми-конкуренти «TravelGallery» стали його випереджати за основними показниками коефіцієнтів та загальними показниками.

Головними конкурентами досліджуваного підприємства є агенція «Tandem Travel» (індекс конкурентоспроможності 16,68) та туристична фірма «Пілігрим» (індекс конкурентоспроможності 16,30). Обидві конкуруючі організації мають схожі параметри розвитку (фінансові, кадрові, організаційні) та працюють на ринку туристичних послуг відповідно 10 та 8 років.

В останні роки спостерігається значний ріст основних параметрів конкурентоспроможності «Tandem Travel», а саме рентабельності, оборотності та продуктивності праці, що дало можливість покращити загальні інтегральні показники в останні три роки (2015-2017рр.) з 13,5 до 16,68. На відміну від «TravelGallery», «Tandem Travel» має розгалужену організаційну структуру та значно більшу кількість працівників – 45. Разом з тим обидві організації мають майже однакові параметри фінансової стійкості, оборотності та продуктивності праці, проте, зважаючи на кращу динаміку її росту, конкурентна перевага «Tandem Travel» є відчутною.

Туристична компанія «Пілігрим» в останні роки знизила динаміку свого розвитку. Її індекс конкурентоспроможності впав протягом 2015-2017 рр. з 16,9 до 16,30. Проте за основним показниками фінансової діяльності та кадрової політики вона випереджає «TravelGallery». В останньої є певна перевага у динаміці продуктивності праці (в «Пілігримі» вона склала 0,76, а в «TravelGallery» - 1,00, та в рентабельності власного капіталу – 0,5/0,67 відповідно). Проте в загальному «Пілігрим» є сильним конкурентом, що вже має солідну клієнтську базу та пропрацьовано ринки туристичних напрямів.

Тому в порівнянні з фірмами-конкурентами туристичній агенції «TravelGallery» необхідно намітити основні шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності, оскільки при таких темпах та динаміці всіх основних параметрів вона буде знижуватися при одночасному підвищенні аналогічних параметрів фірм-конкурентів.

**РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «Travel Gallery»**

З погляду результативності діяльності фірм-конкурентів на ринку і завоювання ними сильних позицій, можна виділити такі основні напрямки діяльності «TravelGallery», що вимагають вивчення:

1) імідж досліджуваного туристичного підприємства;

2) концепція туристичних продуктів, на яких ґрунтується діяльність туристичного підприємства;

3) якість туристичних продуктів, рівень їх відповідності світовому рівню (їх можна визначити шляхом опитів або порівняльних тестів);

4) рівень диверсифікації виробничо-господарської діяльності, різноманітність номенклатури турпродуктів;

5) сумарна ринкова частка головних видів бізнесу;

6) потужність науково-дослідницької бази, що характеризує можливості із розробки нових турпродуктів (розмір бюджету на наукові дослідження в туристичній сфері, число співробітників, оснащеність предметами і засобами праці, ефективність наукових досліджень у туристичній сфері та ін.);

7) потужність матеріально-технічної бази, що характеризує можливості перебудовуватися на створення нових туристичних продуктів і збільшувати обсяг створення вже раніше освоєних (число зайнятих, оснащеність основними фондами, їх рівень та ефективність використання, структура витрат, зокрема використання чинника економії залежно від обсяг і особливостей процесу створення туристичного продукту);

8) кошти, що залучаються із сторони, та власні фінанси;

9) ринкова ціна послуг підприємства з урахуванням можливих знижок або націнок;

10) частота та глибина маркетингових досліджень, що проводяться на підприємстві, їх бюджет;

11) передпродажна підготовка, яка свідчить про здатність туристичного підприємства привертати та утримувати клієнтів за рахунок більш глибшого задоволення їхніх потреб;

12) ефективність просування та продажу туристичного продукту з точки зору використовуваних мереж просування;

13) рівень стимулювання просування і продажу туристичних послуг (працівників служб просування та продажу тур продукту туристичного підприємства, торгових фірм і споживачів);

14) рівень рекламної діяльності підприємства;

15) рівень обслуговування клієнтів під час споживання туристичних послуг;

16) політика туристичного підприємства в зовнішньому підприємницькому середовищі, яка характеризує його здатність та можливість управляти в позитивному плані своїми відносинами з державними та місцевими властями, громадськими організаціями, ЗМІ, населенням і т.п.

Тому, виходячи з окреслених вище напрямків забезпечення конкурентних переваг досліджуваного туристичного підприємства, необхідно виділити нагальні проблеми його діяльності, які потребують вдосконалення та оптимізації. Це:

1) відносна слабкість рекламного продукту підприємства; в останні роки туристична агенція «TravelGallery» значно менше уваги та коштів виділяє на рекламну кампанію свого туристичного продукту (в порівнянні: у 2015 році – 149 тис. грн., у 2017р. – 96 тис. грн..), конкуренти при цьому розширюють свої рекламні кампанії як в ЗМІ, так і в соціальних мережах, спеціалізованих порталах та платформах;

2) зниження загального рівня кваліфікації персоналу організації внаслідок звільнення в останній рік кількох досвідчених працівників та відсутності навчання по підвищенню кваліфікації тих співробітників, які залишилися; на даний момент підвищення кваліфікації потребують 8 працівників агенції;

3) високі порівняно з фірмами-конкурентами ціни та туристичні послуги, особливо на гарячі тури та поїздки до країн Азії та Північної Африки; наприклад, у фірм-конкурентів тижнева путівка на двох до Шарм-Ель-Шейху становить від 870 до 1250 дол., а у «TravelGallery» - від 970 до 1580 дол.; така ж ситуація спостерігається в порівнянні цін на круїзні тури до Європи та США;

4) слабке забезпечення додатковими сервісними послугами своїх клієнтів; так туристичне підприємство «TravelGallery» надає послуги з бронювання готелів та баз відпочинку, авіаквитків, роумінгу, візової підтримки та перекладу, а прямі конкуренти, зокрема «Пілігрим», пропонують ще й послуги страхування, різноманітні акції та подарункові сертифікати, а також допомогу у виробленні закордонних паспортів;

5) відсутність напрацьованих схем для організації відпочинку корпоративним клієнтам; більшість фірм-конкурентів пропонують круїзні та відпочинкові тури до країн Європи та Туреччини для груп (5-15 чоловік), при цьому є суттєві знижки на послуги та акції; туристична агенція «Tandem Travel», наприклад, пропонує взагалі відпочинок корпоративним клієнтам в Єгипті та Таїланді, причому за безготівковим рахунком;

6) відсутність власної бази зупинки туристів, де б вони могли відпочити перед вильотом чи в очікуванні літака або автобуса, дочекатися друзів чи просто зібрати речі; такі послуги надає, наприклад, туристична фірма «Пілігрим».

Щоб покращити ситуацію та вирішити вищезазначені проблеми, слід впровадити в діяльність підприємства такі заходи:

1. Розробити дієву розгалужену системну рекламну кампанію по просуванню свого туристичного продукту на ринку Харкова та всього регіону. Для цього необхідно виділити кошти в розмірі 225 тис. грн.., створити на підприємстві нову посаду – менеджера з реклами, а також розширити межі рекламних акцій та заходів (таб. 8):

Таблиця 8. Основні рекламні заходи в ході проведення рекламної кампанії туристичного підприємства «TravelGallery» та їх фінансове забезпечення

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Зміст заходів | Відповідальні | Фінансові витрати, грн.. |
| 1  2  3  4  5  6  7 | Створити ефектний слоган фірми та логотип для піар-акцій та реклами в Інтернеті  Створення рекламних відео-роликів для просування реклами «TravelGallery» в соціальних мережах (СММ)  СЕО-просування послуг компанії на спеціалізованих платформах та порталах  Розробка та проведення піар-акцій із запрошенням представників ЗМІ  Створення на замовлення банерів, плакатів та іншої зовнішньої реклами, її розміщення по Харкову та регіоні  Поширення реклами туристичних послуг «TravelGallery» на замовлення в ЗМІ  Активна реклама на власному сайті та партнерських сайтах і програмах | Креативна група  Системний адміністратор, менеджер з реклами  Системний адміністратор, менеджер з реклами  Менеджер з реклами  Менеджер з реклами  Менеджер з реклами  Системний адміністратор, менеджер з реклами | 5000  25000  10000  70000  25000  50000  45000  Всього:  225000 грн. |

2. Створення умов для підвищення кваліфікації персоналу компанії. Протягом 2019 року необхідно провести навчання 8 працівників «TravelGallery», для цього їх потрібно направити на навчання в спеціалізовані центри за попередньою домовленістю. Вартість навчання по підвищенню кваліфікації одного працівника (2 тижні) – 8000 грн., загалом необхідно 64 тис. грн.. З урахуванням заміни даних працівників на роботі загальні витрати фірми складуть 94 тис. грн..

3. Переглянути цінову політику «TravelGallery», особливо стосовно цін на тури до Таїланду, Шрі-Ланки, Єгипту та Туреччини в бік зменшення:

- на тури класу «економ» – в середньому на 35-50 дол.;

- на тури класу «стандарт» - на 50-85 дол.;

- на тури класу «люкс» - на 75-100 дол.;

- на тури класу «суперлюкс» - на 100-200 дол.

Ввести також по можливості додаткові акції та спеціальні пропозиції для постійних клієнтів та корпоративних туристів. В загальному витрати компанії після даних нововведень можна оцінити в середньому на суму 450 тис. грн.

4. Ввести по можливості додаткові сервісні послуги:

- страхування клієнтів на випадок надзвичайних ситуацій;

- допомога своїм клієнтам у виробленні закордонних паспортів;

- запровадження додаткових сервісних послуг при переїздах – перевіз та зберігання багажу, інформаційні послуги, таксі тощо.

Орієнтовні витрати на впровадження даних послуг становлять 150 тис. грн.

5. Створення та впровадження системи спеціалізованих туристичних послуг корпоративним клієнтам. Для цього необхідно розробити:

- бізнес-тури до країн Європи (2-3 дні, групи до 15 чол.);

- корпоративні ділові поїздки (3-10 чол.);

- відпочинкові тури для корпоративних клієнтів (до 15 чол);

- візова підтримка, трансфери, MICE-туризм, готельне та квиткове бронювання тощо.

Для впровадження даних послуг необхідно провести фінансові витрати орієнтовно на суму 120 тис. грн.

6. Створити або орендувати приміщення для власної туристичної бази з метою зупинки транзитних клієнтів, їх відпочинку, зберігання багажу та надання супутніх послуг. Будівництво власної бази на даний момент економічно недосяжне для підприємства, тому оренда приміщення – єдиний шлях. При оренді приміщення загальною площею 140 кв. м. витрати «TravelGallery» будуть становити 140 тис. грн. в рік.

Таким чином, сукупні витрати для проведення оптимізації діяльності туристичного підприємства «TravelGallery» становитимуть близько 1 млн. 149 тис. грн. При збереженні існуючої динаміки прибутковості підприємства вони будуть покриті за 2 роки 3 місяці, а при збільшенні планованої прибутковості на 25% - за 1 рік і 6 місяців. При цьому запланований дохід підприємства збільшиться на 230% і становитиме 750 тис. грн.. на рік.

**Висновки**

Сьогодні в умовах зростання обсягів та напрямів туристичного бізнесу в Україні важливого значення набула така характеристика туристичного підприємства, як його конкурентоспроможність. Саме вона є визначальною для підприємств в плані одержання переваг на ринку туристичних послуг і, відповідно – збільшення прибутковості бізнесу. Тому кожне туристичне підприємство повинне активно розробляти систему управління своєю конкурентоспроможністю, аналізувати її та визначати заходи, які б покращили та оптимізували її.

Отож в ході дослідження були отримані такі результати:

1) конкуренція в туристичній галузі – це боротьба між двома підприємствами туристичної сфери, яка направлена на досягнення найвигідніших умов надання туристичних послуг для досягнення максимально можливих результатів своєї діяльності; основним змістом конкуренції в туризмі є боротьба за самого туриста, який в даному випадку виступає як споживач туристичних послуг; конкурентоспроможність туристичного підприємства - це здатність туристичного підприємства досягати оптимального результату в процесі надання туристичних послуг через боротьбу з аналогічними фірмами-конкурентами на даному сегменті туристичного ринку;

2) серед основних факторів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність туристичного підприємства, слід назвати зовнішні та внутрішні; зовнішні - політичні, демографічні процеси, соціально-культурні, розвиток інновацій, економічні та міжнародні, а внутрішні – це процеси та реалії діяльності самого підприємства – рівень фахової кваліфікації працівників, корпоративна етика та культура, зміст діяльності та ін.;

3) найпоширенішими методами оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств на сьогодні є методи: SWOT-аналіз, метод середньозваженої арифметичної сумарного показника конкурентоспроможності, метод інтегрального показника конкурентоспроможності туристичного підприємства, параметричний метод, матричний бальний метод тощо;

4) туристичне підприємство «TravelGallery» з міста Харків є невеликим підприємством (18 працівників) з лінійною організаційною структурою управління, має чистий прибуток за попередній 2017 рік 307 тис. грн., проте динаміка прибутковості в останні роки негативна, що пояснюється як об’єктивними, так і суб’єктивними чинниками;

5) визначено, що в туристичного підприємства «TravelGallery» згідно методу оцінки інтегральним показником коефіцієнт конкурентоспроможності високий – вище 15, проте спостерігається його поступове падіння протягом 2015-2017 років – з 16,68 до 15,68; воно спричинено тим, що основні фірми-конкуренти «TravelGallery» стали його випереджати за основними показниками коефіцієнтів та загальними показниками; головними конкурентами «TravelGallery» є агенція «Tandem Travel» (індекс конкурентоспроможності 17,86) та туристична фірма «Пілігрим» (індекс конкурентоспроможності 16,44);

6) розроблено основні заходи для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного туристичного підприємства, а саме:

- розробка рекламної кампанії по просуванню свого туристичного продукту на ринку Харкова та всього регіону (для цього треба виділити кошти в розмірі 225 тис. грн.. та створити нову посаду – менеджера з реклами);

- провести перепідготовку з метою підвищення кваліфікації 8 працівників організації (на це потрібно 94 тис. грн..);

- оптимізувати цінову стратегію підприємства шляхом зниження цін на основні туристичні маршрути (необхідно близько 450 тис. грн..);

- введення додаткових сервісних послуг для своїх клієнтів, а саме страхування, вироблення закордонних паспортів, зберігання багажу та ін. (передбачені витрати у сумі 150 тис. грн..);

- запровадження спеціальних туристичних послуг корпоративним клієнтам (витрати – 120 тис. грн..);

- оренда приміщення для створення власної тимчасової бази для відпочинку клієнтів (передбачені витрати – 140 тис. грн..).

Загальні витрати на проведення даних заходів передбачені у сумі 1 млн. 149 тис грн., проте при досягненні відповідного ефекту від проведених заходів вони повинні окупитися за півтора року; при цьому прибутковість підприємства має збільшитися на 230% і має становити орієнтовно 750 тис. грн.. в рік.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України «Про туризм» від 15.09. 1995 р., № 325/95-ВР в редакції від 18.11.2003 р., № 1282
2. Агафонова Л.Г. Визначення конкурентоспроможності туристичного продукту // Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (25-26 жовтня 2006 р., м. Київ) / Відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: КТЕУ, 2000. – С. 430-434.
3. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма: Учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 176 с.
4. Бутенко А.І. Підприємництво в Україні: напрями розвитку: монографія - Одеса: ІПРЕЕД НАН України. - Фенікс, 2017. - 168с.
5. Галасюк С.С. Необхідність удосконалення державного регулювання сфери туризму України // Туристична освіта в Україні: проблеми і перспективи: Зб. наук. праць. – Київ: Тонар, 2007. - С.67-73.
6. Галасюк С.С. Стандартизація, сертифікація туристичних послуг та ліцензування туристичної діяльності: науковий посібник: Одеса, Астропринт, 2011. -208с.
7. Георгієв А., Василева М. Туроператорська, агентська і транспортна діяльність у туризмі. - Софія. Паралакс, 2010. - 200с.
8. Герасименко В.Г., Галасюк С.С. Управління національним туризмом в контексті міжнародного досвіду.- Вісник ДІТБ. - 2008. - Вип.12. - С.160-163.
9. Герасимчук З. В., Ковальська Л. Л. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика / З. В. Герасимчук, Л. Л.Ковальська. – Луцьк: Надстир'я, 2008. – 248 с.
10. Експрес - випуск Державної служби Статистики//Мережа суб'єктів туристичної діяльності у 2017 році від 11.04.2017 № 05.4-119/73.
11. Ермилова. Е.В. Определение ценовой политики туристического предприятия / Вісник ДІТБ «Економіка, організація і управління підприємствами в туристичній сфері», №8, 2004. – С. 75-79. (затраты постоянные и переменные)
12. Кифяк Ф.В. Організація туристичної діяльності в Україні: - науковий посібник. - Чернівці: книги-XXI, 2013.- 300 с.
13. Котлер Филип, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 144 с.
14. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг – трет. Вид., перероб. і доп., - К.: Альтпресс, 2015. - 436с.
15. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник.– К.: Центр навчальної літератури, 2004.– 272 с.
16. Мігущенко Ю.В. Методика оцінки конкурентоспроможності туристичної сфери України / Економіка і туризм / За ред.. Ю.В.Мігущенка / [Електронний ресурс. Режим доступу]: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\_nbuv/cgiirbis\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\_meta&C21COM=S&2\_S21P03=FILA=&2\_S21STR=eui\_2013\_1\_39
17. Портер Майкл. Международная конкуренция / Пер. с англ.; под. ред. и с предисловием В. Д. Щетина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
18. Сидоренко І. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні / Все про туризм. Туристична бібліотека / [Електронний ресурс. Режим доступу]: http://infotour.in.ua/adelseitova2.htm
19. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика [монографія] / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.