

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення конкурентної стратегії підприємства туристичного
сервісу в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України (на прикладі
ТОВ «Альф Туристичний оператор»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Competitive Strategy Improving of the Tourist Service Enterprise in Wartime
Conditions in Ukraine (on the example of "Alf Tourist Operator" LLC)

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0730-гктс _____
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та
туристичного сервісу
_____ В.С. Холод _____

Керівник доц.каф.ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ М.В.Хацер _____

Рецензент зав.каф. МEBтаМ ЗІЕІТ, доц., д.е.н. _____ Д.П. Михайлик _____

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Холод Владислав Сергійович

1. Тема роботи Удосконалення конкурентної стратегії підприємства туристичного сервісу в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України (на прикладі ТОВ «Альф Туристичний оператор»)

керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доц.
затверджені наказом ЗНУ від «27» грудня 2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи «14» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, а також дані статистичної звітності ТОВ «Альф Туристичний оператор».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретико-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та теоретична характеристика конкурентоспроможності підприємства; 1.2 Конкурентні стратегії як основа управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання; 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентних стратегій підприємства; 2 Розділ – Дослідження конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Альф Туристичний оператор»; 2.2 Оцінка

конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор»; 2.3 Діагностика ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України; 3 Розділ – Трансформація конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» з врахуванням воєнного розвитку туристичної галузі України – складається з 2 підрозділів: 3.1 Шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємства, що досліджується з врахуванням воєнного розвитку туристичної галузі України; 3.2 Комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Альф Туристичний оператор».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Студентка _____ В.С. Холод
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.А. Шишкін

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Удосконалення конкурентної стратегії підприємства туристичного сервісу в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України (на прикладі ТОВ «Альф Туристичний оператор»): 72 сторінки, 10 таблиць, 3 рисунки, 5 формул. Перелік посилань нараховує 75 найменувань.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Альф Туристичний оператор».

Метою кваліфікаційної роботи є пошук шляхів удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що в умовах трансформації туристичної галузі України, перед українськими туристичними підприємствами постало завдання удосконалення власних конкурентних стратегій, які будуть враховувати умови воєнного розвитку ринку туристичних послуг країни.

Під час виконання роботи були розглянуті теоретичні аспекти розробки конкурентних стратегій, проведена діагностика конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» та запропоновані шляхи її удосконалення.

Розроблені в кваліфікаційній роботі удосконалення, після доопрацювання, можливо використати для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Альф Туристичний оператор» та на інших підприємствах галузі.

**ВОЄННИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ,
КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА, ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ**

ABSTRACT

Qualification work: Competitive Strategy Improving of the Tourist Service Enterprise in Wartime Conditions in Ukraine (on the example of "Alf Tourist Operator" LLC): 72 pages, 10 tables, 3 figures, 5 formulas. The list of links includes 75 items.

The object of the study is the competitiveness management at "Alf Tourist Operator" LLC.

The aim of the qualification work is to develop a set of optimization measures to find ways to improve the competitive strategy of "Alf Tourist Operator" LLC in the conditions of the military development of Ukraine's tourism industry.

This work is topical because, in the conditions of Ukraine's tourism industry transformation, Ukrainian tourism enterprises have faced the task of improving their own competitive strategies, which will take into account the conditions of the military development of the country's tourist services market.

During the research, the theoretical aspects of the development of competitive strategies were considered, a diagnosis of the competitive strategy of "Alf Tourist Operator" LLC was carried out, and ways of its improvement were proposed.

After finalization, the improvements developed in the qualification work can be used to increase the efficiency of competitiveness management at "Alf Tourist Operator" LLC and at other enterprises in the industry.

MILITARY DEVELOPMENT OF ECONOMY, COMPETITIVE STRATEGY, COMPETITIVE ADVANTAGES, COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES, TOURIST SERVICES

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та теоретична характеристика конкурентоспроможності підприємства	9
1.2 Конкурентні стратегії як основа управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання	15
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентних стратегій підприємства	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АЛЬФ ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР» В УМОВАХ ВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	29
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Альф Туристичний оператор».....	29
2.2 Оцінка конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор»	35
2.3 Діагностика ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України	42
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АЛЬФ ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР» З ВРАХУВАННЯМ ВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	49
3.1 Шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємства, що досліджується з врахуванням воєнного розвитку туристичної галузі України	49
3.2 Комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Альф Туристичний оператор».....	55
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	62
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Військова російська агресія проти України призвела до значної трансформації економічних та конкурентних відносин на ринках країни. Одним з ринків, який найбільше змінився став ринок туристичних послуг, що спричинило критичні зміни конкуренції на ньому. У цих умовах перед українськими туристичними підприємствами постало завдання удосконалення власних конкурентних стратегій, що будуть враховувати умови воєнного розвитку ринку.

Саме розробка та реалізація адекватних конкурентних стратегій, що будуть враховувати умови ведення бізнесу у воєнний час, є запорукою збільшення конкурентоспроможності українських туристичних підприємств, а також принесе їм додаткові конкурентні переваги і можливості збільшити власну присутність на ринку.

Проблематику дослідження конкуренції, конкурентоспроможності підприємств та конкурентних стратегій суб'єктів підприємництва розкривали у своїх наукових дослідження наступні закордонні та вітчизняні вчені: Р. Воинеску, Т. Заваткі, А. Замойська, П.Р. Кругман, І. Максим, К. Мойсу, Ю.А. Перегуда, М.Е. Портер, Т. Сідек, Н.П. Тарнавська, О. Фуйор та ін. Однак, трансформація ринку туристичних послуг в Україні під впливом військового розвитку національної економіки вимагає продовження досліджень, що визначило необхідність проведення бакалаврського дослідження на прикладі ТОВ «Альф Туристичний оператор».

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Альф Туристичний оператор».

Предметом дослідження є процеси розробки та реалізації конкурентної стратегії на ТОВ «Альф Туристичний оператор».

Метою кваліфікаційної роботи є пошук шляхів удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі завдання:

1. Розкрити теоретико-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Дослідити конкурентну стратегію ТОВ «Альф Туристичний оператор» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України.
3. Запропонувати шляхи трансформації конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» з врахуванням воєнного розвитку туристичної галузі України.

При виконанні кваліфікаційної роботи бакалавра використовувалися такі методи: порівняння, теоретичний аналіз і синтез, класифікації, узагальнення, описовий, розрахунковий, табличний та графічний метод.

Інформаційна база представленої роботи складається з спеціалізованої літератури з управління конкурентоспроможністю, офіційно-статистичних даних ТОВ «Альф Туристичний оператор» та ресурсів мережі Інтернет.

Практична цінність роботи полягає у тому, що розроблені удосконалення, після доопрацювання, можливо використати для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Альф Туристичний оператор» та на інших підприємствах галузі.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із таких елементів: вступ; три розділи; висновки та рекомендації; перелік використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та теоретична характеристика конкурентоспроможності підприємства

Сучасні умови господарювання вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності приділяти постійну увагу управлінській роботі з забезпечення, підтримці відповідного рівня та збільшенню власної конкурентоспроможності на різних ринках збуту. Саме конкурентоспроможність є квінтесенцією успішності підприємства та має ключове значення на формування його фінансових результатів. В цих умовах виникає постійний науковий та практичний інтерес до економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства» та розкриття її теоретичної характеристики.

Визначення сутності та надання теоретичної характеристики конкурентоспроможності підприємства неможливо без дослідження наукових підходів до таких економічних категорій, як: «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», «конкурентоздатність».

Конкуренція з'явилась з появою соціальних та економічних відносин між людьми у організованих групах, суспільстві та державних утвореннях. З поглибленням відносин між людьми та зростанням їх складності відбулось розгалуження терміну на дві гілки: соціальну, де конкуренція відбувається на рівні соціальних/суспільних відносин між людьми та групами людей; економічну, де конкуренція відбувається в межах економічних відносин, переважно між організованими групами людей у підприємницькій структурі [1, с. 9].

Перехід від феодальних до капіталістичних відносин і зростання уваги до підприємництва призвів до того, що конкуренція стала ключовим фактором успіху у бізнес-діяльності, що призвело до появи широкої наукової дискусії щодо визначення її сутності та формуванню відповідних наукових теорій до її пояснення. При цьому акцент робився саме на «економічній конкуренції». Наведемо у таблиці 1.1 точку зору на «економічну конкуренцію» різних наукових шкіл.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності терміну «економічна конкуренція» різними науковими школами [2; 3; 4]

Наукова школа	Теорія	Представники	Сутність «економічної конкуренції»
Каноністи	Каноністи	Т. Аквінський	Негативний ефект від духовного виховання та порушення «справедливої ціни» на ринку.
Меркантилісти	Меркантилісти	А. де Монкретьєн	Природний стан людини та економічних відносин.
Фізіократи	Фізіократи	Ф.Кене, А. Тюрго	Природний стан людини та економічних відносин, що не можливо змінити.
Класична школа політичної економії	Концепція абсолютних переваг	А. Сміт	Конкуренція можлива на вільному ринку, а перемогу отримує той, хто має більше переваг у виробництві певної продукції
	Концепція відносних переваг	Д. Рікардо	Конкуренція можлива при забезпеченні більш низької собівартості виробництва продукції.
	Модернізована теорія відносних переваг	Дж. Міль	Конкуренція ключовий фактор розвитку економіки та виробництва, досягає конкуренції той, хто ефективно використовує ресурси.
	Модель Хекшера-Оліна	Е. Хекшер та Б. Олін	Конкуренція забезпечується технологіями та продуктивністю праці.
Соціалістичні економічні ідеї	Соціалістичні економічні ідеї	К. Маркс та Ф. Енгельс	Конкуренція має негативний вплив на економіку та породжує монополії.
Кейнсіанство	Кейнсіанство	Дж.М. Кейнс	Конкуренція базовий фактор для економіки та визначається відносинами на ринку та його структурою.
Інституціоналізм	Інституціоналізм	М. Вебер, Л. Баллард	Конкуренція породжується взаємодією різних інститутів на макро-, мезо-, мікрорівнях економічних систем
Теорія М.Е. Портера	Теорія М.Е. Портера	М.Е. Портер	Конкуренція породжується та розвивається під впливом відповідних сил (нові конкуренти; існуючі конкуренти; товари-замінники; ринкова влада постачальників; ринкова влада покупців).
Теорія П.Р. Кругмана	Теорія П.Р. Кругмана	П.Р. Кругман	Конкуренція визначається продуктивністю праці та рівнем розвитку країни.
Теорія Дж. Стіглера	Теорія Дж. Стіглера	Дж. Стіглер	Конкуренція базується на принципах виживання, мінімального масштабу ефективності і залежить від достовірності економічної інформації.
«Стратегія блакитного – червоного океану»	«Стратегія блакитного – червоного океану»	У. Чан Кім та Р. Моборн	Відмова від антагоністичної боротьби на користь співробітництва та партнерства.

Українські науковці також активно досліджували питання «економічної конкуренції», що дозволило виділити два ключові періоди проведення наукових досліджень: XIX - початок XX сторіччя – визнання важливості конкуренції та вивчення її опосередковано в межах проведення власних наукових досліджень; починаючи з 1991 року – акцент на дослідження національних особливостей конкуренції та адаптація закордонних розробок під реалії розвитку української економіки [5; 6; 7].

Підсумовуючи наукові точки зору щодо визначення сутності терміну «економічна конкуренція» та спираючись на сучасні наукові розробки можемо зазначити, що визначення Ю.А. Перегуди є найбільш ємним, де під конкуренцією розуміють взаємодію та змагання між економічними суб'єктами на різних рівнях функціонування економічних систем для досягнення власних стратегічних цілей за рахунок використання відповідних конкурентних переваг [8, с. 43].

Враховуючи наведене визначення, ключовим для забезпечення конкуренції є підбір та розвиток відповідних конкурентних переваг. Питання визначення сутності конкурентних переваг на різних рівнях функціонування економічних систем розкривали вітчизняні та закордонні науковці. При цьому на рівні окремих підприємств сутність конкурентних переваг розкривали М. Портер [9], О.В. Шобаніна та Г.С.Федосєєва [10, с. 260], В.Г. Шинкаренко та А.С. Бондаренко [11, с. 21], І.Б. Яців та С.Ф.Яців [12, с. 21]. Науковці сходяться на тому, що конкурентна перевага це певний фактор, чинник чи складова діяльності підприємства, що є кращою від підприємств-конкурентів та дозволяє виграти змагання з ними за збут продукції (робіт, послуг).

Конкуренція визначає та є базисом конкурентоспроможності, де остання відображає спроможність відповідної економічної системи (міжнародна, національна, регіональна, галузева, сукупність підприємств, окреме підприємство, домашнє господарство) до виграшу боротьби на відповідних

ринках за збут продукції (робіт, послуг) за рахунок управління, що базується на ідентифікації та використанні конкурентних переваг [13].

У науковій літературі та практичній діяльності конкурентоспроможність часто підмінюється поняттям конкурентоздатності, що є не правильним, оскільки конкурентоздатність визначає можливість реалізації конкурентних переваг відповідної економічної системи у конкурентній боротьбі на ринках збуту [14, с. 360], а конкурентоспроможність вказує на реалізацію можливостей в межах здійснення управлінської діяльності і є більш ширшим поняттям.

Одним з ключових рівнів дослідження конкурентоспроможності є дослідження конкурентоспроможності окремих підприємств, що породило значну кількість підходів до визначення сутності терміну:

1. Поведінковий, коли конкурентоспроможність підприємства визначається поведінкою, як самого підприємства, так і інших підприємств (конкурентів) на відповідному ринку збуту.

2. Структурний, коли конкурентоспроможність підприємства визначається структурою ринку на якому підприємство пропонує власну продукцію (роботи, послуги), а також рівнем його ринкової сили та сили інших підприємств (конкурентів) на ринку, яка визначена часткою ринку, яку вони займають.

3. Функціональний, коли конкурентоспроможність підприємства визначається функціями які підприємство та інші підприємства (конкуренти) виконують на відповідному ринку збуту.

4. Інституціональний, коли конкурентоспроможність підприємства на відповідному ринку збуту визначається сукупним впливом внутрішніх та зовнішніх інститутів, які постійно розвиваються, і структура яких постійно змінюється.

5. Ресурсний, коли конкурентоспроможність підприємства визначається кращим відбором та найбільш продуктивним використанням сукупності ресурсів на основі здійснення управлінської роботи.

6. Формалізований, коли конкурентоспроможність підприємства на відповідному ринку збуту визначається сукупністю законодавчих та нормативних впливів, які генеруються зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства [15; 16; 17; 18; 19; 20].

Наявність значної кількості підходів призвело до широкої наукової дискусії щодо визначення сутності терміну «конкурентоспроможність підприємства», де кожен науковець або група науковців роблять власні наукові акценти.

О. Фуйор, Т. Заваткі, І. Максим звертають увагу, що конкурентоспроможність підприємства визначається спроможністю до розвитку та сукупністю конкурентних переваг [21, с. 40].

Б. Карлофф вказує, що конкурентоспроможність підприємства виражається у зайнятій позиції на ринку та можливості її покращити [22].

О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль звертають увагу, що конкурентоспроможність визначається рівнем управління на підприємстві і базується на конкурентоспроможності продукції [4].

А.Е. Воронкова вказує, що конкурентоспроможність підприємства визначається рівнем отриманого прибутку за рахунок реалізації власних конкурентних переваг на відповідному ринку суб'єктом підприємницької діяльності [23, с. 135].

П.К. Бечко та Я.О. Голобородько звертають увагу, що конкурентоспроможність підприємства визначається через захист власних позицій на ринку через здійснення відповідного впливу на ринок за рахунок використання довгострокових переваг [24].

Підтримуємо точку зору О.Є. Кузьміна та Н.І. Горбаль щодо визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, як такої, що найбільш повно визначає економічну природу терміну.

На конкурентоспроможність підприємства впливає сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що потребують їх ідентифікації.

До зовнішніх факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємств слід віднести: рівень ділової активності на світовому, міжнародних ринках окремих продуктів (робіт, послуг); рівень конкурентоспроможності країни, де здійснює фінансово-господарську діяльність підприємство; рівень конкурентоспроможності галузі, до якої належить підприємство; рівень конкурентоспроможності регіону країни (окремої місцевості) до якої відноситься підприємство; рівень підтримки конкурентоспроможності підприємства зі сторони державних/муніципальних/місцевих владних інститутів; політичні або військові конфлікти; рівень корупції у країні; рівень кримінального тиску на підприємство; якість та ефективність законодавчо-нормативної бази, що регламентує конкурентоспроможність підприємства на рівні держави, окремої галузі економіки або окремого регіону країни; наявність та вартість ресурсів; розвиток ринку праці [25, с. 164].

Внутрішніми факторами, що формують конкурентоспроможність підприємств є: наявність, кількість та взаємодія конкурентних переваг; кваліфікація керівників та персоналу підприємства; рівень корупції на підприємстві; розвиток внутрішньої нормативної бази підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності; доступ та вартість ресурсів, у тому числі фінансових та трудових; рівень мотивації персоналу [26, с. 85].

Враховуючи наведене вище визначення конкурентоспроможності підприємства, можемо зазначити її залежність від якісного управління та здійснення управлінських впливів, у основі яких лежить розроблена

конкурентна стратегія, що вимагає детальнішого вивчення цього теоретичного питання.

1.2 Конкурентні стратегії як основа управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання

Отримання конкурентних переваг та формування достатнього рівня конкурентоспроможності для підприємства можливо тільки в межах здійснення управлінської діяльності. Саме управління конкурентоспроможністю визначає результати підприємства на відповідних ринках збуту. При цьому ключовим елементом управління конкурентоспроможністю підприємства є розробка та дотримання конкурентної стратегії.

Вважаємо доречним розкрити складові управління конкурентоспроможністю підприємства, місце та роль конкурентної стратегії в управлінні конкурентоспроможністю підприємства та надати теоретичну характеристику конкурентній стратегії підприємства.

Спираючись на напрацювання вітчизняних та закордонних науковців [27; 28; 29, с. 21], можемо зазначити, що управління це цілеспрямована діяльність людей (організованих груп людей) на основі використання відповідних ресурсів щодо отримання запланованих результатів.

Враховуючи наведене вище та визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства», що були надані у підрозділі 1.1 роботи, а також враховуючи підходи до визначення сутності управління конкурентоспроможності підприємств А. Дреш, Д.С. Коллатто, Д.П. Ласерди [30], К. Айгінгера, С. Барентайлер-Сейбера, Дж. Фогеля [31, с. 43], І.І. Хмеленко [32], можемо зазначити що управління конкурентоспроможністю підприємств цілеспрямована діяльність власника, менеджерів, працівників та інших зацікавлених сторін щодо формування, підтримання та збільшення

конкурентних позицій підприємства на відповідних ринках збуту на основі використання відповідних ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності продукції щодо отримання запланованих результатів, що базується на розробленій конкурентній стратегії.

Управління конкурентоспроможністю підприємства займає ключове місце у системі управління та фінансово-господарській діяльності суб'єктів підприємництва, одночасно в якості базового елемента використовуючи конкурентні стратегії (рис. 1.1).

Відзначаємо, що конкурентоспроможність підприємства за рахунок управлінських впливів повинна задовольняти потребам підприємства та його власників і реагувати на ситуацію з конкуренцією на ринках збуту підприємства. При цьому управління конкурентоспроможністю підприємства (УКП) здійснюється на основі сформованої інформаційної бази за рахунок впливу суб'єктів управління на об'єкти управління, що визначається та регламентується конкурентною стратегією. На основі конкурентної стратегії визначаються мета, завдання, принципи, функції та методи управління конкурентоспроможністю підприємства, що, у свою чергу, дозволяє досягти поставлених у конкурентній стратегії результатів УКП.

Результати управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробки та реалізації конкурентної стратегії, є складовою системи управління підприємством та підґрунтям для управління збутом на підприємстві. Управління збутом визначає управління виробництвом та управління іншими складовими фінансово-господарської діяльності підприємства.

Результати управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробки та реалізації конкурентної стратегії разом з системою управління та різними складовими управлінської роботи на суб'єкті підприємницької діяльності визначають результати його фінансово-господарської діяльності, що вказує на важливість УПД та конкурентних стратегій для підприємства.

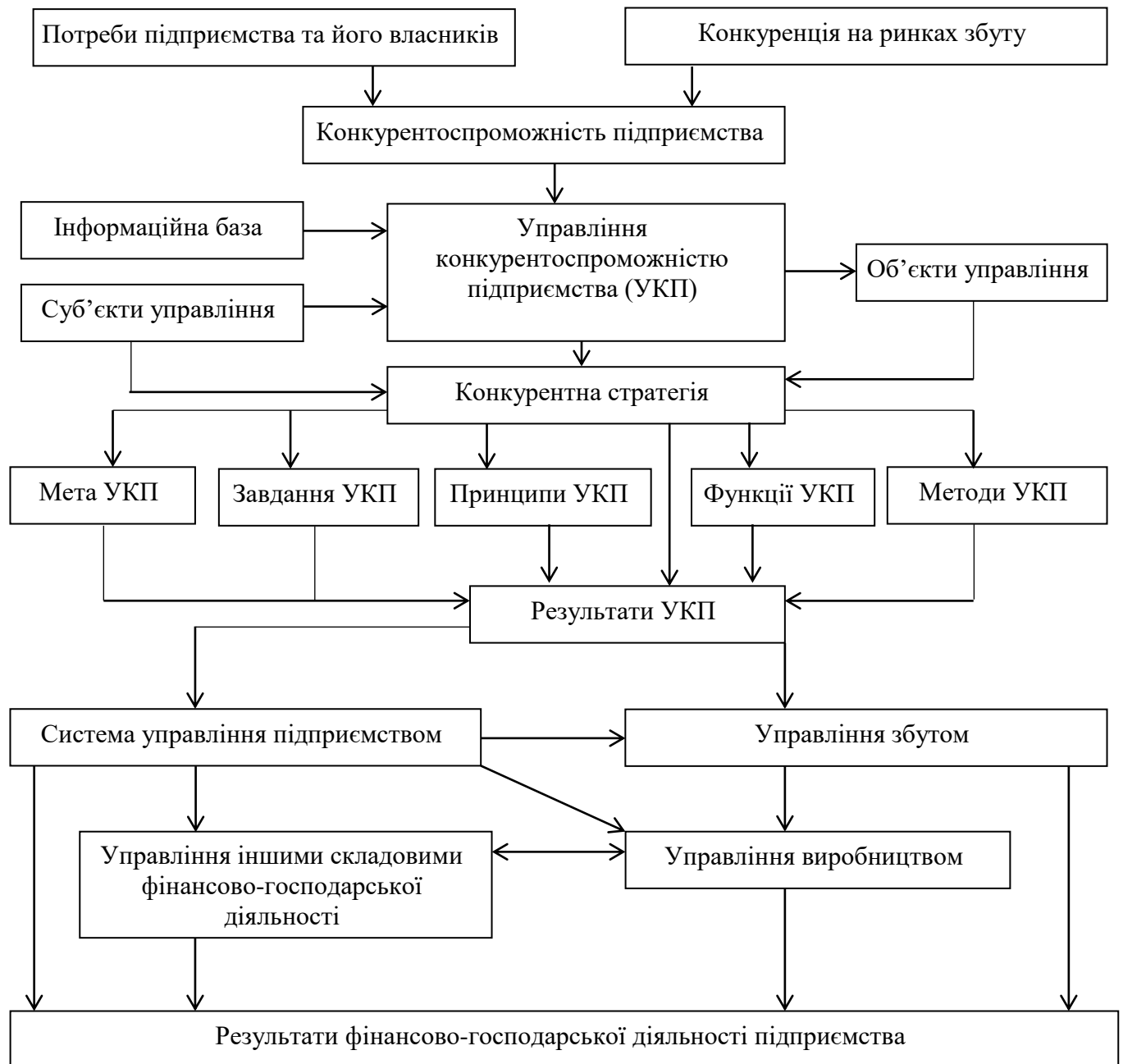


Рисунок 1.1 – Місце управління конкурентоспроможністю підприємства та конкурентної стратегії в системі управління суб'єкта підприємницької діяльності [33; 34, с. 116; 35, с. 46]

Розкриємо складові управління конкурентоспроможністю підприємства, у першу чергу конкурентних стратегій детальніше.

Інформаційна база УПД та розробки конкурентної стратегії включає сукупність зовнішньої та внутрішньої достовірної, об'єктивної і достатньої інформації, яка дозволяє розробити адекватну конкурентну стратегію для суб'єкта господарювання та здійснювати зважені управлінські впливи на його конкурентні переваги та конкурентну позицію на ринках збуту. До зовнішньої інформації можливо віднести: інформацію про розвиток ринків збуту; законодавчо-нормативну базу регулювання конкурентних відносин на різних рівнях функціонування економічних систем; інформацію про конкурентів та їх дії, у тому числі стратегічні; інформацію про поведінку споживачів; інформацію про розвиток ринків ресурсів; інформацію про розвиток політичних і суспільних подій; інформацію про стан і розвиток інновацій. До внутрішньої інформації слід віднести: потреби підприємства, його власників, менеджерів та працівників; стан маркетингу, збуту та виробництва; інформацію щодо персоналу, його розвитку і можливостей; інформацію щодо доступу до ресурсів; оцінки якості та ефективності управлінської роботи; стратегічну та планову інформацію загалом по підприємству та окремо по забезпеченню конкурентоспроможності [36, с. 66].

Суб'єктів управління конкурентоспроможності підприємства і тих, хто впливає на розробку і реалізацію конкурентної стратегії слід розділити на групи за впливом: група ключового прямого впливу – керівники (менеджери) та власники; група другорядного прямого впливу – персонал; група ключового опосередкованого впливу – конкуренти, державні та муніципальні/місцеві владні інститути, споживачі; група другорядного опосередкованого впливу – всі, зацікавлені у роботі підприємства (контрагенти, суспільство та його окремі групи, ЗМІ, домашні господарства) [37, с. 57].

До об'єктів управління конкурентоспроможності підприємства, а також розробки і реалізації конкурентної стратегії слід віднести: ринки збуту

продукції, споживачів продукції, продукцію підприємства, конкурентів підприємства [38].

Ключовим елементом управління конкурентоспроможністю підприємства є конкурентна стратегія, що входить до сукупності стратегій підприємства і є складовою частиною корпоративної стратегії суб'єкта господарювання. При цьому під стратегією будемо розуміти сукупність управлінських дій, що направлені на досягнення стратегічних цілей відповідної системи (організації, підприємства) [39]. Тоді, конкурентна стратегія буде сукупністю управлінських дій, що направлені на досягнення стратегічних цілей щодо формування, забезпечення, підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємств на визначених ринках збуту власної продукції (робіт, послуг) [40, с. 250].

Спираючись на напрацювання В.Г. Грановської [41] та Ю.Б. Іванова [42] можемо виділити чотири ключові конкурентні стратегії підприємств: стратегія лідера, стратегія переслідувача, стратегія послідовника, стратегія зайняття окремої «ніші». Наведемо компаративну характеристику визначеним конкурентним стратегіям у таблиці 1.2. Відзначаємо, що підприємство самостійно визначає, яку конкурентну стратегію обрати та складові обраної стратегії.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства, яка визначається обраною і розробленою конкурентною стратегією є досягнення поставлених стратегічних цілей на визначених ринках збуту продукції (робіт, послуг) суб'єкта господарювання [43].

До завдань УКП, які визначаються обраною і розробленою конкурентною стратегією слід віднести: ідентифікація, розвиток та реалізація конкурентних переваг на визначеному ринку збуту продукції (робіт, послуг); забезпечення конкурентоспроможності продукції, у тому числі за рахунок використання інновацій та цифрових технологій; дослідження конкуренції на ринках збуту продукції (робіт, послуг) [44].

Таблиця 1.2 - Компаративна характеристика конкурентних стратегій

Стратегія/ Ознака	Лідер	Переслідувач	Послідовник	Нішева компанія
Частка ринку	Найбільша	Значна	Різна за розмірами, але менше за лідера	Обмежена
Дії на ринку	Захист власних позицій та/або розширення власної частки ринку	Активне нарощування частки ринку та атаки на лідера	Захист своїх позицій на ринку	Захист ніші ринку
Акцент на	Інновації, пошук нових споживачів, усунення конкурентів	Зменшення впливу лідера на ринку, боротьба за споживачів	Розвиток власних конкурентних переваг	Формування унікальних або специфічних конкурентних переваг
Ринкова влада	Визначна	Сильна	Обмежена	Не суттєва але визначна в окремих ринкових сегментах (нішах)
Відносини зі споживачами	З позиції ринкової сили	Пошук проблем ринкового лідера	Пошук паритету інтересів	Розвинуті та максимально наближені до інтересів споживачів
Відносини з конкурентами	З позиції ринкової сили	Концентрація на ринкового лідера	Постійний контроль дій	Постійний контроль дій, що направлені на ринковий сегмент (нішу) підприємства

Принципами управління конкурентоспроможністю підприємства, яка визначається обраною і розробленою конкурентною стратегією є: науковості, системності, повноти, альтернативності, рівноправності, інформаційності, регламентованості, прозорості, відкритості [45, с. 123].

До функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, яка визначається обраною і розробленою конкурентною стратегією відносимо: оптимізації витратно-цінового забезпечення конкурентоспроможності;

формування і забезпечення якості управлінської діяльності; оптимізації організації управлінських впливів; ефективності зв'язків з контрагентами; ефективності взаємовідносини з конкурентами; оптимізації збутової діяльності; забезпечення визначеного результату [46].

Методами управління конкурентоспроможністю підприємства, яка визначається обраною і розробленою конкурентною стратегією є: ресурсний метод, що направлений на оптимізацію використання ресурсів за рахунок управлінської діяльності; витратний метод, що направлений на оптимізацію витрат за рахунок управлінської діяльності; метод споживчих переваг, що акцентує увагу на максимальне забезпечення вимог споживачів до підприємства та його продукції [47, с. 129].

Відзначаємо, що підприємство повинно постійно корегувати власну конкурентну стратегію, в межах реакції на зовнішні та внутрішні зміни, що вимагає використання адекватних процедур оцінки.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентних стратегій підприємства

Отримання достатнього обсягу достовірної та об'єктивної інформації щодо ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства та використання ним конкурентних стратегій можливо тільки за використання процедури оцінки. Таким чином, оцінювання є базисом для дослідження і підвищення ефективності конкурентних стратегій підприємства, і на основі цього підвищення ефективності УКП.

В межах розкриття методичних підходів до оцінювання ефективності конкурентних стратегій підприємства вважаємо доречним: розкрити сутність термінів «оцінка», «оцінювання», «ефективність», «оцінювання ефективності конкурентних стратегій підприємства»; визначити мету, завдання, об'єкти та

суб'єкти оцінювання ефективності конкурентних стратегій підприємства; навести процедуру проведення оцінки ефективності конкурентних стратегій підприємства; дослідити методичні підходи та методи оцінки ефективності конкурентних стратегій підприємства.

Під оцінкою будемо розуміти регламентовану процедуру визначення ключових характеристик об'єкту дослідження, що є необхідними суб'єктам дослідження для здійснення управлінських впливів на об'єкт дослідження [48]. Оцінювання – це процес отримання необхідної суб'єктам проведення дослідження управлінської інформації про об'єкт дослідження за визначеними ними критеріями, на основі використання відповідних методів [49, с. 75-76]. Ефективність – це рівень віддачі об'єкту управління на відповідні вкладення ресурсів щодо його розвитку зі сторони суб'єктів управління, а також його реакція на управлінські впливи [50].

Під оцінюванням ефективності конкурентних стратегій підприємства слід розуміти рівень віддачі конкурентних стратегій щодо вкладення в них ресурсів у контексті забезпечення підприємству конкурентних переваг та частки на ринках збуту продукції (робіт, послуг) [51, с. 113].

Метою оцінювання ефективності конкурентних стратегій підприємства є визначення рівня віддачі конкурентної стратегії щодо забезпечення підприємству конкурентних переваг та частки на ринках збуту продукції (робіт, послуг) [52].

До завдань оцінювання ефективності конкурентних стратегій підприємства відносимо: визначення складових інформаційної бази, що будуть отримані під час проведення оцінки; організація проведення оцінювання; визначення ресурсів проведення оцінювання, у тому числі фінансових та трудових; підбір методів та методології проведення оцінювання; перевірка достовірності отриманої інформації; формування інформації для прийняття управлінських рішень [53, с. 39].

Об'єктами оцінювання ефективності конкурентних стратегій підприємства є сама конкурентна стратегія, її складові, конкурентоспроможність підприємства на визначених ринках збуту продукції (робіт, послуг) та конкурентні переваги підприємства [54, с. 196]. Суб'єкти оцінювання ефективності конкурентних стратегій підприємства є ідентичними до суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, що були наведені у підрозділі 1.2 роботи.

Проведення оцінки ефективності конкурентних стратегій підприємства повинно здійснюватись за визначеною процедурою (рис. 1.2).

Оцінку ефективності конкурентних стратегій підприємства слід базувати на використанні показників (індексів) концентрації, що дозволять визначити місце і роль підприємства на визначеному ринку збуту продукції (робіт, послуг), що у порівнянні з обраною конкурентною стратегією дозволить визначити ефективність її використання. Наразі підприємства можуть використовувати чотири найбільш розповсюджені показники (індекси) концентрації:

1. Індекс концентрації, що визначається як сума ринкових часток найбільших трьох підприємств на визначеному ринку:

$$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i, \quad (1.1)$$

де CR_i – індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %; q_i – частка продажу i -го підприємства на визначеному ринку, %.

Для Індексу концентрації можливо використовувати такі критерії:

$CR_3 < 45$ % - ринок слабо концентрований;

$45 \% < CR_3 < 70$ % - ринок помірно концентрований;

$CR_3 > 70$ % - ринок висококонцентрований [55, с. 47].

Наведений Індекс має обмежені можливості для визначення ефективності конкурентних стратегій підприємства.

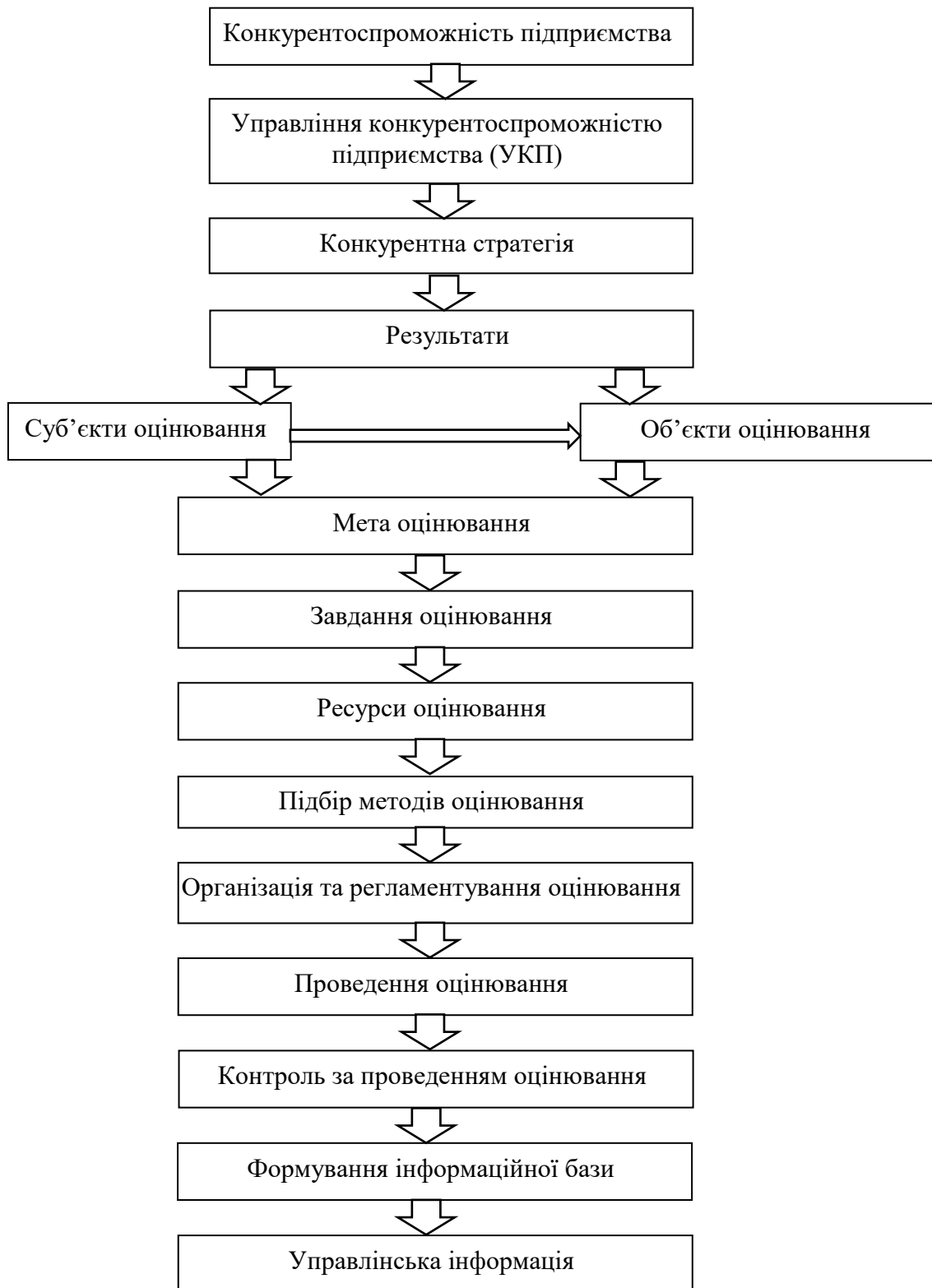


Рисунок 1.2 – Процедура проведення оцінки ефективності конкурентних стратегій підприємства [56, с. 22; 57, с. 136; 58, с. 85]

2. Коефіцієнт відносної концентрації, що базується на зіставленні кількості найбільших підприємств з їх часткою на визначеному ринку збуту:

$$K = \frac{(20 + 3\beta)}{\alpha}, \quad (1.2)$$

де, K – коефіцієнт відносної концентрації; β – частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників визначеного ринку, %; α – частка продажу цих підприємств у загальному обсягу продажу на визначеному ринку, %.

Значення K : $K > 1$ – ринок неконцентрований; $K < 1$ – ринок висококонцентрований [59, с. 37].

Наведений Індекс має обмежені можливості для визначення ефективності конкурентних стратегій підприємства через методичні складнощі градації підприємств на найбільші та інші підприємства у галузі.

3. Індексом Херфіндаля—Хіршмана (ННІ), який є сумою квадратів часток продаж усіх підприємств-учасників визначеного ринку:

$$ННІ = \sum_{i=1}^m q_i^2, \quad (1.3)$$

де, ННІ - індекс Херфіндаля – Хіршмана, коефіцієнт; q – частка продажу кожного з m підприємств галузі, $i = 1, \dots, m$.

Значення ННІ: близько 0 – ринок неконцентрований, близько 1 – висококонцентрований, монопольний [60, с. 77].

Наведений Індекс має обмежені можливості для визначення ефективності конкурентних стратегій підприємства через складнощі отримання інформації

щодо частки всіх підприємств ринку, особливо на слабо організованих ринках з часткою участі домашніх господарств та тіньових підприємців.

4. Індекс Холла – Тайдмана (Розенблюта), що ґрунтується на визначенні рангу (позиції) підприємства на ринку:

$$HT = \frac{1}{\left(2 \sum_{i=1}^m R_i q_i - 1\right)}, \quad (1.4)$$

де, HT - індекс Холла – Тайдмана; R_i – позиція (ранг) підприємства на ринку (найбільше має ранг 1); q_i – частка продажу кожного з m підприємств галузі, $i = 1, \dots, m$.

Значення HT: HT = 1 – ринок висококонцентрований, монопольний; HT < 1 – ринок неконцентрований. [61, с. 619].

Наведений Індекс має обмежені можливості для визначення ефективності конкурентних стратегій підприємства через складнощі отримання інформації щодо частки всіх підприємств ринку, особливо на слабо організованих ринках з часткою участі домашніх господарств та тіньових підприємців, а також через необхідність кожному підприємству присвоювати відповідний ранг.

Серед методів оцінки ефективності конкурентних стратегій підприємства слід виділити наступні:

1. Метод інтегральної оцінки, що пропонує використовувати значна кількість науковців [62, с. 243-244; 63, с. 64-65; 64, с. 137], і який дозволяє поєднати в межах оцінки значну сукупність кількісних та якісних показників оцінки, які підбираються суб'єктами оцінювання відповідно до поставленої мети і завдань оцінки, а також з врахуванням специфіки розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Проблемою методу є можливість допустити помилку при формуванні адекватної сукупності кількісних та якісних показників оцінки.

2. Експертний метод, що базується на математичній інтерпретації результатів опитування експертів щодо ефективності конкурентних стратегій підприємства. При цьому суб'єкти оцінювання можуть самостійно підбирати експертів та напрями оцінювання, використавши наступну формулу:

$$KC_n = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{B_{ij}}{n}}{5} * a_j, \quad (1.5)$$

де, KC_n – конкурентоспроможність продукції; B – експертна оцінка експертом відповідного напрямку оцінювання; i – кількість експертів ($i = 1, 2, 3, \dots, n$); j – кількість критеріїв ($j = 1, 2, 3, \dots, n$); a_j – вагомість j -го критерію (від n до 1); 5 – максимальне значення в оцінці критерію [65, с. 178-179].

Проблемою методу є правильний підбір експертів та напрямів оцінки.

3. Метод профілів, що дозволяє проводити оцінку у зрівнянні з еталоном за обраними критеріями оцінки (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 - Профіль ефективності конкурентних стратегій підприємства [65, с. 185].

Критерій	Значення у підприємства, що оцінюється	Профіль показника	Значення у підприємства, що виступає базою порівняння
Критерій 1	x		xx
Критерій 2	x		xx
...	x		xx
Критерій n	x		xx

Проблемою методу є порівняння підприємства тільки з одним підприємством-еталоном.

Відзначаємо наявність певних теоретичних проблем щодо оцінки ефективності конкурентних стратегій підприємства та необхідність на практиці підбору адаптованих до підприємства підходів проведення оцінювання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АЛЬФ ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР» В УМОВАХ ВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Альф Туристичний оператор»

ТОВ «Альф Туристичний оператор» це підприємство туристичної галузі, яке було утворене у 2007 році, що спеціалізується на виїзному туризмі і виступає як агент між іноземними туристичними компаніями і готелями та українськими споживачами послуг. Наразі компанії пропонує допомогу з організацією відпочинку у таких країнах, як: Албанія, Вірменія, Болгарія, Великобританія, Угорщина, Греція, Грузія, Домінікана, Єгипет, Індонезія, Йорданія, Італія, Іспанія, Кіпр, Маврикій, Мальдіви, Мексика, Молдова, Німеччина, ОАЕ, Польща, Португалія, Сейшели, Словаччина, Словенія, США, Таїланд, Туреччина, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Шрі-Ланка. Також компанія пропонує послуги з купівлі морських круїзів та автобусні тури по Україні з Києва та по Києву.

ТОВ «Альф Туристичний оператор» пропонує різноманітні можливості щодо поселення туристів з України у готелях різної комфортності та за різних умов харчування. Також компанія допомагає у організації відпочинку через місцевих туроператорів для туристів, які вже приїхали на відпочинок у обрану країну. Доставка туристів до місць відпочинку здійснюється автобусним та авіаційним транспортом (трансфер до обраних аеропортів сусідніх з Україною країн) [66].

ТОВ «Альф Туристичний оператор» знаходиться за адресою м. Київ, пров. Михайлівський, 12. Працює з клієнтами в межах свого офісу, а також онлайн через власний сайт. Також компанія має розгалужену по Україні мережу агентів, що працюють у всіх великих містах країни і постійно оптимізує кількість власних агентів.

Компанія адаптується до умов, що змінюються на зовнішніх ринках туристичних послуг та на ринку туристичних послуг України. ТОВ «Альф Туристичний оператор» постійно розширює та оптимізує мережу країн для відпочинку, місць для відпочинку українських туристів та готельну базу у відповідних країнах організації відпочинку. Компанія також враховує безпекові умови та обмеження, що є в Україні через російську військову агресію і ставить на перше місце безпеку клієнтів, що скористались послугами компанії.

ТОВ «Альф Туристичний оператор» має лінійно-функціональну структуру управління, в межах якої окремі структурні підрозділи та їх працівники пов'язані лінійними управлінськими зв'язками але виконують чітко регламентовані посадові функції. Ключовими елементами структури управління компанії є: директор, що виконує всіх управлінські та представницькі функції компанії; бухгалтер, що здійснює бухгалтерський облік, організовує фінансову роботу та здійснює взаємодію з фіскальними органами країни; старші менеджери за напрямками надання послуг клієнтам, що здійснюють організацію роботи менеджерів по роботі з клієнтами, а також агентів компанії; менеджери по роботі з клієнтами, що надають послуги з організації відпочинку; допоміжний персонал, що здійснює обслуговуючі функції (секретар, адміністратор, водій, прибиральниця).

ТОВ «Альф Туристичний оператор» є одним з найбільших туристичних операторів України. За рейтингом GGtravel у 2021 році компанія була на дев'ятому місці за головними показниками діяльності, у тому числі за кількістю туристів [67]. За рейтингом національної рейтингової платформи «Еліта

України» ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2022 році було на третьому місці за головними показниками діяльності, у тому числі за кількістю туристів [68]. За рейтингом Pilgrim у 2023 році компанія зайняла друге місце у країні за головними показниками діяльності, у тому числі за кількістю туристів [69]. Наведена ситуація була спричинена: активним виходом з ринку країни закордонних туроператорів; блокуванням діяльності туроператорів, що пов'язані з країною-агресором; зменшенням активності у туристичному секторі країни в умовах війни проти російських окупантів; високим рівнем гнучкості та адаптивності ТОВ «Альф Туристичний оператор» до умов, які змінилися. Відмічаємо, що компанія – база дослідження є однією з найкращих туристичних компаній України, яка найшвидше адаптувалась до кризових умов здійснення підприємницької діяльності.

Діяльність ТОВ «Альф Туристичний оператор» регламентується такими законодавчо-нормативними документами:

1. Міжнародними: Загальна декларація прав людини; Статут Всесвітньої Туристичної Організації; Манільська декларація по світовому туризму; Гаазька декларація по туризму; Балійська декларація по туризму; Сеульська декларація «Мир і туризм»; Міжнародна готельна конвенція стосовно укладання контрактів власниками готелів та турагентами; Директива ЄЕС (Європейська економічна комісія ООН) від 13.05.1995 щодо підписання турагентом та клієнтом типового контракту; "Розвиток туризму" - резолюція конференції ООН по міжнародному туризму і подорожам [70].

2. Національними: Конституція України; Податковий кодекс України; Господарський кодекс України; Цивільний кодекс України; Закон України «Про туризм»; Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»; Закон України «Про страхування»; Закон України «Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України»; Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 1995 року № 57 «Про затвердження Правил перетинання

державного кордону громадянами України»; нормативними актами України, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання та правила перетину кордонів країни громадянами в умовах військового стану [71].

3. Внутрішніми: установчі документи; статут; накази та розпорядження по підприємству і т.ін.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники ТОВ «Альф Туристичний оператор» за 2021-2023 роки у таблиці 2.1, використовуючи фінансову звітність компанії (баланс (звіт про фінансовий стан) та звіт про доходи і витрати (звіт про фінансові результати)) [72; 73; 74].

Таблиця 2.1 – Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Альф Туристичний оператор» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	Відх. у 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		Відх. у 2023 р. від 2021 р.	
			тис. грн.	Т.р. %		тис. грн.	Т.р. %	тис. грн.	Т.р. %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5065	4299	-766	84,88	10159	5860	236,31	5094	200,57
Разом витрати, тис. грн.	5431	4693	-738	86,41	14300	9607	304,71	8869	263,30
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	244	192	-52	78,69	295	103	153,65	51	120,90
Чистий прибуток, тис. грн.	200	158	-42	79,00	242	84	153,16	42	121,00
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	35	339	304	968,57	539	200	159,00	504	1540,00
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3557	5338	1781	150,07	7836	2498	146,80	4279	220,30
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	26	24	-2	92,31	29	5	120,83	3	111,54
Чиста рентабельність продажу, %	3,95	3,68	-0,27	93,16	2,38	-1,3	64,67	-1,57	60,25
Чиста рентабельність активів, %	5,62	2,96	-2,66	52,67	3,01	0,05	101,69	-2,61	53,56

Згідно проведеного аналізу у таблиці 2.1 можливо зробити наступні висновки:

Чистий дохід від реалізації ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2022 році був менше чистого доходу від реалізації у 2021 році на 766 тис. грн. або на 15,12 %, у 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшився на 5860 тис. грн. або на 136,31 %. За три роки дослідження чистий дохід від реалізації ТОВ «Альф Туристичний оператор» збільшився на 5094 тис. грн. або 100,57 %. Наведена ситуація є позитивною, але більшою частиною була викликана впливом інфляції та девальвації на вартість послуг, які надаються компанією-базою дослідження.

Всі витрати ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2022 році були менше всіх витрат у 2021 році на 738 тис. грн. або на 13,59 %, у 2023 році по зрівнянню з 2022 роком вони збільшилися на 9607 тис. грн. або на 204,71 %. За три роки дослідження всі витрати ТОВ «Альф Туристичний оператор» збільшився на 8869 тис. грн. або 163,30 %. Наведена ситуація є критично негативною і вказує, що витрати підприємства весь період дослідження зростали швидше доходів від реалізації.

Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2022 році був менше фінансового результату до оподаткування (прибуток) у 2021 році на 52 тис. грн. або на 21,31 %, у 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшився на 103 тис. грн. або на 53,65 %. За три роки дослідження фінансовий результат до оподаткування (прибуток) ТОВ «Альф Туристичний оператор» збільшився на 51 тис. грн. або 20,90 %. Наведена ситуація є позитивною, але проблемою є незначні розміри прибутку до оподаткування.

Чистий прибуток ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2022 році був менше чистого прибутку у 2021 році на 42 тис. грн. або на 21 %, у 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшився на 84 тис. грн. або на 53,16 %. За три роки дослідження чистий прибуток ТОВ «Альф Туристичний оператор» збільшився

на 42 тис. грн. або 21 %. Наведена ситуація є позитивною, але проблемою є незначні розміри чистого прибутку підприємства весь період дослідження.

Середньорічна вартість власного капіталу ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2022 році збільшилась по зрівнянню з 2021 роком на 304 тис. грн. або на 868,57 %, у 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшилась на 200 тис. грн. або на 59 %. За три роки дослідження середньорічна вартість власного капіталу ТОВ «Альф Туристичний оператор» збільшилась на 504 тис. грн. або 1440 %. Наведена ситуація є позитивною, але більшою частиною була викликана зменшенням непокритого збитку на підприємстві.

Середньорічна вартість активів ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2022 році збільшилась по зрівнянню з 2021 роком на 1781 тис. грн. або на 50,07%, у 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшилась на 2498 тис. грн. або на 46,80 %. За три роки дослідження середньорічна вартість активів ТОВ «Альф Туристичний оператор» збільшилась на 4279 тис. грн. або 120,30 %. Наведена ситуація є позитивною, але викликана зростанням тільки оборотних активів, оскільки підприємство весь період дослідження не мало необоротних активів.

Середньорічна чисельність персоналу ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2022 році зменшилась по зрівнянню з 2021 роком на 2 працівника, у 2023 році по зрівнянню з 2022 роком збільшилась на 5 працівників. За три роки дослідження середньорічна чисельність персоналу ТОВ «Альф Туристичний оператор» збільшилась на 3 працівника або 11,54 % і склала у 2023 році 29 працівників. Наведена ситуація є позитивною і вказує на швидку адаптацію підприємства до економічних викликів, що були спричинені російською військовою агресією.

Чиста рентабельність продажу ТОВ «Альф Туристичний оператор» упродовж періоду дослідження кожен рік зменшувалась і за три роки зменшилась на 1,57 % до 2,38 % у 2023 році. Наведена ситуація є негативною і

свідчить про проблеми компанії, які потребують вирішення, у тому числі щодо забезпечення конкурентоспроможності.

Чиста рентабельність активів ТОВ «Альф Туристичний оператор» упродовж періоду дослідження показала різнонаправлену динаміку і після падіння у 2022 році продемонструвала збільшення у 2023 році. Загалом показник за три роки зменшився на 2,61 % до 3,01 % у 2023 році. Наведена ситуація є негативною і свідчить про проблеми компанії, які потребують вирішення, у тому числі щодо забезпечення конкурентоспроможності.

Підсумовуючи проведене дослідження можемо зазначити, що на фоні високої адаптивності ТОВ «Альф Туристичний оператор» до складних умов ведення підприємницької діяльності, особливо у період 2022-2023 років, компанія має значні проблеми фінансового характеру, що потребують вирішення, у першу чергу за рахунок оптимізації управління конкурентоспроможністю та розробки і реалізації адекватної конкурентної стратегії.

2.2 Оцінка конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор»

Підприємство-база дослідження у 2021-2023 роках змінило конкурентну стратегію. Якщо до 2021 року включно – це була стратегія послідовника, коли підприємство намагалось захистити власну частку ринку та слідувати за компаніями-лідерами на ринку. То у 2022-2023 роках ТОВ «Альф Туристичний оператор» почало використовувати стратегію переслідувача, де акцентувало увагу на отримання додаткових конкурентних переваг та захоплення додаткових сегментів ринку. Враховуючи наведене вважаємо необхідним надати компаративну оцінку конкурентним стратегіям, які використовувало ТОВ «Альф Туристичний оператор» у період дослідження (табл. 2.2). Для проведення оцінки використаємо інформацію, що надає компанія на власному

сайті [66] та фінансову звітність підприємства-бази дослідження за 2021-2023 роки [72; 73; 74].

Таблиця 2.2 – Компаративна оцінка конкурентних стратегій ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2021-2023 роках

Рік/ Стратегія та характеристика її складових	2021	2022-2023
Стратегія	Послідовника	Переслідувача
Головний акцент у забезпеченні конкурентоспроможності	Захист власних позицій на ринку та окремих його сегментах	Проникнення на всі ключові сегменти ринку та захоплення додаткових часток ринку, особливо тих, що залишились після компаній, які пішли з ринку
Головні конкурентні переваги	Відомість, стабільність, захист клієнтів, розвиток взаємовідносин з клієнтами	Адаптивність, гнучкість, врахування особливостей ведення туристичної діяльності у військовий час, безпека клієнтів
Акценти у роботі з клієнтами	Врахування потреб, індивідуалізація надання туристичних послуг, максимальне наближення до клієнта.	Інформування та консультування, безпека, пошук нових логістичних можливостей для організації виїзного відпочинку, розширення мережі країн та готелів.
Номенклатура послуг	Обмежена, з акцентом на найбільш популярні туристичні напрями і готелі.	Розширена, з максимальним охопленням видів відпочинку та супроводження клієнтів на відпочинку за кордоном.
Взаємовідносини з конкурентами	Жорстка протидія та боротьба за клієнтів, у тому числі за рахунок агресивного маркетингу	Жорстке змагання з елементами співробітництва для вирішення глобальних і стратегічних питань
Взаємовідносини з владними державними інститутами	Максимально обмежені та мінімізовані щодо взаємодії	Розширені з метою врахування вимог військового стану та знаходження консенсусу щодо ведення підприємницької діяльності

Компаративна оцінка показала суттєві зміни щодо конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2021-2023 роках, а також на зміну конкурентних переваг, яким надавало підприємство-база дослідження перевагу. Чітко видна тенденція на розширення діяльності на ринку, а також на зміну відносин з клієнтами, конкурентами та владними державними інститутами. ТОВ «Альф Туристичний оператор» намагається максимально реалізувати власні конкурентні переваги щодо адаптивності та гнучкості, а також робить акцент на врахування особливостей ведення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. Окрему увагу підприємство-база дослідження приділяє виходу на нові сегменти ринку та захопленню сегментів, які були залишені компаніями, що пішли з туристичного ринку України з різних причин. Звертаємо увагу на намагання бути ближчим до клієнтів та їх потреб через розвиток сайту і мережі агентів у різних містах країни.

Важливим, в межах оцінки конкурентної стратегії, є необхідність дослідити правильність обрання стратегії підприємством, що потребує дослідження концентрації ринку за допомогою відповідних показників (індексів) концентрації. Для чого, спираючись на статистичну інформацію Державної служби статистики щодо розвитку туризму в Україні у 2021-2023 роках [75], а також статистичну інформацію провідних компаній на ринку [67; 68; 69], розрахуємо Індекс концентрації та Індекс Херфіндаля—Хіршмана (ННІ). Перед проведенням розрахунків потрібно зробити уточнення, що Індекс концентрації розраховується через обмеженість інформації щодо ринку та часток ринку, які займають окремі туристичні компанії. Індекс Херфіндаля—Хіршмана (ННІ) буде розраховано з врахуванням обмеження по інформації, коли буде взята інформація щодо часток продажу на ринку ключових гравців по роках дослідження (три гравці), а для інших підприємств буде взята загальна частка продажу без їх деталізації. Розрахунок будемо проводити загалом по ринку туристичних послуг України, а не по ринку виїзного туризму, оскільки

таким чином можливо буде дослідити ринок загалом. Окрім цього компанії-лідери виїзного туризму присутні і на інших сегментах ринку туристичних послуг країни.

Для проведення розрахунку наведемо вихідну інформацію по ринку туристичних послуг України у 2021-2023 роках у таблиці 2.3. Інформацію візьмемо з офіційних джерел [75] та компаній, що надають статистичну інформацію по ринку [67; 68; 69]. Необхідно зробити уточнення, що у таблиці 2.3 під аббревіацією ALF буде позначено ТОВ «Альф Туристичний оператор».

Таблиця 2.3 – Вихідна інформація для розрахунку індексів (показників) концентрації по ринку туристичних послуг України

Рік/ Частки компаній на ринку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Компанія № 1 на ринку	Anex Tour 37,43 %	Join UP! 37,15 %	Join UP! 39,22
Компанія № 2 на ринку	Join UP! 32,23	Coral Travel 17,26 %	ALF 18,13
Компанія № 3 на ринку	TUI Ukraine 16,00	ALF 12,40 %	TPG 10,89
Інші компанії на ринку	Інші компанії на ринку 14,34 %	Інші компанії на ринку 33,19	Інші компанії на ринку 31,76
У тому числі, ALF	ALF 1,12 %	-	-
Всього, %	100,00	100,00	100,00

Згідно наведеної інформації у таблиці 2.3 можемо зробити такі висновки:

Війна проти російських агресорів максимально змінила ринок туристичних послуг в Україні, що призвело до зміни лідера на ринку та компаній, що входять до трійки лідерів. Суттєво змінились частки компаній на ринку.

Відмічаємо швидке зростання частки компанії Join UP!, яка за три роки наростила 6,99 % частки ринку. При цьому відмічаємо постійне зростання частки компанії Join UP! Впродовж всіх трьох років дослідження.

ТОВ «Альф Туристичний оператор» продемонстрував найбільше зростання власної частки на ринку, якщо у 2021 році компанія знаходилась на дев'ятому місці серед всіх туристичних компаній України з часткою 1,12 % ринку, то у 2022 році вона вже займала третє місце з часткою 12,40 % ринку (+11,28 % до попереднього року), а у 2023 році компанія-база дослідження займала вже друге місце з часткою ринку 18,13 % (+5,73 % до попереднього року, + 17,01 до 2021 року). Окремо відмічаємо скорочення відстані ТОВ «Альф Туристичний оператор» за часткою ринку від компаній-лідерів ринку за роки дослідження: у 2021 році різниця з компанією-лідером ринку (Anex Tour) склала 36,31 % ринку (частка лідера була більше частки компанії-базиса дослідження більше ніж у 33 рази); у 2022 році різниця з компанією-лідером ринку (Join UP!) склала 24,75 % ринку (частка лідера була більше частки компанії-базиса дослідження майже у 3 рази); у 2023 році різниця з компанією-лідером ринку (Join UP!) склала 21,03 % ринку (частка лідера була більше частки компанії-базиса дослідження трішки більше ніж у 2 рази).

Частка інших компаній на ринку (окрім трійки лідерів) суттєво збільшилась у воєнні роки, хоча у 2023 році спостерігається нарощування частки ринку трійкою компаній лідерів ринку. Наведена ситуація свідчить, що під час турбулентності економіки, яка була викликана військовими діями на території України, найбільший зиск отримали та були більш стійкими до економічних викликів малі та середні українські компанії. Найбільше постраждали великі іноземні компанії та частина великих українських туристичних компаній.

При наданні висновків за даними у таблиці 2.3 слід враховувати також критичне зменшення ринку туристичних послуг України у 2022 році та повільне його відновлення у 2023 році, що вплинуло, як на кількість клієнтів, яким були надані туристичні послуги, так і на фінансові результати діяльності туристичних компаній України.

Надалі, використовуючи дані з таблиці 2.3, розрахуємо Індекс концентрації та Індекс Херфіндаля—Хіршмана (ННІ) по ринку туристичних послуг в Україні у 2021-2023 роках та зробимо висновки, у тому числі щодо правильності вибору ТОВ «Альф Туристичний оператор» конкурентної стратегії. Розпочнемо з розрахунку Індексу концентрації для трьох компаній лідерів ринку:

$$CR_{2021} = 37,43 + 32,23 + 16,00 = 85,66 \%.$$

$$CR_{2022} = 37,15 + 17,26 + 12,40 = 66,81 \%.$$

$$CR_{2023} = 39,22 + 18,13 + 10,89 = 68,24 \%.$$

Підставимо отримані дані у таблицю критеріїв (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Таблиця критеріїв для Індексу концентрації по ринку туристичних послуг України у 2021-2023 роках

Критерій/ Рік	$CR_3 < 45\%$ - ринок слабо концентрований	$45\% < CR_3 < 70\%$ - ринок помірно концентрований	$CR_3 > 70\%$ - ринок висококонцентрований
2021			85,66 %
2022		66,81 %	
2023		68,24 %	

Згідно таблиці 2.4 ринок туристичних послуг в Україні у 2021 році був висококонцентрований, а у 2022 та 2023 роках – помірно концентрований. При цьому чітко видна тенденція: при зростанні економічних викликів - концентрація ринку зменшується; при зменшенні економічних викликів та стабілізації економічної системи країни – концентрація ринку зростає.

Щодо вибору конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор», то необхідно зазначити, що у 2021 році конкурентна стратегія була обрана

помилково, оскільки враховуючи рівень концентрації ринку та частку компанії на ринку, вона повинна була обирати стратегію компанії-нішевіка. У 2022-2023 роках стратегія була, в цілому, обрана правильно, однак враховуючи відсутність досвіду компанії щодо розробки і реалізації конкурентної стратегії переслідувача, ТОВ «Альф Туристичний оператор» могло припуститись помилок (детальне дослідження і виявлення помилок буде зроблене у наступному підрозділі роботи).

Розрахуємо Індекс Херфіндаля—Хіршмана (ННІ) по ринку туристичних послуг в Україні у 2021-2023 роках:

$$\text{ННІ}_{2021} = 0,3743^2 + 0,3223^2 + 0,16^2 + 0,1434^2 = 0,2902.$$

$$\text{ННІ}_{2022} = 0,3715^2 + 0,1726^2 + 0,1240^2 + 0,3319^2 = 0,2939.$$

$$\text{ННІ}_{2023} = 0,3922^2 + 0,1813^2 + 0,1089^2 + 0,3176^2 = 0,2995.$$

Критерії для оцінки ННІ: близько 0 – ринок неконцентрований, близько 1 – висококонцентрований, монопольний.

Згідно проведених розрахунків, за Індексом Херфіндаля—Хіршмана, ринок туристичних послуг весь період дослідження був слабо концентрований та рухався у сторону збільшення концентрації. Наведене не відповідає дійсному положенню справ на ринку туристичних послуг України, тому можемо відмітити, що використання Індексу Херфіндаля—Хіршмана у ситуації відсутності достатнього обсягу інформації про розвиток ринку є недоречним.

Відмічаємо необхідність проведення діагностики ефективності управління конкурентоспроможністю на підприємстві-базі дослідження у 2021-2023 роках, щоб виявити помилки та проблеми розробки і використання конкурентних стратегій.

2.3 Діагностика ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України

Важливим, з точки зору пошуку проблем розробки і реалізації конкурентних стратегій, для підприємства-базис дослідження буде провести діагностику ефективності управління ним власною конкурентоспроможністю на ринку туристичних послуг України. Для чого вважаємо доцільним використати матрицю Нільсена та метод профілів.

Матриця Нільсена дозволяє поєднати оцінки всіх складових ефективності управління конкурентоспроможністю, як підприємства, так і його продукції, за рахунок виділення групових та одиничних показників оцінки, які розподіляються за трьома критеріями оцінки: оцінка - 0-39 балів, це свідчить про ефективність управління цією складовою конкурентоспроможності нижче середнього рівня; оцінка - 40-69 балів, це свідчить про ефективність управління цією складовою конкурентоспроможності на середньому рівні; оцінка - 70-100 балів, це свідчить про ефективність управління цією складовою конкурентоспроможності вище середнього рівня [38]. При використанні матриці Нільсена підприємство може самостійно обирати групові та одиничні показники оцінки, самостійно присвоювати показникам питому вагу, обирати інформацію для оцінки та запрошувати відповідних експертів для проведення оцінювання.

Вважаємо доцільним для проведення оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України за допомогою матриці Нільсена виділити такі групові показники оцінки у матриці: збутова складова конкурентоспроможності; операційна складова конкурентоспроможності; організаційна складова конкурентоспроможності; адаптаційна складова

конкурентоспроможності. В якості бази проведення оцінки візьмемо підприємства, що працюють на ринку туристичних послуг України. Інформацію для проведення дослідження візьмемо з офіційних джерел [75] та компаній, що надають статистичну інформацію по ринку [67; 68; 69]. Побудуємо матрицю Нільсена для ТОВ «Альф Туристичний оператор» для проміжку часу з 2021 року до 2023 року (таблиця 2.5).

У матриці вагомість показників візьмемо однаковою і рівною 0,25. Всі одиничні показники розглядаються з точки зору конкурентоспроможності підприємства-бази дослідження. Показники надаються у порівнянні зі всіма підприємствами ринку туристичних послуг України, а не тільки у порівнянні з підприємствами-лідерами.

Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2021-2023 роках за допомогою матриці Нільсена дозволила зробити такі висновки:

Ефективності управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Альф Туристичний оператор» у період дослідження була на середньому рівні, що не відповідає статусу компанії у 2022-2023 роках (компанія один з лідерів ринку). Наведене вказує на наявність проблем.

Ключові проблеми компанії-бази дослідження в межах управління конкурентоспроможністю спостерігались у організаційної складової конкурентоспроможності, і в першу чергу, це стосується одиничних показників пов'язаних з розробкою і реалізацією конкурентної стратегії. Наведена ситуація потребує вирішення і усунення.

Найкращі показники у ТОВ «Альф Туристичний оператор» у період дослідження були по адаптаційній складовій управління конкурентоспроможністю, що вказує на суттєву конкурентну перевагу по цій складовій у компанії-бази дослідження перед іншими підприємствами на ринку туристичних послуг України.

Таблиця 2.5 – Матриця Нільсена для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2021-2023 роках

Показники конкурентоспроможності	Вагомість групового показника	Порівняння з підприємствами, що працюють на ринку туристичних послуг України		
		0-39 балів нижче середнього рівня	40-69 балів середній рівень	70-100 балів вище середнього рівня
Груповий показник оцінки збутової складової конкурентоспроможності	0,25	70		
Ціни	0,25		61	
Маркетинг	0,25			72
Асортимент	0,25			70
Канали просування послуг	0,25			75
Груповий показник оцінки операційної складової конкурентоспроможності	0,25	65		
Підготовка персоналу	0,25		65	
Продуктивність персоналу	0,25		60	
Підготовка керівництва	0,25		67	
Розширення діяльності	0,25		69	
Груповий показник оцінки організаційної складової конкурентоспроможності	0,25	42		
Організація управління конкурентоспроможністю	0,25		66	
Наявність та використання методик оцінки конкурентоспроможності	0,25	35		
Наявність конкурентної стратегії	0,25	35		
Орієнтація працівників на конкурентні цілі	0,25	30		
Груповий показник оцінки адаптаційної складової конкурентоспроможності	0,25	72		
Адаптація до економічних впливів	0,25			70
Адаптація до військових впливів	0,25			71
Безпека клієнтів	0,25			75
Швидкість реакції на зміни				72
Разом	1	62		

Потребує покращення операційна складова конкурентоспроможності ТОВ «Альф Туристичний оператор», оскільки вона у період дослідження більше відповідала компаніям-послідовникам, а не компаніям переслідувачам. Компанії-базі дослідження слід приділити більш уваги підготовці (перепідготовці) і підбору персоналу.

Збутова складова конкурентоспроможності відповідає статусу компанії, однак потребує уваги ціноутворення як складова конкурентоспроможності. Також слід продовжувати роботу щодо удосконалення маркетингу, розширення асортименту послуг та розвитку каналів просування послуг, у тому числі за рахунок використання цифрових продуктів та початку використання Штучного інтелекту.

Надалі необхідно використати метод профілів для діагностики ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор», а також оцінки проблем розробки і реалізації конкурентних стратегій на підприємстві-базі дослідження. Враховуючи обсяги проведення дослідження, проведемо діагностику за допомогою методу профілів тільки для 2023 року і візьмемо у якості еталонів (бази порівняння) підприємства, які були на першому та третьому місці на ринку у цьому році (див. табл. 2.3), а саме: Join UP!; TPG. Інформацію для проведення дослідження візьмемо з офіційних джерел [75] та компаній, що надають статистичну інформацію по ринку [67; 68; 69]. В якості показників (критеріїв) діагностики візьмемо одиничні показники з матриці Нільсена (див. табл. 2.5). Профіль показника будемо оцінювати по десятибальній системі, де 10 – найкращі значення показника, а 1 – найгірші значення показника.

Проведемо діагностику ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» за допомогою методу профілів у 2023 році у порівнянні з компанією TPG (табл. 2.6) та

виявимо проблеми, у тому числі розробки і реалізації конкурентних стратегій на підприємстві-базі дослідження.

Таблиця 2.6 – Діагностика ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2023 році

Критерій	Значення у ALF	Профіль показника										Значення у TPG	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ціни	5					x							5
Маркетинг	6						x						4
Асортимент	5					x							5
Канали просування послуг	6						x						4
Підготовка персоналу	5					x							5
Продуктивність персоналу	5					x							5
Підготовка керівництва	5					x							5
Розширення діяльності	6						x						4
Організація управління конкурентоспроможністю	6						x						4
Наявність та використання методик оцінки конкурентоспроможності	5					x							5
Наявність конкурентної стратегії	5					x							5
Орієнтація працівників на конкурентні цілі	5					x							5
Адаптація до економічних впливів	7							x					3
Адаптація до військових впливів	7							x					3
Безпека клієнтів	5					x							5
Швидкість реакції на зміни	7							x					3
Профіль компанії	6	←————— X —————→										4	

Згідно проведеної діагностики у таблиці 2.6 ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» була краще ніж у компанії TPG. Однак, ключові конкурентні переваги компанія-база дослідження отримала за рахунок вищої адаптивності. Натомість по іншим критеріям спостерігався паритет або незначна перевага ТОВ «Альф Туристичний оператор». Звертаємо увагу на проблеми пов'язані з

конкурентною стратегією, оскільки підприємство-база дослідження не мало переваги за цими критеріями над підприємством-конкурентом.

Проведемо діагностику ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» за допомогою методу профілів у 2023 році у порівнянні з компанією Join UP! (табл. 2.7) та виявимо проблеми, у тому числі розробки і реалізації конкурентних стратегій на підприємстві-базі дослідження.

Таблиця 2.7 – Діагностика ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» у 2023 році

Критерій	Значення у ALF	Профіль показника										Значення у Join UP!	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ціни	5					x							5
Маркетинг	5					x							5
Асортимент	4				x								6
Канали просування послуг	5					x							5
Підготовка персоналу	4				x								6
Продуктивність персоналу	5					x							5
Підготовка керівництва	5					x							5
Розширення діяльності	4				x								6
Організація управління конкурентоспроможністю	4				x								6
Наявність та використання методик оцінки конкурентоспроможності	4				x								6
Наявність конкурентної стратегії	4				x								6
Орієнтація працівників на конкурентні цілі	4				x								6
Адаптація до економічних впливів	6						x						4
Адаптація до військових впливів	6						x						4
Безпека клієнтів	5					x							5
Швидкість реакції на зміни	6						x						4
Профіль компанії	5	← X →										5	

Згідно проведеної діагностики у таблиці 2.7 ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» була однаковою з компанією Join UP!. Компанія база-дослідження виграє у конкурента у

адаптивності та програє у розробці і запровадженні конкурентних стратегій, що є проблемою та потребує вирішення. Інші критерії у компаній конкурентів майже однакові. Join UP! не суттєво виграє у асортименті, підготовці персоналу та розширенні діяльності.

Підсумовуючи проведену діагностику, можемо відмітити наявність проблем у ТОВ «Альф Туристичний оператор» щодо розробки і реалізації конкурентних стратегій та їх складових, що не дозволяє компанії-базі дослідження підвищити ефективність управління власною конкурентоспроможністю на ринку туристичних послуг України.

РОЗДІЛ 3

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АЛЬФ ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР» З ВРАХУВАННЯМ ВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

3.1 Шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємства, що досліджується з врахуванням воєнного розвитку туристичної галузі України

Проведена діагностика ефективності управління конкурентоспроможністю, а також розробки та реалізації конкурентної стратегії на ТОВ «Альф Туристичний оператор» показала наявність значної кількості проблем з відсутністю регламентації процесів саме розробки конкурентної стратегії та покращення її складових. Саме через низьку якість та не ефективність розробки і реалізації конкурентних стратегій підприємство-база дослідження не в змозі отримати додаткові та розвинути існуючі конкурентні переваги до рівня лідера ринку туристичних послуг в Україні.

В цих умовах ТОВ «Альф Туристичний оператор» потребує запровадження процедури розробки та корегування конкурентної стратегії, а також оптимізації її складових. Наведемо процедуру розробки та корегування конкурентної стратегії, що рекомендується для впровадження на підприємстві-базі дослідження (рис. 3.1).

Відзначаємо, що удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» повинно базуватись на оцінці конкурентоспроможності та діючої конкурентної стратегії. При цьому можливо використовувати різні методи оцінки, у тому числі ті, які були використані у другому розділі дослідження.

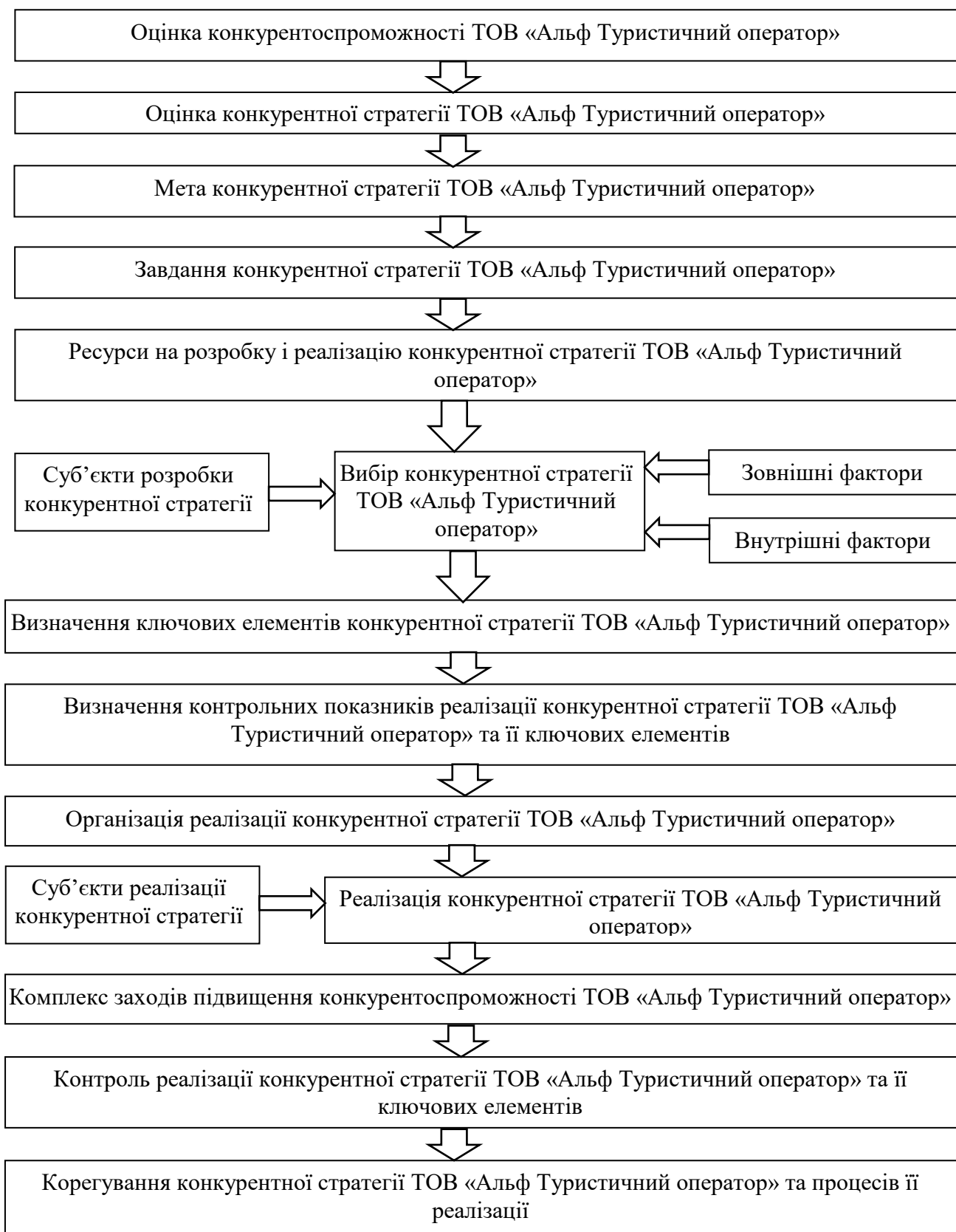


Рисунок 3.1 – Процедура розробки та корегування конкурентної стратегії, що рекомендується для впровадження на ТОВ «Альф Туристичний оператор»

Після отримання результатів оцінки конкурентоспроможності та конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» повинно визначити мету, яка буде досягнута в межах реалізації наступної стратегії. Враховуючи проведену діагностику у другому розділі роботи вважаємо, що метою конкурентної стратегії підприємства-бази дослідження повинно бути закріплення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг України. У той же час боротьба за позиції лідера є для ТОВ «Альф Туристичний оператор» недоречною враховуючи короткий проміжок часу, який пройшов від трансформації підприємства-послідовника до підприємства-переслідувача.

Ключовими завданнями для нової конкурентної стратегії підприємства-бази дослідження повинні виступати:

- розширення аналітичної роботи щодо оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Альф Туристичний оператор» та інших підприємств туристичного ринку України з акцентом на сектор виїзного туризму;
- формування баз даних та інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у сфері конкурентоспроможності;
- підготовка персоналу та акцент дій персоналу на реалізацію розробленої конкурентної стратегії;
- виявлення та посилення конкурентних переваг ТОВ «Альф Туристичний оператор» на туристичного ринку України;
- пошук та реалізація нових конкурентних переваг ТОВ «Альф Туристичний оператор» на туристичного ринку України;
- робота по покращенню ключових елементів конкурентної стратегії;
- розробка та реалізація комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Альф Туристичний оператор» з врахуванням воєнного розвитку туристичної галузі України;
- прискорення реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та формування відповідних алгоритмів дій керівників, менеджерів та персоналу.

Важливим аспектом для ефективної розробки і реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» є пошук та підбір ресурсів. При цьому потрібно правильно підібрати сукупність ресурсів, до яких слід віднести: фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні ресурси, з акцентом на трудові та нематеріальні (цифрові програмні продукти).

Суб'єкти розробки конкурентної стратегії здійснюють прикінцевий вибір стратегії та її ключових елементів з врахуванням впливу на підприємство зовнішніх та внутрішніх факторів. До суб'єктів розробки конкурентної стратегії на ТОВ «Альф Туристичний оператор» слід віднести власників, директора підприємства та менеджерів туристичних напрямків.

До факторів зовнішнього впливу, що повинні бути враховані при розробці та реалізації конкурентної стратегії на підприємстві-базі дослідження слід віднести: військові дії на території країни та економічні і безпекові обмеження, які викликані військовим станом у державі; зміну кон'юнктури ринку туристичних послуг, що були викликані веденням військових дій на території країни та економічними і безпековими обмеженнями, які викликані військовим станом у державі; зниження реальних доходів населення та зменшення частки середнього класу у країні; розміри еміграції та внутрішньої міграції; логістичні обмеження щодо доставки туристів до місць виїзного відпочинку; вихід з ринку туристичних послуг України значної частини туристичних операторів та зростання ролі малих і середніх українських туристичних операторів на ринку; зміни вподобань українських туристів щодо відпочинку, у тому числі щодо виїзного туризму; інфляційні фактори; девальваційні фактори; пригнічення ділової та підприємницької активності в країні; суттєві зміни на ринку банківських та страхових послуг; адміністративні обмеження, що були викликані веденням військових дій на території країни; проблеми з енергозабезпеченням; значну деформацію ринку трудових ресурсів у країні; зміни законодавчо-нормативної бази; швидкий розвиток цифрових технологій

та нарощування використання штучного інтелекту; активне зміщення маркетингу у соціальні мережі.

До факторів внутрішнього впливу, що повинні бути враховані при розробці та реалізації конкурентної стратегії на ТОВ «Альф Туристичний оператор» слід віднести: плинність кадрів через безпекову ситуацію, у тому числі агентів у різних містах України; зміни у вимогах персоналу до організації робочого процесу, що викликано вимогами безпеки, а також обмеженнями у енергетиці; зростаючий тиск персоналу щодо оплати праці; зміни в умовах обслуговування клієнтів, що були викликані веденням військових дій на території країни та економічними і безпековими обмеженнями, які викликані військовим станом у державі; необхідність трансформації маркетингових зусиль; необхідність активізації запровадження цифрових технологій у господарську діяльність; зростання вимог до підготовки і продуктивності персоналу.

Важливим є визначення ключових елементів конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор», до яких рекомендуємо віднести елементи, які були оцінені у другому розділі дослідження (див. табл. 2.6 – 2.7), а саме: ціни; маркетинг; асортимент; канали просування послуг; підготовка персоналу; продуктивність персоналу; підготовка керівництва; розширення діяльності; організація управління конкурентоспроможністю; наявність та використання методик оцінки конкурентоспроможності; наявність конкурентної стратегії; орієнтація працівників на конкурентні цілі; адаптація до економічних впливів; адаптація до військових впливів; безпека клієнтів; швидкість реакції на зміни.

В межах розробленої процедури важливим є визначення контрольних показників реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» та її ключових елементів. При цьому підприємство-база дослідження повинно розробити сукупність контрольних показників за ключовими елементами, що були наведені вище і самостійно визначити критерії

відповідності по ним, виходячи з оцінки конкурентної ситуації, а також критерії, коли необхідно запроваджувати корегуючі впливи у розроблену конкурентну стратегію.

Організація реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» повинна торкатись підготовки відповідних нормативних документів, як то інструкцій та методичних рекомендацій, а також ресурсів і персоналу. Важливою при організації реалізації конкурентної на підприємстві-базі дослідження є інформаційна та консультаційна підтримка персоналу.

Суб'єктами реалізації конкурентної стратегії на ТОВ «Альф Туристичний оператор» повинні виступати власники та весь персонал підприємства з залученням, за необхідності, сторонніх осіб або організацій (консультанти, тренери, інформаційні та консалтингові компанії і ін.).

Реалізація конкурентної стратегії на ТОВ «Альф Туристичний оператор» повинна спиратись на визначені вище складові та ентузіазм, відповідальність і дисциплінованість персоналу, а також включати, як головну складову, реалізацію комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства-базис дослідження, що був визначений у завданнях розробки конкурентної стратегії (див. вище). Враховуючи складність дослідження та обсяги наведення матеріалів, питання розробки комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Альф Туристичний оператор» будуть детально розкриті у наступному підрозділі роботи.

Реалізація розробленої конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» та її ключових елементів повинна постійно контролюватись за допомогою розрахунку контрольних показників та порівняння отриманих значень контрольних показників з обраними критеріями оцінки (див. вище). Періоди розрахунку контрольних показників повинні обиратись підприємством-базою дослідження самостійно, але не менше ніж один раз на квартал. При

проведенні контрольних процедур краще використовувати відповідні програмні продукти.

При виявленні значних відхилень контрольних показників від заданих критеріїв оцінки повинно відбуватись корегування конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» та процесів її реалізації за тими напрямками, де були виявлені критичні відхилення від заданих критеріїв.

Надалі розробимо та запропонуємо для використання заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства-базис дослідження, враховуючи виявлені під час проведення діагностики проблеми (див. другий розділ роботи).

3.2 Комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Альф Туристичний оператор»

Підприємству-базис дослідження необхідно підвищувати рівень власної конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг України з метою закріплення конкурентних позицій та захисту їх від захоплення підприємством-лідером ринку та іншими підприємствами ринку. З іншої сторони ТОВ «Альф Туристичний оператор» повинен розвивати власні конкурентні переваги для нарощування власної присутності на ринку туристичних послуг України та адекватної реалізації конкурентної стратегії переслідувача, яку воно обрало у 2022 році і реалізує з того часу.

ТОВ «Альф Туристичний оператор» повинно розробити та реалізувати комплекс заходів підвищення власної конкурентоспроможності. При цьому в якості напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємству-базис дослідження потрібно взяти ключові складові конкурентної стратегії, що були оцінені у таблицях 2.5-2.7 роботи. Відмічаємо, що кожна з досліджених складових конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» має потенціал для покращення.

Відносно цін, можливо сказати, що підприємство-база дослідження тримає їх на середньому рівні для ринку, що є проблемою, оскільки малі та середні фірми можуть демпінгувати, а над великими підприємствами ТОВ «Альф Туристичний оператор» не має конкурентної переваги за цінами. В цих умовах підприємству-базі дослідження рекомендується: активізувати пошук привабливих цінових пропозицій; активніше співпрацювати з приймаючими туристичними компаніями та готелями з точки зору отримання цінових знижок; розвивати взаємодію з новачками на ринку туристичних послуг, що готові пропонувати послуги по меншій ціні; змінювати логістичну складову послуг з метою зменшення їх ціни; провести оптимізацію витрат з акцентом на адміністративні та збутові.

Маркетингові зусилля ТОВ «Альф Туристичний оператор» є недостатніми, щоб надати додаткові конкурентні переваги, що вимагає удосконалення маркетингу на підприємстві-базі дослідження за рахунок: розширення активності у соціальних мережах, у тому числі за рахунок залучення відомих блогерів (тревел-блогерів), а також зростання активності персоналу; розширення акційних пропозицій та нарощування за рахунок цього клієнтської бази (знижки на відпочинок, розіграші подарунків, проведення онлайн екскурсій та консультацій і т. ін.).

Не зважаючи на зусилля ТОВ «Альф Туристичний оператор» щодо розширення асортименту, підприємство програє лідеру та не має відчутної переваги над іншими підприємствами, учасниками ринку. В цих умовах підприємству-базі дослідження необхідно: сконцентрувати увагу на поглибленні асортименту за вже відомими напрямками по цінам, умовам та місцям відпочинку; розширювати напрями відпочинку на основі побажань клієнтів та можливостей компанії; розвивати нові види туристичних послуг, такі як автобусні екскурсійні тури, а також спеціалізовані екскурсійні тури (гастрономічні, фестивалі, спортивні та ін.); активно збільшувати пропозиції

по відпочинку в Україні за рахунок, у тому числі людей, що хочуть надавати туристичні послуги в країні (тури одного дня, екскурсії, тренінги, спортивні та культурні заходи, тури цікавими місцями, гастрономічні тури, тури для поціновувачів риболовлі, грабарства та ін.). ТОВ «Альф Туристичний оператор» рекомендується звернути особливу увагу на розвиток туристичних можливостей України та утворити бізнес-інкубатор для бажаючих надавати туристичні послуги.

Підприємство-база дослідження потребує удосконалення каналів просування послуг. Наразі ТОВ «Альф Туристичний оператор» використовує для просування послуг офлайн формат через власний офіс у м. Києві та агентів у інших містах України, а також он-лайн формат через власний сайт. Підприємству, з метою покращення власної конкурентоспроможності рекомендується: активізувати залучення цифрових програмних продуктів, у першу чергу штучного інтелекту та робоконсультантів для підвищення продуктивності он-лайн каналів просування послуг; розширювати мережу туристичних агентів з акцентом на середні та малі міста України; використовувати можливості відомих блогерів (тревел-блогерів) для просування послуг; розширювати взаємодію з іншими суб'єктами підприємництва щодо просування послуг компанії (банки, страхові компанії, торговельні мережі), у тому числі пропонувати власні послуги у якості призів в межах маркетингової активності інших підприємств.

Підготовка персоналу в умовах дефіциту кадрів, що спостерігається в Україні, є одним з ключових елементів нарощування конкурентоспроможності, у тому числі для ТОВ «Альф Туристичний оператор». З цією метою підприємству рекомендується: сформувати ефективну систему стимулювання персоналу щодо підвищення кваліфікації, у тому числі за рахунок надання знижок на послуги компанії; виділити бюджет, що буде направлений на формування або покращення професійних компетентностей персоналу, у тому

числі за рахунок проведення тренінгів; розширення обміну досвідом між працівниками компанії, у тому числі за рахунок проведення тренінгів менеджерами та працівниками компанії для колег; розширювати можливості для персоналу щодо отримання суміжних професій.

Продуктивність персоналу, є ключовою складовою підвищення конкурентоспроможності підприємства і є певною проблемою для компаній зі сфери послуг, у тому числі ТОВ «Альф Туристичний оператор». Робота у туристичних агенція носить дискретний, переважно реактивний характер, що обмежує можливості персоналу та підприємства і потребує покращення за рахунок: залучення цифрових програмних продуктів, що прискорить роботу персоналу; підвищення кваліфікації персоналу; налагодження системи консультаційної допомоги персоналу у складних ситуаціях; переналаштування персоналу на інші види роботи у час низької завантаженості (маркетинг, пошук клієнтів, робота з новими контрагентами, PR та ін.).

Підготовка керівництва несе у собі ключове значення для конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах зростання вимог до керівників сучасних підприємств. ТОВ «Альф Туристичний оператор» потребує: нарощування інтенсивності підвищення кваліфікації керівного складу підприємства, особливо що стосується цифрової грамотності, роботи з соціальними мережами та соціальної відповідальності підприємств; активізації участі керівництва підприємства у різних закордонних та національних ініціативах у сфері туристичних послуг (круглі столи, дискусії, виставки, конференції та ін.).

Розширення діяльності для ТОВ «Альф Туристичний оператор» принесе додаткові конкурентні переваги. При цьому пропонується сконцентруватись саме на розвитку туристичної сфери України в умовах адміністративних обмежень військового стану для виїзного туризму та втрати частини туристичних напрямів у країні через військову агресію проти держави

російських загарбників. При цьому пропонується наступні напрями діяльності: підтримка та розвиток нових туристичних підприємств, особливо малих та мікро біля великих або у великих містах; розвиток нових туристичних напрямів в Україні; інвестування у цікаві туристичні проекту з метою отримання дивідендів та подальшого їх продажу, як готового бізнесу, у тому числі для іноземних інвесторів; розвиток цифровізації туризму та підтримка цифрових стартапів у туристичній сфері.

Проведене дослідження показало низьку організацію управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Альф Туристичний оператор». З цією метою пропонується: сформувати нормативні документи, що будуть регламентувати управління конкурентоспроможністю (конкурентна стратегія, методики оцінки конкурентоспроможності, організація роботи по цілям забезпечення конкурентоспроможності та ін.); за рахунок підготовки та перепідготовки персоналу виділити відповідальних за формування та покращення конкурентних позицій підприємства, у тому числі залучити до цієї роботи керівництво.

ТОВ «Альф Туристичний оператор» не має та не використовує адаптовані до його специфіки діяльності методики оцінки конкурентоспроможності, що є однією з ключових проблем суб'єкта господарювання. Оцінка конкурентоспроможності робиться хаотично та вибірково по окремим питанням. Для усунення проблеми підприємство-база дослідження повинно розробити методику оцінки конкурентоспроможності та використовувати її на базі цифрових програмних продуктів для зменшення витрат на проведення оцінки.

ТОВ «Альф Туристичний оператор» використовує конкурентну стратегію переслідувача на ринку з 2022 року, однак дана конкурентна стратегія є не регламентованою та не повністю розуміється власниками та керівниками, а також не розуміється персоналом. Підприємство-база дослідження потребує

регламентації стратегії та доведення її положень до власників, керівників та персоналу. Для чого рекомендується використовувати запропоновану Процедуру розробки та корегування конкурентної стратегії, що рекомендується для впровадження на ТОВ «Альф Туристичний оператор» (рис. 3.1).

В межах регламентації конкурентної стратегії на підприємстві-базі дослідження відповідними працівниками (див. вище) повинна постійно проводитись орієнтація працівників на конкурентні цілі. При цьому цілі повинні бути регламентовані по підприємству, по напрямкам роботи та окремим працівникам. Окремо відмічаємо необхідність корегування цілей в межах корегування конкурентної стратегії або окремих її складових під впливом зовнішніх та внутрішніх змін.

У ході дослідження ТОВ «Альф Туристичний оператор» продемонструвало високий рівень адаптації до економічних впливів, що дозволило підприємству в умовах високої турбулентності національної економіки та ринку туристичних послуг України, що була викликана російською військовою агресією, збільшити власну конкурентоспроможність та наростити конкурентні позиції. Для підтримки високого рівня адаптації до економічних викликів ТОВ «Альф Туристичний оператор» потребує: проведення постійного моніторингу економічних змін у країні та ринку туристичних послуг України; підвищення кваліфікації керівництва та персоналу; розробки страхових механізмів протидії негативним економічним впливам на господарську діяльність підприємства (підключення до РОН Інтернет-послуг, закупівля електрогенератора, формування компенсаційних механізмів протидіє інфляції та девальвації і ін.).

ТОВ «Альф Туристичний оператор» було одним з найкращих у туристичній галузі України з адаптації до військових впливів, що потребує розвитку цієї складової конкурентоспроможності за рахунок: зміни місця офісу на безпечне з точки зору можливості працювати під час повітряних тривог;

облаштування офісу необхідним знаряддям та запасами на випадок нарощування військової небезпеки; активізація переведення бізнесу у он-лайн середовище; проведення тренінгів для персоналу та керівництва щодо здійснення професійної діяльності в умовах військових небезпек.

Безпека клієнтів в умовах воєнного стану в країні є одним з найважливіших елементів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. ТОВ «Альф Туристичний оператор» розробило та виконує процедури, що направлені на забезпечення безпеки клієнтів. Додатково збільшать безпеку клієнтів заходи, що були запропоновані для підвищення адаптації підприємства-базі дослідження до економічних ат військових викликів.

Швидкість реакції на зміни є конкурентною перевагою ТОВ «Альф Туристичний оператор». Для покращення цієї конкурентної переваги підприємству потрібно: розширювати моніторингові можливості керівника та персоналу за рахунок використання цифрових продуктів, підготовки та запровадження відповідних методик; проводити тренінги персоналу щодо нарощування швидкості реакції на зміни у зовнішньому середовищі, у тому числі щодо психологічної стійкості.

Розроблений комплекс заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Альф Туристичний оператор» і отримати підприємству-базі дослідження додаткові конкурентні переваги на ринку туристичних послуг України.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи був пошук шляхів удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

Відповідно до мети бакалаврської роботи були висвітлені основні завдання, серед них були такі: розкрити теоретико-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства; дослідити конкурентну стратегію ТОВ «Альф Туристичний оператор» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України; запропонувати шляхи трансформації конкурентної ТОВ «Альф Туристичний оператор» з врахуванням воєнного розвитку туристичної галузі України.

У першому розділі роботи була: розкрита сутність та надана теоретична характеристика конкурентоспроможності підприємства, де визначено також сутність понять «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», «конкурентоздатність»; визначено місце управління конкурентоспроможністю підприємства та конкурентної стратегії в системі управління суб'єкта підприємницької діяльності, а також зроблене порівняння конкурентних стратегій підприємств; визначено мету, завдання, об'єкти та суб'єкти, процедуру, методичні підходи та методи оцінки ефективності конкурентних стратегій підприємства.

У другому розділі роботи була: надана організаційно – економічна характеристика ТОВ «Альф Туристичний оператор», що дозволила визначити покращення фінансово-господарської діяльності підприємства у період дослідження та наявність значних проблем фінансового характеру, що потребують вирішення, у першу чергу за рахунок оптимізації управління конкурентоспроможністю та розробки і реалізації адекватної конкурентної

стратегії; проведена оцінка конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор», що вказала на зміну конкурентної стратегії підприємством у 2022 році з підприємства-послідовника на підприємства-переслідувача лідерів, а також зростання частки ринку, яку займає підприємство; проведена діагностика ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альф Туристичний оператор» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України, що показала наявність суттєвих проблем, що потребують вирішення, особливо у сфері розробки і реалізації конкурентної стратегії.

У третьому розділі роботи було запропоновано для використання: процедуру розробки та корегування конкурентної стратегії ТОВ «Альф Туристичний оператор» та надана характеристика її складовим; комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства-базис дослідження по ключовим складовим конкурентної стратегії (ціни; маркетинг; асортимент; канали просування послуг; підготовка персоналу; продуктивність персоналу; підготовка керівництва; розширення діяльності; організація управління конкурентоспроможністю; наявність та використання методик оцінки конкурентоспроможності; наявність конкурентної стратегії; орієнтація працівників на конкурентні цілі; адаптація до економічних впливів; адаптація до військових впливів; безпека клієнтів; швидкість реакції на зміни).

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с
2. Voinescu R., Moisoiu C. Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a more competitive EU. 2nd International Conference «*Economic Scientific Research - Theoretical, Empirical and Practical Approaches*», ESPERA 2014, 13-14 November, Bucharest, Romania, 2014. Pp. 512-521.
3. Siudek T., Zawajska A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Oeconomia*. 2014. № 13 (1). Pp. 91–108.
4. Перегуда Ю.А. Еволюція наукових поглядів на забезпечення конкурентоспроможності продукції тваринництва. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 33. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6833130.5> (дата звернення: 30.04.2024).
5. Posokhov I.M., Shepizhko E.V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *International Scientific Journal Theoretical & Applied Science*. 2017, Issue 04. Volume 48. Pp. 177-188.
6. Ярошенко А.С. Дослідження еволюційного розвитку теоретичних уявлень про конкуренцію. *Економічна наука XXI століття: реалії та перспективи : зб. наук. праць*. Дніпропетровськ, 2013. С. 241–247.
7. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
8. Перегуда Ю.А. Сутність та теоретична характеристика конкуренції у тваринництві. *Електронне наукове видання «Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку»*. 2023. № 1 (23). С. 37-49.

9. Porter M.E. How Competitive Forces Shape Strategy. URL: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> (дата звернення: 30.04.2024).

10. Шибаніна О.В., Федосєєва Г.С. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку : теоретичний аспект. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2016. № 2. С. 259-266.

11. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : ХНАДУ, 2003. 188 с.

12. Яців І.Б., Яців С.Ф. Особливості формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*; редкол.: О.В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 278-285.

13. OECD. Science, Technology and Innovation in the New Economy. 2020. URL: <https://www.oecd.org/science/inno/1918259.pdf> (дата звернення: 30.04.2024).

14. Великий тлумачний словник української мови [Текст] / Уклад. і голова ред. В.Т. Бусел. Київ : ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.

15. Keynes J.M. The General Theory of Employment, Interest, and Money. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-70344-2> (дата звернення: 30.04.2024).

16. Marshall A. Principles of Economics. URL: <https://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html> (дата звернення: 30.04.2024).

17. Schumpeter J.A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. URL: https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Int

[erest and the Business Cycle New Brunswick USA and London UK Transaction Publishers](#) (дата звернення: 30.04.2024).

18. von Hayek F.A. Prices and Production. URL: <https://delong.typepad.com/files/prices-and-production.pdf> (дата звернення: 30.04.2024).

19. Закон України «Про захист економічної конкуренції». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст.64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 30.04.2024).

20. Garelli S. Top Class Competitors: How Nations, Firms, and Individuals Succeed in the New World of Competitiveness. URL: https://libsearch.cbs.dk/discovery/fulldisplay?vid=45KBDK_CBS:CBS&docid=alma990003669410305765&lang=da&context=SP (дата звернення: 30.04.2024).

21. Fuior E., Zavatki T., Maxim I. Competitiveness of the enterprise: the essence and methods of evaluation. *The yearbook of the «GH. ZANE» institute of economic researches, Gheorghe Zane Institute for Economic and Social Research (from THE ROMANIAN ACADEMY, JASSY BRANCH)*. 2019. Vol. 28(1). Pp. 33-50.

22. Karlof B. Business strategy. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-349-11265-4> (дата звернення: 30.04.2024).

23. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства : механізм управління та діагностика. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 133–137.

24. Бечко П.К., Голобородько Я.О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_14 (дата звернення: 30.04.2024).

25. Staskevičiūtė G., Tamošiūnienė R. Šalies konkurencingumas: sampratos raida laiko perspektyvoje. *Veršlas : Teorija ir praktika. Business : Theory and practice*. 2010. Vol. 11(2). Pp. 159–167.

26. Юринець З.В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Спеціальність: 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2016. 519 с.

27. Drucker P.F. Management Challenges for 21st Century. New York : HarperCollins Publishers Inc., 2001. URL: <https://virmach.boomtlk.com/btsync/%E7%AE%A1%E7%90%86%28%E7%94%B5%E5%AD%90%E4%B9%A6%29/%E7%AE%A1%E7%90%86/%E5%BD%BC%E5%BE%97%C2%B7%E5%BE%B7%E9%B2%81%E5%85%8B%EF%BC%9Amanagement%20Challenges%20for%20the%2021st%20Century.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).

28. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки*, 2009. № 4 (50). URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_4/46.pdf (дата звернення: 01.05.2024).

29. Сергеева О.Р. Сутність та особливості забезпечення конкурентоспроможності товару. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 20. С. 19-22.

30. Dresch A., Collatto D.C., Lacerda D.P. Theoretical understanding between competitiveness and productivity : firm level. *Facultad de Ingeniería, Universidad del Valle*, 2018. Vol. 20. No. 2. Pp. 69-86. DOI: <https://doi.org/10.25100/iyc.v20i1.5897> (дата звернення: 01.05.2024).

31. Aiginger K., Bärenthaler-Sieber S., Vogel J. Competitiveness under New Perspectives. WWWforEurope project. Working Paper no 44. 2015. 97 p.

32. Хмеленко І.І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2010. № 60. URL:

http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TptEV/2010_60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf (дата звернення: 01.05.2024).

33. Hosseini A.S., Soltani S., Mehdizadeh M. Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2018. Vol. 4(2). No. 17. URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc4020017> (дата звернення: 01.05.2024).

34. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 13. Частина 2. С. 114-117.

35. Borseková K., Petříková K., Vaňová A. The methodology of use and building competitive advantage on the regional level. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2012. № 2(1). Pp. 41-50.

36. Дементьева А. Конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Маркетинг*. 2003. № 3. С. 64-67.

37. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти : [монографія]. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.

38. Суліма О.А. Теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2675> (дата звернення: 01.05.2024).

39. Лебідь О. Основні підходи до визначення сутності поняття «стратегія». *Конференція : Педагогіка в системі гуманітарного знання*. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/334233315_Osnovni_pidhodi_do_viznachen_na_sutnosti_ponatta_strategia (дата звернення: 01.05.2024).

40. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.

41. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84–90.

42. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 383 с.

43. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 01.05.2024).

44. Астаф'єва К.О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства на стадіях його життєвого циклу. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/62.pdf (дата звернення: 01.05.2024).

45. Махмудов Х.З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 2. Т. 1. С. 118-127.

46. Мандич О.В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств : від моделей теорії до умов практики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/25.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).

47. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабань Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.

48. Бондар О.С. Оцінювання як функція управління. 2005. URL: <https://osvita.ua/school/method/1339> (дата звернення: 03.05.2024).

49. Терещенко Н.М. Підходи до оцінювання програм, політик та стратегій у процесі аудиту управлінської діяльності. *Інвестиції : практика та досвід*. 2015. № 23. С. 74-79.
50. Салига К.С. Методологія наукового дослідження економічної ефективності інвестицій в інноваційні проекти. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1791> (дата звернення: 03.05.2024).
51. Nefedova A.G. Analysis of assessment methods of enterprise competitiveness. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2019. № 1 (9). С. 110-116.
52. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954> (дата звернення: 03.05.2024).
53. Liučvaitienė A., Peleckis K., Slavinskaitė N., Limba T. Theoretical Models of Business Competitiveness : Formation and Evaluation. *Strategic Management Quarterly*. 2013. Vol. 1. No. 1. Pp. 31-44.
54. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. Львів : Коопспілка. ЛКА, 1999. 388 с.
55. Михальчишин Н.Л. Аналіз і контроль економічної концентрації : навчальний посібник. Львів : Вид-во «Манускрипт», 2010. 352 с.
56. OECD Methodologies to measure market competition. OECD Competition Committee Issues Paper, 2021. 54 p.
57. Єрмаков О.Ю., Єсаулов В.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств на ринку продукції рослинництва. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2016. № 247. С. 130-141.
58. Перегуда Ю.А. Оцінка конкурентоспроможності господарств у виробництві продукції тваринництва через призму показників імпорту та експорту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4 (2023). С. 80-91.

59. Вашків О. Економіка галузевих ринків : опорний конспект лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 184 с.
60. Ігнатюк А.І. Економіка галузевих ринків : навчальний посібник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2015. 448 с.
61. Віскузі К.В., Вернон Д.М., Гарингтон Д.Е. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. 1047 с.
62. Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240-246.
63. Лисенко Н. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №1 (77). С. 61-68.
64. Єрмаков О.Ю., Єсаулов В.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств на ринку продукції рослинництва. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2016. № 247. С. 130-141.
65. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
66. ТОВ «Альф Туристичний оператор». Інформація про компанію. URL: <https://alf.ua/> (дата звернення: 05.05.2024).
67. GGtravel. Найбільші українські туроператори-2021. URL: <https://ggtravel.com.ua/naybilshi-ukrainski-turoperatory-2021/> (дата звернення: 05.05.2024).
68. Національна рейтингова платформа «Еліта України». Національний Рейтинг Туристичних Компаній України – 2022. ТОП 50 турагентств та

туроператорів України за версією Міжнародного експертного клубу. URL: <https://www.elitukraine.com/nacionalnii-reiting-turisticheskikh-kompanii-ukrain/?lang=ua> (дата звернення: 05.05.2024).

69. Piligrim. Найкращі туроператори України 2023 року. URL: <https://piligrim.ua/turoperatory-ukrainy#> (дата звернення: 05.05.2024).

70. Все про туризм. Нормативно-правове регулювання в'їзного туризму. URL: https://tourlib.net/books_ukr/vt2-4.htm (дата звернення: 05.05.2024).

71. WikiLegalAid. Правове регулювання туризму в Україні. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php> (дата звернення: 05.05.2024).

72. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Альф Туристичний оператор» 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/35254273/finances?current_year=2021 (дата звернення: 05.05.2024).

73. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Альф Туристичний оператор» 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/35254273/finances?current_year=2022 (дата звернення: 05.05.2024).

74. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Альф Туристичний оператор» 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/35254273/finances?current_year=2023 (дата звернення: 05.05.2024).

75. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.05.2024).