

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

**МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

---

(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота(проект)**

магістр

(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ**

Виконав: студент(ка) другого курсу, групи 8.0739-пм-з

Спеціальності 073 Менеджмент

(код і назва спеціальності)

спеціалізації \_\_\_\_\_

(код і назва спеціалізації)

освітньої програми Промисловий менеджмент

(назва освітньої програми)

---

(ініціали та прізвище)

Керівник: доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами ,  
к.е.н., Мороз О.С. \_\_\_\_\_

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність 073 Менеджмент \_\_\_\_\_

(код та назва)

Спеціалізація \_\_\_\_\_

(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д.філос.н., проф.Воронкова В.Г.

\_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)**

Романчук Вікторія Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) **РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ**  
керівник роботи Мороз О.С. к.е.н., доцент
2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти,и навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) : дослідити методологічні основи здійснення бізнесової діяльності в умовах ринкової конкуренції; розкрити понятійно-категоріальний апарат удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в ринковому середовищі;узагальнити передовий досвід удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу; охарактеризувати діяльність і організаційно-управлінську структуру туристичної фірми «ЦАЕ»;здійснити діагностику проблем в діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в умовах ринкової конкуренції;провести SWOT – аналіз діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в ринкових умовах ;визначити основні напрями удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в умовах конкуренції;надати обґрунтування заходів з удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ»;розробити пропозиції щодо подальшого удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Оцінка конкурентоспроможності туристичної фірми. Характеристика оціночних критеріїв. Порівняльна оцінка конкурентоспроможності туристичних фірм. Порівняльна оцінка конкурентоспроможності туристичних послуг туроператорів. Порівняльний аналіз якості та доступності послуг тур фірми «ЦАЕ». Динаміка показників виробничо-господарської діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» Сильні та слабкі позиції ПТ «ЦАЕ» Можливості та загрози ПТ «ЦАЕ» Програма з підвищення привабливості та доступності послуг тур фірми "ЦАЕ"
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	25.05.20	
Розділ 2	Мороз О.С., к.е.н.,доц.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.07.20	
Розділ 3	Мороз О.С., к.е.н.,доц.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.20	

1. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідити методологічні основи здійснення бізнесової діяльності в умовах ринкової конкуренції	25.05.20	
2	Розкрити понятійно-категоріальний апарат удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в ринковому середовищі	15.06.20	
3	Узагальнити передовий досвід удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу	15.07.20	
4	Охарактеризувати діяльність і організаційно- управлінську структуру туристичної фірми «ЦАЕ»	15.08.20	
5	Здійснити діагностику проблем в діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в умовах ринкової конкуренції	15.09.20	
6	Провести SWOT – аналіз діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в ринкових умовах	01.10.20	
7	Визначити основні напрями удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в умовах конкуренції	15.10.20	
8	Надати обґрунтування заходів з удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ»	01.11.20	
9	Розробити пропозиції щодо подальшого удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ»	25.11.20	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи (проекту) \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

В.А.Романчук  
(ініціали та прізвище)

О.С.Мороз  
(ініціали та прізвище)

О.М.Венгер  
(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Романчук В.А. «Розробка заходів удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в умовах конкуренції».

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник О.С.Мороз. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі магістра розглянуто особливості розробки заходів удосконалення підприємств туристичного бізнесу. Значна увага приділяється напрямам заходів удосконалення підприємств туристичного бізнесу. Розроблено напрями удосконалення заходів в туристичному бізнесі в умовах конкуренції, надано практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в умовах конкуренції .

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ТУРИСТИЧНА ДІЯЛЬНОСТІ, ТУРИЗМ, УДОСКОНАЛЕННЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА , РИНОК, ПІДПРИЄМСТВО

## ANNOTATION

Romanchuk V "Development of measures to improve the activities of tourism businesses in a competitive environment."

Qualifying work of the master for obtaining the degree of higher education of the master on a specialty 073 «Management», the scientific adviser O Moroz. Zaporizhia National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Organizational Management and Project Management, 2020.

In the qualification work of the master the peculiarities of development of measures of improvement of enterprises of tourist business are considered. Considerable attention is paid to the areas of measures to improve the tourism business. The directions of improvement of actions in tourist business in the conditions of competition are developed, practical recommendations concerning the further improvement of activity of the enterprises of tourist business in the conditions of competition are given.

**KEY WORDS: TOURIST ACTIVITIES, TOURISM, IMPROVEMENT, COMPETITION, COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, MARKET, ENTERPRISE**

## АННОТАЦИЯ

Романчук В.А. «Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности предприятий туристического бизнеса в условиях конкуренции».

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистр по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель О.С.Мороз. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

В квалификационной работе магистра рассмотрены особенности разработки мероприятий по совершенствованию предприятий туристического бизнеса. Значительное внимание уделяется направлениям мероприятий по совершенствованию предприятий туристического бизнеса. Разработаны направления совершенствования мероприятий в туристическом бизнесе в условиях конкуренции, даны практические рекомендации по дальнейшему совершенствованию деятельности предприятий туристического бизнеса в условиях конкуренции.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ТУРИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ТУРИЗМ, УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, РЫНОК, ПРЕДПРИЯТИЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	14
1.1. Методологічні основи здійснення бізнесової діяльності в умовах ринкової конкуренції	14
1.2 Понятійно-категоріальний апарат удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в ринковому середовищі	28
1.3Передовий досвід удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу	41
Висновки до першого розділу	49
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ ( на прикладі туристичного підприємства ПТ «ЦАЕ» )	51
2.1 Характеристика діяльності і організаційно-управлінської структури туристичного підприємства ПТ «ЦАЕ»	51
2.2 Діагностика проблем в діяльності туристичного підприємства ПТ «ЦАЕ» в умовах ринкової конкуренції	64
2.3 SWOT – аналіз діяльності туристичного підприємства ПТ«ЦАЕ» в ринкових умовах	75
Висновки до другого розділу	77
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ ( на прикладі туристичного підприємства ПТ «ЦАЕ» )	79
3.1 Напрями удосконалення діяльності туристичного підприємства ПТ«ЦАЕ» в умовах конкуренції	79
3.2 Обґрунтування заходів з удосконалення діяльності туристичного підприємства ПТ «ЦАЕ»	88

3.3 Пропозиції щодо подальшого удосконалення діяльності туристичного підприємства ПТ«ЦАЕ»	92
Висновки до третього розділу	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	102



## ВСТУП

Ринок туризму можна визначити як суспільно-економічне явище що об'єднує попит та пропозицію для забезпечення процесу купівлі-продажу туристичного продукту споживачам в даний час і в певному місці.

При характеристиці ринку туризму необхідно відзначити, що основним предметом купівлі-продажу є туристичні послуги, споживачам туризму де крім покупця і продавця в механізм туристичного ринку включається значна кількість посередницьких ланок які забезпечують зв'язок попиту і пропозиції. Туристичний бізнес нелегкий і не приносить миттєвих великих прибутків. По-перше, цей вид діяльності носить сезонний характер. По-друге, туристичні поїздки - це не потреба першої необхідності і безпосередньо залежить від доходів населення.

Існує безліч показників, які характеризують ефективність діяльності туристичної компанії. Наприклад, обсяг продажів, рентабельність, ліквідність, використання ресурсів, фондомісткість і багато інших. Так само важливим показником ефективності діяльності підприємства є його конкурентоспроможність.

Отримання і збільшення прибутку перш за все являє собою наявність і збільшення числа постійних споживачів туристичних продуктів. Однак клієнтів можна залучити й утримати, якщо вони зацікавлені в отриманні послуги у даної фірми. Попит на туристичні послуги відрізняється рядом особливостей: великим розмаїттям учасників поїздок по матеріальним можливостям, віком, цілям і мотивів споживачів.

Україна має великі потенційні можливості наповнювати бюджет за рахунок розвитку сфери відпочинку, але розкрити цей потенціал можна шляхом широкого використання різних економічних, стимулюючих засобів, які вже тривалий час використовуються в економіці розвинених країнах.

Актуальність даної теми обумовлена тим, що всі підприємства і організації в більшій чи меншій мірі зустрічаються з проблемою конкуренції, тому щоб не зійти з дистанції в умовах жорсткої конкуренції і розвиватися, треба проводити аналіз сформування положення на ринку, а так само вживати заходів удосконалення по підвищенню конкурентоспроможності.

Суттєвий внесок у розвиток теорії стратегічного управління в умовах конкурентного середовища, а також конкурентоспроможності як складової цього процесу присвятили свої праці такі зарубіжні вчені, як: Т. Амблер, М. Портер, І. Ансофф, Ассаель Гэнри, Армстронг Г., Анн Х., И.А. Аренков, Г. Л. Азоев, Г. Л. Багиев, О. Віханський, В.П. Грузинов, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Міцберг, С. Попов., Д. Стрікланд, А. Томпсон, В. М. Тарасевич та інші.

Серед вітчизняних науковців слід відзначити: І.Є. Астахова, Л.Г. Агафонова, О.В. Березін, М.Г. Безпарточний, А. В. Вовчак, С.С. Гаркавенко, С.П. Гаврилюк, О.В.Зозульов, В.Я. Кардаш, М.В. Новак, С. Оборська, А.О. Старостіна, Г.М. Тарасюк, Т.І. Ткаченко Л.І. Шваб, З. Шершньова та інші.

Метою роботи є розробка заходів удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу (на прикладі ПТ "ЦАЕ") в умовах конкуренції

Відповідно до мети дослідження в магістерській роботі визначена необхідність розв'язання наступних завдань:

- дослідити методологічні основи здійснення бізнесової діяльності в умовах ринкової конкуренції;
- розкрити понятійно-категоріальний апарат удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в ринковому середовищі;
- узагальнити передовий досвід удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу;
- охарактеризувати діяльність і організаційно-управлінську структуру туристичної фірми «ЦАЕ»;
- здійснити діагностику проблем в діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в умовах ринкової конкуренції;

— провести SWOT – аналіз діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в ринкових умовах ;

— визначити основні напрями удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в умовах конкуренції;

— надати обґрунтування заходів з удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ»;

— розробити пропозиції щодо подальшого удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ»

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з удосконаленням туристичного підприємства ПТ «ЦАЕ» в умовах конкуренції.

Предметом дослідження є процеси підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства ЦАЕ за рахунок привабливості та доступності наданих нею туристичних послуг.

Методи дослідження. Для визначення конкурентоспроможності на туристичних підприємствах використовувалися як загальнонаукові методи (аналіз, синтез, конкретизація, класифікація), так і спеціальні методи, зокрема, статистичний, метод порівняльного аналізу, спостереження, а також метод експертних опитувань.

Інформаційною базою дослідження стали наукові положення сучасної туризмології, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань організації туристичної діяльності, законодавчі та нормативні акти, якими врегульовані правовідносини в цій сфері.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи магістра зумовлено актуальністю обраного об'єкта дослідження, складністю поставлених завдань і засобами їх досягнення, та полягає в тому, що робота сприяє подальшій розробці проблематики стосовно удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в умовах конкуренції.

Практичне значення кваліфікаційної роботи магістра та сфера застосування полягає в систематизації та узагальненні рекомендацій для

удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в умовах конкуренції.

Наукова новизна роботи пов'язана з методами оцінки конкурентоспроможності туристичної фірми та обґрунтуванням їх застосування, а також з підходами щодо формування конкурентних переваг підприємства сфери туризму, які запропоновано в роботі.

Апробацію результатів кваліфікаційної магістерської роботи здійснено під час виступу на міжнародній науково-практичній конференції «Формування концепції цифровізації як чинник розвитку креативності особистості та її вплив на розвиток людського й соціального капіталу», що відбувалась 26-27 листопада 2020 року в м. Запоріжжя.

1. Романчук В.А., Мороз О.С. Розробка заходів удосконалення туристичного бізнесу в умовах конкуренції. *Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Формування концепції цифровізації як чинник розвитку креативності особистості та її вплив на розвиток людського й соціального капіталу»*. Запоріжжя : ЗНУ. 2020. 284 стр.

Структура магістерської роботи. Загальний обсяг 108 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновки, списку використаної літератури у кількості 83 найменувань. В роботі наведено 9 таблиць .

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

### 1.1. Методологічні основи здійснення бізнесової діяльності в умовах ринкової конкуренції

Функціонування підприємств не здійснюється без урахування діяльності конкурентів. Існування підприємств в обставинах конкурентної боротьби - неминучий фактор, який встановлює право на роботу будь-якого об'єднання. Конкурентна битва санкціонує виділення з маси організацій непорушних лідерів, здатних виготовляти і здійснювати якісні і життєво важливі для нинішнього життя товари і послуги, які стануть затребувані населенням.

Саме тому важливо розуміти сильні і слабкі сторони конкурентів і, відштовхуючись від цього, знаходити аргументні рішення на користь підйому конкурентоспроможності окремо взятої організації.

Конкуренція синхронно має і позитивні і негативні сторони [6,с.25]:

- 1) вона сприяє формуванню науково-технічного прогресу, незмінно змушуючи товаровиробника використовувати інноваційні технології, раціонально використовувати ресурси. В ході її витісняються економічно непродуктивні виробництва, віджиті свій вік техніка, неякісні товари;
- 2) вона тонко реагує на трансформування попиту, підводить до здешевлення витрат виробництва, затримує зростання цін, а в ряді випадків направляє до їх зниження;
- 3) у відомій грані вирівнює норму прибутку на капітал і величину заробітної плати в усіх галузях національної економіки.

До числа негативних сторін можна віднести [6,26]:

- 1) повідомляє бізнесу обумовлену нестабільність, формує обставини для безробіття, інфляції та банкрутства;
- 2) веде до диференціації доходів і творить умови для їх несправедливого розподілу;
- 3) її результатом може бути перевиробництво товарів і не догрузка потужностей в періоди виробничих спадів.

Контроль за конкурентами, при компетентному підході та стрімких і точних актах з боку менеджменту організації - дозволить задовольнити характерні вимоги споживача раніше і краще других.

Лише виявивши слабкі і сильні сторони конкурентів, можна точно дати оцінку їх потенціалу, цілей і стратегій, що санкціонує в майбутньому стратегічно вірно сконцентрувати увагу на тому курсі, де конкурент слабкіше. І це буде надійним шляхом до розширення своїх особистих переваг в конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність - складний і багатосторонній погляд, який укладає в собі такі складові діяльності підприємства, як товар (послуга) і його найважливіші характеристики: якість, актуальність, технологія виробництва, доступність для кінцевих споживачів [59,с.45].

Багатосторонність даного погляду обумовлюється збігом вироблених організацією товарів і послуг запитам ринку і конкретно споживачів не тільки за такими факторами, як якість, технічні, економічні та естетичні характеристики, але і з огляду на суттєвості комерційних характеристик і обставин реалізації, таких, як ціна, строки поставки, канали збуту, реклама, сервіс.

Успішність компанії обумовлюється здатністю запропонувати товари і послуги які найбільш відповідають вимогам ринку і споживачів. Внаслідок цього дуже істотно приділяти пильний інтерес такого значного аспекту підприємства, як конкурентоспроможність [43].

В даний час поле конкуренції для українських промислових компаній істотно розширилося. Є кількісне і якісне ускладнення конкурентного

середовища діяльності підприємств, збільшення рівня і насиченості конкуренції. З розширенням потенціалів для зростання інвестицій у вітчизняній економіці і поступовим формуванням інвестиційної сфери, посилюється потреба забезпечення конкурентоспроможності виробничих підприємств як головної обставини дієвості їх функціонування.

В наш час туризм являє собою фундаментальну і динамічну основу економіки багатьох розвинених країн світу. Індустрія подорожей і туризму забезпечує значну кількість робочих місць в більшості країн світу.

Туризм - це соціально-економічний сектор, де клієнту за гроші надаються різного виду послуги. Туризм належить до сфери послуг, яка є однією з найбільш перспективних і швидкозростаючих галузей, яка охоплює широке поле діяльності від торгівлі і транспорту до фінансування і посередництва самого різного роду. Готелі та ресторани, пральні і перукарні, навчальні та спортивні заклади, туристичні фірми, радіо - і телестанції, консалтингові фірми, медичні установи, музеї, кіно і театри ставляться до сфери послуг. Практично всі організації в тій чи іншій мірі надають послуги [68,с.21].

Основним туристичним продуктом в практичній діяльності є комплексне обслуговування - стандартний набір послуг, який продається туристам в одному "пакеті".

Для бізнесової діяльності характерна висока ступінь конкуренції. Під конкуренцією розуміється суперництво між юридичними особами та індивідуальними підприємцями, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети - максимізації прибутку за рахунок завоювання переваг споживача.

Щоб створити конкурентоспроможне підприємство, треба не просто модернізувати виробництво і управління, а й чітко знати, для чого це робиться, яка мета повинна бути досягнута. Причому головним має бути вміння визначити, а потім швидко і ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої переваги. Всі зусилля у виробництві та управлінні повинні бути спрямовані на розвиток тих якостей підприємства

або продукції що випускається , які вигідно відрізняють його від потенційних або реальних конкурентів [24, с. 89].

Для характеристики конкурентоспроможності бізнесової діяльності виділяються наступні основні рівні конкурентоспроможності:

- технічний рівень продукції підприємства настільки незвичайний, або, по крайній мірі, так відрізняється в кращу сторону в порівнянні з виробами конкурентів, а їх збутові підрозділи і служби маркетингу настільки потужні, що варто лише поставити споживачам те, що заявлено в рекламі, як вони будуть нескінченно щасливі. Будь-які додаткові зусилля на виробництві або в управлінні вони вважають надмірністю [8,с.29];

- свій рівень виробництва продукції підприємства прагнуть довести до рівня основних конкурентів на основі запозичених технічних прийомів, технологій, методів організації виробництва. Вони набувають сировину і матеріали з тих же джерел, що і їх конкуренти, намагаються запросити на роботу фахівців з конкуруючих підприємств[8,с.30];

- успіхом в конкурентній боротьбі стає функція управління, яка залежить від якості, ефективності управління і організації виробництва. Це може бути і більш економічний апарат управління, і більш висока оперативність у прийнятті рішень, і найкраща мотивація працівників[8,с.31].

Підприємства, яким вдалося досягти цих вимог конкурентоспроможності, виявляються попереду конкурентів на багато років. Саме це забезпечує перспективний успіх підприємству на ринку, довгострокове перевагу над конкурентами, тому що такі підприємства не тільки не прагнуть копіювати досвід інших підприємств і не просто хочуть перевершити найжорсткіші з існуючих стандартів. Такі підприємства є підприємствами з виробництвом світового класу - швидко зростаючими і більш прибутковими, ніж їх конкуренти [25, с. 84].

На силу конкурентної боротьби впливає безліч факторів. Однак деякі з них повторюються частіше за інших. Розглянемо найбільш важливі.



1. Боротьба посилюється, коли число конкуруючих фірм збільшується, і коли вони стають відносно порівнянні з точки зору розмірів і можливостей. Кількість фірм - важливий фактор, оскільки більше число підприємств підвищує ймовірність нових стратегічних ініціатив.

Якщо фірми-суперники порівнянні за розмірами і можливостями, вони можуть конкурувати на приблизно рівних підставах. Якщо конкуренція стає для деяких фірм важче, це свідчить про появу фірм-лідерів, а також про якийсь мірі контролювання з їх боку ринку [23, с.131].

2. Конкурентна боротьба посилюється тоді, коли попит на продукт зростає повільно. У швидко розширюється ринку суперництво послаблюється тим, що тут всім вистачає місця. Щоб йти в ногу з ринком, що розвивається, фірми зазвичай використовують усі свої фінансові та управлінські ресурси. Коли зростання ринку сповільнюється, підприємства починають боротьбу за ринкову частку. Це стимулює появу нових стратегічних ідей, маневрів і заходів, спрямованих на переманювання клієнтури конкурентів [23, с. 132].

3. Конкуренція на ринку посилюється у зв'язку з тим, що попит на послуги іноді схильний до значних сезонних коливань. Тому фірми часто вдаються до використання знижок, поступок та інших тактичних дій, що мають на меті збільшення продажів [23, с. 132].

4. Суперництво зростає відповідно до розміру віддачі від успішних стратегічних маневрів. Чим більше віддача від стратегії, тим вища ймовірність того, що інші фірми будуть схильні приймати той же стратегічний маневр. Віддача істотно залежить від швидкості реакції конкурентів. Якщо очікується, що конкуренти будуть реагувати повільно або не реагуватимуть зовсім, фірма-ініціатор нових конкурентних стратегій може отримати перевагу в часі, яке буде важко рішучим для суперників. Підприємства, що володіють об'єктивними даними про потенціал конкурентів, знаходяться у вигідній позиції і можуть правильно оцінити швидкість і саму відповідну реакцію суперників. Такі знання і вміння є

очевидною перевагою при оцінці потенційної віддачі від стратегічних ініціатив [23, с.135].

5. Боротьба має тенденцію до посилення, коли відхід з галузі стає дорожче, ніж продовження конкуренції. Чим вище бар'єри для виходу, тим сильніше фірми розташовані залишитися на ринку і конкурувати на межі своїх можливостей, навіть якщо вони можуть отримати менший прибуток [23, с. 138].

6. Конкуренція приймає гострий і непередбачуваний характер при збільшенні відмінностей між фірмами в сенсі їх стратегій, кадрового складу, загальних пріоритетів і ресурсів. Такі відмінності збільшують ймовірність того, що окремі фірми будуть вести себе непередбачувано і приймати маркетингові стратегії, які приведуть до ринкових невизначеностей [23, с. 139].

Розглянуті фактори і їх реальний прояв переконливо свідчать, що конкурентне середовище бізнесової діяльності будучи частиною його маркетингового середовища, повинна бути предметом самостійного вивчення і оцінки. Сукупність суб'єктів ринку і їх відносин, що складаються в ході конкурентної боротьби і визначають інтенсивність конкуренції, є дуже важливим з практичної точки зору напрямків маркетингових досліджень [6, с. 30].

Аналіз конкурентів і вироблення конкретних дій відносно головних суперників часто приносять більше користі, ніж суттєвий реальне зростання на даному сегменті ринку. Знаючи сильні і слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їх потенціал, цілі, теперішню і майбутню стратегії. Це дозволить стратегічно точно визначити найбільш слабкі сторони конкурентів.

Збір всіх даних, необхідних для аналізу конкурентів, на практиці майже завжди неможливий. Тому часто використовується схема досліджень, запропонована американським ученим М. Портером. Ця схема складається з чотирьох основних елементів, що характеризують конкурентів: цілі на майбутнє, поточні стратегії, уявлення про себе і можливості. Проведення

аналізу діяльності конкурентів пов'язане з систематичним накопиченням відповідної інформації [20, с. 135].

Всю інформацію можна поділити на дві групи [20, с. 140]:

- кількісна, або формальна, інформація;
- якісна інформація.

Кількісна інформація є об'єктивною, відображає фактичні дані про діяльність конкурентів і включає наступні аспекти:

- організаційно-правова форма;
- чисельність персоналу;
- активи;
- доступ до інших джерел коштів;
- обсяги продажів;
- частка ринку;
- рентабельність;
- керівники фірми;
- наявність і розміри філіальної мережі;
- перелік основних видів послуг;
- інші кількісні дані (наприклад, вартість послуг, витрати на рекламу).

Так як послуги сприймаються дуже індивідуально і залежать від того, хто їх надає, в сфері туризму велике значення якісних характеристик конкурентів [25, с. 85]:

- репутація конкурентів;
- популярність, престиж;
- досвід керівництва і співробітників;
- частота трудових конфліктів;
- пріоритети на ринку;
- гнучкість маркетингової стратегії;
- ефективність продуктової стратегії;
- робота в галузі впровадження на ринок нових продуктів;
- цінова стратегія;

- збутова стратегія;
- комунікаційна стратегія; організація маркетингу;
- контроль маркетингу;
- рівень обслуговування клієнтів;
- прихильність клієнтів;
- реакція конкурентів на зміну ринкової ситуації.

Якісна інформація може бути доповнена відгуками клієнтів, фахівців, експертів [17, с. 167].

Визначивши місію та основні цілі в умовах конкурентної боротьби, підприємство стикається з необхідністю аналізу галузевої конкуренції. Тому повинні враховуватися:

- місце галузі в системі народного господарства;
- конкурентне середовище в самій галузі.

Для вирішення першого завдання можна використовувати концепцію національного ромба М. Портера. Автор концепції вводить чотири поняття, на основі аналізу яких, він пропонує оцінювати конкурентні переваги галузей, закономірності їх виникнення, розвитку і занепаду.

Розглянемо зміст кожного з блоків.

1. Параметри, під якими маються на увазі матеріальні і нематеріальні умови, необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі фірми. Факторами можуть бути робоча сила, природні ресурси, телекомунікації, дороги. Залежно від параметрів ці фактори можуть виступати або як можливості, або як загрози для організації [54,с. 245].
2. Стратегія фірм, їх структура і суперництво, що визначають силу конкуренції [54,с. 245].
3. Параметри попиту - це показники, що характеризують вимоги споживачів до якості товару; еластичність попиту за ціною і рівнем доходу; ступінь усвідомлення соціальними групами актуальності будь-якої потреби; національні традиції; фази життєвого циклу; структура попиту, його динамічні показники [54,с.246].

4. Родинні і підтримуючі галузі, які є споживачами або постачальниками даної галузі. До підтримуючих можна віднести галузі легкої і харчової промисловості, які постачають необхідні компоненти. Наприклад, інтер'єр готелів, обладнання, меблі, продукти харчування, компоненти транспортного машинобудування, медицини і охорони здоров'я, культури і освіти [35, с. 89].

У загальному розумінні конкурентом фірми є будь-який суб'єкт на ринку, діяльність якого може зменшити прибуток фірми від реалізації ц продукту, або взагалі позбавити такого прибутку.

Розглянемо які є види конкуренції [2, с. 51]:

1. функціональна - виникає внаслідок того, що одну й ту ж потребу можна задовольнити по-різному, тобто за рахунок широти і глибини асортименту однієї групи товарів.
2. видова - випуск аналогічних товарів різними фірмами, або однією фірмою, але різного оформлення. (Тут важливим є образ фірми - торгова марка, знак).
3. предметна - між аналогічними товарами різних фірм.
4. цінова - найпростіший вид, коли ринок захоплюється шляхом зниження ціни товару.
5. скрита цінова - коли продукція більш високої якості продається за ціною продукції конкуруючої фірми. Сюди ж відносяться зниження ціни споживання - збільшення економічності, довговічності, витрат експлуатації, розширення комплексу послуг.
6. недобросовісна - антиреклама товарів конкурентів, імітація товарів відомих престижних фірм, тайна картельна угода для встановлення окритої монополії [3].

Типи конкуренції [2, с. 62]:

— Чиста конкуренція виникає: коли чисельні продавці та покупці займаються купівлею-продажем одного товару коли немає продуктової диференціації жоден з операторів ринку сам не може впливати на ринкові ціни.

— Досконала конкуренція - це чиста конкуренція, доповнена двома додатковими характеристиками:

1. абсолютна (досконала) мобільність ресурсів на вхід та вихід з ринку;
2. володіння досконалим знанням ринку як покупцями, так і продавцями (вся інформація про ринок доступна для всіх в повному обсязі).

— Ефективна (реальна) конкуренція виникає, коли покупці і продавці оперують незалежно, навіть якщо ринок не є чисто, або досконало конкурентним. Щоб бути ефективною, конкурентна система має бути відкритою і вільною, а її учасники спів ставними.

— Монопольна конкуренція виникає, коли на ринку домінує один виробник (продавець), який протистоїть великій кількості покупців, і як наслідок цього, протягом короткого часу його товар не має в своїй категорії прямих конкурентів. Це монополія новатора.

— Олігополія це ситуація, коли кількість конкурентів невелика, а й декілька фірм домінують на ринку, створюючи сильну взаємозалежність, коли маневри будь-якого конкурента відчують інші фірми [3, с.123].

Аналіз положення конкурентів - це ще один етап аналізу зовнішнього середовища. Його мета - виявлення причин, що впливають на прийняття рішень про інвестування в товар або ринок і на досягнення стійкого конкурентної переваги. Крім того, мета аналізу положення конкурентів - визначення загроз, можливостей і стратегічних невизначеностей, що викликаються діями з'являються або потенційних конкурентів, а також їх сильними і слабкими сторонами [14].

Аналіз положення конкурентів починається з визначення існуючих і потенційних конкурентів. Відомі два способи виділення існуючих конкурентів [14].

По-перше, для цього можна аналізувати дії клієнтів, що роблять вибір між конкурентами. При цьому конкуренти групуються в залежності від інтенсивності боротьби за вибір покупця. По-друге, можна розділити

конкурентів на стратегічні групи в залежності від стратегії, яку вони використовують.

В ідентифікації конкурентів виділяють споживчий і продуктовий підходи [49, с. 124].

Ці підходи до ідентифікації конкурентів створюють концептуальну основу для визначення конкурентів, яку менеджери можуть використовувати навіть при відсутності маркетингових досліджень. Обидві концепції полегшують аналіз конкурентного середовища.

Розглянемо питання, що характеризують послідовність аналізу конкурентів [49, с. 130]:

#### 1. Хто наші конкуренти?

- з ким, як правило, конкурує наше підприємство? Хто найбільш небезпечний конкурент? Конкуренція з ким є менш інтенсивною, але, тим не менш, серйозною? Може бути, це виробники товарів-замінників?

- чи можуть ці конкуренти бути розділені на стратегічні групи відповідно до їх компетенції, активами та/ або обраною ними стратегією?

- хто вважається потенційним конкурентом? Які бар'єри для входу йому доведеться долати? Як можна перешкодити йому вийти на ринок?

#### 2. Оцінка конкурентів.

- які цілі переслідують конкуренти і яка їх стратегія? Який рівень їх зобов'язань? Які бар'єри для виходу з ринку їм доведеться долати?

- яка структура витрат конкурентів? Чи мають вони перевагу за витратами або більш високі витрати порівняно з нашими?

- що можна сказати про їх імідж та стратегії позиціонування?

- хто завжди є найбільш і найменш успішним конкурентом? Чому?

- які сильні і слабкі сторони кожного конкурента або стратегічної групи?

- які "важелі" (наші слабкі сторони, проблеми з клієнтами або незадоволені потреби клієнтів) можуть використати конкуренти для входження на ринок або посилення своїх ринкових позицій?

- як можна оцінити активи і компетенції конкурентів?

Аналіз повинен встановити, які сили визначають ступінь інтенсивності конкурентної боротьби. Вивчення конкуренції і визначальних її факторів приділяється в даний час особлива увага. Чим інтенсивніше конкурентна боротьба, тим важче підприємству вижити і тим складніше йому підтримувати свою фінансову стабільність [13,с.34].

Аналіз конкурентного середовища служить для формування більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів. Розуміння конкурентів і їх дій дає декілька переваг [57, с. 36].

— По-перше, знання сильних і слабких сторін стратегії, використовуваної конкурентом, дозволяє передбачити можливості і загрози, які вимагають відповідних дій.

— По-друге, оцінка майбутньої стратегії конкурента дозволяє передбачити виникнення нових можливостей і загроз.

— По-третє, прийняття тих чи інших стратегічних рішень безпосередньо залежить від потенційної реакції найбільш великих конкурентів.

На дії конкурентів впливають різні фактори. До фінансових показників компанії відносяться величина, розмір, ріст, рентабельність [11, с. 75].

Величина і зростання продажів, а також частка на ринку - показники життєздатності стратегії бізнесу. Як правило, міцна позиція на ринку та високі темпи зростання обсягу продажу окремих стратегічних груп конкурентів або говорять про їх силі і ефективності використовуваної ними стратегії. І навпаки, слабка позиція на ринку вказує на фінансові чи організаційні проблеми, що знижують зацікавленість компанії і можливості реалізації тієї чи іншої стратегії [11, с. 77].

Показник життєздатності підприємства - рентабельність. Як правило, рентабельне підприємство має доступ до інвестицій до тих пір, поки материнська компанія або ще хто-небудь не вирішить почати її "доїти". Підприємство, яке довгий час було збитковим або рентабельність якого останнім часом різко впала, буде мати обмежений доступ до внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування [30, с. 47].



На чолі кута стратегії бізнесу може лежати створення асоціації з певним чином. Найчастіше найбільш ефективними є асоціації, що дозволяють віднести продукт до певного класу, такі як якість, інноваційний характер і чутливість до зовнішньої середовищі. Для виявлення альтернатив в області позиціонування корисно оцінити імідж та індивідуальність брендів найбільших конкурентів. Слабкі сторони конкурентів в цій галузі можуть розглядатися як можливості для диференціювання і створення переваги. Що стосується сильних сторін конкурентів у найважливіших областях, то їх доводиться долати або "обходити з тилу". У будь-якому випадку важливо знати "профіль" конкурентів [53, с.52].

Інформація про імідж і позиціонуванні конкурента виходить, зокрема, від вивчення його продукції, реклами, упаковки і напрямків діяльності. Однак точну картину "в режимі реального часу" дає вивчення його споживачів, яке, як правило, починається з якісного аналізу клієнтури, що дозволяє з'ясувати, як сприймаються саме підприємство і його бренди клієнтами. З чим ці бренди пов'язані у свідомості клієнтів [63, с. 37]?

Інформація про цілей конкурента дозволяє судити про те, чи задовольняють його поточні фінансові показники та можливі зміни у стратегічному курсі. Фінансові цілі підприємства можуть вказувати на готовність конкурента інвестувати навіть у тому випадку, якщо віддача від інвестицій буде отримана нескоро. Зокрема, важливо знати, які цілі конкурента, пов'язані із завоюванням частки на ринку, зростанням обсягу продажів і рентабельністю. Слід брати до уваги також і не фінансові цілі: ставить конкурент перед собою завдання завоювати лідируючі позиції в області технології, або розвитку системи обслуговування, або розширення збутової мережі. Інформація про все це і дозволяє визначити майбутню стратегію конкурента [63, с. 40].

Необхідно аналізувати минулі і поточні стратегії конкурентів. Зокрема, слід звертати увагу на невдачі, пов'язані з реалізацією минулих стратегій, оскільки негативний досвід може призвести до відмови конкурента від

подальшого використання таких стратегій. Знання традиційних для кожного суперника способів випуску нових продуктів або ринкових ходів допомагає з'ясувати майбутні напрямки росту. Якщо конкуренти використовують стратегію диференціації, важливо знати, якою мірою вони орієнтуються на розширення продуктової лінії, підвищення якості продукції, обслуговування, систему збуту і в пізнаваність брендів. Якщо застосовується стратегія, націлена на зниження витрат, важливо знати, на чому вона ґрунтується: на ефекті масштабу, кривий досвіду, ефективного використання виробничих потужностей і устаткування або вигідному доступ до сировини. Яка структура витрат конкурента? Якщо реалізується стратегія фокусування, як головний напрямок діяльності компанії конкурента [38, с. 54]?

Передбачити майбутні дії конкурента допомагає інформація про минуле в досвіді роботи його топ-менеджерів. Звідки прийшли менеджери, що займають керівні посади: з департаментів маркетингу або виробництва? Може бути, більшість менеджерів прийшло з інших підприємств і галузей? Нерідко значний вплив на стратегію надає корпоративна культура, підтримувана організаційною структурою підприємства, системами і персоналом. Орієнтоване на зниження витрат, жорстко структуроване підприємство, що спирається на директивне управління, націлене на досягнення поставлених цілей і мотивацію персоналу, може мати проблеми з інноваційною діяльністю, а також при переході до активної, орієнтованої на ринок стратегії. Вільна, горизонтальна організація, орієнтована на інновації та ризики, може зіткнутися з труднощами при реалізації програм, націлених на вдосконалення продукту та зниження витрат, вимагають дисципліни. Знання структури витрат конкурентів, особливо що використовують стратегію, націлену на зниження витрат, дозволяє судити про їх можливої майбутньої стратегії в області ціноутворення і про її стійкості. Важливо знати рівень постійних і змінних витрат, що визначають точки беззбитковості [49, с. 28].

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в ринковому середовищі

Вивчаючи понятійно-категорійний апарат удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в ринковому середовищі, необхідно розглянути такі поняття як «риннок», «туризм», «туристичний бізнес», «ринкове середовище» .

Категорія «туризм» – це складне соціально-економічне явище, що характеризується наявністю значної кількості підходів до визначення, які постійно змінюються та удосконалюються. Загалом, слово «туризм» походить від виразу «великий тур» (GrandTour), що означало спочатку ознайомчу поїздку. Згідно Закону України «Про туризм», туризм визначається як тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає [67].

Якщо систематизувати визначення категорії «туризм», то можна виділити визначення туризму як джерело, як діяльність, як відносини, як галузь, як система.

Туризм виступає як основне джерело і найвищий прояв людської свободи, потреба розвитку творчості і сутнісних сил особистості, самопізнання себе як суб'єкта туристичного процесу, виявлення самодіяльності індивіда, відтворення людини у всій її багатоманітності та розвитку міжкультурної комунікації культур та індивідів [19, с. 32].

Гаазька декларація по туризму надає наступне визначення: «Туризм – це вид діяльності, який має найважливіше значення для життя людей і сучасних суспільств, що перетворився на важливу форму використання вільного часу окремих осіб і основний засіб між особистісних зв'язків і політичних, економічних і культурних контактів, що стали необхідним і внаслідок інтернаціоналізації всіх секторів життя націй є одночасно

наслідком і вирішальним фактором якості життя в сучасному суспільстві» [45].

Наведене визначення є одним з найбільш повних, розкриває значення туризму в житті сучасної людини і суспільства, та визначає його як окрема діяльність. Н. Корж, Д. Басюк також розглядають «сутність туризму як мобільної форми споживання та рекреаційної діяльності, що ґрунтується на подоланні простору, пов'язана з характером середовища в широкому розумінні цього поняття, тобто – природного довкілля, соціально-культурного середовища та економічної системи [40, с. 10].

В. Кифяк надає таке трактування поняття: «туризм – це вид економічної діяльності, пов'язаний з обслуговуванням людей, які тимчасово перебувають поза місцем постійного проживання; передбачає певну мету подорожування та виключає отримання прибутку подорожуючим від час туристичної поїздки» [41, с. 146].

О. Любіцева визначає туризм як мобільну форму споживання рекреаційної діяльності, основу на доданні простору та пов'язану з територією, характером середовища (не тільки природного, а й соціально-культурного та економічного середовища людської діяльності) [47, с. 13].

На думку українських учених М. Мальської, В. Худо, В. Цибуха, туризм – це вид рекреації, пов'язаний з виїздом за межі постійного місця проживання, активний відпочинок, під час якого відновлення працездатності поєднується з оздоровчими, пізнавальними, спортивними й культурно-розважальними цілями [50, с. 28].

Н. Моїсєєва зазначає, що «туризм – це в першу чергу сфера бізнесу, в якій потрібно законодавчо відрегулювати правові механізми досягнення економічних і соціальних цілей» [56, с. 6].

Згідно визначення, яке дала Міжнародна асоціація наукових експертів у сфері туризму, туризм – це сукупність відносин і явищ, які виникають під час переміщення і перебування людей в місцях, які відрізняються від їхнього постійного місця проживання і роботи. Подібно трактує Н.Фоменко, туризм

як сукупність відносин, зв'язків і явищ, які супроводжують поїздку і перебування людей в місцях, які не є місцями їх постійного або довгострокового проживання і не пов'язаних з їх трудовою діяльністю [70, с. 12].

Слід зазначити, що з огляду на багатогранність поняття «туризм» зазначені підходи не суперечать один одному, а відображають різні сторони цього багатоаспектного явища та спонукає деяких дослідників до побудови комплексного визначення, що поєднує загальні ознаки попередніх підходів. Підсумовуючи наведені визначення, необхідно зазначити, що індустрія туризму, туристична галузь, туризм забезпечують пропозицію комплексного туристичного продукту та туристичних послуг, вироблених суб'єктами туристичного ринку. Отже, під туризмом слід розуміти складну систему яка має сукупність соціально-економічних відносин та зв'язків, чинник суспільного розвитку та невід'ємний атрибут сучасних світових глобалізаційних процесів.

Особлива роль і значення туризму в економіці країни визначається тим, що він є одночасно частиною соціальної сфери, а також господарсько-економічної сфери. Значимість туризму і пов'язаної з ним діяльності в соціальній сфері визначається наступними цільовими функціями:

- доведення матеріальних і нематеріальних благ до споживача;
- обслуговування процесу споживання;
- формування і підтримка соціально-культурного рівня населення;
- забезпечення охорони здоров'я;
- створення умов для зміни видів діяльності населення (зміни сфери зайнятості та трудової мобільності) і відпочинку і т.д.

Сам характер туризму як особливої соціально-економічної сфери розвитку суспільства при вмілій постановці справи може успішно поєднувати в собі і ринкові аспекти економічних зв'язків, і соціально орієнтовані цілі розвитку суспільства в цілому і окремих регіонів. При цьому соціальний аспект туризму повинен виступати як мета, а ринковий аспект – як засіб її

реалізації.

Загальна характеристика суті «ринку» зводиться у роботі до визначення механізму відносин, стосунків між основними його суб'єктами – покупцем і продавцем щодо обміну ,реалізації, купівлі - продажу товарів та послуг.

Узагальнюючи вказані визначення та інші існуючі положення ,можемо зазначити ,що його характеристики зводяться до такого, ринок - це :

- місце зустрічі з метою укладання угод купівлі та продажу товарів і послуг;
- обмінні відносини ,відображені і угодах купівлі-продажу між постачальниками та споживачами, які формують попит на продукцію, впливають на рівень цін;
- процес,за допомогою якого той, хто купує, і той ,хто продає, визначають , що хочуть продати чи купити і на яких умовах;
- сукупність продавців і покупців, пов'язаних впливом пропозиції та попиту на формування вартості;
- механізм угод купівлі-продажу або місця та ситуації, в яких той, хто купує ,і той, хто продає, досягають між собою згоди;
- відносини, що виникли між суб'єктами, учасниками процесу обміну та реалізації товарів і послуг
- результат товарно-грошових відносин між тими, хто продає, і тими , хто пропонує послуги або товар.

У цих трактуваннях ринку простежується два основних підходи: за першим, ринок розглядається як наукове поняття і його дослідження має переважно філософський і політико-економічний характер. При цьому основна увага зосереджується на його характеристиках, як спробу мислення та поведінки та як специфічного способу організації суспільного виробництва. За другим підходом, ринок сприймається як певний суспільний феномен, що має конкретний економічний зміст та особливу форму організації споживання на певній території, в межах якої збалансовуються

попит і пропозиція товарів і послуг, за рахунок гармонізації інтересів виробника та споживача, продавця та покупця [9].

За нові ринки і за лідерство на цих ринках існує безжальна конкурентна боротьба. Для перемоги в цій битві підприємства витрачають великі суми на маркетингові дослідження, для того щоб дізнатися, що клієнти хочуть купувати, де, як, в якій кількості і з якої причини. Розглядаючи поведінку споживачів, потрібно бути дуже обачним в оцінках. Поведінка покупця ніколи не буває простим, так як на нього впливає маса чинників [42].

Все розмаїття чинників, що впливають на споживачів туристичних послуг, необхідно розділити на дві групи:

- зовнішні спонукальні фактори;
- внутрішньо чинники, які стосуються самої особистості споживача.

Зовнішні спонукальні чинники включають:

- фактори маркетингу;
- фактори середовища.

Фактори маркетингу - це так звані чотири "р" (product, price, place, promotion): товарна політика, цінова політика, політика формування каналів збуту і руху товару, політика просування, тобто формування попиту і стимулювання збуту [53, с. 39].

Фактори середовища неможливо контролювати з боку туристського підприємства, але відомо, що вони істотно впливають на поведінку споживачів. Внаслідок цього їх необхідно враховувати не тільки здійснюючи серйозне маркетингове рішення, а й в щоденній роботі [53, с. 47].

Серед факторів середовища можна виділити:

- економічні;
- політичні;
- культурні;
- соціальні.

Всі ці фактори містяться в "чорному ящику" споживача, де вони шикуються в ухвалення рішення, тобто, вибір товару, торгової марки, дилера,

часу і обсягу покупки. У свою чергу «чорний ящик» споживача охоплює два відділення - приватні характеристики самого споживача, що впливають на те, як він реагує на що впливають, на нього фактори навколишнього середовища і самого ходу прийняття рішення про придбання» [55, с. 142].

Знання факторів, що впливають безпосередньо на споживача, має важливе значення для туристичної діяльності. Це пов'язано з тим, що вони впливають на [55, с. 150]:

- тип запропонованих послуг;
- обрання пунктів покупки;
- ймовірну ціну, яку клієнт готовий заплатити за дані послуги;
- способи, за допомогою яких можна впливати на споживача і перетягнути його на свій бік.

З найбільш важливих факторів виділяються:

- вік;
- рід занять;
- освіта;
- фінансове положення;
- тип особистості і самооцінка;
- спосіб життя.

Так як покупці відрізняються один від одного віком, уподобаннями, рівнем матеріального стану, вони набувають зовсім різні товари і послуги і шкали їх особистісних переваг значно різняться між собою. Окремі туристи вибирають, наприклад, гірськолижний відпочинок, інші збираються просто відпочити і позасмагати, треті отримують задоволення від паломництва до святинь. Шкала переваг по відношенню до різних варіантів подорожей допомагає зрозуміти поведінку потенційних туристів, але вона не дає тлумачення процесу вибору. Вибір покупця залежить не тільки від його смаку, але і від економічних чинників. Вони не дозволяють споживачам придбати всю масу бажаних благ і часто змушують вибирати інші варіанти, ніж ті, які вони вибрали б при безкоштовному розподілі [3, с. 154].



Не можна зрозуміти поведінку покупців, не пізнавши його джерела, причини. Відмінною рисою мотивів поведінки людини є цілеспрямованість. Споживач завжди усвідомлює, у чому він власне потребує, чого йому не вистачає і його поведінка обумовлюється численними мотивами. На сьогоднішній день увагу до їх дослідженню зростає, причини поведінки стали прирівнюватися до потреб споживачів. Ледве стають відомі потреби споживачів і ті блага, які вони бажають придбати, негайно ж виникає пояснення їхньої поведінки в сьогоднішній і майбутньому. Споживач намагається задовольнити найрізноманітніші потреби і розшукує для цього різні шляхи і способи [57, с. 212].

Поведінка споживача на ринку зумовлюють різноспрямовані і не збігаються за часом причини. Навіть при нестачі товарів людина рідко здійснює вчинки під впливом лише однієї спонукальної причини. Вчинки завжди є наслідком декількох мотивів, кожен з яких має вплив на інші. У туристичних дослідженнях старання можуть бути зосереджені на знаходженні тієї цінності, яку містить в собі придбання певного туру для відпочинку. Споживач може брати до уваги об'єктивну цінність і різні дрібні переваги, пов'язані з купівлею того чи іншого тур продукту. Внаслідок цього у тур фірми з'являються складності - треба не тільки передбачити основні причини ринкових вчинків туриста, а й встановити важливість кожного з мотивів. Це вкрай важливо для того, щоб за допомогою маркетингових дій пробудити бажання у туриста зробити ту чи іншу покупку. Для цього треба мати інформацію про наступне [57, с. 220]:

- як сприймається туристична пропозиція;
- які потреби воно задовольняє;
- які чинники стимулюють або, навпаки, стримують розвиток попиту;
- яке поведінка споживачів з позиції придбання тих чи інших послуг;
- які думки висловлюються людьми щодо успішності сфери туризму.

Причини поведінки туристів повинні вивчатися з великою скрупульозністю. Такий аналіз дозволяє виявити тур продукти, найбільш

повно відповідають запитам ринку. Одночасно з цим потрібно врахувати, що процес мотивації на ринку вкрай складний і неоднозначний [20, с. 106].

Є досить велика кількість ринкових теорій мотивації. Розглянемо найбільш значні з них.

1. Теорія мотивації З. Фрейда базується на визнанні впливу конкретних психологічних факторів, що утворюють поведінку індивіда і не завжди їм розуміються. Іншими словами, теорія мотивації ґрунтується на зворотної реакції індивіда на всілякі подразники внутрішнього і зовнішнього характеру. Ця теорія значима, так як вона аналізує споживача як індивіда, долають подвійними бажаннями, які повинні бути задоволені прийнятними з позиції суспільства способами [58 с. 145].

2. Теорія мотивації А. Маслоу виходить з того, що поведінка індивіда спирається на необхідність задоволення потреб різного рівня. Вона відштовхується від обумовленої ієрархії потреб - від "нижчих" (фізичних) до "вищих" (духовних), від більш наполегливих до менш наполегливих [58, с. 214].

Спочатку індивід буде намагатися задовольнити найбільш значущу для себе зараз потребу. Коли вона задовольняється її мотивуючий вплив проходить і людина відчуває мотив до задоволення наступної за важливістю потреби. Користь цієї теорії полягає в можливості осмислення, якою мірою людина схильна платити гроші за задоволення потреб.

Звідси випливає, що вищі потреби задовольняються лише тоді, коли задоволені попередні. Це означає, що товар, який забезпечує самовираження, буде куплений лише тоді, коли вже є товари, що забезпечують примітивні потреби. Проте завжди треба враховувати конкретні ситуації. Найчастіше складається така ситуація, коли наполеглива потреба індивіда вступає в протиріччя з престижністю, модою. В такому випадку неможливо припустити, що переможуть престижність і мода, а не більше істотне благо [39, с. 166].

На основі цієї теорії реалізуються незліченні програми за пропозицією

тур продуктів, що базуються на статус, авторитет, повагу, визнання, сприяють самореалізації і самовираження людини. Використання цієї теорії допомагає не тільки визначити мотивацію туристського попиту, а й примножити вплив тих чи інших мотивів. Майже всі туристи хвилюються за свою безпеку (загроза тероризму, кримінальні злочини, здоров'я). Турфірма зобов'язана враховувати це, пообіцявши людям персональну безпеку, хороші умови страхування і лікарського обслуговування. Гарантії турботливого, дружнього ставлення до людини з боку співробітників готелів і місцевих жителів спрямовані на задоволення потреб в повазі. Якщо взяти рівень потреб в самоствердженні, то його можна застосовувати для загострення мотивації прагнення до екстремальних видів туризму і маршрутами, яке б містило в собі будь-які складності, перешкоди або навіть елементи ризику (сплав по гірських річках, туризм на виживання, гірський туризм, спелеологія).

3. Теорія мотивації Д. Шварца виділяє раціональні та емоційні мотиви. Відзначимо головні раціональні мотиви, які спонукають людину до покупки туристичних послуг [58, с. 220].

Економія, що в першу чергу, виражається в зниженні витрачання грошових коштів, часу і сил з метою досягнення бажаного рівня зручності і комфорту, зниженні ризику, що обумовлено природною потребою людини у відчутті надійності і стабільності, а також впевненості в завтрашньому дні, зручність, прагнення зробити виконання будь-яких дій більш простим і легким.

Очікувана якість при покупці тур продукту в багатьох випадках є визначальним фактором. Якість товару або послуги нерідко визначається за ціною і надто низькі ціни часто мають негативний вплив на очікування, пов'язані з тими чи іншими туристичними послугами [7, с. 59].

Гарантоване обслуговування також безпосередньо пов'язане з рівнем обслуговування туристів, так як при виборі місця відпочинку гарантія якості обслуговування виробників і продавців послуг є визначальним фактором.

Репутація - це одна з важливих причин при виборі тур фірми і оцінці необхідності покупки тих чи інших послуг у даної фірми. Слава фірми є одним з основних чинників при вирішенні споживача, чи варті пропоновані послуги його довіри [49, с. 46].

До покупки туристичних послуг туристів підштовхують не тільки раціональні мотиви. Не менш значимі в цій ситуації емоційні мотиви.

"Своє Я". Будь-який індивід хоче персонального визнання. Людина хоче, щоб їм дорожили, його любили, і завжди бажає відчувати свою важливість, тому персоналу туристського підприємства необхідно забезпечувати своїм споживачам і такі умови. Це багато в чому себе виправдовує і дає відчутні результати [48 с. 37].

Визнання, тобто націленість на підвищення свого статусу, престижу, зміна іміджу. Одні знаходять задоволення цієї потреби, купуючи певні тур продукти, для других же більш значущий сам процес обслуговування.

Пізнання - це стійка націленість на нові відкриття, знання, дослідження. Виявлення можливих клієнтів, діями яких керує такий мотив, вкрай важливо, особливо при введенні на ринок нового туристського пропозиції. Їх приклад сприяє більш простому і швидкому прийняттю нової послуги основними групами клієнтів [48, с. 39].

Слідування моді - в кожній групі потенційних клієнтів є ті, поведінка яких на ринку визначає саме ця причина. Завдання тур фірми полягає в тому, щоб своєчасно їх виявити і виробити для них належне пропозицію [7, с. 93].

Бажання бути прийнятим в суспільстві. Індивід, крім персонального визнання і бажання бажає відчувати свою важливість в суспільстві, бажає бути прийнятим їм. Людина в більшій чи меншій мірі хоче подобатися оточуючим. Ця чисто емоційна причина може підштовхнути до вчинення конкретних вчинків. Споживачі, для яких ця причина є найбільш важливою, здійснюють такі вчинки самостійно. Решта ж можуть вдаватися до сторонньої допомоги. Значить, завдання успішної тур фірми полягає в тому, щоб всіма доступними методами і прийомами викликати у клієнтів бажання

бути прийнятими в суспільство і подобатися оточуючим.

Престижність можна розглядати з двох сторін. З одного боку - вона обумовлена прагненням ставитися до конкретної групи. Тоді ця потреба задовольняється за допомогою участі у всіляких групових поїздках, формуванні дружніх відносин. З іншого боку - престиж може базуватися на повній незалежності. Тоді це індивідуалізація, потреба бути поміченим, виділеним з безлічі людей [5, с. 107].

Встановлення мотивів поведінки клієнтів тур фірм ускладнюється і тим, що нинішнє суспільство в один час народжує протилежні потреби, наприклад [33, с.39]:

- відособленість і життя в суспільстві;
- осілість і мобільність;
- відпочинок і заняття;
- «пускання коренів» і відсутність «коренів»;
- інертне споживання і творчий підхід до витрати вільного часу;
- проведення відпустки по конкретній запропонованій програмі і проведення відпустки за власним бажанням.

З огляду на великий діапазон джерел інформації, завдання туристичного підприємства полягає в тому, щоб сформувавши відомості про себе самого і свої послуги якомога більш доступними для потенційних споживачів способами. Для цього необхідно [32, с. 46]:

- визначити головні джерела, з яких туристи отримують інформацію;
- оцінити значимість різних джерел для прийняття рішення.

Процес прийняття рішення про придбання товару здійснюється в 5 етапів [10, с. 176].

1. Усвідомлення проблеми. Процес придбання починається з розуміння людиною проблеми або потреби. Розуміння потреби здійснюється під тиском великої кількості факторів (зростання доходів, отримання нової інформації, в тому числі рекламної).

2. Пошук інформації. Слідом за появою потреби щось придбати може

з'явитися необхідність в інформації про товари, що мають можливість задовольнити її. В першу чергу людина збирає інформацію про ймовірних способах задоволення осмисленої їм потреби (про товари, послуги, вартості). Для цього він використовує засоби масової інформації, довідники, телефонні довідкові служби, Інтернет. Фірма зобов'язана бути в курсі, як люди розшукують інформацію, щоб розташувати свою рекламу на шляху їх пошуків. Для Інтернет-компаній важливо мати відомості, якими Інтернет-каталогами, рейтингами і пошуковими сайтами можуть скористатися їх можливі клієнти, на які сайти, форуми і чати вони заходять для отримання інформації. З огляду на це, фірма повинна мати у своєму розпорядженні свою рекламу з найбільшою результативністю.

3. Оцінка варіантів. Не можна об'єднати в цілісну і просту модель не тільки складні процеси оцінки даних про пропозиції, якими можуть скористатися різні споживачі, а й ті процеси, що можуть бути використані один і той же клієнт при придбанні різних товарів. Існують різні методи оцінки наявних альтернативних товарів і послуг. Споживач співвідносить характеристики різних товарів, здатних задовольнити його потребу, і знаходить, який з них буде найбільш оптимальним при оптимальних витратах.

4. Рішення зробити покупку. На етапі оцінки складається рейтинг товарів, з яких необхідно зробити вибір, і формується намір придбати товар, на користь якого робиться вибір. Клієнти купують товари найкращі для них.

5. Споживче поведінка після покупки. Маркетинг не закінчується на етапі придбання клієнтом товару. Після придбання клієнт може відчувати задоволення або незадоволення. Якщо досвід використання товару переконає клієнта в вірності зробленого вибору, він, швидше за все, зробить вторинну покупку або придбає інший товар цієї ж фірми [21, с. 102].

Маркетинг взаємовідносин охоплює створення, підтримка і розширення міцних зв'язків зі споживачами та іншими партнерами. Все більше і більше маркетинг зміщує акцент від індивідуальних угод до

створення більш цінних відносин і маркетингових мереж зв'язків. Коли менеджмент в області зв'язків з споживачами здійснюється належним чином, то організація починає концентрувати таку ж увагу на роботі з клієнтами, як і на своєму продукті (товарі чи послугі) [65, с. 54].

Задоволення споживача і прибутковість компанії тісно пов'язані з товаром і якістю обслуговування. Чим вище рівень якості, тим вище задоволеність споживача. На сьогоднішній день в будь-якому напрямку бізнесу існує безжальна конкурентна боротьба за нові ринки і за лідерство на цих ринках. Для перемоги в цій битві підприємства витрачають великі суми на маркетингові дослідження, для того щоб дізнатися, що клієнти хочуть купувати, де, як, в якій кількості і з якої причини [65, с. 60].

Основне завдання цього вивчення полягає в тому, щоб з'ясувати, як люди реагують на різноманітні маркетингові методи, які фірма може застосовувати для залучення їх інтересу. Фірма, яка може передбачити, як люди будуть реагувати на її рекламу, продукцію, ціни, має більшу перевагу перед своїми суперниками. Розглядаючи поведінку споживачів, потрібно бути дуже обачним в оцінках. Поведінка покупця ніколи не буває простим, так як на нього впливає маса чинників.

### 1.3. Передовий досвід удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу

Деякі специфічні для сфери туризму фактори значною мірою впливають на створення якісного туристичного продукту [17]:

- 1) дискретність (безперервність) виробництва туристичних послуг і цілісність їх споживання. У забезпеченні якості туристичного продукту всі служби повинні працювати однаково чітко і якісно. Для якісного виробництва туристичної послуги однаково важлива як робота технічної

служби, відповідальної за ліфти, справність телефонів, замків, меблів та сантехніки.

2) можливість повторного виробництва туристичних послуг на однаково високому рівні, або тривалість якості. Рішення даної проблеми для багатьох виробників туристичного продукту виявляється непосильним завданням, що, в свою чергу, часто стає причиною різкого зниження конкурентоспроможності всього підприємства.

3) сфера туризму відноситься до такого виду діяльності, де вироблений продукт, будучи невідчутним, споживається одночасно з виробництвом. У персоналу підприємства немає шансу на виправлення браку, а також на повернення гостя. Це дуже важливий момент, оскільки якість роботи персоналу суттєво впливає на якісні характеристики самого туристичного продукту [3, с. 56-57].

На практиці якість туристичної послуги визначається:

1) оперативністю роботи по підборі і організації турів по запитах клієнтів швидкість обслуговування в комплексі визначає ступінь задоволення кожного клієнта;

2) термінами отримання довідкової інформації;

3) ввічливістю обслуговування, яке виражається в привітності співробітників туристичної фірми, їх увазі до запитів кожного клієнта, терпінні при обговоренні маршруту;

4) відповідністю пропонованого туру реальному змісту;

5) наявністю узгодження всіх складових частин комплексного обслуговування [4, с. 65-70].

Проблема якості обслуговування в туризмі - одна з найактуальніших у розвитку цієї галузі народного господарства. На міжнародному туристичному ринку якість обслуговування - найсильніша зброя в конкурентній боротьбі. Туристи, які задоволені обслуговуванням в готелях, ресторанах, бюро послуг, туристичних комплексах певних країн, стають їх активними пропагандистами. Вони часто відвідують ці місця, сприяючи



збільшенню потоків туристів, створюючи високу репутацію вподобаним їм туристичним районам. Якість обслуговування в кінцевому рахунку сприяє підвищенню економічної ефективності туризму [71, с.115].

Якість послуг у сучасних умовах розвитку сфери туризму є однією з найважливіших складових ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії. Система управління якістю у сфері туризму має стати постійним процесом діяльності, спрямованим на підвищення рівня послуг, удосконалення елементів виробництва та впровадження системи якості. Усі процеси із проектування, забезпечення та збереження якості туристичного продукту мають бути об'єднані в систему управління якістю [67].

При управлінні якістю комплексної туристичної послуги безпосередніми об'єктами управління виступають процеси, що зумовлюють якість кожної послуги. Розробка управлінських рішень щодо визначення показників, які обумовлюють надання якісного туристичного продукту, розглядається як важлива складова програми управління якістю туристичних послуг [39, с. 62].

Ефективна виробнича діяльність підприємств туристичної індустрії можлива за таких умов [50, с.45]:

- комплексна туристична послуга задовольняє всі вимоги вітчизняного законодавства та інші вимоги регіону, суспільства;
- туристична послуга відповідає потребам сфери застосування або призначення;
- туристичний продукт задовольняє вимоги та очікування споживачів;
- туристичний продукт відповідає стандартам та технічним вимогам;
- комплексна туристична послуга, з одного боку, спрямована на одержання прибутку суб'єктами туристичної індустрії, з другого-пропонується споживачам та туристичним агентам за конкурентоспроможними цінами;
- туристичний продукт задовольняє всі вимоги безпеки.

Управління якістю туристичного обслуговування має проводитись системно, тобто на підприємствах - суб'єктах туристичної індустрії має функціонувати система управління якістю туристичних послуг [8, с. 45-49]. Така система являє собою організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності, процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління якістю туристичного продукту.

Світовий досвід сформував не тільки загальні ознаки діючих систем управління якістю, а й принципи та методи, які можуть застосовуватись у кожній із них. Якість послуг, що надаються туристичними підприємствами, залежить від сертифікації цих підприємств. Ст. 18 «Сертифікація та стандартизація в сфері туристичної діяльності» Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» говорить про те, що державна система стандартизації в сфері туризму направлена на [30]:

- захист інтересів споживачів та держави у питаннях безпеки туризму, життя та здоров'я громадян, охорони майна та навколишнього середовища;
- підвищення якості товарів, робіт, послуг у відповідності до вимог споживачів.

Стратегією держави та туристичного підприємства повинні бути стандартизація та сертифікація як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності, якості, безпеки продукції та послуг. З метою підвищення рівня якості туристичних послуг в майбутньому необхідно також [60, с. 52]:

- займатися вивченням та впровадженням передового вітчизняного та закордонного досвіду, нових форм обслуговування туристів;
- постійно працювати над створенням нового якісного туристичного продукту, враховуючи існуючий та прогнозний споживацький попит;
- запобігати випуску неякісної продукції (послуг) та приділяти увагу стратегічному плануванню випуску якісної продукції (послуг).

При розробці системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві має бути забезпечено органічну, планову

взаємодію усіх її підсистем на всіх етапах функціонування. Основними з них є такі підсистеми управління [35, с. 87]:

- планування туристичних маршрутів, турів, удосконалення програм обслуговування;
- застосування економічних методів господарювання з метою підвищення якості обслуговування туристів, агентів та контрагентів;
- технологічна та технічна підготовка матеріальної бази до обслуговування туристів;
- організація процесів надання послуг і виконання програм обслуговування;
- систематичне планування та проведення аудиту якості;
- інноваційна діяльність;
- підготовка, підвищення кваліфікації кадрів;
- упровадження заходів із забезпечення якості праці персоналу;
- соціальний розвиток трудового колективу.

Передовий досвід багатьох туристичних компаній таких як : «JoinUp», «Анекс Тур», «Акорд Тур», «TEZ Tour», «Coral Travel» які давно вже на ринку допомагає краще розібратись в досягненні ефективності системи управління якістю обслуговування на підприємствах туристичної індустрії. Це може бути забезпечено з використання різних форм конкретної участі й активного впливу управлінського персоналу на підвищення якості обслуговування туристів, туристичних агентів та контрагентів [69, с. 43].

Наприклад для тур фірми «JoinUp» найбільша цінність, як зазначають у туристичній компанії – це їх співробітники. Працівники Join UP– це справжні професіонали, які люблять свою справу, вміють працювати та дружити. Також одна з важливих місій компанії Join UP! – це навчання і обмін досвідом, щоб робота була легкою і продуктивною. Постійне навчання, щоденний розвиток, пошук нестандартних рішень і вивчення в деталях різних куточків планети – невід’ємна частина роботи професіоналів зі сфери туризму.

При впровадженні системи управління якістю кожне туристичне підприємство має визначити цілі та політику з якості, поставити відповідні завдання із забезпечення стабільного, довгострокового характеру. Досягнення єдиних цілей підвищення якості має враховувати всі елементи та операції процесу комплексного обслуговування клієнтів, якості роботи всього трудового колективу. Крім того, система управління якістю передбачає об'єднання цілого ряду взаємозалежних заходів щодо підтримки необхідного рівня якості реалізації програм туристичних маршрутів, турів, екскурсій на всіх стадіях «життєвого циклу» туристичного продукту [40, с. 240-241]. Тобто включати заходи з проектування, планування, організації роботи туристичного підприємства з обслуговування туристів та заходи з поліпшення їх задоволеності. Всі заходи з управління якістю – організаційні, технічні, фінансово-економічні, правові, соціально-психологічні, виховні мають бути об'єднані в єдиний, планово реалізований комплекс [67].

З огляду на необхідність поширення системних підходів в управлінні якістю туристичного обслуговування та оптимізації управлінських рішень з питань управління якістю туристичного продукту доцільним вбачається формування нормативно-методичної бази для планування, контролю, аналізу, обліку та стимулювання якості праці й обслуговування у сфері туризму [9, с.53]. Сукупність усієї нормативно-методичної бази, нормативно-технічної документації має планомірно перерости в систему стандартизації у сфері туризму та підприємств туристичної індустрії.

В умовах загострення конкуренції на міжнародному туристичному ринку, загальносвітової тенденції до посилення ролі держав у забезпеченні розвитку туризму, вітчизняний туристичний продукт стає все менш привабливим та конкурентоспроможним. Сфера туризму у державі не спроможна забезпечити повноцінного виконання економічних, соціальних і гуманітарних функцій, не сприяє збереженню довкілля та культурної спадщини, наповненню бюджетів усіх рівнів, створенню робочих місць, збільшенню частки сфери послуг у структурі ВВП [10, с.33].

Одним із центральних елементів маркетингової діяльності туристичних фірм, як відзначається в роботі є проведення рекламних компаній. Реклама в туризмі виступає як форма непрямого зв'язку між туристичним продуктом і споживачем. Вона здійснює значний психологічний та соціокультурний вплив на споживачів послуг, спонукаючи їх до тих чи інших дій. Проте цивілізована реклама - це не маніпулювання громадською думкою, а формування актуальних потреб, спрямованих на саморозвиток людини» [1, с.59].

Туристична фірма «JoinUp» створили інноваційний сайт компанії, де клієнти і споживачі можуть дізнатись про нові екскурсійні тури, проведення цікавих акцій, різноманітні знижки, бонусні програми. В 2015 році сайт був максимально інформативний, корисний та красивий, який щоденно поповнюється новинами. Там можна знайти багато необхідної інформації.

Розділ про розвиток на навчання допоможе з'ясувати багато організаційних моментів, там можна дізнатись про можливості співпраці, франчайзинг, всі умови та переваги співробітництва. Розділ з вакансіями буде цікавий тим, хто шукає роботу-мрії в туристичній сфері.

У довіднику можна почерпнути багато корисних знань про різні країни світу, розклад рейсів, правила авіакомпаній, візову підтримку, послуги та правила перебування, звичаї та традиції. Це дуже привертає увагу нових клієнтів.

Нові підходи до організації бізнесу, концентраційні процеси у сфері туризму обумовлюють необхідність систематизації передових підходів до маркетингової діяльності туристичних підприємств. Інформаційно-інноваційні технології, сучасні бізнес-інструменти забезпечують підтримку маркетингу [39, с. 89]:

- шляхом надання інформації щодо інновацій, необхідних для прийняття маркетингових рішень, напрямів використання маркетингової інформації в туризмі;

- засобами реклами в Інтернеті;

- новим тлумаченням поняття «електронний бізнес» та основних його складових (е-маркетинг, е-комерція), які більш детально характеризуються з урахуванням галузевої специфіки.

Необхідність використання в умовах конкуренції потужних інструментів і методів управління зумовлює застосування найбільш прогресивного, радикального й універсального методу - реінжинірингу бізнес-процесів з застосуванням інтеграційного характеру інструментальних засобів підтримки реінжинірингу, де важливим є взаємодія бізнес-процесів туристичного підприємства, ринку і споживачів [60, с.37].

Жорстка конкуренція на ринку туристичних послуг змушує менеджерів максимально застосовувати нові технології, використовувати нові можливості для задоволення потреб цільових споживачів, які постійно змінюються, та залучати неохоплений сегмент потенційних клієнтів на даний момент часу [60, с. 45].

Для приваблення потенційних клієнтів проводиться постійна робота над новими послугами та технологіями. Нестандартні підходи, новизна інноваційної рекламної технології приваблюють споживачів. Інноваційна реклама будується на використанні в промо-акціях сучасного технічного забезпечення, новітніх комп'ютерних технологій і нестандартних способів подачі інформації. Однією з нових маркетингових інновацій є використання інтерактивних столів, надсучасних інтерактивних проекцій, телевізорів нового покоління, новітніх комп'ютерних технологій [39, с.133-134].

Це все залишається головними складовими успіху тур фірми CORAL TRAVEL ; гнучкість політики компанії, сприйнятливість до інновацій і відкритість для нових, прогресивних методик і технологій.

Інтерактивний стіл є революційним мультисенсорним комп'ютером, який дозволяє взаємодіяти з цифровим контентом простими і легкими способами без застосування додаткового устаткування. Дає можливість презентувати туристичне підприємство, ознайомитись з віртуальним туром, що є відмінним маркетинговим ходом по залученню туристів до

туристичного закладу, оскільки дозволяє передати тривимірне зображення номерів готелю, навколишнього простору, ресторанів і холів, оглядати їх, повертаючи картинку на 360 градусів, перейти з одного приміщення в інше, оцінити їх затишок і стиль. На ділових зустрічах «інтерактивний стіл» може бути перетворений в колективну робочу зону для переговорів, планування, динамічного моделювання завдань, перегляд документів, презентацій, діаграм і графіків. Таке рішення активно залучає клієнтів в робочу діяльність, суттєво економить робочий час, допомагає результативно і ефективно візуалізувати результати досліджень, надавати необхідну інформацію, а це - додатковий імідж компанії [66].

До однієї з нових інноваційних маркетингових технологій у сфері туризму відноситься використання геомаркетингу та методи розвитку туризму різних концепцій маркетингу в туризмі [39, с.60-62]. Основою цих концепцій є положення про те, що вся діяльність туристичної організації відбувається на основі постійного моніторингу стану ринку і ґрунтується на достовірному знанні переваг і потреб потенційних покупців, їх оцінці та врахуванні можливих змін в майбутньому. Фінансовою базою такої інтеграції є виробництво тільки тих туристських продуктів і послуг, які потрібні і подобаються туристам.

Якісний туристичний продукт і успішні маркетингові програми, як підкреслюється і в учбових матеріалах [42], починаються з визначення потреб і запитів споживачів, з комплексного планування, збирання, аналізу даних, необхідних у тій маркетинговій ситуації, в якій перебуває туристична фірма. Фахівці з маркетингових досліджень виконують цілий комплекс послуг, в який входять такі дії, як вивчення потенціалу туристичного ринку і частки ринку туристичних компаній, оцінка рівня задоволення споживачів і купівельної поведінки; дослідження туристичного продукту, методів і стратегій ціноутворення, розповсюдження і просування.

У подальшому планується розробка комплексу заходів з удосконалення розвитку сфери туризму на основі використання сучасних інноваційних маркетингових технологій.

Висновки до першого розділу

1. На сьогодні туризм є однією із найважливіших галузей у світовій економіці. Саме туризм найбільше впливає на розвиток економічних, політичних, соціально-культурних відносин, а також між особистих стосунків у світовому масштабі, стає стилем життя мільйонів людей.

У такій ситуації, як для вітчизняних дослідників, так і для представників туристичного бізнесу значний інтерес становлять сучасні методи оцінки потенціалу туристичних підприємств та новітні підходи до формування його стратегічного розвитку.

Для підприємницької діяльності в області туристичного бізнесу характерна висока ступінь конкуренції. Щоб створити конкурентоспроможне підприємство, треба не просто модернізувати виробництво і управління, а й чітко знати, для чого це робиться, яка мета повинна бути досягнута. Причому головним має бути вміння визначити, а потім швидко і ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої переваги. У загальному розумінні конкурентом фірми є будь-який суб'єкт на ринку, діяльність якого може зменшити прибуток фірми від реалізації ц продукту, або взагалі позбавити такого прибутку.

2. Проаналізовано понятійно-категорійний апарат удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в ринковому середовищі зазначимо, що поняття «туризм» це складне соціально-економічне явище, що характеризується наявністю значної кількості підходів до визначення, які постійно змінюються та удосконалюються.

Тільки через розуміння поведінки споживача і задоволення його потреб туристичні підприємства можуть розраховувати на свою популярність, так як центральною фігурою, головною дійовою особою в туризмі завжди був і залишається турист.



Основне завдання цього вивчення полягає в тому, щоб з'ясувати, як люди реагують на різноманітні маркетингові методи, які фірма може застосовувати для залучення їх інтересу. Фірма, яка може передбачити, як люди будуть реагувати на її рекламу, продукцію, ціни, має більшу перевагу перед своїми суперниками. Розглядаючи поведінку споживачів, потрібно бути дуже обачним в оцінках. Поведінка покупця ніколи не буває простим, так як на нього впливає маса чинників.

3. Вивчивши передовий досвід удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу зазначимо, що висока якість приваблює постійних, лояльних до фірми споживачів. Якість визначає ступінь задоволення клієнта, яке впливає на його рішення повторно звернутися за послугами і підтримує хорошу думку громадськості. Проводиться постійна робота над новими послугами та технологіями. Нестандартні підходи, новизна інноваційної рекламної технології приваблюють споживачів. Інноваційна реклама будується на використанні в промо-акціях сучасного технічного забезпечення, новітніх комп'ютерних технологій і нестандартних способів подачі інформації

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ  
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ

## 2.1. Характеристика діяльності і організаційно-управлінської структури туристичної фірми «ЦАЕ»

Приватне товариство «ЦАЕ», скорочене найменування ПТ «ЦАЕ» є самостійною юридичною особою, що здійснює свою туристичну діяльність на підставі ліцензії Державної служби туризму і курортів Міністерства культури України. Підприємство знаходиться в орендованому приміщенні.

Основною метою діяльності підприємства «ЦАЕ» є розвиток виробничої діяльності, підвищення рівня якості створення та продажу турів та всієї туристичної продукції, отримання прибутку на вкладений капітал у сферу туризму та надання та здійснення різних послуг в цій галузі всім фактичним та потенційним клієнтам, не заборонених чинним законодавством України.

Фірма пропонує [63, с. 41]:

- авіаквитки за мінімальними тарифами, за цінами авіакомпаній, без додаткових зборів;
- будь-яку форму оплати (готівка, безготівкова форма);
- замовлення автомобілів і готелів;
- паспортно-візовий консалтинг;
- туристичні путівки.

Для досягнення цілей, підприємство здійснює наступні види діяльності [63, с. 24]:

- надання послуг в підборі турів;

- реалізація турів за кордон;
- реалізація турів по Україні;
- надання супутніх послуг: оформлення віз, замовлення залізничних та авіаквитків, медична страховка.

#### Місія «ЦАЕ»:

- ми робимо наше життя цікавим, подорожуємо по світу, вибираємо найбільш красиві і захоплюючі місця на планеті;
- ми допомагаємо нашим друзям і клієнтам дізнаватися більше про природу, людей і звичаї тих місць, в які вони відправляються з нами.

#### Фірма обслуговує:

- любителів спокійного відпочинку, які купують тур з метою отримання задоволення від гарного самопочуття, позбавлення від нудьги та рутини;
- любителів різноманітних задовольень, які надають перевагу світській атмосфері;
- любителів активного відпочинку, які надають перевагу руху, перебуванню на свіжому повітрі, спілкуванню з природою, активному навантаженню власного організму;
- любителів спортивного відпочинку - туристи-спортсмени, вся увага яких сконцентрована на спортивних змаганнях.
- любителів пригод - це туристи, які очікують незвичайних вражень з певною часткою ризику, тобто для яких ризик - це можливість випробувати себе
- любителів насолод висувають дуже високі вимоги до якості відпочинку. Для них подорож є способом самовираження. Метою відпочинку є отримання задоволення; вони дозволяють собі деякі слабкості або бажають отримати спортивне навантаження;
- тенденційних туристів, для яких відпочинок пов'язаний з можливістю знайти і виявити себе як особистість. Це відпочиваючі з високими вимогами, але на відміну від попередньої групи не вимагають умов класу "люкс". Вони тукають усамітнення з природою, тиші, можливості психологічної розрядки;

усвідомлюють проблеми навколишнього середовища, цікавляться політикою і культурою регіону, який зібралися відвідати;

— сімейних туристів - виключно сім'ї з дітьми, які надають перевагу відпочинку у колі родини, родичів, друзів. Вони відпочивають у зручній і спокійній обстановці, купують послуги за вигідними цінами, часто самі обслуговують себе, не люблять, щоб їм заважали;

— туристів, орієнтованих суто на відпочинок, порівняно пасивні, проводять свою відпустку традиційно: насолоджуються тишею, довго сплять, люблять смачно й багато поїсти, здійснюють короткі прогулянки і недалекі поїздки. Любителі такого відпочинку радіють, якщо на час відпустки можуть зберегти свої улюблені звички, оскільки не захоплюються експериментами.

Важливим завданням також для тур фірми «ЦАЕ» на сучасному етапі є раціональний вибір та створення реклами певного виду - чи то в Інтернеті, чи то в газеті, чи то брошура, обов'язково враховуючи той факт, що фірма тільки перемістилася на нове місце [7,с.136].

На думку автора, щоб забезпечити стійке економічне становище на туристичному ринку, фірма має скористатися та застосувати наступні «ключі до успіху»:

- 1) реклама високої якості своїх послуг шляхом особистого спілкування та через засоби масової інформації;
  - 2) організація бази, що складається з постійних клієнтів;
  - 3) надання, в першу чергу, якісного та швидкого оформлення документації при оформленні подорожі;
  - 4) створення власного веб-сайту, який сьогодні є першочерговим джерелом отримання інформації потенційними клієнтами;
  - 5) зміцнення зв'язків з провідними транспортними перевізниками, готельними мережами та іншими закладами надання послуг дозвілля та розваг тощо.
  - б) правильний та ефективний бізнес-план, який допоможе у наступному:
- приймати важливі ділові рішення;

- передбачити й уникати перешкод, які найчастіше зустрічаються в туристичному бізнесі;
- поставити конкретні завдання, здійснення яких можуть свідчити про зроблене прогресі;
- розширюватися у нових і найперспективніших видах туристичних подорожей.

Якісно продуманий бізнес-план за відповідної його реалізації дозволяє підвищити конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність діяльності туристичного підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного вдосконалення. Вона являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечує їх функціонування і розвиток як єдиного цілого [28,с.83]. Елементи структури - це окремі працівники, служби та інші ланки, задіяні в діяльності фірми, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам.

Завданням системи управління туристичною фірмою «ЦАЕ» є організація виробництва туристичних пакетів з урахуванням потреб споживачів на основі наявних матеріалів і людських ресурсів, забезпечення рентабельності діяльності організації, розробка та прийняття управлінських рішень, організація інформаційного забезпечення менеджменту фірми, розширення ринку туристичних послуг тощо.

Для формування сучасної організаційної структури туристичного підприємства висуваються наступні вимоги:

- відповідність організаційної структури цілям та завданням підприємства;
- охоплення всіх функцій менеджменту на підприємстві;
- чіткий розподіл функцій і обсяг робіт за рівнями управління;
- раціональне поєднання централізації і децентралізації кожної функції;
- наявність на кожному рівні управління системи організації робіт, інструкцій, нормативів та норм виконання робіт;

- визначення прав та обов'язків кожного рівня управління;
- розмежування повноважень і кола відповідальності [2,с.156].

Для кожного працівника туристичної фірми були прописані свої обов'язки. Такий документ був створений для наступних посад:

1. Посадові обов'язки директора полягають в наступному:
  - керувати відповідно до чинного законодавства всіма видами діяльності організації;
  - організувати роботу і ефективну взаємодію між менеджерами;
  - вирішує всі питання, щодо фінансування та розвитку фірми.
2. Завдання та обов'язки старшого менеджера:
  - планування діяльності відділу з виїзного туризму, контроль за роботою менеджерів, оформлення тур пакетів, контроль всіх платежів, робота з клієнтами;
  - планування і проведення рекламних кампаній;
  - розробка і просування нових способів реалізації тур продукту;
  - укладення договорів з туроператорами на просування і реалізацію турпродуктів;
  - складання туристської документації та контроль за правильністю оформлення туристської документації;
  - бронювання послуг, їх підтвердження та оформлення;
  - укладення договорів з базами розміщення.
3. Посадові обов'язки менеджера по роботі з клієнтами полягають в наступному:
  - працює з клієнтами, роз'яснює умови тур обслуговування, надає повну інформацію про тур, дає інформацію про необхідні формальності і особливості країни перебування;
  - укладає з клієнтом договір-заявку, за якою підшукує і пропонує клієнтам тури, згідно їх побажань;
  - розраховує вартість туру для клієнта і видає рахунки на передоплату і ТД;
4. Посадові обов'язки бухгалтера:

- ведення звітності в туризмі;
- оптимізувати витрати тур фірми на юристів, збільшити прибуток за рахунок складання і узгодження, вигідних з фінансової точки зору договорів з контрагентами;
- також бухгалтер може оформляти путівки;
- бухгалтер допоможе не просто привести в порядок справи тур фірми, але і збільшити її прибуток, зменшити базу оподаткування.

При наявному попиті на який-небудь тур клієнта ретельно інформують про ціни, умови проживання, особливості країни, дають інформацію про готелі, рекомендації та слушні поради, надають буклети та рекламні проспекти. Тур послуги надаються в наступному порядку:

1. Вибір туру;
2. Бронювання туру - робиться заявка туроператору для отримання інформації про наявність місць;
3. Після підтвердження бронювання, клієнт повинен оплатити обрану подорож у розмірі 50% від вартості подорожі або ж цілком;
4. Оформляються необхідні документи, укладається договір туристичного агентства з клієнтом. При необхідності туроператору відправляються закордонні паспорти, заповнені анкети, довідка з місця роботи туриста із зазначенням посади та щомісячної оплати.

Гроші за тур відправляються оператору після підтвердження туру, за ціною представленої у прайс-листі, за мінусом відсотка комісійних. При бронюванні туру, туристу пропонують оформити страховку від невиїзду. Якщо турист відмовляється оформити страховку, він пише відмову від страхування.

Якщо батьки відправляють відпочивати дитину, яка не досягла віку 18 років, необхідно засвідчена у нотаріуса доручення на дитину. Після оформлення і повної оплати туру, туристу видаються: квитки, туристський ваучер, страховий поліс, пам'ятка, в якій вказана вся інформація про тур.

Перший етап роботи з документами починається з моменту перевірки, який надається менеджеру з продажу повного пакету документів на туристів. Повний пакет документів повинен містити:

1. Супровідний лист (у ньому має бути зазначено П.І.Б. клієнта, номер паспорта, дата народження, прізвище менеджера, країна призначення, період поїздки, назва готелю, а також пункт перетину кордону та назви транспорту);
2. Довідку з місця роботи на бланку фірми, з зазначенням посади, з якого числа клієнт зарахований на роботу, зароблена плата і відомості про те що надається відпустка на час поїздки, печаткою та підписом директора (якщо їде сам директор, то крім його підпису потрібен підпис бухгалтера і копія документа постановки на облік до податкового органу.) Якщо турист є індивідуальним підприємцем, то необхідно свідоцтво про постановку на облік в податковому органі, свідоцтво про реєстрацію (ліцензії, сертифікати і т.д.);
3. Довідка про сплату податків за звітний період;
4. 2 фотографії, певного розміру, в залежності від вимоги до посольств;
5. Закордонний паспорт клієнта;
6. Ксерокопію паспорта з усіма відмітками;
7. Ксерокопію внутрішнього паспорта;
8. Анкета клієнта;
9. Запрошення від приймаючої сторони;
10. Бронювання квитків.

Менеджер візового забезпечення приймає документи тільки за наявності всіх необхідних документів.

Для можливості оцінити специфіку різних напрямів, дослідження конкурентного статусу було вибрано наступні підприємства: «Море туров», «Поїхали з нами» та «Avotur». Було взято туристичні підприємства, що базуються на схожих туристичних напрямках та є туристичними сусідами на туристичному ринку.



На думку автора [20, с.53], конкурентоспроможність туристичного підприємства – узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища.

Пріоритетним для забезпечення конкурентоспроможності підприємств є наявність, використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси. Найбільш повному використанню цих переваг сприяє розробка обґрунтованої конкурентної стратегії. Враховуючи специфічні особливості конкурентоспроможності туристичних підприємств та предмету їх діяльності, пропонується виділити наступні критерії оцінки їх конкурентоспроможності табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Оцінка конкурентоспроможності туристичної фірми

Критерії оцінки	Характеристика оціночних критеріїв		
	“задовільно”	“добре”	“відмінно”
1	2	3	4
1. Унікальність	Традиційність	Запозичення інновацій	Створення інновацій на ринку туристичних послуг
2. Складність для дублювання конкурентами	Є можливість для запозичення досвіду і створення туристичних фірм	Обмежені можливості для дублювання	Неможливість дублювання основних сегментів діяльності фірми
3. Імідж	Відома в регіоні	Відома в Україні	Всесвітньовідома
4. Розмір ринкової частки	Низький. Вузкий сегмент ринку	Середній	Високий. Фірма є лідером в даній галузі, більше 50%

Продовження Таблиці 2.1

1	2	3	4
5.Транспортне обслуговування	Використання певних видів транспорту	Використання всіх видів транспорту різних класів, найчастіше середнього класу	Використання всіх видів транспорту (водного, повітряного та сухопутного) різних класів, найчастіше класу люкс
6.Тривалість обслуговування	Тривале	До 1 години	До 30 хв. Оплата за оформлення на місці
7.Економічна стратегія	Ціна без гарантій, план діяльності на 6 місяців	Бізнес-планування на рік	Проводиться моніторинг, бізнес-план складається на 3 -5 років
8.Рекламна стратегія	Реклама окремих видів послуг	Охоплення реклами всіх видів послуг в короткостроковим у періоді	Охоплення реклами всього спектру послуг на довгострокову перспективу
9.Кваліфікація та вміння персоналу	Середній рівень кваліфікації	Високий рівень кваліфікації з дотриманням дисципліни праці	Високий рівень кваліфікації із застосуванням творчого підходу при вирішенні всіх завдань
10.Досвід роботи	До 5 років	Від 5 до 10 років	Більше 10 років
11.Впровадження інновацій	Створення вебсторінки, знижки, постійні акції	Повний доступ до даних туристичної фірми в Інтернеті, можливість замовлення послуг та оплати	Створення діалогової інтернет-сторінки для залучення громадян до планування діяльності фірми; різні проекти

Конкурентоспроможність туристичного продукту як товару трактується як рівень його відповідності умовам певного сегменту ринку туристичних послуг за економічними, технічними та іншими характеристиками. Це ті властивості, які відрізняють його від тур продуктів конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі й за витратами щодо її задоволення [5, с. 202].

Одним із критеріїв оцінки конкурентоспроможності туристичної фірми є конкурентоспроможність туристичних послуг, що надаються. Для кращого аналізу та розуміння даних критерій проаналізуємо детальніше табл. 2.2

Таблиця 2.2 - Характеристика оціночних критеріїв

Критерії оцінки	Характеристика оціночних критеріїв		
	“задовільно”	“добре”	“відмінно”
1	2	3	4
1.Ціна	Висока ціна	Середня ціна на ринку	Створення оптимального рівня цін з відповідними послугами для споживачів з різним рівнем доходу, враховуючи циклічність розвитку економіки
2.Якість	Відповідає вимогам трьох -, чотирьохзіркових готелів, будинків відпочинку та курортів	Відповідає вимогам трьох -, чотирьох -, п'яти - зіркових готелів, будинків відпочинку та курортів	Відповідає вимогам трьох -, чотирьох -, п'ятизіркових готелів, будинків відпочинку та курортів
3.Асортимент	Вузькопрофільні послуги	Деякі відомі місця відпочинку в Україні та світі	Усі можливі місця відпочинку в Україні та світі
4.Характер відпочинку	Туристично масовий (екскурсійні тури, тури вихідного дня), лікувально-оздоровчий	Туристично масовий (екскурсійні тури, тури вихідного дня, святкові тури, шопінг, дитячий відпочинок, гірськолижні тури, відпочинок на морі), лікувально-оздоровчий, культурно просвітній	Дитячий, молодіжний, сімейний, для осіб похилого віку, для інвалідів, культурно просвітній, лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний, екологічний (зелений), сільський, підводний, гірський, пригодницький, мисливський, автомобільний, самодіяльний тощо; - Екскурсійні тури, спа тури, екстрим тури, тури вихідного дня, святкові тури, гірськолижні тури.
5 .Тривалість відпочинку	Сезонний характер	Круглий рік, із заздалегідь визначеними термінами	Круглий рік (в будь-яке місце в будь-який час, тривалість споживач обирає сам)
6.Харчування	Трьохразове	Чотирьохразове	Повне, цілодобове, високої якості (екологічно чисте), на вибір клієнта
7.Комплексність послуг	Розміщення, харчування, екскурсійна програма	Проїзд, трансфер, розміщення, харчування, екскурсійна програма	Проїзд, трансфер, розміщення, харчування, страхування, врахування пропозицій клієнта, екскурсійна програма, оформлення виїзних документів

Детально проаналізувавши роботу даних фірм проведено експертну оцінку їх конкурентоспроможності табл.2.3,2.4 за параметрами встановленими в табл.2.1 та порівняння з «ідеальною» фірмою.

Таблиця 2.3 - Порівняльна оцінка конкурентоспроможності туристичних фірм.

Критерії оцінки	«Море туров»	«ЦАЕ»	«Avotur»	«Ідеальна» туристична фірма
1 Особливість чи унікальність	“добре”	“задовільно”	“добре”	“відмінно”
2 Складність для дублювання конкурентами	“задовільно”	“задовільно”	“задовільно”	“відмінно”
3 Імідж	“задовільно”	“задовільно”	“задовільно”	“відмінно”
4 Розмір ринкової частки	“задовільно”	“задовільно”	“задовільно”	“відмінно”
5 Транспортні послуги	“задовільно”	“добре”	“добре”	“відмінно”
6 Тривалість обслуговування	“добре”	“добре”	“відмінно”	“відмінно”
7 Економічна стратегія	“відмінно”	“відмінно”	“відмінно”	“відмінно”
8 Рекламна стратегія	“добре”	“задовільно”	“добре”	“відмінно”
9 Кваліфікація та вміння персоналу	“добре”	“задовільно”	“відмінно”	“відмінно”
10 Впровадження інновацій	“задовільно”	“задовільно”	“задовільно”	“відмінно”
11 Досвід роботи	“відмінно”	“задовільно”	“відмінно”	“відмінно”

Таблиця 2.4 - Порівняльна оцінка конкурентоспроможності туристичних послуг туроператорів .

Критерії оцінки туристичних послуг	«Море туров»	«ЦАЕ»	«Avotur»	«Ідеальна» туристична фірма
1.Ціна	“добре”	“добре”	“відмінно”	“відмінно”
2.Якість	“добре”	“добре”	“добре”	“відмінно”
3.Асортимент	“добре”	“добре”	“добре”	“відмінно”
4.Характер відпочинку	“задовільно”	“добре”	“добре”	“відмінно”
5.Тривалість відпочинку	“добре”	“добре”	“добре”	“відмінно”
6.Харчування	“добре”	“добре”	“добре”	“відмінно”
7. Комплексність послуги	“добре”	“добре”	“добре”	“відмінно”

Отже, порівнявши та проаналізувавши оцінки конкурентоспроможності туристичних фірм з «ідеальною» фірмою можна сформулювати деякі рекомендації які будуть запропоновані в 3 розділі.

## 2.2 Діагностика проблем в діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в умовах ринкової конкуренції

Підприємство, яке надає туристичні послуги, має певну специфіку способу управління. Вона залежить від характеру послуг, що надаються, а ті, у свою чергу, – ступеневі, утворюють визначену сукупність, починаючи від тих, у яких ступінь нематеріальності є найнижчий, і завершуючи «чистими» послугами. У результаті диференційованою є сфера характерних ознак процесу управління як різновиду активності, що відбувається безперервно, ґрунтуючись на логічній послідовності діяльності [73,с.56]. Але для ефективного управління підприємством необхідно вирішити проблеми, які існують. Найважливішими з них є наступні:

– проблема якості управлінських кадрів. Важливі не тільки нові економічні, математичні, інформаційні знання, а й певна психологічна переорієнтація, що дозволяє подолати стереотипи, що склалися, відмовитися від застарілих форм і методів роботи, які не відповідають сьогodнішнім умовам, і освоїти сучасні технології та інструменти управління;

– відсутності відділу маркетингу, якого в даний час на підприємстві немає і який зміг би координувати всю роботу по вивченню попиту, оцінці його еластичності, дослідженню ефективності реклами, поліпшенню методів просування тур продуктів.

– копіювання практики зарубіжних країн. Нині потрібно не «сліпо» копіювати закордонний досвід, а творчо переробляти його і використовувати з урахуванням конкретних умов, в яких знаходиться конкретне підприємство;

– відсутність корпоративної культури, низькі умови праці. На сьогodнішній день слід враховувати необхідність підвищення реальної зацікавленості працівників підприємства в кінцевих результатах його діяльності, поліпшення умов праці, поліпшення психологічної обстановки в колективі, встановлення нормальних взаємин керівників і виконавців і т.п.;

– відсутність комплексного підходу до управління. На жаль, на практиці рідко дотримуються цієї вимоги. Наприклад, при формуванні нових колективів або реорганізації структур рідко враховуються соціальні і психологічні аспекти;

– незлагоджена система лояльності до клієнтів. Цей процес повинен визначати і створювати нові цінності для покупця з боку компанії, а потім спільне отримання і розподіл вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії.

Маркетинг взаємовідносин-це процес визначення і створення нових цінностей для покупця з боку компанії, а потім спільне отримання і розподіл вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії .

Одна з головних цілей маркетингу взаємин-досягнення і зміцнення лояльності споживачів. Це базис, який сприяє зростанню продажів,

формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності.

Споживачі з відсутністю лояльності характеризуються низьким рівнем емоційного ставлення і рідкісними повторними покупками. Дану ситуацію можна розглянути з декількох сторін:

1) Низьке емоційне ставлення може свідчити про те, що покупець познайомився з компанією недавно і ще не встиг розгледіти всі переваги компанії.

2) Низька залученість може бути викликана динамікою розвитку певного ринку. Наприклад, якщо більшість конкуруючих брендів виглядають однаково то споживач не завжди здатний відрізнити їх один від друга [7,с.55].

Отже, в даній ситуації менеджер може зосередитися на пошуку певних шляхів для досягнення високої емоційної прихильності споживачів, або створити помилкову лояльність споживачів за допомогою маніпулювання ситуаційними потребами і соціальними нормами.

Споживачі з помилковою лояльністю характеризуються низьким рівнем емоційної симпатії і високою частотою повторних покупок. У даній ситуації споживач не бачить різниці між роздрібними торговцями; він вчиняє дії по інерції. Для утримання споживачів з даним видом лояльності потрібне обов'язкове посилення сприймають лояльності[7,с.57].

Споживач із латентною лояльністю характеризуються високим рівнем емоційної симпатії і низьким рівнем повторних покупок. Даний тип лояльності споживачів може виникати при різних умовах. Наприклад, споживач симпатизує певного туристського агентству, однак остаточний вибір тур агентства він здійснює з урахуванням переваг тих осіб, які супроводжують його. Таким чином, наявність у споживача сильним емоційним симпатії до певного тур агентства не гарантуватиме високу частоту його відвідин цього тур агентства [7,с.58].

При таких обставинах організації потрібно зміцнювати досягнуте становище шляхом розвитку поведінкової лояльності. Латентно лояльні споживачі - це можливі майбутні покупці, яких утримують від покупки певні чинники. Виявивши фактори, що обмежують покупки споживача, постачальник може зробити споживача постійним.

Споживачі зі стинною лояльністю є найбільш переважним типом лояльності. Даний тип є сприятливе співвідношення між емоціями споживача і повторними покупками. Споживачів демонструють справжню лояльність найлегше втримати. При цьому підтримка існуючих стандартів якості може бути достатнім [7,с.60].

Таким чином, туристичне агентство повинно прагнути до залучення нових клієнтів і перетворенням їх в клієнтів з істиною лояльністю.

Але при застосуванні комплексного підходу повинні враховуватися технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, політичні та інші аспекти менеджменту та їх взаємозв'язки. Якщо упустити один з них, то проблема не буде вирішена.

Останнім часом робляться окремі кроки для вирішення цих проблем, але в більшості своїй вони носять одиничний, несистемний характер. Вважаємо, що проведення цілеспрямованої комплексної політики державою при тісній співпраці з бізнесом та науковими колами надасть можливість їх розв'язати.

Один з бізнес-процесів, який покликаний оптимізувати фірму пов'язаний з великою плінністю - це процес якнайшвидшої мобілізації новоприйнятого працівника. Процес, від якого залежить як швидко новий співробітник зможе приносити організації необхідний прибуток - це процес його адаптації в організації. Друге завдання, яке вирішується процедурою адаптації нового співробітника - це зниження витрат з пошуку і найму нових співробітників. Наявність чітко регламентованої процедури адаптації робить перші кілька місяців роботи нового співробітника "прозорими", тим самим, знижуючи ризик відходу останнього з організації.



Перехід з організації в організацію завжди є потужним стресогенним фактором для співробітника, формалізована процедура адаптації є інструментом, що нівелює його стрессогенність.

Адаптація нових співробітників у колективі - одна з важливих задач, яку доводиться вирішувати службі по роботі з персоналом в організації [44, с.50]. Адаптацію можна розглядати як окремий, ізольований процес, не пов'язаний з системою управління персоналом на підприємстві. Формалізована процедура адаптації будується на основі і є невід'ємною частиною структури управління підприємства в цілому. Так, наприклад, при розробці процедури адаптації необхідна наявність положень про відділи та посадових інструкцій, тому що на їх основі розробляються стандарти адаптації та критерії оцінки.

Процес взаємного пристосування співробітника і організації, що базується на прийнятті чи неприйнятті першим нових професійних та організаційних умов роботи, повинен бути пов'язаний як зі стратегічним плануванням в організації, так і з існуючими програмами мотивації співробітників, оцінки та розвитку персоналу і, звичайно ж, зі сформованою корпоративною культурою компанії.

Саме недостатня увага цієї функції, відсутність чітко регламентованих процедур по адаптації нових співробітників тягне за собою не працюваність нового співробітника в колектив, його відхід або звільнення з ініціативи адміністрації. Відповідно ефективність заходів щодо комплектування організації персоналом знижується, та й ефективність діяльності організації в цілому, падає.

З огляду на те що в «ЦАЕ» багато співробітників звільняється в перші місяці роботи, необхідно приділяти велику увагу проблемі адаптації в колективі нових співробітників.

Виділимо етапи створення ефективної процедури:

По-перше, необхідно виділити фактори, які впливають на успішну адаптацію нових співробітників, а також виробити критерії оцінки

ефективності процедури адаптації.

По-друге, визначити коло заходів, необхідних, для розуміння й успішного прийняття співробітником існуючих на підприємстві норм і правил.

По-третє, визначити коло осіб, які будуть проводити і контролювати ці заходи, розмежувати сфери відповідальності різних підрозділів, включених в процес.

Організаційна адаптація заснована на розумінні та прийнятті новим співробітником свого організаційного статусу, структури організації та існуючих механізмів управління.

Необхідно, зробити новому співробітнику короткий екскурс в історію розвитку організації, розповісти про клієнтів і партнерів, дати ознайомитися з положенням про організаційну структуру підприємства і положенням про службу, куди він виходить. Видати на руки посадову інструкцію. Також необхідно познайомити його з безпосереднім начальником (в разі, якщо це не було зроблено в процесі відбору) і ознайомити його з процедурою ескалації проблем.

Соціально-психологічна адаптація співробітника - це прийняття нових норм взаємовідносин, поведінки в даній організації, пристосування до нового соціуму. Тут необхідно познайомити нового співробітника і обговорити з ним місію компанії, розповісти йому про традиції, які існують на підприємстві, познайомити його з колегами по підрозділу і людьми з інших підрозділів, з ким він буде пов'язаний технологічно (коло функціональних зв'язків підрозділу повинен бути зафіксований у відповідних положеннях ) [2, с.75].

Професійна адаптація - це поступова доопрацювання професійних навичок і навичок співпраці до певного рівня, необхідного для виконання новим співробітником своїх функціональних обов'язків на технологічно необхідному рівні. Коло даних навичок повинен бути окреслений в посадовій інструкції, яку працівник отримує на руки. Повинні бути розроблені і

доведені до його відома критерії успішності проходження випробувального терміну, а також, по можливості, чітко поставлені завдання [2, с.80].

Велику увагу варто приділяти організаційній адаптації співробітників, які проходять процес первинної адаптації, тобто співробітникам, для яких це місце роботи є першим.

Як правило, співробітники, які не мають досвіду роботи, не мають і досвіду організаційної поведінки. Для них зазвичай є великою складністю звернутися до колег з суміжного підрозділу з питання отримання будь - якої інформації, необхідної для роботи, у них немає досвіду роботи зі службовою документацією і т.п. Кадровій службі необхідно довести до нових співробітників відомості про ситуацію корпоративній культурі організації, системі документообігу, службових взаєминах між працівниками.

Для кожної організації існує свій, що склався з часом стиль спілкування і службових взаємин між співробітниками. Самий елементарний приклад, який можна привести в даному випадку: в деяких фірмах звернення до працівника відбуваються по імені та по батькові, незалежно від посади і віку, в інших для звернення використовується ім'я та прізвище, по-третє - ім'я. Якщо новий працівник не був повідомлений про це, то у нього на самому початку роботи, можуть виникнути проблеми в спілкуванні з колегами.

Цілі туристичного підприємства втілюють в життя його співробітники. У сфері туризму якість послуг перш за все визначається кваліфікацією виконавців і їх умінням працювати з клієнтами. Вітчизняна практика показує, що при підборі кадрів не завжди звертається увага на наявність у претендента базової туристичної освіти.

Найбільш поширеними методами залучення фахівців є переманюванні їх з других організацій, пристрій за рекомендацією родичів і знайомих.

Кінцевою метою оцінювання конкурентоспроможності персоналу є визначення комплексного узагальненого показника конкурентоспроможності, що є умовною величиною.

Визначивши поняття конкурентоспроможності персоналу і проаналізувавши її рівень, можна запропонувати наступні напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу підприємств туристичної індустрії:

1. Підвищення вимог до персоналу під час прийому на роботу.
2. Підвищення кваліфікації кадрів:
  - первинне навчання відповідно до завдань підприємства та специфіки роботи;
  - навчання для ліквідації розриву між вимогами до посади та особистими якостями;
  - навчання для підвищення загальної кваліфікації;
  - навчання для роботи з новими напрямками розвитку організації,
  - навчання для засвоєння нових прийомів та методів виконання трудових операцій.
3. Впровадження нових технологій в обслуговуванні туристів.
4. Застосування методу нульового дефекту.
5. Скорочення випадків порушення трудової дисципліни завдяки проведенню роботи з персоналом.
6. Зниження кількості витрат, пов'язаних з проведенням робіт відносно обслуговування персоналу.
7. Впровадження заходів наукової організації роботи: розстановка кадрів відповідно до кваліфікації, освітою, віком, темпераментом.

Для забезпечення конкурентоспроможності персоналу слід застосовувати елементи творчої активності у вирішенні поточних задач. Будь-яке завдання має специфічний зміст, структуру і спосіб реалізації, і в залежності від прояву творчої активності буде досягнутий різний кінцевий результат.

Туристична фірма «ЦАЕ» здійснює посередницькі послуги з роздрібного продажу, як програмних пакетів туроператорів, так і послуг окремо взятих підприємств. Вона є сполучною ланкою між споживачами і підприємствами, що виробляють туристичні послуги [50, с. 22].

Розвиток усіх напрямків діяльності тур фірми «ЦАЕ» здійснюється в досить складних умовах, оскільки для підприємницької діяльності в галузі туризму в останні роки характерна дуже висока ступінь конкуренції.

Порівняльний аналіз якості та доступності послуг тур фірми «ЦАЕ» показаний в таблиці 2.5.

Оцінки в балах означають:

"5" - явний лідер в галузі;

"4" - вище середнього рівня, показники роботи стабільні;

"3" - середній рівень, повну відповідність галузевим стандартам;

"2" - погіршення показників;

"1" - кризовий стан;

"0" - відсутність даної позиції.

Таблиця 2.5 - Порівняльний аналіз якості та доступності послуг тур фірми «ЦАЕ» (максимальний бал 5)

Показники якості послуг	«ЦАЕ»	«Море туров»	«Avotur»
1. Якість обслуговування, бали	3	3	3
2. Рівень сервісу, бали	3	4	4
3. Престиж торгової марки, бали	3	5	3
4. Безпека, бали	4	4	3
5. Комфортність, бали	4	4	4
6. Місцезнаходження офісу, бали	3	5	3
7. Додаткові послуги, бали	4	5	4
8. Асортимент послуг, бали	4	5	2
2. Ціна	Гнучка цінова політика	Гнучка цінова політика	Гнучка цінова політика
3. Просування продукту на ринку, кількість	16	18	15
3.1. Корпоративні знижки, бали	2	4	3
3.2. Призи, бали	2	3	3
* Загальна кількість балів	39	45	34

З даних таблиці 2.5 випливає, що на сьогоднішній день в тому сегменті ринку тур індустрії, де позиціонує себе фірма «ЦАЕ», безумовним лідером є тур фірма «Море Турою». Її позиції є лідируючими по всіх елементах комплексу маркетингу (45 балів). Фірма пропонує клієнтам широкий спектр

якісних послуг, має широку систему каналів збуту, використовує гнучку цінову політику і ефективно просуває на ринку свій тур продукт. Дані тур агенти - лідери лише досліджуваного сегмента ринку тур індустрії, в якому працює ПТ «ЦАЕ».

Діяльність туристичного підприємства спрямована не тільки на підвищення прибутку, але і залучення нових клієнтів і завоювання більшої сегмента на ринку туристичних послуг.

Турфірма «ЦАЕ» за результатами сегментації даного сегмента ринку займає друге місце (39 балів), поступаючись лідерам по престижу торгової марки, переліком основних і додаткових послуг, наявності сформованих каналів збуту, маркетингових засобів просування туристичного продукту на ринку. Причини такого становища - невеликий термін роботи турфірми на ринку, відсутність у її фахівців з маркетингу достатнього досвіду управління маркетингом, відсутність сформованої маркетингової стратегії [54].

Однак навіть при наявності цих умов тур фірма обганяє таких конкурентів, як тур фірма «Avotur»(34 бали). Туристичне агентство веде рекламну політику, публікуються статті в газетах, журналах, радіо і телебачення. По кожному туру розроблені листівки, брошури, що дають можливість клієнту отримати достатній обсяг інформації для прийняття рішення про вибір напрямку і конкретного туру. Купуючи туристичну путівку, клієнти підписують з фірмою договір, в якому вказано ретельно відпрацьований набір умов, що дозволяє попередити можливі недоліки і конфлікти в обслуговуванні.

Розглянемо економічні показники діяльності «ЦАЕ».

Таблиця 2.6 - Динаміка показників виробничо-господарської діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» за 2017-2019 роки, тисяч гривень

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Виручка від реалізації	2224	2292	2337
Витрати по наданих послуг	1499	1545	1560
Прибуток	725	747	777

Представлені в таблиці 2.6 показники показують зростання реалізації туристичної послуги агентством. Виручка від реалізації в 2018 році збільшився в порівнянні з 2017 роком на 16 тис. гривень. У 2019 році в порівнянні з 2018 роком підвищилася на 30 тис. гривень. Збільшення росту виручки пов'язане зі збільшенням попиту на туристичні послуги. У 2018 році витрати збільшилися на 145 тис. гривень, а в 2019 році збільшилися на 45 тис. гривень. У порівнянні з 2017 роком зростання витрат склав 321 тис. гривень або 17,2%. Збільшення витрат пов'язане з підвищенням орендної плати, підвищенням вартості комунальних послуг і зростанням розцінок на засоби зв'язку. Найбільший прибуток туристична фірма "ЦАЕ" отримала в 2019 році, вона склала 777 тис. гривень, що становить 9,7% в порівнянні з 2018 роком.

### 2.3. SWOT – аналіз діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в ринкових умовах

Як і у будь-якої організації, що працює в складних умовах ринкової економіки, тим більше в сфері тур індустрії, схильної до впливу безлічі факторів, у тур фірми «ЦАЕ» є як досягнення, так і не вирішені проблеми. Щоб зробити висновки про те, наскільки ефективно описане вище управління маркетингом у фірмі, необхідно звернутися до можливостей SWOT-аналізу. Він є одним з елементів маркетингового аналізу і одержувані в ході його проведення дані дуже важливі для прийняття рішень тактичного і стратегічного характеру.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

SWOT-аналіз спрямований на виявлення сильних і слабких сторін організації, можливостей, які визначаються як внутрішньої середовищем, так і зовнішнім оточенням, а також загроз, що виходять в основному із зовнішнього середовища[33,с.54].

— Strengths - сильні сторони підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його «слабості» викликають гальмування. Тут також природно враховувати можливості й загрози зовнішнього середовища, без яких неможливо вірно визначити сценарії розвитку організації.

— Weaknesses. Слабкість — негативна властивість організації, що визначає її гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей. Гальмування стає істотним при злитті (синтезі) основних слабкостей організаційної системи з істотними погрозами зовнішнього середовища. При цьому також не можна ігнорувати сильні сторони підприємства й можливості зовнішнього середовища. Так формується варіант песимістичного сценарію розвитку організації. Такий сценарій може трансформуватися в «спіраль краху», якщо має місце тенденція («ефект доміно») до ослаблення можливостей і сильних сторін, з одного боку, і посиленню погроз зовнішнього середовища в сполученні з наростанням слабких сторін організації.

— Opportunities. Можливості — це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

— Threats .Загрози — це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції організації спричиняють значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів.

Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного стану підприємства. SWOT-аналіз є широко визнаним підходом, що дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища [73, с. 15].



Якість стратегічного планування ПТ «ЦАЕ» безпосередньо залежить від умінь керівництва оцінити ризик і можливості, які можуть вплинути на діяльність компанії, передбачати вірогідні відповідні дії конкурентів і покупців, оцінити власні потенційні можливості та результати, яких можна досягти за цілеспрямованих дій. Процес опрацювання стратегії, а також її подальша деталізація у вигляді стратегічних та операційних планів, має відбуватись лише після проведення попереднього стратегічного аналізу, що охоплював би найважливіші зовнішні та внутрішні елементи. У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта зазвичай застосовуються такий прикладний метод як SWOT - аналіз.

Отже проведемо SWOT-аналіз ПТ «ЦАЕ» щодо удосконалення підприємства.

Таблиця 2.7 - Сильні та слабкі позиції ПТ «ЦАЕ»

Сильні сторони фірм	Слабкі сторони фірми
<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння вести конкурентну боротьбу.</li> <li>- відносно низькі ціни на тур продукцію.</li> <li>- налагодженість технологій роботи з агентствами.</li> <li>- вища за середню обізнаність про стан ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня реклама в засобах масової інформації.</li> <li>- не розвинена web-сторінка у мережі Інтернет.</li> <li>- плінність кадрів.</li> <li>- недостатньо сформований імідж.</li> <li>- невідне місце розташування,</li> <li>- відсутність деяких новітніх технологій в просуванні тур продукту.</li> <li>- певні проблеми з застосуванням програми лояльності для клієнтів</li> </ul>

Таблиця 2.8 - Можливості та загрози ПТ «ЦАЕ»

Можливості фірми	Загрози фірми
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення кількості реалізованих тур продуктів, підвищення прибутковості.</li> <li>- обслуговування додаткових груп споживачів.</li> <li>- вихід на новий ринок.</li> <li>- розширення продуктової лінії з метою задоволення більшої кількості потреб клієнтів.</li> <li>- оновити програму лояльності для клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- падіння обсягів реалізації послуг у зв'язку зі зміною смаків.</li> <li>- зміна курсу валют.</li> <li>- загальний спад в економіці України.</li> <li>- прийняття нових законів про туристичну діяльність (збільшення вартості ліцензії на право займатися виїзним туризмом), підвищення податків.</li> <li>- підсилення конкуренції з боку існуючих фірм.</li> <li>- несприятливі демографічні зміни.</li> </ul>

Таким чином, проаналізувавши «ЦАЕ», його слабкі і сильні сторони, перевірити потенціал загроз, стікали з зовнішнього середовища, можна встановити стратегію конкурентоспроможності фірми.

Отже, на основі проведеного SWOT-аналізу можна запропонувати конкретні стратегії посилення сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить їм конкурентні переваги. Як приклад: досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити асортимент і покращити якість надаваних послуг; розвиток рекламних технологій допоможе проводити грамотну маркетингову політику, в тому числі широкомасштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів; оновлення програми лояльності дозволить перевести відносини компанії і клієнта в дію постійних, тривалих; безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг.

Якщо ПТ «ЦАЕ» функціонує на розкручування ринку з інтенсивною конкуренцією, то для підприємства оптимальною буде комбінована стратегія, прицілена на побудову своїх конкурентних переваг і передбачає більш абсолютне проникнення і географічне формування ринку.

Проаналізувавши і зіставивши можливості та сильні сторони підприємства «ЦАЕ», можна зробити висновок, що при даних умовах буде вигідно удосконалювати маркетингову політику компаній. Оскільки компанія виробляє якісний продукт за відносно низькими цінами, але вкладає мало коштів у рекламу та популяризацію фірми. Створення маркетингового відділу та ефективна маркетингова політика позитивно вплине на кількість продажів та на об'єм продажу на одного покупця.

\Висновки по другому розділу:

2.1 .Розглянувши туристичне підприємство ПТ «ЦАЕ» ми бачимо що воно є сучасним підприємством у галузі туризму, яке надає широкий спектр послуг, навіть маючи при цьому невелику кількість персоналу. Послуги, які пропонує фірма є надзвичайно різноманітними: починаючи з бронювання місця в готелі до надання повного пакету послуг. Орієнтуючись на потреби туристів, їх бажання та матеріальні можливості, агентство продає послуги за відповідними цінами та намагається приділяти увагу кожному клієнту.

Місія ПТ "ЦАЕ":

- ми робимо наше життя цікавим, подорожуємо по світу, вибираємо найбільш красиві і захоплюючі місця на планеті;
- ми допомагаємо нашим друзям і клієнтам дізнаватися більше про природу, людей і звичаї тих місць, в які вони відправляються з нами.

2.2 .Діагностика проблем допомогла розглянути на що треба більше приділяти увазі. Серед суттєвих яких є наступні:

- проблема якості управлінських кадрів;
  - відсутності відділу маркетингу
  - копіювання практики зарубіжних країн;
  - відсутність корпоративної культури, низькі умови праці;
  - відсутність комплексного підходу до управління.
- незлагоджена система лояльності до клієнтів. Цей процес повинен визначати і створювати нові цінності для покупця з боку компанії, а потім спільне отримання і розподіл вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії.

Розвиток усіх напрямків діяльності тур фірми "ЦАЕ" здійснюється в досить складних умовах, оскільки для підприємницької діяльності в галузі туризму в останні роки характерна дуже висока ступінь конкуренції

2.3. SWOT-аналіз допоміг визначити сильні і слабкі сторони підприємства, а також його можливості і загрози. Взаємному впливу цих

факторів була дана кількісна оцінка, яка в сукупності дозволила розставити серед них пріоритети.

Проведене дослідження дозволило виявити напрямок, в якому підприємству слід використовувати можливості реалізації стратегії для поліпшення фінансово-економічного стану підприємства. Пріоритетним заходом є створення нових продуктів услід за зміною потреби клієнтів. Сильні сторони «ЦАЕ» дозволяють йому зберігати гідні позиції, і говорять про те, що компанія в першу чергу орієнтована на задоволення потреб замовників. Для цього вже з моменту існування компанія веде сувору політику в галузі контролю якості, вкладає ресурси в навчання співробітників.

Для запобігання можливим загрозам «ЦАЕ» повинна постійно підвищувати як якість надання туристичних послуг, так і впроваджувати нові туристичні продукти.

Результатом проведення аналізу та оцінки всіх необхідних показників стала необхідність розробки певних шляхів розвитку підприємства для покращення своєї діяльності та конкурентоспроможності, оскільки підприємство практично не реалізовує свій маркетинговий потенціал та маркетингові можливості є величезний потенціал для росту.

### РОЗДІЛ 3

## ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

### 3.1. Напрями удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в умовах конкуренції

Удосконалення туристичної фірми передбачає впровадження інноваційної діяльності, тобто діяльності по усвідомленню необхідності і здійсненню всіх тих змін, які є новими для підприємства. Після здійснення необхідного аналізу, було зазначено основні проблеми підприємства. На основі цих проблем запропоновано напрямки удосконалення діяльності туристичної фірми.

В умовах постійного посилення конкуренції будь-якому підприємству туристичного бізнесу, задля забезпечення власних фінансових інтересів, треба враховувати інтереси покупця туристичних послуг, щоб утримати його, зберегти свою частку на ринку, а також її розширити. А це може бути досягнуто тільки при дотриманні заздалегідь розробленої цінової і маркетингової політики, використовуючи всі сучасні напрацювання.

Важливим завданням для тур фірм є створення репутації підприємства високої якості обслуговування. Висока якість обслуговування гостей забезпечується колективними зусиллями працівників, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалення форм і методів обслуговування, вивченню та впровадженню передового досвіду, нової техніки і технології, розширення асортименту та вдосконалення якості послуг, що надаються [32, с. 202].

Безперечним є той факт, що які б зусилля не докладало туристичне підприємство для ефективної організації роботи з уже наявними послугами

на всіх стадіях їх життєвого циклу, існує об'єктивна необхідність розробки нових продуктів. Це пов'язано з тим, що в умовах швидких змін у смаках, технології і стані фірма не може покладатися тільки на існуючі продукти. В даний час відбулася зміна бажань споживача - він чекає нових, більш пізнавальних і захоплюючих пропозицій, нових напрямків. І при цьому, конкуренти докладають максимум зусиль, щоб запропонувати йому ці новинки. Отже, розробка туру - складна багатоступенева процедура, що вимагає досить високої кваліфікації і є основним елементом технології туристичного обслуговування.

У зв'язку з кризовими явищами в українській економіці пропонуємо для агентства напрямок вдосконалення - програму лояльності для клієнтів. Це допоможе сформувати коло постійних лояльних клієнтів. До теперішнього часу туристичне агентство "ЦАЕ» не впроваджувало програми лояльності. Для туристичних агентств, на відміну від сфери торгівлі, це є нововведенням, до сприйняття якого споживач уже готовий. Люди звикли отримувати знижки, бонуси, подарунки, брати участь в розіграшах, однак серед туристичних агентств така практика практично не розвинена. Я вважаю, що впровадження програми лояльності допоможе підняти статус агентства, сформувати позитивний імідж.

Це п'ять груп споживачів, представники яких можуть бути завтра лояльнішими, ніж сьогодні. Загальна мета - це зробити так, щоб сьогодні покупець виявив більше лояльності, тобто придбав послугу на велику суму і рекомендував частіше, ніж вчора, а завтра більше, ніж сьогодні. А методи роботи з кожною групою, безсумнівно, будуть відрізнятися.

Стадія 1: потенційний споживач.

Щоб в майбутньому виробити лояльність у такого покупця, необхідно змусити його зробити першу пробну покупку. На шляху до лояльності допоможе інформує і заманує реклама агентства, наприклад, акції зі стимулювання збуту. А саме стандартний метод паблік релейшнз, PR-акція, яка дозволить "розкрутити" бренд компанії.

З метою просування бренду компанії "ЦАЕ" не тільки в місті, а й по Україні слід застосувати засоби по стимулюванню збуту, а саме, проведення PR-акції [16, с. 33].

Споживачів конкурента, агентства "ЦАЕ", змусити віддати перевагу новому агентству ніж собі звичному набагато складніше. Адже люди неохоче змінюють свої звички, особливо якщо процес здійснення покупок в цілому їх влаштовує. Таким покупцям, можна запропонувати тур. продукт і послуги, яких немає у конкурента.

Стадія 2: новий або випадковий покупець.

Програма «на крок ближче до лояльності» звучатиме таким чином: «Як зробити так, щоб покупцеві сподобалося, і він захотів прийти ще раз». Тобто залучити клієнтів оригінальністю, унікальністю послуг, ефективністю співробітництва, а проводити зручністю здійснення покупок і компетентністю персоналу. Таким чином, на шляху здійснення покупки не повинно бути ніяких бар'єрів, все повинно мати у своєму розпорядженні до того, щоб покупець захотів повернутися. Добре, якщо в офісі компанії є якийсь емоційний компонент, який відразу привертає увагу і впливає на клієнта так, що його позитивні емоції збільшуються. Наприклад, менеджер компанії своєю посмішкою і привітністю може вплинути на навіть самого похмурого і незадоволеного життям клієнта.

Стадія 3: покупець.

На цій стадії можна почати говорити про лояльність: «Як зробити так, щоб від відвідування до відвідування покупець ставав все більш задоволеним і купував все більше і більше». Наприклад, прийшовши в агентство покупець віддає вам гроші в обмін за послугу оформлення візи відповідно до встановленого законодавством країни перебування, яка задовольняє його певну потребу, тобто можливість виїхати за кордон. Але цього не достатньо - споживач повинен отримати додаткову цінність від покупки. Покупець повинен отримувати більше, ніж очікує: асортимент трохи більше, ніж потрібно; умови покупки трохи привабливішою, ніж очікував; робота

персоналу трохи привітніше, ніж повинен забезпечити магазин вашого рівня .

Для того щоб своєчасно реагувати на зміну у відносинах з клієнтами, менеджерам з продажу необхідно додатково виконувати обробку претензій, побажань, запитів клієнтів. Мета роботи - постійне одержання зворотного зв'язку від кожного клієнта в будь-якій формі. Ніхто, крім наших споживачів, не зможе більш точно сказати, що ми робимо неправильно, і підказати шляхи вирішення конкретної проблеми [38, с. 8].

У групі менеджерів концентрується інформація по наявним клієнтам, потенційним клієнтам, що працюють на ринку, детальна інформація про продукт і послуги туристського агентства і умови їх надання.

#### Стадія 4: постійний покупець.

Він ще не лояльний, але може стати таким. Мета в цьому випадку - зрозуміти причину сталості, щоб перевести його в групу лояльних споживачів. Заохочувальні споживачів, які створюють додаткову цінність, залишаються значущими. А на перший план виходить постійна персоналізація відносин - індивідуальний підхід до покупця, коли потрібно працювати не з заявленими, а з його відкритими потребами.

Збіг очікуваних і отриманих емоцій від відвідування туристичного агентства веде до симпатії. Періодична симпатія - прихильність і довіру. Наприклад, клієнт подає заявку на послугу. Він очікує швидкого обслуговування, вибору, сервісу, транспорту і привітність персоналу. Найважче - це навчити персонал любити покупця, тобто любити перш за все свою роботу. Внутрішній маркетинг допомагає підвищувати рівень лояльності співробітників до фірми, туристського продукту, що може стимулювати збільшення продажів і прибутків. Лояльні до бренду співробітники мають значний потенціал для того, щоб виступати в ролі борців за бренд перед своїми сім'ями, друзями і сусідами. Співробітники, які отримують туристський продукт своєї компанії, можуть також розраховувати на чудову здатність до інтуїтивного розуміння бренду, що має комерційну цінність. При цьому працівник з більш високою лояльністю, завдяки



використанню послуг своєї фірми, впливає на інших. Коли співробітники постають перед іншими як прихильники своєї компанії, у людей може скластися позитивний імідж компанії без будь-якого прямого контакту. Надалі це позитивне сприйняття здатне принести компанії велику користь у відносинах з клієнтами і при наборі нових співробітників. Ступінь лояльності співробітників до агентству може служити показником рівня задоволеності співробітників своєю роботою.

#### Стадія 5: лояльний покупець.

Визначити його теоретично простіше, ніж на практиці завоювати споживача. Дуже багато факторів потрібно врахувати і продумати. Лояльний клієнт - це такий чудовий клієнт, якого треба щосили любити, пестити і леліяти, адже завоювання нових клієнтів коштує в кілька разів дорожче, ніж утримання старих. Тільки якщо покупець любить компанію у відповідь, в цьому і полягає лояльність. Лояльні споживачі потребують постійного підживлення свого доброго ставлення. Головна мета - не розчарувати. Лояльний покупець з розумінням поставиться, наприклад, з недоліками в оформленні з виставлених рахунків на оплату, транспортними негараздами. Але якщо проблеми стають постійними, приготуйтеся попрощатися зі споживачем. Лояльність складно завоювати і легко втратити.

Споживача слід провести по всіх стадіях формування лояльності. Це тривалий процес знайомства, вивчення один одного, розуміння і прийняття [27, с. 256].

Один із способів здійснення програми лояльності - це впровадження партнерства серед компанії. Ми пропонуємо укласти партнерські угоди.

У зв'язку з кризовими явищами в українській економіці ми пропонуємо для агентства вдосконалити програму лояльності для клієнтів. Це допоможе сформувати коло постійних лояльних клієнтів.

Процес створення будь-якої туристичної програми починається з розробки загальних цілей, вироблення попередніх прогнозів, заснованої передусім на вивченні попиту споживачів і пропозиції конкурентів. Розробка

нового продукту відбувається в кілька етапів. Спочатку компанія повинна сформулювати стратегію розробки туристського продукту, яка, в свою чергу, включає інновацію продукту, тобто встановлення виду необхідного продукту, модифікацію вже існуючих продуктів, а також розподіл ресурсів для створення продукту. Розробкою нового продукту успішно займаються ті туристичні компанії, які встановили формальні процедури для розробки, точніше - це великі корпорації, які мають системні програми розробки туристського продукту.

А для того щоб домогтися лояльності клієнтів, компанії необхідно вибудувати певний план з підвищення привабливості та доступності послуг (нагадування про себе, залучення нових клієнтів, удосконалення реклами і т.д.), і йти до нього всією командою.

Таблиця 3.1 - Програма з підвищення привабливості та доступності послуг тур фірми "ЦАЕ" на 2020-2021 роки

Заходи	Цілі проведення	Терміни проведення	Відповідальний
1. Система знижок	Спонування клієнта до придбання туристичної послуги	врахування фактора потреби	Маркетинговий відділ
2. Проведення рекламної кампанії	Залучення клієнтів	Протягом року	Маркетинговий відділ
3. Співпраця з навчальними закладами	Залучення студентів	Протягом року	Директор
4. Співпраця з регіональними тур фірмами	Розширення географії співробітництва	2021 рік	Директор
5. Участь в професійних виставках і зустрічах	Залучення клієнтів	Протягом року	Маркетинговий відділ
6. Проведення акцій	Залучення клієнтів	З урахуванням фактора сезонності	Маркетинговий відділ
7. Налагодження зв'язків з корпоративними клієнтами	Створення бази даних клієнтів	2020– 2021р.	Маркетинговий відділ
8. Маркетингові дослідження	Поліпшення якості послуг	2020 – 2021р.	Маркетинговий відділ
9. Спонсорська підтримка подій	Завоювання довіри споживачів	2021 рік	Маркетинговий відділ
10. Покращити вебсторінку	Залучення клієнтів	До кінця року	Маркетинговий відділ

У таблиці 3.1 запропоновані заходи щодо підвищення привабливості та доступності послуг тур фірми.

Розглянемо кожен пункт детально.

1. Сьогодні в туризмі, як і в будь-якій іншій діяльності, надзвичайно корисним і гнучким інструментом цінової і маркетингової політики є система знижок з цін.

Турфірма "ЦАЕ", як будь-яка інша фірма, знижуючи ціни чи роблячи знижку на тур продукт повинна прагнути встановити таку ціну, яка покрила б всі витрати, пов'язані з наданням турпродукту. Крім того, ціна повинна давати певну норму прибутку.

Існує ще безліч різних видів знижок, які можна сміливо застосовувати в турфірмі, такими знижками можуть бути:

- групові знижки. Ціна однієї турпутівки залежить від виду туру - груповий або індивідуальний. Чим більше чисельність груп, тим нижче вартість туру в розрахунку на одну людину. Ціна туру на одну людину залежить від кількості туроднів: чим триваліше, тим дорожче він буде коштувати.

- знижки, що носять тимчасової характер. Пропоновані знижки сприяють виконанню ціною її стимулюючої функції, допомагають маркетинговим дослідженням, а саме: сприяють зниженню витрат турфірми, реалізації внаслідок зростання збуту, полегшує завоювання постійних клієнтів і перспективне планування діяльності фірми.

2. Рекламна компанія для туристичної фірми є невід'ємною частиною. У турфірми "ЦАЕ" достатню кількість конкурентів, які так само займають лідируючі позиції на ринку туристичних послуг. Тому потрібно вибирати такий вид реклами, який буде найбільш ефективний.

Реклама в Інтернеті є одним з найпопулярніших видів реклами - це найшвидший і оптимальний спосіб досягти уваги цільової аудиторії. Реклама в Інтернеті є одним з найпростіших і недорогих способів реклами в засобах масової інформації. Головне правильно визначити оптимальні категорії для

поширення своєї інформації, так щоб вони максимально досягали поставленої мети. Для цього турфірмі треба врахувати вік, освіту, соціальний статус аудиторії, її інтереси і переваги.

Кожна соціальна мережа в Інтернеті має свою конкретну аудиторію, свої програми і свої особливості розміщення.

Можна запропонувати такі тактичні ходи в організації рекламної діяльності:

- тактика паблісіті. Ця тактика використовується не тільки для зміцнення іміджу фірми, збільшення обсягів продажів, залучення нових споживачів але і для інформування наявних і потенційних покупців про рекламні акції присвячених різних свят. Тактика паблісіті може проводитися з використанням преси, обласних і регіональних видавництв.

- використання рекламних брошур, проспектів, плакатів, календарів. Така тактика дозволяє отримати додаткову інформацію про фірму, підвищує довіру споживачів до туристичних пропозицій. Тим самим при мінімальних витратах фінансових ресурсів виявляє інформаційний вплив на потенційного споживача.

- використання рекламних міні-щитів. Ця тактика не вимагає вкладення значних фінансових ресурсів і робить позитивний вплив на споживача.

- тактика проведення рекламних компаній. Ця тактика дозволяє підприємству впливати на потенційного покупця шляхом проведення конкурсів і використання місцевих радіостанцій та періодичних видань а також організовуючи роздачу подарунків, сувенірів і знижок при купівлі туристичного продукту.

3. Зараз стало популярним співпрацю з вищими навчальними закладами. Багато фірм вже приступили до такої політики. Найголовніше, зарекомендувати свою фірму, як надійного туроператора.

4. Захід співпраці з регіональними турфірмами, ще один крок для завоювання довіри споживачів турфірми. Терміни проведення не вказуються, тому що, це може відбуватися в будь-який проміжок часу. Підписавши

договір про співпрацю з регіональною туристичною фірмою, ПТ "ЦАЕ" одночасно приверне нових клієнтів і дасть повну впевненість постійним.

5. Одним з основних способів стимулювання збуту і просування турпродукту є особиста участь в міжнародних виставках, які дають можливість привернути увагу не тільки до турпродукту, а й до фірми в цілому. Маркетинговий відділ здійснює збір інформації з усіх проведених виставок і відбирає найбільш цікаві виставки і зустрічі, щоб прийняти в них участь.

6. Проведення акцій також може бути одним з основних заходів для турфірми "ЦАЕ". Маркетинговий відділ стежить за тим, які події відбуваються в країні, місті, і приймає рішення про участь в них.

7. Турфірма "ЦАЕ" неефективно працює з корпоративними клієнтами. Тому необхідно: по-перше, створити базу даних корпоративних клієнтів, а по-друге, організувати клуб корпоративних клієнтів.

8. Також краще турфірмі "ЦАЕ" регулярно проводити маркетингові дослідження, включаючи дослідження стану і можливостей власного підприємства.

9. Турфірма "ЦАЕ" також може надавати спонсорську підтримку подій і міських заходів. Інтерес представляють ті події, які мають громадське звучання і отримують саме широке висвітлення в засобах масової інформації.

10. При покращенні сайту пропоную враховувати наступні моменти:

- Стиль і дизайн сайту. Привабливим сайт роблять стильний дизайн, великі фотографії, флеш-анімація, яскраві, що запам'ятовуються тексти.
- Книга відгуків. Обов'язково повинна бути книга відгуків побували там туристів якщо навіть ці туристи будуть віртуальними. Причому туристів бажано підбирати з потрібними соціально-демографічними ознаками, наприклад, для пляжного відпочинку можна помістити невелику розповідь до глибини душі зворушеної мами з дитиною, для далекої екзотики підійдуть спогади молодят про свій незабутній весільній подорожі. Для повноти

картини помістіть на такий сайт фотогалереї з ретельно відібраними фотографіями.

- Форум. На сайті дуже важливий форум, на якому адміністратори своєчасно, повно і переконливо відповідали б на питання користувачів. Причому для поживлення обговорення власникам промо-сайту бажано самим організувати обговорення цікавих тематик.

Також пропоную здійснити наступні кроки:

- зменшити на сайті кількість зайвої інформації і залишити сайт заповненим суто корисною інформацією;
- зменшити «вагу» багерів, розміщених на головній сторінці сайту задля зниження процесів функціонального «гальмування»;
- розробити мобільну версію сайту для зручності користування за допомоги будь-яких гаджетів;
- зменшити кількість і додати якість акційних пропозицій на сайті;
- вдосконалити роботу особистого кабінету.

Сьогодні, в умовах постійного посилення конкуренції турфірмі треба навчитися враховувати не тільки власні фінансові інтереси, а й інтереси покупця, щоб утримати його і зберегти свою частку на ринку. А це може бути досягнуто тільки при дотриманні заздалегідь розробленої цінової, маркетингової політики, а також розробці заходів щодо завоювання довіри споживачів, використовуючи всі сучасні напрацювання.

### 3.2 Обґрунтування заходів з удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ»

Лояльність клієнта - це його поведінка, пов'язана з емоційним компонентом. Вона виникає як реакція на доброзичливе і оперативне обслуговування, швидке вирішення проблем, увага до потреб покупця.

Потенційні клієнти при виборі товару в більшості своїй звертають увагу на наступні характеристики:

- висока якість;
- широкий спектр можливостей при її використанні;
- новизну;
- оптимальну ціну і т. Д.

Крім того, клієнти чекають доброзичливого ставлення з боку організації до себе і до своїх сумнівів, пов'язаних з придбанням і споживанням товару.

Однією з головних завдань менеджменту є - вивчення та обґрунтування потреб і запитів ,які впливають на лояльність клієнтів. Рішення цього завдання дозволить визначити головні чинники, які сприяють формування лояльності покупця.

Практичний досвід показує,що до таких факторів належать:

- 1.пріоритети компанії в області якості;
- 2.широта асортименту;
- 3.можливість замовлення товару, який не представлений в наявності;
- 4.якість обслуговування клієнта співробітниками компанії;
- 5.знижки і бонуси;
- 6.затребувані покупцем супутні послуги;
- 7.позитивна популярність компанії.

Перелік факторів лояльності для кожного споживача може бути різним,так як споживачі відрізняються своїми уявленнями про ідеальному продавця або виробника. Для того щоб компанія могла зрозуміти пріоритети клієнтів,рекомендується періодично проводити соціальні опитування в цільовій групі. Тільки в цьому випадку можна зрозуміти, що для споживача є найважливішим при взаємодії з компанією: обслуговування, знижки та акції, широкий асортимент або додаткові послуги.

Для того щоб у компанії з'явилося якомога більше лояльних споживачів потрібно створити потребу, наділити бренд хорошою репутацією,

створити умови для того, щоб при здійсненні взаємодії «покупець-продавець» відбувалося взаємовигідне почуття задоволення. Для цього компанії розробляють і проводять програм лояльності.

Потрібно пам'ятати, що для кращої реалізації програми лояльності правила участі повинні бути гранично простими і зрозумілими для покупця.

Особливості розробки системи лояльності клієнтів туристичної фірми полягають в тому, що програми лояльності - це не разова акція, а постійно триває і безперервно розвивається процес. Саме головне, щоб в результаті роботи таких програм і всіх заходів по поліпшенню якості обслуговування, з туристом склалися такі відносини, заради продовження яких він залишився б з компанією навіть при наявності більш вигідного ринкової пропозиції.

Формування лояльності клієнтів надає фірмі перевагу в конкурентній боротьбі. Лояльні покупці купують не тільки звичні для них послуги компанії, але і можуть користуватися іншими послугами, які представлені в турагентстві. Вони сприяють поширенню позитивних відгуків про бренд серед своїх знайомих - це є безкоштовною рекламою.

Основними напрямками роботи з наявними клієнтами є:

1. Організація моніторингу замовлень по наявних клієнтах. Ціль такого моніторингу - відстеження частоти замовлень і нагадування про себе тим клієнтам, хто вже давно не звертався до послуг фірми. Крім того, даний моніторинг може бути корисний для планування надходжень у майбутніх періодах. Період спостереження охоплює 1 місяць, наприкінці кожного місяця підводяться підсумки, можливо, з використанням статистичних і графічних даних.

2. Внесення пропозицій клієнтам по оптимізації співробітництва. Під даним напрямком розуміється така постановка відносин із клієнтами, при якій менеджери направляють зусилля на максимальну для клієнта зручність процесу обслуговування, а також на економію клієнта (але не за рахунок прибутку фірми).

3. Вивчення асортименту послуг, що використовується клієнтами



фірми, але надаються іншими компаніями, з'ясування планів на отримання таких послуг, плановані витрати і складання комерційних пропозицій з продажу таких турпродуктів туристичної компанії «ЦАЕ». Кінцева мета цього напрямку - закриття на собі всіх послуг, якими користуються клієнти фірми. Друга гілка цього напрямку - залучення замовлень, що виконуються філіями клієнтів фірми в інших містах. Кінцева мета - та ж.

4. Реагування на можливі випадки невдоволення клієнтів. В ідеалі в клієнта не повинно бути приводу для невдоволення. Якщо ж він виник, необхідно, по-перше розібратися в його причинах, по-друге - необхідно дати знати клієнту, що фірмою прийняті всі заходи для недопущення подібних випадків у майбутньому.

Результатом розробки програми лояльності можуть виступати: розвиток бізнесу, збільшення числа постійних і лояльних клієнтів, поліпшення показників організації, посилення бренду компанії, зниження витрат на рекламу для залучення нових клієнтів.

Особливості розробки системи лояльності клієнтів туристичної фірми полягають в тому, що програми лояльності - це не разова акція, а постійний і безперервний процес який треба розвивати. Саме головне, щоб в результаті роботи таких програм і всіх заходів по поліпшенню якості обслуговування, з туристом склалися такі відносини, заради продовження яких він залишився б з компанією навіть при наявності більш вигідного ринкової пропозиції.

### 3.3. Пропозиції щодо подальшого удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ»

Розглянувши шляхи та напрями удосконалення туристичного бізнесу в умовах конкуренції, нами було запропоновано впровадження системи лояльності для клієнтів та програму з підвищення привабливості та доступності послуг турфірми «ЦАЕ».

Таким чином, одним з ефективних напрямків удосконалення туристичного підприємства є розробка та впровадження сучасних програм і систем, основою яких є підвищення привабливості та доступності послуг турфірми, які забезпечують взаємодію між клієнтами та забезпечують досягнення домінуючого положення на ринку.

Ведення цих заходів управління в туристичне підприємство є важливим і необхідним засобом, який дозволяє: швидко, якісно і надійно виконувати свою роботу ; своєчасно і якісно вести аналіз і прогнозування туристичної діяльності підприємства; швидко і якісно приймати рішення по усіх питаннях управління підприємством та загалом суттєво змінює зміст різних видів діяльності в організації.

Пропозиції щодо заходів туристичної фірми «ЦАЕ» включає, в першу чергу, розробку і вдосконалення програми лояльності .

Для подальшої розробки програми пропоную провести ряд заходів:

1. Послуга «Мобільний агент» - виїзд фахівця з туризму на територію клієнта для бронювання туру. Дана послуга буде абсолютно безкоштовною для клієнтів. Вона дозволить заощадити клієнтам час на дорогу до туристського агентства і з туристського агентства і заощадити гроші, які вони витратили б на дорогу, добираючись з віддаленого від «ЦАЕ» місця.

Зустрічі можна проводити в кав'ярні / кафе / ресторані біля будинку клієнта. Спеціаліст по туризму приїжджатиме з ноутбуком для оформлення туру. Клієнт в свою чергу зможе нікуди не виїжджаючи від будинку вибрати

варіант для відпочинку, забронювати за допомогою фахівця з туризму та оплатити. Дана послуга призведе до більшої кількості заявок з віддалених від місця знаходження туристського агентства частин міста.

2. Зустрічі, які будуть проводитися в офісі «ЦАЕ» з презентацією нових напрямків. На початку кожного сезону (осінь, весна) для постійних клієнтів компанії будуть проводитися зустрічі з співробітниками туристичного агентства для:
  - презентації нових в наступному сезоні напрямків з розповіддю про готельні бази;
  - презентації всіма улюблених напрямків з розповіддю про готельної бази;
3. Дні, присвячені певній країні з презентацією місцевих напоїв/блюди знижками на тури в цю країну. Два рази на місяць будуть проводитися дні, присвячені певній країні. У ці дні всі клієнти туристичного агентства зможуть насолодитися напоями/стравами, приготованими за рецептами обраного народу. Також в ці дні будуть надаватися знижки на тури в цю країну. Даний захід буде підвищувати рівень знань про країни яку співробітників туристського агентства, так і у клієнтів.

Заходи спрямовані як на постійних клієнтів, так і на нових клієнтів.

Програма заходів не має чітко визначених дат, тому нами була дана рекомендація про обговорення програми в кінці кожного місяця і призначення дати для кожного заходу на наступний місяць. Можливі переноси або повторення заходів.

### Висновки до третього розділу

3.1 Після здійснення необхідного аналізу, було зазначено основні проблеми підприємства. На основі цих проблем запропоновано напрямки удосконалення діяльності туристичної фірми.

Безперечним є той факт, що які б зусилля не докладало туристичне підприємство для ефективної організації роботи з уже наявними послугами

на всіх стадіях їх життєвого циклу, існує об'єктивна необхідність розробки нових продуктів. Це пов'язано з тим, що в умовах швидких змін у смаках, технології і стані фірма не може покладатися тільки на існуючі продукти. В даний час відбулася зміна бажань споживача - він чекає нових, більш пізнавальних і захоплюючих пропозицій, нових напрямків. І при цьому, конкуренти докладають максимум зусиль, щоб запропонувати йому ці новинки. Отже, розробка туру - складна багатоступенева процедура, що вимагає досить високої кваліфікації і є основним елементом технології туристичного обслуговування.

3.2. Обґрунтування програми лояльності дало нам зрозуміти важливість клієнта, а саме його поведінку, пов'язану з емоційним компонентом. Вона виникає як реакція на доброзичливе і оперативне обслуговування, швидке вирішення проблем, увага до потреб покупця.

Формування лояльності клієнтів надає фірмі перевагу в конкурентній боротьбі. Лояльні покупці купують не тільки звичні для них послуги компанії, але і можуть користуватися іншими послугами, які представлені в турагентстві. Вони сприяють поширенню позитивних відгуків про бренд серед своїх знайомих - це є безкоштовною рекламою.

А також допомагає:

- запобігти можливому відтоку наявних клієнтів;
- розширити спектр обслуговування наявних клієнтів.

3.3 Розробивши практичні рекомендації щодо удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ», фірма повинна стати на шаг вперед своїх конкурентів і продовжувати реалізовувати весь свій потенціал.

## ВИСНОВКИ

Як являє практика, багато українських підприємств, що змагаються на ринку ще не схильні до ініціативному ведення конкурентної боротьби. В даний час немає єдиного методичного підходу до постачання конкурентоспроможності підприємств. Найважливішими підставами цього виражається несправна опрацювання теоретичних основ забезпечення конкурентоспроможності, відсутність у підприємств результативних управлінських і організаційно економічних механізмів реагування на видозміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

В конкурентного середовища, що загострюється, потрібно систематично проводити аналіз конкурентоспроможності свого підприємства в порівнянні з іншими представниками даного сектора ринку. Це дасть можливість придбати інформацію про те, що приваблює споживача в продукції або послуги того чи іншого підприємства і які переваги мають у своєму розпорядженні його конкуренти. Розгляд необхідно щоб на його підставі можна було поліпшити ті моменти, які сприяють зниженню конкурентоспроможності. Таким чином, проведення такого дослідження є актуальною необхідністю будь-якого підприємства, тому що, не відаючи того, що необхідно споживачеві і якими конкурентними перевагами мають конкуренти, не намагаючись відкоригувати сформоване незavidне становище можна підійти до банкрутства.

Підводячи підсумок дослідженню, зазначимо, що у даній кваліфікаційній роботі магістра розглянуто удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в умовах конкуренції. Також, здійснено теоретичне обґрунтування й вирішення актуального науково-практичного завдання щодо розробки шляхів та напрямків удосконалення туристичного підприємства ПТ «ЦАЕ».

Основні висновки та результати, які одержано в ході проведених

досліджень, зводяться, на наш погляд, до наступного:

1. На підставі проведеного аналізу методологічних основ здійснення бізнесової діяльності в умовах ринкової конкуренції дозволили дійти висновку, що в даний час відсутня єдина загальноприйнята методологія удосконалення бізнесової діяльності в умовах загострення конкуренції. Тому, на наш погляд, в даній ситуації залишається дотримуватися наступних принципів організації бізнесу в умовах конкурентної боротьби:

- використовувати комплексний підхід до діагностики діяльності фірми з орієнтуванням на виявлення та усунення проблем в роботі;
- надання переваги підходам до розв'язання проблем, які в максимальному ступені відповідають конкретним існуючим обставинам діяльності підприємства на даний час та в найближчій перспективі
- органічно вносити зміни в колективну систему управління для забезпечення організації фундаменту забезпечення постійної позиції на ринку.

На підставі проведеного аналізу методів оцінки конкурентоспроможності продукції, можна зробити висновок, що оцінка конкурентоспроможності визначається шляхом послідовного здійснення наступних етапів :

- аналіз ринку функціонування підприємства та його послуг;
- вибір максимально конкурентоспроможної послуги (товару) як бази для визначення рівня її конкурентоспроможності на цільовому ринку підприємства;
- встановлення набору показників та параметрів зіставлення тотожних (схожих, близьких за змістом та призначенням, тощо) послуг (товарів);
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності послуги (товару), оцінка якого буде результативним засобом в сфері підвищення конкурентоспроможності як результатів діяльності підприємства, так і фірми в цілому.

2. Дослідження понятійно-категорійного апарату процесів удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в ринковому середовищі дозволило дійти до висновку, що поняття «туризм» являє собою складне соціально-економічне явище, яке характеризується наявністю значної кількості підходів до визначення його сутності, які постійно змінюються та удосконалюються. Тому туристичні підприємства можуть розраховувати на свою життєздатність, тільки через розуміння поведінки споживача і задоволення його потреб, бо центральною фігурою та головною дійовою особою в процесі здійснення туристичної діяльності завжди був і залишається турист (споживач туристичних послуг).

Таким чином, основним завданням удосконалення бізнесової діяльності в умовах ринкової конкуренції є з'ясування, як споживачі туристичних послуг (як реальні, так і потенційні) реагують на ринкові (маркетингові) методи, що здійснює туристична фірма в процесі своєї діяльності. Туристична фірма, яка може передбачити, як люди будуть реагувати на існуючі та перспективні види послуг (продукції), ціни, способи їх реалізації та методи їх просування на ринку, отримує значну перевагу перед своїми конкурентами. При цьому, передбачення поведінки споживачів туристичних послуг має поєднуватися з відповідними заходами щодо задоволення їх потреб, бо на поведінку покупця впливає чимало чинників.

3. Узагальнюючи передовий досвід удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу можна зробити висновки, що серед основних напрямів удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу в конкурентному ринковому середовищі є :

– впровадженні системи управління якістю основі визначення кожним конкретним туристичним підприємством власних цілей та політики із забезпечення якості і доступності туристичних послуг у відповідності до визначених шляхів забезпечення стабільного, довгострокового характеру діяльності підприємства;

– вираховування усіх елементів та операцій процесів як комплексного

обслуговування клієнтів, так і забезпечення якості роботи всього трудового колективу;

- постійне проведення роботи над впровадженням нових послугами та використання нових (прогресивних) технологій їх надання;

- використання нестандартних підходів для залучення потенційних клієнтів, використання інноваційних технологій просування послуг (продукції) та розширення цільових ринків фірми, зокрема шляхом приваблення споживачів туристичних послуг з використанням в промо-акціях сучасного технічного забезпечення, новітніх комп'ютерних технологій і нестандартних способів подачі інформації, тощо.

4. Метою створення туристичної фірми «ЦАЕ», на прикладі якої виконано магістерську роботу, було задоволення потреб внутрішнього ринку у різноманітних товарах та послугах, насичення внутрішнього ринку високо якісною продукцією, розширення номенклатури конкурентоспроможних товарів та послуг, отримання прибутку. Місія цього підприємства визначено як : «...ми робимо ваше життя цікавим, подорожуємо по світу, вибираємо найбільш красиві і захоплюючі місця на планеті» та «...ми допомагаємо нашим друзям і клієнтам дізнаватися більше про природу, людей і звичаї тих місць, в які вони відправляються з нами».

5. Діагностика проблем в діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в умовах ринкової конкуренції , яку здійснено в мажах даної магістерської роботи, дозволила зосередити увагу на необхідності більше приділяти увагу, зокрема, наступним чинникам :

- якісні характеристики (як з точки зору кваліфікаційних вимог, так і з боку особистісних чинників) управлінських кадрів, що працюють на підприємстві;

- досконалість існуючої організаційно-управлінської структури фірми та її відповідність ринковим вимогам (зокрема відсутності відділу маркетингу);



- не завжди виправдане «сліпе» копіювання практики роботи туристичних компаній деяких зарубіжних країн без достатнього врахування специфіки внутрішнього ринку надання туристичних послуг;
- низький рівень організаційно-корпоративної культури, особливо стосовно взаємовідносин між співробітниками та умов їх праці;
- недостатньо розгалужена та злагоджена система лояльності до клієнтів, тощо.

При цьому, необхідно зауважити, що розвиток усіх напрямків діяльності тур фірми "ЦАЕ" здійснюється в досить складних умовах, оскільки для підприємницької діяльності в галузі туризму в останнім часом (особливо в умовах пандемії COVID - 19) характерна дуже висока ступінь конкуренції.

6. Результати проведеного аналізу діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» в ринкових умовах з використанням SWOT-аналізу допомогли визначити як певні сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, так і його можливості і загрози. Взаємний вплив окремих факторів, на підставі аналізу існуючої інформації відносно діяльності фірми дозволяє визначити певні пріоритетні напрямки використання можливостей реалізації стратегії підприємства для поліпшення його фінансово-економічного стану.

7. В якості пропозиції щодо розробки заходів удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу (туристичної фірми «ЦАЕ») в умовах конкуренції запропоновано комплекс заходів програми лояльності. Планування програми лояльності запропоновано здійснювати на основі вираховування потреб і інтересів споживачів, які ранжирувані на п'ять груп, представники кожної з яких можуть бути завтра лояльнішими, ніж сьогодні :

- потенційний споживач;
- новий або випадковий покупець;
- покупець;
- постійний покупець;
- лояльний покупець.

Таким чином, загальною метою запропонованого комплексу заходів стає намагання фірми зробити так, щоб сьогодні покупець виявив більше лояльності, тобто придбав послугу на велику суму і рекомендував частіше, ніж вчора, а завтра більше, ніж сьогодні. При цьому комплекс методів роботи з кожною групою споживачів туристичних послуг, безсумнівно, мусить відрізнитися та розроблятися окремо.

8. Обґрунтування заходів з удосконалення діяльності туристичної фірми «ЦАЕ» щодо розробки та впровадження заходів програми лояльності дозволяє підприємству туристичного бізнесу не тільки зрозуміти поведінку клієнта, пов'язану як з емоційним, так і організаційно-економічним компонентом, а також збагнути важливість для фірми в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку надання туристичних послуг (реалізації туристичного продукту) будь-якого клієнта, не зважаючи на те до якої групи лояльності його віднесено.

Формування лояльності клієнтів надає фірмі перевагу в конкурентній боротьбі, бо лояльніші до фірми покупці її послуг (продукції), як реакція на доброзичливе і оперативне обслуговування, швидке вирішення проблем, увага до їх потреб, тощо, купують не тільки звичні для них послуги (продукти), але і можуть користуватися іншими послугами, які представлені в тур агентстві. Окрім того, вони сприяють поширенню позитивних відгуків про бренд фірм серед своїх знайомих, тощо, що є одним з потужних заходів просування послуг (продукції) на ринку, а також допомагає як запобігти можливому відтоку існуючих клієнтів фірми, так і розширити спектр обслуговування нових.

9. Серед розроблених заходів, щодо подальшого удосконалення діяльності підприємств туристичного бізнесу (туристичної фірми «ЦАЕ») в умовах конкуренції запропоновано :

– впровадження послуги «Мобільний агент», яка передбачає виїзд представника фірми - фахівця з туризму на територію (місце розташування)

клієнта для проведення комплексу заходів від роз'яснювально-консультаційних послуг до бронювання туру (готелю, трансферу, тощо);

– проведення презентаційних відкритих зустрічей, як в офісі тур фірми «ЦАЕ», так і на території (місці розташування) клієнта, з презентацією як нових послуг (продуктів) фірми, так і напрямків її діяльності; .

– популяризація напрямів надання туристичних послуг шляхом організації заходів проведення «днів, присвячених певній країні» з презентацією визначних місць, історичних подій, пам'ятних місць, місцевих напоїв/блюду, тощо, а також використання знижок в оплаті туристичних турів в цю країну, придбаних в певний проміжок часу, скоригований з періодом проведення зазначеного заходу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Визначення конкурентоспроможності туристичного продукту. *Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (25-26 жовтня 2006 р., м. Київ) / Відп. ред. А.А. Мазаракі. К.: КТЕУ, 2000. С. 430-434.*
2. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. К.: Знання України, 2002. 358 с.
3. Акулич М. Лояльність клиентов: учебник. Москва:Литагент, 2016. 286 с.
4. Александров В.А. Организация и управление гостиничным бизнесом. М.: Альпина, 2007. 212с.
5. Берестов В. Л., Афонина С. А. Аналіз й оцінка маркетингової діяльності промислового підприємства. *Проблеми сучасної економіки*. 2008. № 1 (25) URL: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=23489>.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление . СПб.: Терра, 2001. 574 с.
7. Антонова Н. В., Патоша О. И. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. 208 с.
8. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення .Київ, 2018. 53 с.
9. Бабарицька В. К., Любіцева О. О., Федорченко В. К. Організація туризму. Учебно-метод. посібник.К.: ІТЕІП, 2006.
10. Балабанова Л. В. Маркетинг: Підруч. К.: Знання-Прес, 2004. 644 с.
11. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме. Москва: Издательский центр «Академия», 2010. 304 с.

12. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи: Науковий форум. 2018. URL: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxviii/8608>.
13. Берднікова Т.Б. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. М.: Інфра-М, 2007. 224 с.
14. Биржаков М.Б. Введение в туризм. М.: Невский фонд, 2007. 315с.
15. Бирицкая Н.М. Туроперейтинг: учебно-методическое пособие. М.: БГЭУ, 2008. 209с.
16. Білоусов В.Л. Аналіз конкурентоспроможності фірми. *Маркетинг в Росії і за кордоном*. 2012. №5. с.68-75.
17. Боголюбов В.С. Экономика туризма: Учеб. пособие для студ.высш.учеб.заведени. М.: «Академия», 2005.192с.
18. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства. М.: Аспект пресс, 2008. 382с
19. Воронкова В.Г. Розвиток туризму як соціального і культурного явища в умовах глобалізації та крос-культурної комунікації. *Наукові записки КУТЕП*. 2010. вип. 8. С. 23-35.
20. Верес К.О. Арайс О. С. Практика і перспективи розвитку еногастрономічного туризму: світовий досвід для України. *Актуальні проблеми розвитку туристичної сфери в Україні: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24 вересня 2015 р.)*. К.: НУХТ, 2015. 338 с.
21. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг: дис. на здобуття наук. ступеня канд.екон.наук: 08.06.02.КНТЕУ. Київ, 2001.285 с
22. Гаркавенко С. Маркетинг : підручник. 5-е вид. доп. К. : Лібра, 2014. 720 с.
23. Годін А.М. Маркетинг: підручник для бакалаврів .2014. 292 с.
24. Гонтаржевська Л. І. Ринок туристичних послуг в Україні. Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. 180 с.

25. Грачева Н.Д. Организация туристического бизнеса: технология создания туристского продукта . /за ред. Н.Д. Грачевой. М.: Дашков и К, 2008. 276с.
26. Дорошенко А.П. Маркетинг в туризме: учебное пособие .М.: Новое знание, 2007.496с.
27. Дурович А.А. Маркетинг в туризме: учебное пособие. Минск: Экономпресс, 2007. 400с.
28. Дурович А.П. Продвижение туристского продукта на рынок: учебное пособие . М.: БГЭУ, 2007. 32с.
29. Дехтярь Г.М. Лицензирование и сертификация в туризме .М.: Финансы и статистика, 2006. 256 с
30. Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг.М.: КолосС "Товароведение и экспертиза товаров", 2007.191с.
31. Ефремова М.В. Основы технологии туристского бизнеса .М.: Ось, 2009.165 с.
32. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе .М.: КНОРУС, 2006. 192 с.
33. Жулевич Е.В., Копанев А.С. Организация туризма: учебно-практическое пособие. М.: БГЭУ, 2007.153с.
34. Заляев А.Н. Методика проведения маркетинговых исследований в гостиничном бизнесе М.: САС ПЛЮС, 2008. 126с.
35. Захарова В.Г. Организация туристской деятельности: учебное пособие .М.: Нелидж, 2009. 312с.
36. Запесоцкий, А. С. Стратегический маркетинг в туризме: учебное пособие .СПБ.: СПбГУП. 2005. 400с.
37. Зиновьев В.Н. Менеджмент: учебное пособие .М.: Дашков и К°, 2007. 477с.
38. Зорин Е.В. Туризм и отраслевые системы. М.: Финансы и статистика, 2007. 178с.

39. Зорин И.В. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: учебник для вузов .под ред В.А. Квартальнова. М.: Финансы и статистика, 2007. 287с.
40. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности: ученик. М.: Финансы и статистика, 2007. 256с.
41. Исмаев Д.К. Международное гостиничное хозяйство: по материалам зарубежных публикаций .М.: ВШТГ, 2007.86с.
42. Кабушкін Н.И. Менеджмент туризму: Навч.посібник. Мн.:БГЕУ, 2004. 644с.
43. Коваленко Ю.О. Формування конкурентоспроможного ринку міжнародних туристичних послуг в Україні: дис. на здобуття ступеня канд.екоп.наук: 08.05.01/нац. ун-т ім. Т.Шевченка. Київ, 2006.
44. Карягін Ю.О. Маркетинг тур продукту. К: Кондор, 2009. 394 с.
45. КотлерФ. Маркетинг. Гостинність. Туризм URL: [http://infotour.in.ua/kotler\\_tourism.htm](http://infotour.in.ua/kotler_tourism.htm)
46. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця : «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
47. Кифяк В. Ф. Організація туризму: навч. посіб. Чернівці : Книги - XXI, 2008. 344 с.
48. Квартальнов В.А. Менеджмент туризма. М.: Финансы и статистика, 2009. 247 с.
49. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. 2002. 38-41с.
50. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності. Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. 265 с.
51. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосуванн на транспорті: конспект лекцій .Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012.227 с.
52. Лесник А.Л. Методика проведения маркетинговых исследований в гостиничном бизнесе .М.: САС ПЛЮС, 2008. 126с.

53. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг :2-ге вид. К.: «Альтапрес», 2003. 436 с.
54. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
55. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика. навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2007. 424 с
56. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу: навч. посіб. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2003. 360 с.
57. Маркетингові комунікації. Одеса: Одеський державний економічний Університет, 2016. 234 с.
58. Мерчанський В.В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку : монографія. Х., 2010. 156 с
59. Миронов Ю.Б. Використання маркетингу у сфері туризму.*Молодь і ринок.* 2002. №1. 57-60 с.
60. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах.*Молодой ученый.* 2013. №2. 83 с.
61. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристской фирмой. Москва : Финансы и статистика, 2007. 230 с.
62. Папирян Г.А. Международные экономические отношения: маркетинг в туризме .М.: Финансы и статистика, 2008. 160 с.
63. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. К.: КНТЕУ, 2002.302 с.
64. Портер М.Е. Стратегія конкуренції .пер.з англ. А.Олійник,Р.Скільський. К.:Основи,1998. 390 с.
65. Прейгер Д.К. Міжнародний туризм в Україні як форма інтеграційних комунікацій. *Стратегічна панорама.* 2005. №3. 37-40 с.
66. Пріб К. А. Діагностика в системі управління : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016.432 с.



67. Про туризм : Закон України від від 15.09.1995 р. №324/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 43. С. 15–24.
68. Сенин В.С. Организация международного туризма: учебник. М.: Финансы и статистика, 2007. 400с.
69. Сергеева Т.М. Организация туризма: учебно-методическое пособие .М.: БГЭУ, 2007. 153с.
70. Сидоренко І. О. Напрями щодо удосконалення системи управління якістю діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) в сучасних умовах господарювання .*Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 3 (46) .наук. ред. І. К. Бондар. К., 2005. 78-80 с.
71. Сидоренко І. О. Якість – гарантія успіху та конкурентоспроможності.*Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Чернівці: АНТ Лтд, 2005. Вип. III. 458-461 с.
72. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль:Економічна думка.2006.390 с.
73. Старостина А.А. Маркетингові дослідження М. : Издательский дом «Вильямс», 2001.320 с.
74. Туризм: практика, проблемы, перспективы; Материалы Международной научно-практической конференции. М.: БГЭУ, 2008. 144с.
75. Турченко М. О. Маркетинг : підручник .Київ : Знання, 2011. – 318 с.
76. Ушаков Д.С. Прикладной туроперейтинг. Москва: ИКЦ "МарТ", 2008.416с.
77. Фоменко Н. В. Рекреаційні ресурси та курортологія. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 312 с.
78. Хазов А.Л. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе.М.: Товарищ, 2007. 286с.
79. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма. М.: Аспект Пресс "Все о туризме", 2007.448с.

80. Швец И.Ю. Управление качеством туропуслуги. Культура народов Причерноморья. 2005. № 61. 61-72 с.

81. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.:КНЕУ, 2005. 384 с.

82. Шиліпук О.Я. Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти. *Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції*: зб.тез доп. між нар. наук-практ.конф., м.Київ, 1 грудня 2018 р. Київ,2018. С.233- 236.

83. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства *.Вісник соціально-економічних досліджень .2013. Вип 4 (51)* 183–188 с.