

Спеціальність **«УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ»**

**КОНКУРСНА РОБОТА**

на тему

**«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА  
ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ»**

Шифр **«Туристична сфера»**

**2019 р.**

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОРСЬКОЇ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «ТРАСТ СЕРВІС» (М. ХЕРСОН).....	11
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ .....	20
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	31
ДОДАТКИ.....	34

## ВСТУП

У сучасних умовах господарювання в Україні з посиленням конкуренції у підприємств виникає проблема забезпечення конкурентоспроможності, що є головною передумовою підтримання їх стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Успіх підприємства в умовах конкурентної боротьби обумовлюється здійсненням постійного моніторингу позицій на ринку, дослідженням сильних та слабких сторін власної господарської діяльності і конкурентів, здатністю пристосовуватись до змін ринкових ситуацій.

Ці проблеми актуальні і для підприємств туристичної сфери, які, незважаючи на наявність потенційних можливостей розвитку, привносять недостатні доходи до бюджету країни через невисоку конкурентоспроможність. Актуальність проблеми підсилюється в умовах інтеграції України у світовий економічний простір, виходу на міжнародний ринок і розширення, таким чином, кола потенційних конкурентів.

Проблеми функціонування та розвитку підприємств туристичної сфери та їх конкурентоспроможності розглянуто у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема, таких як Агафонова Л.Г., Бартошук О.В., Бігус М.М., Волошенко В.М., Гаврилюк С.П., Мельниченко О.А., Сердюк О.М., Шведун В.О. та ін. Разом з тим, потребують комплексного дослідження теоретичні та практичні засади формування конкурентної стратегії підприємств туристичної сфери.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії підприємств туристичної сфери.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі основні завдання:

- розкрити теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії туристичних підприємств;

- дослідити процес формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності в діяльності морської агенції;

- обґрунтувати напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємств туристичної сфери.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації конкурентної стратегії підприємств туристичної сфери.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення формування конкурентної стратегії морської агенції.

Наукова новизна одержаних результатів визначається реальною оцінкою конкурентної позиції та конкурентних переваг морської туристичної агенції та управління нею, а також обґрунтуванням пропозицій щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони створюють основу для формування ефективних конкурентних стратегій підприємств туристичної сфери. Матеріали наукового дослідження можуть бути використані при складанні маркетингових програм підприємств туристичної сфери, формуванні конкурентних стратегій морських туристичних агенцій.

## **1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах постає проблема виходу економіки України з кризового стану, яка може бути подолана в тому числі зростанням ролі невиробничої сфери господарювання. Одним з таких напрямів є розвиток соціально-орієнтованого підприємництва індустрії туристичної сфери, в тому числі морського (круїзного) туризму. При цьому першочерговим завданням є підвищення конкурентоспроможності туристичної організації. Це можливо за рахунок впровадження передових організаційних технологій туризму та його сервісного обслуговування.

Управління конкурентоспроможністю в сфері туризму має свою специфіку. Це полягає в тому, що відношення між виробниками і споживачами туристичних послуг не зводиться тільки до ринкового обміну. Між ними розгортається більш напружена взаємодія, яка насичена соціальними, культурними і психологічними компонентами.

Особлива роль у розвитку туризму в Україні належить Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, яка має і перспективну направленість. Основною метою Стратегії створення умов для забезпечення сталого розвитку сфери туризму та курортів, перетворення її у високорентабельну, інтегровану у світовий ринок галузь, що зможе стати вагомим чинником прискорення економічного зростання, підтримки зайнятості, структурної модернізації економіки, наповнення бюджетів всіх рівнів. Основні завдання Стратегії: вирішення проблем комплексного розвитку сфери туризму та курортів; підтримка створення та модернізації туристичної інфраструктури; забезпечення належної якості туристичних та курортних послуг; ефективне використання наявного туристичного потенціалу; створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту, забезпечення на цій основі сприятливих умов для перерозподілу міжнародних туристичних потоків на користь України та сталого соціально-економічного розвитку

регіонів і держави в цілому [21].

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як слушно стверджував Балабанов Г.В. «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети». Термін «конкуренція» походить від латинського слова *concurrere*, що означає «зіштовхуюсь» [3].

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від: особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

Ключові фактори успіху базуються на: науково-технічному рівні надання послуг, туристичному продукту; рівні маркетингу; рівні менеджменту; організаційно-технічному рівні виробничих процесів; фінансово-економічному рівні підприємства; рівні персоналу тощо.

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених ключових факторів успіху, але для успішного підприємства будь-якої галузі кожний із них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі. Ключові фактори успіху формують конкурентоспроможність об'єкта досліджень: туристичного продукту, послуг, підприємства, галузі, держави тощо.

У стратегічному управлінні найчастіше конкурентоспроможність підприємств туристичної сфери розглядається в двох аспектах:

1. Конкурентоспроможність туристичного продукту тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

2. Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції

відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [10].

Виразом конкурентоспроможності туристичного підприємства є конкурентоспроможність туристичного продукту. Найпростіший варіант визначення конкурентоспроможності продукту ( $Km$ ) визначається за наступною формулою:

$$Km = E \div B \rightarrow \max, \quad (1)$$

де  $E$  – корисний ефект від споживання товару;  $B$  – витрати на купівлю та використання продукту.

Це означає, що у процесі добору з метою придбання певного товару споживач «виграє», тобто придбається, та продукція, в якого відношення корисного ефекту до витрат на придбання та використання є найбільшим порівняно з іншими аналогічними послугами. Це співвідношення і є умовою конкурентоспроможності продукції.

Для визначення конкурентоспроможності туристичного продукту здійснюються такі кроки: вибір цільового ринку; вибір продукту-аналога (бази для порівняння); визначення набору параметрів послуги для порівняння та моделей, за допомогою яких здійснюватимуться розрахунки; порівняння послуг, визначення кількісних значень обраних параметрів; розрахунок інтегрального показника конкретного послуги [8].

Конкурентоспроможність продукту – це результат функціонування конкурентоспроможності організації, здатної їх створити, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання в замовників. Основне тут – наявний потенціал, уміння його ефективно використовувати та розвивати. Важливим є розуміння того, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також зовнішнього положення організації [9].

Конкурентоспроможність підприємства не є його постійною

характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. Виходячи з цього можна стверджувати, що конкурентоспроможність організації – це поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних фірм [10].

Для того, щоб проаналізувати конкурентне оточення керівникам слід оцінити можливості кожній з п'яти конкурентних сил. Колективна дія цих сил визначає характер конкурентної боротьби на даному ринку. Як правило, чим сильніше за силу конкуренції, тим нижче колективна рентабельність фірм, що беруть участь в змаганні. Для того, щоб успішно виступати на ринку, не піддаючи фірму негативній дії конкурентних сил, менеджери повинні розробити стратегії, які: ізолюють компанію на стільки, наскільки це можливо, від п'яти сил конкуренції; вплинуть на закони конкуренції в галузі у вигідному для фірми напрямі; забезпечать сильну надійну позицію, що гарантує успіх в конкурентній «грі», що охопила дану галузь промисловості [2].

Формулювання стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору». Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формулювання стратегій є процесом, в ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління [19].

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, задач і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління можна виокремити кілька способів (методів) встановлення стратегій (додаток А).

На можливості використання різних підходів щодо розробки стратегій наголошував Г. Мінцберг [17]. Він описує три основних моделі:



- «планову» – стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

- «підприємницьку» – використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім у планах, проектах і програмах;

- «навчання на досвіді» – використовується в умовах нестабільного середовища; головне при цьому – урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, при чому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник-підприємець.

Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (і застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів).

Практика успішних підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

При цьому особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління. Стратегічне управління не слід розглядати як просто результат еволюції планування. Воно викликане глибокими об'єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємств і орієнтоване на ринок завтрашнього дня [19]. У стратегії управління відбиваються довгострокові завдання розвитку підприємства (організації), а також кошти і ресурси, потрібні

для їх реалізації. Завдання стратегічного управління полягає в тому, щоб підготувати підприємство до можливих змін випадкових чинників.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються [8].

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [8].

Складність адаптації теорії конкурентоспроможності до туристичної сфери пов'язана із виконанням туристичним підприємством ролі посередника на споживчому ринку послуг. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно, з одного боку, вивчати конкурентні позиції багаточисельних безпосередніх виробників послуг – складових туристичних продуктів, а з другого – рекреаційні потреби споживачів.

Сегментація ринку відповідно до виду, напрямку, характеру та масштабів діяльності, визначення його ємності та кон'юнктури є визначальними позиціями для оцінки конкурентоспроможності певного суб'єкта ринкової діяльності. Конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається характером турпродукту, який пропонується та реалізується на ринку і залежить від обраної фірмою ринкової стратегії.

## 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОРСЬКОЇ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «ТРАСТ СЕРВІС» (М. ХЕРСОН)

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність морської туристичної агенції Приватного підприємства «Траст Сервіс» (м. Херсон), виявити переваги та недоліки, необхідно провести аналіз позиції конкурентів. Основними конкурентами морської агенції ПП «Траст Сервіс» є ТОВ «Касабланка», ТОВ «Гольфстрім».

Маючи дані про підприємство морської агенції ПП «Траст Сервіс» і його двох основних конкурентів ТОВ «Касабланка» (Конкурент №1) і ТОВ «Гольфстрім» (Конкурент №2), можна розташувати їх на матриці формування конкурентної карти ринку (ККР) у такий спосіб (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця формування конкурентної карти ринку

Ринкова частка	Темпи зростання	Лідери ринку	Підприємство із сильною конкурентною позицією	Підприємство зі слабкою конкурентною позицією	Підприємство-аутсайдер
Підприємство з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	1	1	5	9	13
Підприємство з конкурентною позицією, що поліпшується	2	2	6 (Конкурент №1)	10 (Конкурент №2)	14
Підприємство з конкурентною позицією, що погіршується	3	3	7	11	15
Підприємство з конкурентною позицією, що швидко погіршується	4	4	8	12	16

Морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс» – підприємство із сильною конкурентною позицією, що поліпшується; найближчим конкурентом підприємства є ТОВ «Касабланка» (Конкурент №1), що також займає позицію 6

матриці формування ККР (при виборі стратегії конкурентного поведіння підприємству необхідно насамперед орієнтуватися на даного конкурента, як найбільш сильного). Конкурент №2 ТОВ «Гольфстрім» розташовується в осередку, що вказує на його слабку, але конкурентну позицію, що поліпшується.

У порівнянні з Конкурентом №2 морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс» володіє явною конкурентною перевагою в області цінової політики при високому рівні якості товару.

Необхідно відзначити, що конкуренти підприємства відомі на ринку туристичних послуг м. Херсон й м. Миколаїв та займають значну частку ринку завдяки активній рекламній діяльності й ефективній організації зв'язків із громадськістю. Визначимо відносні конкурентні переваги морської агенції ПП «Траст Сервіс» (див. табл. 2.2).

Проблеми підприємства і ступінь їхньої пріоритетності в порівнянні з конкурентами можна виявити за допомогою побудови профілю конкурентних переваг морської агенції ПП «Траст Сервіс» відносно ТОВ «Касабланка» і ТОВ «Гольфстрім».

Таблиця 2.2

Оцінка деяких показників діяльності морської агенції ПП «Траст Сервіс» для побудови конкурентного профілю підприємства щодо конкурентів

Характеристики		Морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс»		ТОВ «Касабланка»		ТОВ «Гольфстрім»	
Показники	Вага показника %	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка
Ціна послуги	25	90	22,50	85	21,25	60	15
Якість товару	35	84	29,40	70	24,50	75	26,25
Маркетинг	15	45	6,75	65	9,75	75	11,25
Менеджмент	15	70	10,50	60	9	70	10,50
Якість сервісу	10	95	9,50	82	8,20	75	7,50
Разом		384	78,65	361	72,70	360	70,50
Рейтинг			I		II		III

Конкурентний профіль підприємства відносно ТОВ «Касабланка» та ТОВ «Гольфстрім» наведений в табл. 2.3 і 2.4.

Таблиця 2.3

## Конкурентний профіль підприємства відносно ТОВ «Касабланка»

Характеристики	гірше					0	краще					Рейтинг проблем	
	-5	-4	-3	-2	-1		+1	+2	+3	+4	+5		
1. Ціна послуги													III
2. Якість товару													V
3. Маркетинг													I
4. Менеджмент													II
5. Якість сервісу													IV

Таблиця 2.4

## Конкурентний профіль підприємства відносно ТОВ «Гольфстрім»

Характеристики	гірше					0	краще								Рейтинг проблем	
	-5	-4	-3	-2	-1		1	2	3	4	5	6	7	8		
1. Ціна послуги																V
2. Якість товару																IV
3. Маркетинг																I
4. Менеджмент																II
5. Якість сервісу																III

Для поліпшення своєї конкурентної позиції відносно ТОВ «Касабланка» (Конкурент №1) і ТОВ «Гольфстрім» (Конкурент №2) морській агенції ПП «Траст Сервіс», у першу чергу, варто звернути увагу на проблему маркетингу (доцільна організація в рамках підприємства системи моніторингу суспільної думки (реальних і потенційних споживачів) або використання незалежної консультативної підтримки в інтересах одержання інформації, необхідної для прогнозування попиту, планування розвитку, збуту; активізація рекламної діяльності і зв'язків із громадськістю, що також вплине на збільшення обсягу реалізації); потім необхідно поліпшити менеджмент на підприємстві (можливо, за рахунок організації системи підвищення кваліфікації

персоналу (у тому числі удосконалювання професійних якостей вищого керівництва) і формування корпоративної культури, що створить сприятливе середовище для прояву ініціативності співробітниками, розкриття їхнього творчого потенціалу в інтересах досягнення цілей організації). Наступними по важливості щодо Конкурента №1, відповідно до профілю конкурентоздатності підприємства, є проблеми подальшого зниження вартості товарів для споживачів. Навпаки, як уже відзначалося, перед Конкурентом №2 підприємство має значні конкурентні переваги в області цінової політики.

Оцінка створення, розподілу та збуту туристичних послуг морської агенції ПП «Траст Сервіс» представлена у додатку Б.

В якості еталону взяті середньогалузеві показники. Оцінка проводилась експертним методом. Таким чином, на основі проведеного дослідження, можна стверджувати, що організаційна структура управління морської агенції «Траст Сервіс» є досить ефективною, хоча недоліки в ній ще існують і вимагають усунення. Оцінку маркетингу морської агенції «Траст Сервіс» представимо у додатку В.

У додатку Г наведено оцінку фінансового стану морської агенції «Траст Сервіс» для побудови квадрату конкурентних можливостей підприємства.

Вихідні дані для побудови квадрату конкурентних можливостей підприємства представлені у додатку Д у вигляді матриці  $(a_{ij})$ , тобто таблиці, де по рядках записані номери показників ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ), а по стовпчиках – назви підприємств, що розглядаються ( $j = 1, 2, 3, \dots, m$ ).

По кожному показнику знаходиться найкраще значення при урахуванні коефіцієнта чутливості і проводиться ранжування підприємств, з визначенням зайнятого місця. Для кожного підприємства знаходимо суму місць  $(P_j)$ , отриманих у ході ранжування за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \quad (2.1)$$

Трансформуємо отриману у ході ранжування суму місць  $(P_j)$  у довжину

вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства. Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно відділам (k), які застосовані у розглянутій системі показників, та чотири вектори (B), що створюють його.

Отже, довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства ( $B_k$ , де  $k = 1,2,3,4$ ), знаходимо за допомогою формули :

$$B_k = 100 - (P_j - n) \frac{100}{n(m-1)} \quad (2.2)$$

Визначивши довжину усіх векторів, створюємо квадрат потенціалу підприємства. Квадрат конкурентних можливостей морської агенції ПП «Траст Сервіс» представлений на рис. 2.1.

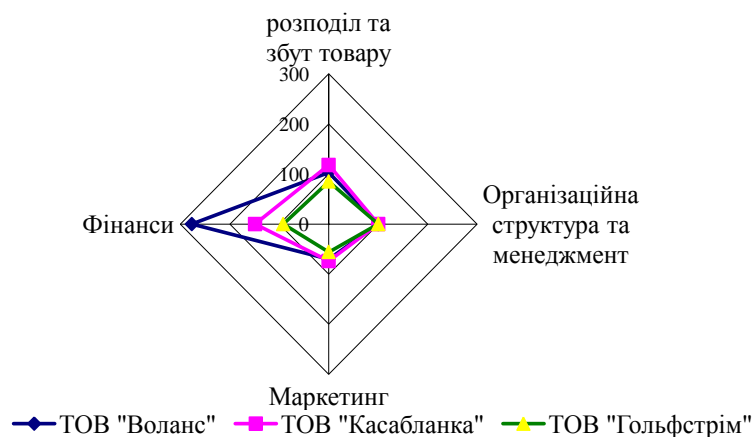


Рис. 2.1. Квадрат конкурентних можливостей морської агенції ПП «Траст Сервіс»

Таким чином, морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс» у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами має достатній рівень конкурентних можливостей, зокрема дане підприємство вирізняється найкращими результатами у сфері фінансів та однакові можливості у сфері менеджменту, що створює додаткові перспективи.

Конкурентоспроможність морської агенції визначається характером турпродукту, який пропонується та реалізується на ринку і залежить від обраної фірмою ринкової стратегії.

Конкуренція серед туристичних фірм у нашій країні величезна. Щороку на ринок туризму виходять усі нові і нові компанії, кожна зі своїми особливостями, перевагами, новинками, видами обслуговування, своїми наробітками. У даний час туристські організації приділяють величезну увагу формуванню міцних зв'язків зі споживачем, створенню кола постійних клієнтів.

Важливим фактором, що впливає на економічну безпеку морської агенції «Траст Сервіс», є залежність підприємства від інтенсивності кооперованих зв'язків компанії з постачальниками різного роду ресурсів.

Розробка стратегії на морській агенції «Траст Сервіс» здійснюється у три етапи: збір вихідної інформації, стратегічний аналіз, формування стратегії.

При здійсненні цих етапів виконуються наступні заходи: оцінка витрат на реалізацію товару, уточнення фінансових цілей підприємства, визначення потенційних конкурентів морської агенції «Траст Сервіс», фінансовий аналіз діяльності підприємства, сегментний аналіз ринку, аналіз конкуренції підприємства в умовах конкретного ринку, оцінка впливу мір державного регулювання з питань ціноутворення, визначення остаточної цінової стратегії. Положення морської агенції ПП «Траст Сервіс» на цільовому ринку представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

#### Позиція морської агенції ПП «Траст Сервіс» на цільовому ринку

Показник	Характер показника
Позиція підприємства з погляду потенційних клієнтів	Стійка
Бажана позиція підприємства в майбутньому	Збільшення частки ринку
Яких конкурентів потрібно обійти	ТОВ «Касабланка», ТОВ «Гольфстрім»
Чи має підприємство достатню кількість ресурсів для утримання бажаної позиції на ринку	Наявність значного обсягу активів дає змогу реалізувати витратні проекти, що не перевищують 200 тис. грн

Для випередження головних конкурентів морської агенції ПП «Траст Сервіс» планує розширити асортимент туристичних послуг, оновити



матеріально-технічну базу підприємства та реалізувати рекламні заходи.

Характеристика зовнішнього середовища діяльності морської агенції «Траст Сервіс» наведений у додатку Е.

Згрупуємо дані фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність морської агенції «Траст Сервіс» за силою впливу. Результати наведемо у додатку Ж.

Таким чином, позиція підприємства на обраному ринку є стійкою, що зумовлене наявністю значних конкурентних переваг морської агенції ПП «Траст Сервіс». Переважна більшість зовнішніх факторів позитивно впливає на діяльність морської агенції ПП «Траст Сервіс». Акцентуючи увагу на сильних сторонах на вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності морської агенції ПП «Траст Сервіс» при наявних можливостях та загрозах дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі.

Морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс» має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

Проведемо аналіз стратегічної позиції морського агентства «Траст Сервіс» та її конкурентів, використовуючи для цього матрицю «Дженерал Електрик–McKinsey». За матрицею ДЕ-МК стратегічний господарський підрозділ може займати одну з дев'яти стратегічних позицій (додаток К).

Побудова матриці здійснюється у такій послідовності. Розраховуємо координату за віссю  $X$ , тобто середньозважений показник конкурентної сили підприємства:

$$X = \sum f \times x_i, \quad (2.3)$$

де,  $f$  – вага показника;  $x_i$  – значення  $i$ -го показника.

Розраховуємо координату за віссю  $Y$ , тобто середньозважений показник довгострокової конкурентної привабливості галузі:

$$Y = \sum f \times y_i, \quad (2.4)$$

де,  $f$  – вага показника;  $u_i$  – значення  $i$ -го показника.

Радіус „бульбашки» розраховуємо виходячи з обсягів продажу у галузі за співвідношенням:

$$R = \sqrt{(\text{Продажі} / \pi)} \quad (2.5)$$

Радіуси можна збільшувати, або зменшувати у одній і тій самій пропорції для всіх підрозділів, щоб забезпечити гарний вигляд матриці. За наявності лише одного підрозділу, як у нашому прикладі, радіус можна взяти довільним.

В першу чергу визначимо вхідні дані для побудови даної матриці (табл. 2.6–2.7).

Таблиця 2.6

Вихідні дані для побудови матриці McKinsey: оцінка привабливості ринку і обсяг реалізації морської агенції ПП «Траст Сервіс» та конкурентів

Продажі підприємством, тис. грн	Обсяг реалізації конкурентами, тис. грн			Привабливість ринку		
	ТОВ «Касабланка»	ТОВ «Гольфстрім»	ТОВ «Дніпро»	Показник	Вага	Бали
35195	40990	32662	31543	Цінова еластичність	0,1	4
				Прибутковість	0,1	7
				Місткість	0,6	7
				Купівельна спроможність	0,2	5

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентних позицій морської агенції ПП «Траст Сервіс» та конкурентів

Конкурентна пропозиція %	Вага	Підприємства		
		Морська туристична агенція «Траст Сервіс»	ТОВ «Касабланка»	ТОВ «Гольфстрім»
Реклама	0,2	9	4	3
Фінанси	0,3	7	6	4
Персонал	0,2	8	6	2
Менеджмент	0,3	8	4	4
Показник конкурентної позиції		7,9	5	3,4

За результатами наведених даних визначимо привабливість ринку:

$$Y = 0,1 \times 4 + 0,1 \times 7 + 0,6 \times 7 + 0,2 \times 5 = 6,3.$$

За отриманими даними ми можемо зробити висновок, що морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс» має високий рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, виходячи з отриманих результатів морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс» займає позицію «Переможць-1», тому цьому підприємству слід нарощувати обсяг продажу, а також розширення асортименту. ТОВ «Касабланка» є «Переможцем-2», а ТОВ «Гольфстрім» займає позицію «Той, що програв-3». У додатку Л представлена матриця «Дженерал-Електрик – McKinsey».

Дослідження конкурентного середовища слід виділити в самостійний напрямок маркетингової діяльності туристичного підприємства, оскільки стан конкурентного середовища впливає на вибір маркетингової стратегії фірми, визначає пріоритетність її діяльності на певних напрямках.

Завдяки вдалому розташуванню фірми, послуги компанії безсумнівно користуються попитом. Провівши аналіз конкурентоспроможності туристичної фірми ПП «Траст Сервіс» можливо зробити наступні висновки, що за всіма показниками ПП «Траст Сервіс» опинилося на 1 місці у своєму секторі ринку туристичних послуг.

Таким чином, морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс» – підприємство із сильною і конкурентною позицією, що поліпшується; найближчим конкурентом підприємства є ТОВ «Касабланка», що також займає позицію 6 матриці формування ККР (при виборі стратегії конкурентного поведження підприємству необхідно, насамперед, орієнтуватися на даного конкурента, як найбільш сильного). ТОВ «Гольфстрім» розташовується в осередку, що вказує на його слабку, але конкурентну позицію, що посилюється.

У порівнянні з ним морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс» володіє явною конкурентною перевагою в області цінової політики при високому рівні якості туристичних послуг.

### 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

Головною метою діючої конкурентної стратегії туристичного підприємства «Траст Сервіс» є збільшення частки ринку в'їзного туризму як основного показника ефективності діяльності підприємства. При цьому керівництво підприємства не дотримується головного принципу досягнення даної мети: будь-яка маркетингова програма повинна залучати нових покупців та зберігати вже існуючих, тобто спонукати їх здійснювати повторні купівлі туристичного продукту. Для цього необхідно чітко визначитися зі стратегією позиціонування продукту, що можна здійснити в три етапи.

Вибрати цільову групу споживачів, тобто виділити групи, або сегменти, ринку, споживачі якого мають відповідні потреби та бажання. Проілюструвати цю сегментацію можна таблицею, у вертикальних колонках якої вказані вікові категорії, а в горизонтальних – інтенсивність споживання туристичного продукту. При цьому слід розрізняти:

- вікові категорії іноземних споживачів, яким притаманна різна частота купівлі турів та окремих його складових;

- категорії споживачів за їх соціальним складом, що розрізняє їх за цілями туризму. Дану інформацію можна отримати за допомогою таких методів маркетингових досліджень, як опитування, спостереження та аналіз документів. Найоптимальнішим способом збору подібних даних є розміщення бліц-анкети на web-сторінці підприємства, за результатами якої було складено табл. 3.1. Клітинки таблиці являють собою певні сегменти цільового ринку, причому одні з них вже зайняті «Траст Сервіс», а інші представляють напрямок стратегічних маркетингових розробок. Так, на сегменті ринку, який складають іноземні ділові туристи віком від 24 до 55 років, морська туристична агенція працює два роки, отже його можна вважати достатньо вивченим і зайнятим.

Цільовим сегментом, стосовно якого буде розроблено стратегію розширення, можуть бути нові для підприємства комірочки, що вміщують туристів протилежних вікових категорій: молодших 24 років та старших 56 років.

Таблиця 3.1

## Сегментація потенційних споживачів туристичного продукту

Категорія споживачів	Частота споживання	Вид туризму	Питома вага послуг у структурі тур пакету, %		
			Основні*	Додаткові**	Супутні***
До 24 років	3-4 1 1 1-2	Розважальний Спортивний Екстремальний Пригодницький	35	55	10
24-45 років	8-10	Діловий	70	10	20
	1	Екскурсійний	50	30	20
46-55 років	4-6	Діловий	70	10	20
	1-2	Екскурсійний	45	35	20
Після 56	2-3	Етнічний Екскурсійний Пізнавальний	40	40	20

\* До основних послуг входить: розміщення, харчування, транспорт, страхування

\*\* До додаткових послуг входить: лікувальні, спортивні, побутові, розважальні, торгівельні

\*\*\* Супутні послуги надаються підприємствами-посередниками, екскурсійними бюро, рекламними агентствами тощо.

Новою характеристикою сегменту споживачів в даному випадку є їх специфічні потреби, адже головною метою туризму в обох випадках виступає відпочинок.

Цілком зрозуміло, що структура туристичного продукту для даних сегментів буде відрізнятися від програм туристичного обслуговування ділових туристів. Як показує Internet-опитування, для ділових туристів активного віку у структурі туристичного продукту найбільше значення мають основні послуги, а саме розміщення. Вони майже байдуже ставляться до додаткових послуг, і відчувають певну необхідність у супутніх (рис. 3.1).

Молоді туристи, що подорожують з метою відпочинку та розваг, відповідно цінують наявність у турпакеті додаткових послуг та їх явне переважання (55 %), а основні послуги сприймають лише як об'єктивну необхідність. При формуванні програм перебування для туристів похилого віку особливу увагу слід приділяти можливості отримання лікувальних послуг, та організації екскурсійного та культурно-пізнавального обслуговування.

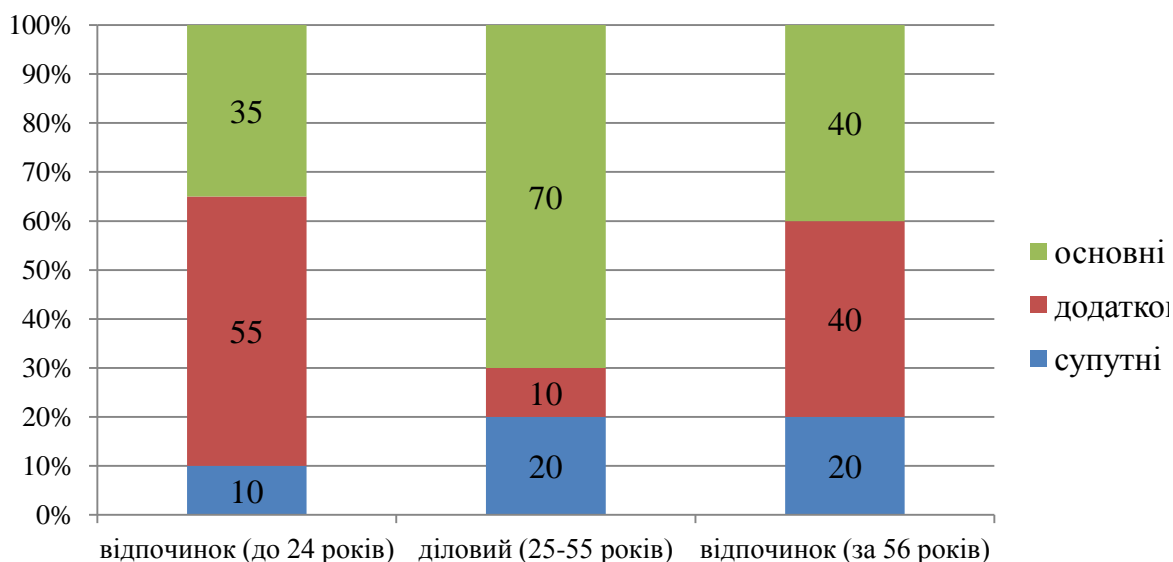


Рис. 3.1. Особливості структури туристичного продукту для різних категорій споживачів ринку туристичних послуг

Після визначення цільових споживачів та особливостей їх потреб переходимо до безпосереднього формулювання стратегії позиціювання нового продукту, яка відповідала б наступним питанням: Чим ми збираємось привернути увагу споживачів до нашого тур продукту? Як ми це зробимо? Чому ми це зробимо краще, ніж конкуренти.

Для цього перш за все необхідно визначити переваги продукту, що буде пропонуватися новому сегменту споживачів – пізнавальних турів для іноземних туристів похилого віку. При цьому, тим самим відповідаючи на питання «яка цінність продукту для клієнта?», слід пам'ятати, що становище будь-якого продукту на ринку може бути реальним та оціночним. Реальним воно є в тому випадку, коли ретроспективний аналіз частки ринку дозволяє підприємству встановити фактичне положення послуги на ринку за попередні періоди діяльності.

Оціночне положення є результатом уявлення підприємства про позиції його продукту на ринку, яке найчастіше розходиться з думкою споживачів. При виборі певного туристичного продукту споживачі найчастіше керуються своїм власним баченням його переваг та недоліків, а не тими характеристиками, які визначили менеджери з туризму. Тому для надання тому чи іншому туру саме

тих характеристик, які є головними для споживачів при прийнятті рішення щодо його придбання, слід враховувати наступні п'ять груп факторів споживчого вибору:

- грошові: наприклад, зменшення податків, знижки, або навпаки, збільшення вартості проживання у сезон;
- часові: тривалість подорожі, час очікування (для отримання інформації, дозволів, доступу до громадського транспорту тощо);
- просторові: мальовничі маршрути, зрозумілість місцевих знаків та вуличних перехресть тощо;
- чуттєві: неприємні шуми та запахи, натовп, брудні вулиці, користування громадським транспортом;
- фізичні: відчуття власної безпеки, страху або загрози, неприємні надписи на стінах будівель, підтримка вибору друзями та знайомими, чуйне та доброзичливе населення тощо [15].

Такий підхід дозволяє визначити головні конкурентні відмінності нового продукту: можливість komponувати складові турпродукту в залежності від побажань туриста, що дозволяє здійснювати велика мережа підприємств-виробників турпослуг, з якими у турагенції ПП «Траст Сервіс» укладені договірні відносини. Серед них – готелі різного типу по всій країні, санаторно-курортні заклади, транспортні підприємства. Виступаючи туроператором на ринку внутрішнього туризму і маючи досвід з організації турів по Україні, ПП «Траст Сервіс» не залежить від низки посередників і має можливість розробляти програми індивідуально для кожного туриста.

Чітке визначення позиціювання дає змогу визначитися з основними пунктами маркетингової програми – ціною, рекламою, просуванням – які впливатимуть на споживача відповідно з поставленими цілями.

Беручи до уваги географічну віддаленість потенційних клієнтів, найефективнішими видами реклами продукту будуть пряма поштова реклама та реклама через Internet. Крім цього, мова повинна йти про рекламу та пропаганду не окремого підприємства, а України як туристичного напрямку.

Потрібні видання іноземними мовами про окремі регіони, культурно-історичні центри, курорти України.

У середовищі Internet доцільно розмістити електронний каталог туристичних можливостей морської агенції, що включав би наступні розділи іноземною (англійською, німецькою, російською) та українською мовами.

При розміщенні реклами в Internet головною задачею є не тільки професійне публікування сайту підприємства, а й легкість його пошуку потенційним туристом. Зазвичай рекламні менеджери підприємств вважають, що якщо вони вкажуть назву підприємства, то це само по собі гарантує таку легкість. Однак у відповідь на пошуковий запит «Україна» комп'ютер може видати 200-300 посилань на сайти з цим словом, причому зовсім необов'язково, що серед них буде той, що належить турагенції «Траст Сервіс».

Багатомовні сайти, яким є сайт «Траст Сервіс» необхідно зареєструвати у найбільших російських та західноєвропейських пошукових система Yandex ([www.yandex.ru](http://www.yandex.ru)), Rambler ([www.rambler.ru](http://www.rambler.ru)), Yahoo ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)), Alta Vista ([www.altavista.com](http://www.altavista.com)) та ін.

Реєстрація в пошукових системах та каталогах - це обов'язковий захід з метою залучення клієнтів.

Ще один ефективний спосіб розміщення реклами в Internet - розміщення банерів (реklamних плакатів із закликом відвідати сервер підприємства) на інших сайтах. Для цього необхідно вступити до банерообмінної мережі та укласти певну угоду. Якщо на сайті ПП «Траст Сервіс» було показано 100 чужих банерів, а 85 її власних банерів було показано на інших сайтах-учасниках мережі, 15 показів банерів візьме на себе банерна мережа як комісійні. При бажанні показувати на чужих сайтах банерів більше, чим на своєму, можна придбати у мережі необхідну кількість показів. Найбільшими банерообмінними мережами сьогодні виступають LinkExchange, Інтерреклама та ін.

Найбільший ефект має розміщення банерів на спеціалізованих (морських, туристичних) ресурсах мережі. При цьому абсолютно достовірним є прямий



контакт з потенційним споживачем, а ймовірність його відгуку на рекламне звернення банера – дуже високою [45, с.45].

При позиціювання продукту на певному сегменті споживачів досить ефективним буде впровадження прямого маркетингу – діалогової системи маркетингу, яка використовує один або більше рекламних засобів з метою впливу на відповідь клієнта або результат угоди в будь-якій географічній точці. Морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс» використовує даний вид комунікацій з потенційним клієнтом, але лише у вигляді прямої поштової розсилки нових пропозицій підприємствам, державним установам, громадським організаціям, іноземним представництвам, тобто юридичним особам, які можуть виступати «постачальниками» туристів. Адресні розсилки здійснюються 2-4 рази на рік в залежності від зміни сезонних пропозицій.

Теоретично дана система маркетингових комунікацій є ефективною, але вона не дає змоги вести точний облік відгуків клієнтів, і є досить трудомісткою. Більш доскональним видом прямої реклами, націленої безпосередньо на іноземного споживача є встановлення контактів з посольствами та консульствами, різними представництвами України за кордоном за допомогою Internet. Вартість реалізації даного проекту є високою, однак при цьому також переслідується і мета пропаганди країни в цілому як туристичного напрямку, що може бути підставою для отримання державних дотацій.

Участь морської агенції у закордонних спеціалізованих виставках також може бути важливим пунктом реалізації стратегії розширення частки ринку в'їзного туризму та популяризації країни в цілому.

Значним недоліком у функціонуванні туристських підприємств України взагалі і морської агенції ПП «Траст Сервіс» окремо є недосконала цінова політика, що зумовлено відсутністю правил застосування цін, загальних для всіх господарських суб'єктів туристичної індустрії. Передусім мова йде про самовільну зміну цін «суміжниками» морської агенції – готелями та транспортними підприємствами. Це не дозволяє підприємству гарантувати незмінюваний рівень цін на продукт, що відображається на кінцевому

споживачі – туристи. Будь-які зміни цін на продукт агенції повинні бути здійснені на законних підставах в залежності від попиту та пропозиції на ринку, зміни обмінного курсу валют. Підприємство повинно встановити свій порядок зміни цін та вказати його умови у каталозі чи ціновому додатку, наприклад, таким чином: вартість подорожі визначається в угоді на обслуговування (договорі з туристом) і може бути змінена мінімум за 20 днів до дати від'їзду за наступними причинами: зміна зборів та податків на деякі послуги; зміна курсу обміну валют, що впливає на ціни послуг у країні подорожі.

У межах вдосконалення порядку встановлення базової ціни турів для цільового сегменту морська туристична агенція може назначити ціну нижче середнього рівня на ринку – ціну «недопущення» або «витіснення». Нижня границя цієї ціни повинна перевищувати змінні витрати (вартість послуг готелю та транспортного підприємства, пізнавальної програми, комісійні агентам). При цьому зниження ціни повинно одночасно призводити до зростання виручки та прибутку двома шляхами: або за рахунок збільшення норми прибутку з одного продажу, або за рахунок розширення обсягів збуту.

Однак, враховуючи те, що споживачі цільового сегменту є малочуттєвими до ціни, морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс» може зберігати високі ціни, якщо: висока ціна підтримує уявлення про особливі переваги її продукту і є ціною «престижу»; паралельно зменшуються обсяги реалізації на інших сегментах ринку; зберігаються важелі обмеження конкуренції; попит перевищує пропозицію.

Останнім елементом програми маркетингу морської агенції «Траст Сервіс» для нового сегменту іноземних туристів є його розповсюдження, яке також певним чином пов'язане з ціновою політикою.

У 2017 р. кількість морських круїзних судів склала 387 одиниць. Відбувається не тільки кількісне, але і якісне зростання морських круїзних перевезень і судів. За даними статистики СОТ, щорічний стабільний приріст туристів, що використовують ті або інші форми морських круїзів, складає 8 %.

Круїзні судна, як і готелі, оцінюються за низкою критеріїв, після чого їм

привласнюється певна кількість зірок. Використовуються наступні критерії: судно і його оснащення, стан кают, живлення, обслуговування, розважальні програми, асортимент додаткових послуг на борту [13, с. 82].

Для реалізації обраної стратегії позиціонування нового продукту для цільового сегменту ринку в'їзного туризму, морська туристична агенція може використовувати маркетингову програму, яка включає наступні пункти:

- продукт повинен складатися саме з тих компонентів, які є принципово важливими для даного сегменту споживачів. Туристи похилого віку надають перевагу якісним послугам розміщення, харчування, а також додатковим послугам, серед яких виділяють пізнавальні та лікувальні;

- у комплексі маркетингових комунікацій з потенційними іноземними туристами пріоритет слід надавати рекламі в середовищі Internet, а саме банерним та рядковим її підвидам. Велику віддачу має пряма поштова реклама, адресатами яким можуть українські представництва за кордоном. При цьому переслідується і мета пропаганди України як туристичного напрямку;

- успіх цінової політики забезпечується встановленням стабільності цін на послуги агенції, оптимізацією складових турпродукту з метою зменшення його вартості, реалізацією стратегії «низьких цін» з метою проникнення на ринок;

Реалізація будь-якої маркетингової програми завжди потребує великих матеріальних затрат. Тому при розробці її елементів дуже важливо здійснювати оцінку ефективності нової маркетингової стратегії, що дозволило б:

- отримати інформацію про доцільність маркетингових заходів;
- виявити результативність окремих елементів маркетингової програми;
- визначити умови оптимізації стратегії маркетингу.

Комерційні угоди на туристичні послуги укладають менеджери, на яких покладається відповідальність при укладені угоди. Угоди з іншими підприємствами на надання ремонтно-технічного обслуговування, страхування, медичної підтримки укладається вищим керівництвом фірми. Сильними сторонами підприємства є :

- різноманітність турів, завдяки чому на підприємстві майже не виникає проблеми сезонності;

- гнучка система знижок;

- належний рівень професійної підготовки працівників підприємства.

Слабкими сторонами на фірмі є недостатній розвиток прийому вітчизняних туристів.

Оскільки кожний план маркетингу повинен закінчуватись підсумковим розрахунком прогнозного обсягу реалізації, витрат та кінцевого прибутку на майбутній період, має сенс в першу чергу здійснити розрахунок прибутків та витрат (додаток М).

За рахунок зростання ринку туризму на 35 % (даний темп росту є середньорічним для 2016-2017 рр.), прибуток від здійснення підприємством «Траст Сервіс» туристичної діяльності у 2019 р. зросте на 678,3 тис. грн, що на 37 % перевищує рівень попереднього року. При зберіганні частки ринку іноземного туризму на рівні 3,3 %, кількість обслугованих туристів зросте на 1691 осіб, що дасть змогу отримати валової виручки більше на величину обсягу діяльності 2016 р. - 1280,4 тис. грн. Дані результати прогнозування основних показників діяльності туристичної організації можуть виступати кінцевими або проміжними орієнтирами при плануванні маркетингових заходів підприємства.

## ВИСНОВКИ

Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача. Активізація конкуренції та боротьба за лояльність покупців на сучасному етапі розвитку ринкових відносин та у майбутньому має тенденцію до загострення.

У стратегічному управлінні конкурентоспроможність підприємств туристичної сфери розглядається в двох аспектах: 1) конкурентоспроможність туристичного продукту тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо; 2) конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність

Морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс» – підприємство із сильною і конкурентною позицією, що поліпшується; найближчим конкурентом підприємства є ТОВ «Касабланка», що також займає позицію б матриці формування ККР (при виборі стратегії конкурентного поведіння підприємству необхідно насамперед орієнтуватися на даного конкурента, як найбільш сильного). Інший конкурент – ТОВ «Гольфстрім» розташовується в осередку, що вказує на його слабку, але конкурентну позицію, що посилюється. У порівнянні з ним морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс» володіє явною конкурентною перевагою в області цінової політики при високому рівні якості туристичних послуг.

У роботі у напрямку вдосконалення існуючої маркетингової стратегії ПП «Траст Сервіс» було запропоновано вихід підприємства на абсолютно новий підсегмент ринку з метою розширення частки ринку та підвищення прибутковості підприємства. Необхідною умовою реалізації планів є чітке визначення стратегії позиціонування продукту, що передбачає наступне: продукт повинен складатися саме з тих компонентів, які є принципово важливими для даного сегменту споживачів; у комплексі маркетингових комунікацій з потенційними туристами пріоритет слід надавати рекламі в середовищі Internet, а саме банерним та рядковим її підвидам; успіх цінової політики забезпечується встановленням стабільності цін на послуги агенції, оптимізацією складових турпродукту з метою зменшення його вартості, реалізацією стратегії «низьких цін» з метою проникнення на нові ринки.

Економічне обґрунтування наданих пропозицій щодо вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії туристичної агенції ПП «Траст Сервіс» базується на підсумковому розрахунку прогнозного обсягу реалізації, витрат та кінцевого прибутку на майбутній період. Застосування економічно виважених методів ціноутворення дозволило встановити конкурентну ринкову ціну. Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів показує, що у 2019 р. туристична агенція ПП «Траст Сервіс» зможе досягти розширення частки ринку і зайняти новий сегмент ринку туризму. За рахунок реалізації запропонованої конкурентної стратегії підприємства й успішного позиціонування продукту очікується прогнозне зростання балансового прибутку підприємства на 37 %.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. / Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова. – К.: Знання України, 2002. – 358 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Балабанов Г.В. Методичні засади стратегічного планування регіонального розвитку (суспільно-географічний аспект) / Г.В. Балабанов, Т.Г. Гільберг // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку економіко-географічної науки та освіти в Україні». – К.: НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2003. – С. 14 – 20.
4. Балакін Р.Л. Проблеми інтеграції економіки України в світове господарство / Р.Л. Балакін. – К.: Науковий світ, 1992. – 46 с.
5. Бартошук О.В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі // Економічний часопис-XXI. – 2012. – №3-4. – С.38-41.
6. Бартошук О.В. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід) // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2011. – №2. – С. 62-68.
7. Белорус О.Г. Глобальные трансформации и стратегия развития / О.Г. Белорус, Д.Г. Лукьяненко и др. – К.: Ориане, 2000. – 424 с.
8. Бігус М.М. Науковий дискурс дефініції конкурентоспроможності туристичного бізнесу в регіоні // Регіональна економіка. – 2012. – №2. – С.162-167.
9. Волошенко В.М. Особливості управління конкурентоспроможністю туристичної галузі в Україні // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №5. – С.162-164.
10. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг: дис. канд. екон. наук / С.П. Гаврилюк. – К.: КНТЕУ. – 2001.
11. Глобальный этический кодекс туризма ВТО // <http://www.world->

ecotourism.org/ruso/declarations/dec\_quebec.htm (дата звернення: 11.10.2018 р.).

12. Гонтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні: Навчальний посібник. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. – 180 с.

13. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: Навчальний посібник / В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги-XXI, 2003. – 300 с.

14. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: учебник для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 420 с.

15. Мельниченко О.А., Шведун В.О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: Монографія. – Харків: Видавництво. – НУЦЗУ, 2017. – 153 с.

16. Минцберг Г. Стратегический процесс [Текст]: учеб. пос./ Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гашал. – СПб.: Питер, 2001. – 684 с.

17. Минцберг Г. Школы стратегий [Текст]: учеб. пос./ Г. Минцберг, Б. Альстренд. – СПб.: Питер, 2000.- 336 с.

18. Мохаммед Собхі Кдеір Хавамлех. Державне регулювання галузі туристичних послуг як стратегія розвитку національних конкурентних переваг: автореф. дис... к.е.н.: 08.00.03. – Харків, 2009. – 20 с.

19. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства [Текст]: навч. посіб./ В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

20. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18.11.2003 р.№ 1282-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2018 р.).

21. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України №168-2017-р. від 16.03.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p> (дата звернення: 02.10.2018 р.).

22. Руснак А.В., Гречко К.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств туристичної сфери. Зб. тез Міжнар. наук.-пр. конф. «Маркетингові орієнтири інноваційного розвитку економіки і міжнародний досвід».



16.10.2018 р. Херсон: Ред. вид-во ПВНЗ «МУБіП». 2018. С. 115-116.

23. Сердюк О.М. Активний туризм: навч. посібник / О.М. Сердюк // Т.С. Кукліна, О.М. Сердюк, Н.В. Москаленко, В.М. Зайцева, Д.Д. Гурова. – Запоріжжя: ЛПС, 2009. – 270 с.

24. Сердюк О.М. Рекреаційна географія // О.М. Сердюк, Д.Д. Гурова, М.О. Фролов, Т.С. Кукліна. – Запоріжжя: ЛПС, 2016. – 92 с.

25. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства [Текст]: монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

26. Ткач В.О. Маркетинг в туризмі: навч. посіб. / В.О. Ткач, О.С. Камушков, В.М. Зайцева, С.Б. Беліков. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. – 168 с.

27. Ткач В.О. Менеджмент туризму: навч. посіб. В.О. Ткач, О.С. Камушков, В.М. Зайцева, С.Б. Беліков. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2011. – 228 с.

28. Чужиков В.І. Моделі туристичного бізнесу в Європейському Союзі / В.І. Чужиков // Наук. вісн. Чернів. торг.-екон. ун-ту КНТЕУ. – 2005. – Вип. IV. Ч. I – С. 146 – 153.

29. Шлемко В.Т. Економічна безпека України: сутність і напрями забезпечення / В.Т. Шлемко, І.Ф. Бінько. – К.: НІСД, 1997. – 144 с.

## ДОДАТОК А

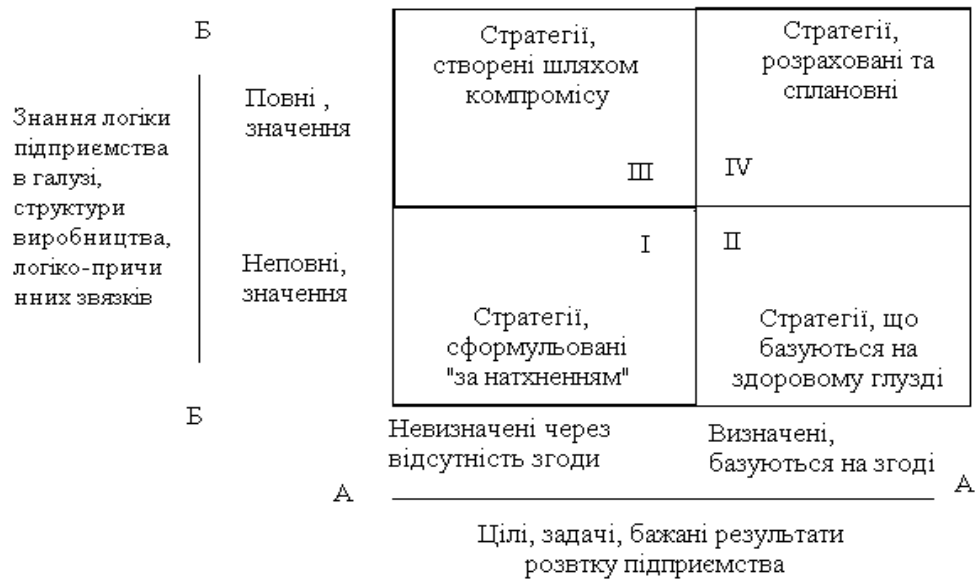


Рис. А.1. Методи встановлення стратегії [24]

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Оцінка закупівлі, розподілу та збуту туристичних послуг  
в морській агенції ПП«Траст Сервіс»

Показник	Вага показника	Еталон	Підприємство значення / рейтинг	
Потужність підприємства, тис. од.	0,2	1000	800	0,16
Якість товару, %	0,2	10	10	0,20
Фондовіддача, грн	0,1	15,70	9,53	0,06
Витрати на 1 грн товару	0,1	0,80	0,80	0,10
Екологія торгівлі (штрафи, тис. грн)	0,05	0	0	0
Прибуток, тис. грн	0,10	85,30	191,80	0,22
Рентабельність, %	0,10	5,56	1,48	0,03
Кількість каналів розподілу, од.	0,05	10	7	0,04
Прибуток на одиницю товару, грн	0,05	8,60	9,30	0,05
Кількість ефективно укладених угод на постачання матеріалів, од.	0,05	730	1159	0,08
Сума місць	1	x	x	0,42

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1

## Маркетинг морської агенції ПП «Траст Сервіс»

Показник	Вага показника	Еталон	Підприємство значення / рейтинг	
Обсяги поставок на внутрішній ринок, тис. грн.	0,2	4167,20	3065,40	0,15
Місце в експорті, тис. грн.	0,1	453	0	0
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	0,1	30	22,50	0,08
Фірмовий стиль (розвинуті напрямки)	0,1	3	3	0,10
Ціна, грн	0,1	58,60	45,75	0,08
Інноваційна діяльність, тис. грн	0,20	154,30	70,90	0,09
Витрати на збут одиниці товару, грн	0,05	24,70	20,60	0,04
Кількість каналів збуту, од.	0,05	7	11	0,08
Обсяг вдало реалізованих угод із замовниками, од.	0,05	2457	3698	0,08
Рівень дотримання договірних умов із замовниками (штрафи, тис. грн)	0,05	15,90	0	0
Сума місць	1	x	x	0,70

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

## Оцінка фінансового стану морської агенції ПП «Траст Сервіс»

Показник	Вага показника	Еталон	Підприємство значення / рейтинг	
Коефіцієнти ліквідності:				
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,05	2 і більше	1,07	0,05
Коефіцієнт критичної оцінки	0,1	1-2	0,79	0,08
Коефіцієнти рентабельності:				
Рентабельність продажу	0,15	більше 10 %	3,99	0,60
Рентабельність активів	0,05	більше 20 %	5,69	0,26
Рентабельність власного капіталу	0,1	близько 100 %	14,79	1,48
Показники ефективності:				
Оборотність активів	0,1	3-7	1,83	0,18
Оборотність власного капіталу	0,1	3-7	2,89	0,29
Коефіцієнти фінансової незалежності:				
Коефіцієнт автономії	0,1	Більше 0,5	0,28	0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,15	Більше 0,5	0,54	0,08
Коефіцієнти фінансової стійкості:				
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,1	0,1	-1,33	-0,13
Сума місць	1	x	x	2,77

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Вихідні дані для побудови квадрату конкурентних можливостей  
морської туристичної агенції ПП «Траст Сервіс»

Показник	Довжини векторів		
	Морська туристична агенція ПП «Траст Сервіс»	ТОВ «Касабланка»	ТОВ «Гольфстрім»
Розподіл та збут товару	103	118	85
Організаційна структура та менеджмент	100	100	100
Маркетинг	70	74	56
Фінанси	277	149	92

## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

Характеристика зовнішнього середовища діяльності  
морської туристичної агенції ПП «Траст Сервіс»

Предмет	Тематика запитань	Зведення відповідей
1	2	3
1. Загальна характеристика		
1.1. Діяльність	Сектор економіки	Реалізація туристичних послуг
	Місія (обґрунтування існування)	Забезпечення попиту споживачів у високоякісних туристичних послугах
	Товари	Туристичні послуги
	Розмах діяльності (міжнародний, державний, місцевий)	Працює на території України та переважно в м. Київ та м. Миколаїв
	Складність та наукомісткість технологій та послуг	Технологія середньої складності, складне обладнання. Послуги середнього ступеня складності
1.2. Історія підприємства	Коли і ким засновано	Засновано 16 березня 1997 року
	Характер зростання	Умови зростання зазначаються високою конкуренцією
1.3. Власність	Капітал (приватний, державний, кооператив)	Приватний капітал
	Юридична форма	Приватне підприємство
1.4. Вплив	Основні власники	Фізичні особи
	Центр контролю, роль правління	Усі загальні рішення приймають власники, директор працює на контрактній основі
1.5. Місцезнаходження	Де знаходиться	Офіс знаходиться у м. Одеса
	Відстань від споживача, транспорт, зв'язок	Транспортні розв'язки автобусів, авіашляхів. Зв'язок - телефон, телекс, телефакс, комп'ютерна мережа, пошта
2. Фактори середовища підприємства		
2.1. Економіка	Загальне економічне становище	Економічна нестабільність
	Рівень і напрям розвитку	Нижче середніх країн світу
	Економічний стан країни	Постійне зростання цін, низька платоспроможність населення
	Структура та кон'юнктура ринку	Структура нестабільна, достовірної інформації немає. Кон'юнктура на середньому рівні
	Фінансова система, можливість отримання позики, зовнішня заборгованість країни	Зовнішня заборгованість країни
2.2. Природні ресурси	Сировина та матеріали	65 % - закордонні, 35 %-вітчизняні
	Енергія та паливо	Енергія - внутрішня. Паливо - 60 % внутрішнє, 40 % країн СНД
	Водні ресурси	Достатні

## Продовження табл. Е.1

1	2	3
	Земля	В районі міста вільної землі майже немає
	Кліматичні умови	Клімат помірний, з середньою кількістю опадів
2.3. Людські ресурси	Освіта	Загальна грамотність, переважно технічні та економічні знання середнього рівня
	Ринок праці	Спостерігається зменшення ринку праці
	Зайнятість та безробіття	За статистикою в Україні 4,5 млн. осіб. у відпустці за свій рахунок; 5 млн. офіційно безробітних; 15 млн. пенсіонерів
	Технічні навички	Дуже добрі
	Бізнес-навички	Середні
	Можливість освіти	Є широкі можливості з будь-якої спеціалізації
2.4. Соціально-культурні ресурси	Структура суспільства (класи, елітні групи, розподіл за доходами)	Розподіл за доходами: «заможні» - 1 % від населення споживають 35 % товарів та послуг; «середняки» - 20 % споживачів - 40 %; «бідняки» - 79 %.
	Смаки споживачів	Розподіляються за доходами: «великі підприємці» замовляють значні площі та якісне обслуговування; «середні підприємці» орієнтуються на якість послуг, але звертають більшу увагу на вартість послуг та виставкових місць
	Організації соціального сенсу (у т.ч. організації працедавців та найманих працівників), їх вплив і соціальна роль	Профспілки у місті послаблені, але мають організаційні форми. У всіх містах присутні організації учасників ВВВ, афганців, ліквідаторів аварії на ЧАЕС. Вплив профспілок у місті малий, вищевказаних організацій значний. Організації працедавців впливу не мають
2.5. Державна влада	Стабільність, профіль, підтримка	Політична нестабільність. База підтримки - Верховна Рада, політичні рухи, місцева влада
	Склад урядової влади	Голова держави - Президент. Строк обрання - 5 років. Орган законодавчої влади - Верховна Рада України в складі 450 депутатів. Строк обрання - 4 роки. Вищий орган виконавчої влади - Кабінет Міністрів, призначається Радою і Президентом. Для вирішення спірних питань між Президентом і Парламентом існує Конституційний Суд
	Економічна політика, регіональна політика	Ринкова економіка з державним регулюванням. Регіональна політика спрямована на розвиток інфраструктури, ресурси відсутні



## Продовження табл. Е.1

1	2	3
	Планування, регуляція економіки, контроль	Основний суб'єкт регулювання - держбюджет та регіональні бюджети. Регуляція-фіскальна (податкова політика, митні збори)
	Податкова система	Податкова система складається з двох загальних типів податків
	Послуги, які надають державні заклади (освіта, охорона здоров'я, соцзабезпечення)	Освіта по держзамовленню - безкоштовна. Середня школа - безкоштовна. Інші - платні. Охорона здоров'я в основному безкоштовна. Медичні препарати та діагностичні послуги платні, але для деяких категорій пільговиків безкоштовні повністю або частково
	Економічний розвиток та функції місцевого самоврядування	Самоврядування розвинуте добре. Основні функції - проведення заходів для поліпшення місцевого життя
2.6. Політика	Політична система та життя	Багатопартійна система
	Вплив політики на управління	Великий на законодавчі акти і приватизацію. Незначний на рівні підприємництва. Впливають на уряд Ліві партії та центристи урядового толку
2.7. Юриспруденція	Трудове законодавство. Комерційне законодавство	Є пакет законодавчих актів про працю (Закон про трудові договори, про відпустки), Закон про підприємництво, Закон про зовнішньоекономічну діяльність
2.8. Фізичне середовище	Транспорт та зв'язок	Транспортна мережа розвинута відмінно. Зв'язок добрий
	Житлове господарство	До вересня 2015 р. здійснювалась масова забудова у великих містах. На даний час має місце зменшення темпів будівництва
	Технічні та інші корисні послуги	Сектор послуг розвинений слабо. Основні роботи виконує виробничий сектор
	Охорона навколишнього середовища	Тільки на законодавчому рівні. Виконання норм контролюється рідко

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність  
морської агенції ПП «Траст Сервіс»

Фактори успіху у майбутньому	Шкала					
	Слабкість			Міцність		
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1. Загальна характеристика						
1.1. Діяльність Сектор економіки					•	
Місія						•
Товари					•	
Розмах діяльності				•		
Складність та науко-місткість технологій та послуг				•		
1.2. Історія підприємства Коли і ким засновано					•	
Характер зростання					•	
Ключові моменти (технологічні прориви, вплив кризи, війн, злиття з іншими компаніями)			•			
1.3. Значимість Обсяг діяльності, обсяг і структура ресурсів		•				
Позиція на ринку у місцевому, міжнародному масштабі		•				
1.4. Власність Капітал			•			
Юридична форма				•		
1.5. Вплив Основні власники				•		
Центр контролю, роль правління					•	
1.6. Місцезнаходження Де знаходиться					•	
Кількість та величина відокремлених структурних підрозділів			•			
Відстань від споживача, транспорт, зв'язок						•
2. Фактори середовища підприємства						
2.1. Економіка Загальне економічне становище	•					

## Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6	7
Рівень і напрям розвитку	•					
Економічний стан країни		•				
Структура та кон'юнктура ринку		•				
Фінансова система, можливість отримання позики, зовнішня заборгованість країни		•				
2.2. Природні ресурси Сировина та матеріали			•			
Енергія та паливо				•		
Водні ресурси						•
Земля		•				
Кліматичні умови					•	
2.3. Людські ресурси Освіта				•		
Ринок праці			•			
Зайнятість та безробіття		•				
Технічні навички					•	
Бізнес-навички				•		
Можливість освіти						•
2.4. Соціально-культурні ресурси Структура суспільства			•			
Смаки споживачів				•		
Соціальні, культурні та релігійні традиції				•		
Організації соціального сенсу (у т.ч. організації працедавців та найманих працівників), їх вплив і соціальна роль			•			
2.5. Державна влада Стабільність, профіль, підтримка				•		
Склад урядової влади					•	
Економічна політика, регіональна політика					•	
Планування, регуляція економіки, контроль				•		
Податкова система			•			
Послуги, які надають державні заклади (освіта, охорона здоров'я, соцзабезпечення)				•		
Економічний розвиток та функції місцевого самоврядування					•	

## Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6	7
2.6. Політика Політична система та життя					•	
Вплив політики на управління			•			
2.7. Юриспруденція Трудове законодавство. Комерційне законодавство				•		
2.7. Юриспруденція Трудове законодавство. Комерційне законодавство				•		
2.8. Фізичне середовище Транспорт та зв'язок					•	
Технічні та інші корисні послуги			•			
Охорона навколишнього середовища				•		
	Загроза			Можливість		

## ДОДАТОК К

Таблиця К.1

Стратегічні позиції, які може займати стратегічний господарський підрозділ за матрицею «Дженерал Електрик–McKinsey»

Назва стратегічної позиції	Характеристика
Переможець 1	Висока привабливість, сильна позиція. Підрозділ є лідером ринку. Стратегія – захист досягнутого шляхом активних інвестицій
Переможець 2	Висока привабливість, середня позиція. Стратегія – зростання шляхом активних інвестицій у закріплення сильних сторін і розвиток слабких
Переможець 3	Середня привабливість, сильна позиція. Стратегія – помірні інвестиції у найбільш привабливі сегменти з метою захисту від конкурентів та підвищення прибутковості
Знак питання	Висока привабливість, слабка позиція. Стратегія залежить від можливостей інших бізнес-одиниць компанії. Можливі або надзвичайно активні інвестиції, або пошук ніші та концентрація у ній, або вихід з бізнесу
Середній бізнес	Середня привабливість, середня позиція. Стратегія: інвестувати обережно і лише у прибуткові та не дуже ризиковані проекти
Створювач прибутку	Низька привабливість, сильна позиція. Стратегія: дуже обмежені інвестиції (лише для підтримки прибутковості у короткостроковому періоді), оскільки галузь може опинитися у кризовому стані і її доведеться покинути
Той, що програв 1	Середня привабливість, слабка позиція. Стратегія - отримувати доходи за рахунок окремих сильних сторін і скорочувати масштаби діяльності
Той, що програв 2	Низька привабливість, середня позиція. Стратегія аналогічна попередній. Якщо пропонують гарну ціну, підрозділ можна продати
Той, що програв 3	Низька привабливість, слабка позиція. Найкращим стратегічним рішенням є якнайшвидший організований вихід з бізнесу

## ДОДАТОК Л

Привабливість ринку	Висока 1,00		ТОВ «Касабланка» 20 % Переможець №2	
	Середня 0,67			ТФ «Траст Сервіс» 18 % Переможець №1
	Низька 0,33	ТОВ «Гольфстрім» 11 % Переможений №1		
		Низька 0,33	Середня 0,67	Висока 1,00
Конкурентоспроможність товарної групи				

Рис. Л.1. Матриця «Дженерал-Електрик – McKinsey»

## ДОДАТОК М

Таблиця М.1

Бюджетний розрахунок балансового прибутку та загальних витрат туристичного підприємства ПП «Траст Сервіс» на 2019 рік

Показник	2017 р.	Планове відхилення, %	2019 р.
1	2	3	4
Кількість обслужених іноземних туристів, осіб	146422	35	197670
Кількість іноземних туристів, що були обслужені МА «Траст Сервіс», осіб	4832		6523
Середня доходна ставка на одного туриста (середня ціна туру), грн	757,2		757,2
Середні змінні витрати, грн	356,0		356,0
Постійні витрати, тис. грн			
Реклама	33,0	0,0	33,0
Стимулювання збуту	12,6	0,0	12,6
Комісійні виплати	28,0	0,0	28,0
Адміністративні накладні витрати	31,6	0,0	31,6
Розрахунок прибутків та витрат, тис. грн			
Обсяг реалізації	3658,9		4939,2
Загальні змінні витрати	1720,2		2322,2
Операційний прибуток	1938,7		2617
Реклама	33,0		33,0
Стимулювання збуту	12,6		12,6
Адміністративні накладні витрати	31,6		31,6
Загальні постійні витрати	105,2		105,2
Балансовий прибуток	1833,5		2511,8

## АНОТАЦІЯ

### наукової роботи «Туристична сфера»

У сучасних умовах господарювання в Україні з посиленням конкуренції у підприємств виникає проблема забезпечення конкурентоспроможності, що є головною передумовою підтримання їх стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Успіх підприємства в умовах конкурентної боротьби обумовлюється здійсненням постійного моніторингу позицій на ринку, дослідженням сильних та слабких сторін власної господарської діяльності і конкурентів, здатністю пристосовуватись до змін ринкових ситуацій.

Ці проблеми актуальні і для підприємств туристичної сфери, які, незважаючи на наявність потенційних можливостей розвитку, привносять недостатні доходи до бюджету країни через невисоку конкурентоспроможність. Актуальність проблеми підсилюється в умовах інтеграції України у світовий економічний простір, виходу на міжнародний ринок і розширення, таким чином, кола потенційних конкурентів.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії підприємств туристичної сфери.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі основні завдання:

- розкрити теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії туристичних підприємств;
- дослідити процес формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності в діяльності морської агенції;
- обґрунтувати напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємств туристичної сфери.

Для досягнення мети наукового дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: логічний і діалектичний – у визначенні сутності базових категорій; монографічний – у процесі вивчення літературних джерел й систематизації теоретичних підходів до формування



конкурентних стратегій підприємств туристичної сфери; аналізу та синтезу – у дослідженні конкурентних позицій туристичного підприємства; аналітичний – у дослідженні чинників, що впливають на конкурентні позиції туристичних підприємств; статистичний – в обробці даних, оцінці емпіричних параметрів розвитку туристичного підприємства; графічний – для наочного відображення результатів дослідження; абстрактно-логічний – у процесі обґрунтування завдань, теоретичних узагальнень і формулювання висновків тощо.

Наукова новизна одержаних результатів визначається реальною оцінкою конкурентної позиції та конкурентних переваг морської туристичної агенції та управління нею, а також обґрунтуванням пропозицій щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони створюють основу для формування ефективних конкурентних стратегій підприємств туристичної сфери. Матеріали наукового дослідження можуть бути використані при складанні маркетингових програм підприємств туристичної сфери, формуванні конкурентних стратегій морських туристичних агенцій.

У роботі розкрито теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії туристичних підприємств. Визначено конкурентні переваги підприємств туристичної сфери. Виділено способи (методи) встановлення стратегій розвитку туристичних підприємств. На прикладі морської туристичної агенції досліджено формування конкурентних переваг туристичних підприємств. Зокрема, побудовано матрицю формування конкурентної карти ринку туристичних послуг. Здійснено оцінку показників діяльності досліджуваної морської агенції для побудови конкурентного профілю підприємства щодо основних конкурентів. Це дозволило виявити проблему маркетингу (доцільна організація в рамках підприємства системи моніторингу суспільної думки (реальних і потенційних споживачів) або використання незалежної консультативної підтримки в інтересах одержання інформації, необхідної для прогнозування попиту, планування розвитку, збуту; обґрунтувати необхідність активізації рекламної діяльності і зв'язків із громадськістю, що також вплине на

збільшення обсягу реалізації); обґрунтувати доцільність поліпшення менеджменту на підприємстві (за рахунок організації системи підвищення кваліфікації персоналу (у тому числі удосконалювання професійних якостей вищого керівництва) і формування корпоративної культури, що створить сприятливе середовище для прояву ініціативності співробітниками, розкриття їхнього творчого потенціалу в інтересах досягнення цілей організації). У роботі у напрямку вдосконалення існуючої маркетингової стратегії морської агенції було запропоновано вихід підприємства на абсолютно новий підсегмент ринку з метою розширення частки ринку та підвищення прибутковості підприємства. Необхідною умовою реалізації планів є чітке визначення стратегії позиціонування продукту, що передбачає наступне: продукт повинен складатися саме з тих компонентів, які є принципово важливими для даного сегменту споживачів; у комплексі маркетингових комунікацій з потенційними туристами пріоритет слід надавати рекламі в середовищі Internet, а саме банерним та рядковим її підвидам; успіх цінової політики забезпечується встановленням стабільності цін на послуги агенції, оптимізацією складових турпродукту з метою зменшення його вартості, реалізацією стратегії «низьких цін» з метою проникнення на нові ринки. Здійснено комплексну оцінку зовнішнього середовища досліджуваного підприємства (морської агенції), що дало змогу обґрунтувати напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства туристичної сфери. За рахунок реалізації запропонованої конкурентної стратегії підприємства й успішного позиціонування продукту очікується прогнозне зростання балансового прибутку підприємства на 37 %.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (29 найменувань) та 10 додатків. Основний обсяг роботи становить 30 сторінок комп'ютерного тексту, містить 9 таблиць, 2 рисунки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, стратегія, туристична сфера, туристичне підприємство.