

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ

Кафедра туристичного бізнесу

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА»  
(НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «FEEL GOOD»)**

Допущена до захисту:

завідувач кафедри туристичного бізнесу

доктор культурології, доцент

Л. Д. Божко

Виконала:

Студентка магістратури

факультету управління та бізнесу

денної форми навчання

спеціальності 242 «Туризм»

Х. Р. Самойлова

Науковий керівник:

к.е.н.,

доцент кафедри туристичного бізнесу

М. М. Зайцева

Харків – 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність і основні фактори конкурентоспроможності туристичного підприємства.....	9
1.2 Методи оцінки управління конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.3 Стратегії як фактор управління конкурентоспроможності підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «FEEL GOOD».....	25
2.1. Аналіз ринку туризму в Україні.....	25
2.2. SWOT-аналіз туристичної агенції «Feel good».....	34
2.3. Оцінка конкурентоспроможності туристичної агенції «Feel good».....	42
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «FEEL GOOD».....	48
3.1 Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції «Feel good».....	48
3.2 Розробка та ефективність впровадження механізму управління конкурентоспроможності туристичної агенції «Feel good».....	55
3.3 Оцінка та контроль впливу заходів з підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції «Feel good».....	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	65
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

Туристичний ринок сьогодні характеризується постійними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі, нестійкістю споживчого попиту, наявністю великої кількості підприємств туристичної індустрії різних форм власності, видів та напрямків, які мають тенденцію активного розвитку і швидкого росту, підвищення невизначеності та ризику.

Щоб вижити на ринку в умовах конкурентної боротьби і мати право на існування, підприємствам туристичної сфери необхідно постійно спостерігати і реагувати на всі зміни, що відбуваються у його конкурентному середовищі.

Метою діяльності є збереження та зміцнення своїх позицій на ринку і забезпечення ефективного управління конкурентними перевагами. Конкурентна боротьба дозволяє відокремити з безлічі туристичних підприємств певних лідерів, здатних пропонувати найбільш якісні та актуальні для сучасного життя туристичні послуги, які відповідають різноманітним потребам населення.

Функціонування підприємств на туристичному ринку, які є ланками одного ланцюга – економіки, де конкуренція це основний елемент ринку, не можливе без урахування діяльності конкурентів. Але далеко не всі підприємства туристичної інфраструктури готові до ведення конкурентної боротьби.

Володіння конкурентоспроможним туристичним продуктом не дозволяє багатьом підприємствам ефективно реалізовувати цю перевагу. Причини тому відсутність практики впровадження механізму управління конкурентоспроможністю і використання цілого комплексу маркетингу: гнучкої асортиментної і цінової політики, ефективних методів стимулювання продажу туристичних послуг.

Дуже важливим є досконале дослідження своїх конкурентів, оцінювання їх потенціалу шляхом вивчення слабких і сильних сторін та приймання обґрунтованих рішень в управлінні конкурентоспроможністю підприємства, що

дозволить у майбутньому стратегічно точно сконцентрувати увагу на слабкі напрямки конкурентів.

Туристичним підприємствам, щоб вижити в умовах конкуренції, активно розвиватися на туристичному ринку, результативно управляти та застосувати конкурентні стратегії, необхідно постійно аналізувати стан справ на ринку, з'ясувати все, що можливо і не можливо про своїх конкурентів, бути на крок попереду. А також порівнювати якість своїх турпродуктів та послуг, ціни, канали збуту і їх методи поліпшення з тими, які використовують конкуренти, виявити і проаналізувати свої переваги та недоліки і приймати рішення щодо розробки стратегій управління конкурентоспроможності підприємства.

Головна мета управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства це забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому.

Отже проблема управління конкурентоспроможністю підприємств туристичного ринку набуває на сучасному етапі першочергового значення.

Питання вивчення проблем конкуренції та конкурентоспроможності підприємства знайшли відображення в наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, а саме: Вашків О. П., Воронкова А. Е., Гудзинський О. Д., Заруба Ю. О., Іванов Ю. Б., Кіндрацька Г. І., Клименко С. М., Котлер Ф., Мескон М., Портер М., Тарнавська Н. П., Томпсон А. А., Шершньова З. Є. та інші.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність туристичної агенції «Feel good».

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю туристичної агенції «Feel good».

Метою даної наукової роботи є розробка стратегій управління конкурентоспроможності на прикладі туристичної агенції «Feel good»

Реалізація мети дослідження потребує вирішення таких завдань:

1. Вивчення теоретичних аспектів конкуренції та конкурентного середовища, методів управління конкурентоспроможності підприємства.
2. Аналіз туристичного ринку України.
3. Характеристика стану туристичної агенції «Feel good».
4. Аналіз сильних та слабких сторін та оцінка ефективності діяльності туристичної агенції «Feel good».
5. Аналіз конкурентоспроможності туристичної агенції «Feel good».
6. Розробка стратегії управління конкурентоспроможності туристичної агенції «Feel good».
7. Впровадження механізму управління конкурентоспроможності туристичної агенції «Feel good».
8. Контроль впливу заходів підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції «Feel good».

Магістерська робота складається з трьох розділів. В першому розділі висвітлені теоретичні засади конкуренції і основи конкурентоспроможності підприємства. У другому розділі аналізується ринок конкурентів і оцінюється стан туристичної агенції «Feel good». Мета третього розділу – впровадження конкурентних стратегій та путі підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції «Feel good».

Теоретична і методологічна база наукової роботи, методологічною основою дослідження є діалектично метод пізнання і системний підхід.

У процесі дослідження використовувалися такі наукові методи і прийоми, як наукова абстракція, аналіз і синтез, методи групування, порівняння та інші.

Теоретичною базою дослідження є навчальна, методична та наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів, а також матеріали періодичних видань та інтернет–джерел, що стосуються досліджуваної теми та аналіз ринку.

Практична значущість роботи полягає в тому, що результати дослідження можна використовувати в практичній діяльності туристичної агенції «Feel good».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці путей підвищення конкурентоспроможності та формалізованому процесу реалізації проекту впровадження стратегії управління конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження апробовано на всеукраїнській науко-теоретичній конференції молодих учених «Культура та інформаційне суспільство ХХІ століття», (21-12 листоп. 2019 р.) м. Харків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Л. Г. Визначення конкурентоспроможності туристичного продукту / Л. Г. Агафонова // Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування : міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 жовтня 2006 р., м. Київ : [матеріали] / Відп. ред. А. А. Мазаракі. – К. : КТЕУ, 2006. – С. 430–434.
2. Безус П. І., Терещенко В. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції./ П. І. Безус, В. І. Терещенко // Ефективна економіка № 5, 2017. – С. 57 – 63.
3. Борисова О. В. Інноваційні стратегії підприємств в туризмі: сутність, методичні підходи щодо вибору стратегій з використанням SPACE-аналізу / О. В. Борисова // Ефективна економіка, №4. — 2013— С. 56-62.
4. Гринько Т. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі міжнародного туризму в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/grinko.html>
5. Гербера О. Є. Особливості інноваційних процесів в туристичній індустрії [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/garbera.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/garbera.htm)
6. Герчанівська С. До питання управління конкурентоспроможністю підприємства/ С. Герчанівська, Т. Рапіцький // Галицький економічний вісник. — 2011. — №3(32). — С.103– 107
7. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є. О. Діденко // Ефективна економіка, №5. — 2017— С. 56-62.
8. Дикань, В. Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства / В.Л. Дикань // Маркетинг: теорія і практика. – Луганськ, 2010. – №16. – С. 55–58.
9. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу / Л. П. Дядечко // К.: Центр учбової літератури, 2007. - 224 с.
10. Зайцева М.М. Реформування управління туристичної діяльності на регіональному рівні. Антикризове управління економікою України: нові

виклики.: матеріали III Міжнар. наук. - практ. інтернет конф. ( 15-17 грудня 2015р) / Київ. нац. екон. університет ім. Вадима Гетьмана — Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана , 2015 — С. 291-294.

11. Зайцева М.М. Особливості розробки інноваційної стратегії туристичних підприємств // Актуальные научные исследования в современном мире: материалы VII Междунар. научн. - практ. инт.- конф. (22-23 дек. 2015 г.) Переяслав-Хмельницкий государственный педагогический университет им. Григория Сковороды // Сб. науч. тр. — Переяслав-Хмельницкий, 2015. — Вып. 8, ч. 2. — С. 131-136.

12. Зайцева М.М. Туристичні підприємства України на світовому ринку туризму //Актуальные научные исследования в современном мире : материалы VI Междунар. научн. - практ. инт.- конф. (26-27 окт. 2015 г.) Переяслав-Хмельницкий государственный педагогический университет им. Григория Сковороды // Сб. науч. Тр — Переяслав-Хмельницкий, 2015.— Вып. 6, ч. 2. — С. 88-91.

13. Ковальчук С.В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування / С. В. Ковальчук, В. В. Миколишина // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія: Економічні науки.– 2011.– №6, Т. 4. – С. 60–65.

14. Косар Н. Дослідження розвитку туризму в умовах кризи / Н. Косар, Н. Кузьо // Актуальні проблеми економіки. – 2016. - №2 (176), С. 115-125 .

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

16. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О.О. Любіцева.– К.: Альтерпрес, 2002. – 436 с.

17. Мальська М. П. Економіка туризму: теорія та практика [текст]: підручник / М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, С. В. Білоус, Н. Л. Мандюк. — К: «Центр учбової літератури», 2014. — 544с.



18. Мальська М. П. Основи туристичного бізнесу: навчальний посібник / М. П. Мальська, В. В. Худо, В. І. Цибух. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с.
19. Пестушко В. М. Український туризм у контексті глобалізації: сучасний стан і перспективи / В. М. Пестушко // Географія та основи економіки. – 2015. – №7. – С. 257–265.
20. Сажнєва Н. М. Арсененко І. А. Актуальні напрямки розвитку конкурентоспроможного ринку туризму в Україні / Н. М. Сажнєва, І. А. Арсененко // Український географічний журнал. – 2012. – №1. – С. 40–43.
20. Самойлова Х. Р. Управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств / Х. Самойлова // Міжнародна наукова конференція ХДАК “Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку”, (21-22 листопада 2019р). / Харк. держ. акад. культури ; відп. за вип. Н. М. Кушнарєнко. – Харків : ХДАК, 2019. – С. 107–109.
21. Сидорєнко І. О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні / І. О. Сидорєнко // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – №1 (7). – С. 45–53.
22. Тимчишин-Чемерис Ю. В., Пастєрнєк О. І. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної справи в Україні / Ю. В. Тимчишин-Чемерис, О. І. Пастєрнєк // Международный научный журнал «Интернаука» // № 7 (29), 2017. – С. 165–171.
23. Тимчишин-Чемерис Ю. В. Туристичний кластер — форма розвитку та успіху туристичної діяльності регіону / Тимчишин-Чемерис Ю. В. // Вісник аграрної науки Причорномор’я. Випуск 4 (87), 2015. — С. 44–57.
24. Тимчишин-Чемерис Ю. Інноваційні процеси, як чинники підвищення розвитку підприємств туристичного бізнесу / Тимчишин-Чемерис Ю. В. // Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної

інтернет-конференції (19–21 листопада 2015 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет; редкол.: С. В. Васильчак, К. Б. Волощук, З. Б. Живко, О. І. Копилюк та ін. — Львів: Укр. акад. друкарства, 2015. — С. 138–140.

25. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р. А. — М.:Видавничо-книготорговий центр "Маркетинг", 2002. — 544 с.

26. Фролова Г. І. Організаційні засади маркетингових досліджень у сфері туризму / Г.І. Фролова, В. Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2014.— №3. — С. 52–56.

27. Сысоева Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие / Е.А. Сысоева // Экономика и управление. Экономические науки. — 2010. — № 12 (73). — С. 283–287.

28. Офіційний сайт Міністерства культури і туризму України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.mincult.gov.ua>

29. Офіційний сайт Державної служби туризму та відпочинку.. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.tourism.gov.ua>

30. Офіційний сайт Офіційний сайт Комітету статистики України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

31. Офіційний сайт Туристичної агенції «FEEL GOOD» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://feel-good.com.ua/>

## ДОДАТКИ

Таблиця 1

Попарне порівняння критеріїв SWOT-аналізу

		Сильні сторони								Слабкі сторони						Сума
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	
Можливості	1	5	5	5	5	5	0	0	0	-5	0	0	-1	0	0	19
	2	3	3	3	1	0	5	4	0	0	-2	-3	-5	0	0	9
	3	0	0	1	0	0	0	5	0	0	0	0	-3	0	0	3
	4	4	4	5	0	0	0	5	0	-1	-2	-1	-1	0	0	13
	5	5	5	5	5	5	0	5	2	0	-1	-1	-3	-1	0	31
	6	1	0	0	0	0	5	0	1	-1	-5	-2	0	-5	-4	-10
	7	5	5	5	5	2	3	4	0	0	0	-3	-1	0	0	25
Загрози	1	0	-2	0	0	0	0	-2	0	-1	0	0	-5	-5	0	-15
	2	0	1	-2	0	-1	0	-4	0	0	0	-1	-3	-2	0	-12
	3	0	-2	0	0	0	-3	0	0	0	0	0	-5	-3	0	-13
	4	0	0	0	0	0	0	3	-1	0	0	0	-4	-2	-5	-9
	5	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-3	-5	-4	0	0	-13
	6	1	1	1	1	1	2	0	1	-4	-4	-5	-5	-5	0	-15
<b>Сума</b>		<b>24</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>-13</b>	<b>-17</b>	<b>-21</b>	<b>-37</b>	<b>-23</b>	<b>-9</b>	

Таблиця 2

## SWOT-аналіз туристичної агенції «Feel good»

№	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1	Високий рівень технологічних навичок роботи з туроператорами, турагенствами та іншими підприємствами туристичної індустрії завдяки досвіду роботи на ринку. Підприємство має довгострокові і стійкі зв'язки з туристичними організаціями та установами, що забезпечує їй хороші позиції на ринку.	Відсутність ефективних заходів у міжсезоння. Підприємство не розробляє маршрути, які змогли б приносити прибуток в період міжсезоння, не є туроператором. Не використовується планомірна система знижок. Занадто вузька продуктова лінія.
2	Наявність фінансової міцності в ресурсах.	Недостатній обсяг інвестиційних ресурсів. Недостатня прибутковість.
3	Наявність добре навчених висококваліфікованих кадрів. Менеджери підприємства мають великий досвід роботи в туризмі, а також у розробці нових турів	Недостатній рівень оплати праці працівників підприємства «Feel good», що характерно для всього туристичного ринку Харкова. Плильність кадрів.
4	Сформований позитивний імідж у споживача протягом 5 років роботи. Підприємству вже не доводиться витрачати великі кошти на формування іміджу організації, оскільки він вже добре сформований. Необхідні кошти тільки для підтримки стану в цьому напрямку.	Економічна нестабільність внаслідок незадовільної маркетингової діяльності. Недостатня реклама в засобах масової інформації. Недостатньо сформований імідж. Відсутність деяких новітніх технологій в просуванні туристичних послуг.
5	Розміщення web-сторінки у мережі Інтернет.	Відсутність диверсифікації. Відсутність маркетингової політики
6	Вміння професійно вести конкурентну боротьбу. Відносно низькі ціни на туристичні послуги. Вища за середню обізнаність про стан ринку.	Невигідне місце розташування по відношенню к іншим туристичним агенствам Постійне збільшення фірм-конкурентів, внаслідок чого доводиться вводити інновації, щоб привабити нових клієнтів
7		Відсутність особливих навичок в галузі менеджменту. Недосконалість стратегій управління.
	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1	Хороша мотивація персоналу, внаслідок послідовного підвищення зарплати та відсотку від продажу туристичних послуг.	Неврегульоване податкове законодавство. Недосконалість законів і указів про регулювання туристичного бізнесу. Прийняття нових законів про туристичну діяльність (збільшення вартості ліцензії на право займатися виїзним туризмом), підвищення податків.
2	Збільшення кількості реалізованих турпродуктів та послуг, підвищення прибутковості.	В силу тривалої кризи та несприятливого політичного положення в країні, можливо спад щодо споживання туристичних послуг. Високі темпи інфляції Зменшення доходів населення. Зниження темпів росту ринку
3	Обслуговування додаткових груп споживачів.	Падіння обсягів реалізації послуг у зв'язку зі зміною смаків.
4	Вихід на новий ринок видів туризму. Диверсифікація.	Зміна курсу валют.
5	Розширення асортименту послуг з метою задоволення більшої кількості потреб клієнтів.	Підсилення конкуренції з боку існуючих фірм. Імовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних) Входження на ринок сильного конкурента
6	Стабілізація та розвиток економіки країни. Сприятливе законодавство. Доступність інвестицій та кредитів	Несприятливі демографічні зміни.

Таблиця 3.

## Аналіз зовнішнього середовища туристичного агенства «Feel good»"

Група факторів	Фактори	Фактори	
		Сприяють досягнення цілей	Перешкоджають досягнення цілей
1. Економічні фактори	1. Норми оподаткування.		-
	2. Митні збори.		-
	3. Курс валюти.	+	-
	4. Темпи інфляції.		-
	5. Рівень безробіття.		-
2. Ринокні фактори	1. Рівень конкуренції.	+	-
	2. Демографічні умови.	+	-
	3. Рівень доходів населення.	+	-
3. Технологічні фактори	1. Удосконалення засобів зв'язку.	+	
	2. Удосконалення засобів доставки товарів.	+	
4. Соціальні фактори.	1. Ставлення людей до роботи і до якості життя.	+	
	2. Установки, життєві цінності та традиції.	+	-
	3. Рівень освіти робочої сили.	+	-