

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.183.01.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 218-ЕП-Д22
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Євгенія ЛОБАНОВА
(підпис)

Керівник: професор, д-р екон. наук
Наталія КАЛИЧЕВА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена Семенцова

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Лобановій Євгенії Вікторівні

1 Тема «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства за рахунок корпоративної соціальної відповідальності»

керівник Каличева Наталія Євгеніївна, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 23/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані: Статистична інформація про діяльність підприємств туристичної сфери

Науково-методична література

Статистична інформація

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

2 Характеристика туристичної індустрії та аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «Join UP»

3 Обґрунтування підходів до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності.

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи

2 Дослідженням конкурентоспроможності підприємства

3 Сутність корпоративної соціальної відповідальності

4 Сутність корпоративної соціальної відповідальності

5 Формування індексу конкурентоспроможності у сфері туризму

6 Формування індексу конкурентоспроможності у сфері туризму та SNW-аналіз

туристичної фірми «Join UP»

7 Схема корпоративної відповідальності туристичного підприємства

8 Заходи, спрямовані на внутрішню соціальну відповідальність туристичного підприємства

9 Заходи, спрямовані на внутрішню соціальну відповідальність туристичного підприємства

10 Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства

11 Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства

12 Темп приросту за 12 розробленими показниками для експрес-оцінки СВБ на підприємстві ТОВ «Join UP» за 2022-2023 рр.

13 Бальна шкала експрес-оцінки соціальної відповідальності бізнесу по підприємству ТОВ «Join UP»

14 Шкала оцінювання імплементації принципів соціальної відповідальності на підприємствах

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства	23.10.2023	викон.
2 Характеристика туристичної індустрії та аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «Join UP»	02.11.2023	викон.
3 Обґрунтування підходів до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності	14.11.2023	викон.
Висновки	11.12.2023	викон.
Графічна частина	25.12.2023	викон.

Студент _____ Євгенія ЛОБАНОВА

Керівник _____ Наталія КАЛИЧЕВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства	10
1.1 Методи управління дослідженням конкурентоспроможності підприємства	10
1.2 Основні конкурентні переваги для покращення бізнесу	22
1.3 Корпоративна соціальна відповідальність, як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства	28
Висновки до розділу 1	41
2 Характеристика туристичної індустрії та аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «Join UP»	44
2.1 Аналіз ринку туристичних послуг в Україні	44
2.2 Сегментування ринку та позиціонування турпродукту	54
2.3 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Join UP»	61
2.4 Аналіз перспектив та загрози підприємства	64
Висновки до розділу 2	70
3 Обґрунтування підходів до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності.	73
3.1 Корпоративна соціальна відповідальність як основа розвитку туристичного підприємства	73

					<i>МРЕ.183.01.06 ПЗ</i>			
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>	Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства за рахунок корпоративної соціальної відповідальності	<i>Літ.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Аркушів</i>
<i>Розроб.</i>		Лобанова						
<i>Перевір.</i>		Каличева					4	
<i>Рецензент</i>						<i>УкрДУЗТ</i>		
<i>Н. Контр.</i>		Назаренко	<i>МММ</i>	05.01.24				
<i>Затверд.</i>		Дикань						4

3.2 Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності	79
3.3 Практичні рекомендації щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства.	86
3.4 Роль корпоративної соціальної відповідальності у підвищення лояльності співробітників туристичного підприємства для забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства	93
Висновок до розділу 3	101
Висновки.	103
Список використаних джерел.	107

Вступ

Актуальність теми. Туризм став рушійною силою не тільки економічного прогресу, а й соціального розвитку. Індустрія туризму забезпечує нові можливості працевлаштування можуть зробити значний внесок у зменшення бідності та розширення можливостей жінок, молоді та працівників-мігрантів. . Індустрія туризму також може допомогти відродити райони, що занепадають, відкрити та розвивати віддалені сільські райони, а також сприяти обізнаності про природні ресурси різних країн.

Однак країни, які прагнуть максимізувати свої національні доходи від туризму, зіткнулися зі значними економічними, соціальними та екологічними проблемами, включаючи необхідність зміцнення міжгалузевих зв'язків, і зменшення надмірних витрат доходів для національної економіки.

Зі збільшенням транспортних можливостей, зменшенням витрат і зростанням реальних доходів домогосподарств світова індустрія туризму поступово розвивається і набуває форму.

Сфера туризму має важливе значення у соціально-економічній діяльності багатьох країн, в тому числі й нашої, проте пандемія COVID-19 та військова агресія 2022-2023 років вкрай негативно позначилася на індустрії туризму та гостинності.

Після перемоги розвиток туристичного підприємництва може стати рушієм місцевого економічного розвитку, підвищення інвестиційної привабливості регіонів та їх конкурентоспроможності. Адже туристичне підприємництво є локомотивом економічного, соціального, екологічного і культурного розвитку територіальних громад.

Об'єктивна необхідність розвитку туризму в територіальних громадах надає можливості для роботи кваліфікованих і некваліфікованих працівників, адже галузь досить трудомістка; збільшується дохід (мікро- та макроекономічний); розвивається

інфраструктура, особливо транспортна; стимулюється місцева торгівля; розвиваються місцеві ресурси; диверсифікується економіка громади

Попри тенденцію до зниження загальної кількості суб'єктів туристичної діяльності, ринок туристичних послуг продовжує функціонувати – споживачі бажають відпочинку, тож підприємства сфери для виживання в сучасних надскладних умовах змушені знаходити нові напрями розвитку, проводити роботу з визначення сегмента споживчого ринку та пріоритетів формування турпродукту, що спираються не тільки на наявний реєстр тур ресурсів, а й враховують ефективність впливу туризму в регіонах та країні. А завдяки тому, що сучасні темпи зміни економічної та політичної ситуацій є дуже швидкими, стратегічне планування стає єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем та можливостей.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних завдань:

- дослідити методи управління дослідженням конкурентоспроможності підприємства;
- виокремити основні конкурентні переваги для покращення бізнесу;
- провести аналіз ринку туристичних послуг в Україні;
- розкрити особливості господарської діяльності ТОВ «Join UP»;
- дослідити обґрунтування підходів до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності;

- сформувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління підприємствами сфери туризму.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності.

Інформаційною основою роботи є теоретичні та практичні напрацювання вітчизняних та закордонних вчених щодо розвитку туристичних підприємств, матеріали та рекомендації науково-практичних конференцій та семінарів, інформаційно-довідкова, навчально-методична література, матеріали періодичних видань, а також відомості із мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-87] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використовувалися загальнонаукові методи: інституційний та економічний аналізи, збір та обробка інформації, аналіз існуючих джерел з аналізованої проблематики, порівняння та аналогій, узагальнення, логічні методи, табличний та графічний методи, а також метод інформаційного пошуку.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної

соціальної відповідальності.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні напрямів розвитку туристичних підприємств на базі корпоративної соціальної відповідальності.

Результатами роботи автора є формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Розвиток методів управління та господарювання на транспорті» загальним обсягом 13 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на XIX науково-практичної міжнародної конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (1 - 2 червня 2023р. м. Харків)

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Перший розділ присвячено теоретико-методологічним основам забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Другий розділ присвячено характеристиці туристичної індустрії та також виконано аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «Join UP», В якому описуються основні напрямки роботи та досліджується виробничо-господарська діяльність підприємства.

Третій розділ роботи присвячено питанням обґрунтуванню підходів до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності.

1 Теоретико-методологічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

1.1 Методи управління дослідженням конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємств є окремою темою дослідження конкурентоспроможності. З точки зору цінності дослідження конкурентоспроможності, для вивчення конкурентоспроможності необхідно не лише використовувати методи економіки та менеджменту, але й використовувати статистичні методи для її вираження. Показники конкурентоспроможності підприємства можна розділити на дві категорії: показники оцінки та показники аналізу. Індикатори оцінки, особливо явні індикатори оцінки серед них, відображають результат конкуренції або кінцевий результат конкурентоспроможності, тоді як аналітичні індикатори відображають причини або детермінанти конкурентоспроможності. Результати, отримані в рамках Проекту моніторингу конкурентоспроможності підприємств в українських ділових новинах, показують, що на основі оцінки конкурентоспроможності підприємства його можна розвинути в широку область дослідження конкурентоспроможності. У сенсі постійного підходу до об'єктивних фактів, у сенсі правильного розуміння загальної ситуації та об'єктивних тенденцій, використовуючи методи економічного, управлінського та статистичного аналізу, відображати реальну ситуацію конкурентоспроможності підприємств і робити порівняння, яким придатна фактична оцінка є важливим внеском економіки, управління та статистики у вивчення конкурентоспроможності підприємства.[5]

Конкурентоспроможність – це дуже складне поняття, теоретично ми можемо проводити дослідження та аналіз його з різних аспектів і кутів. І коли ми хочемо

оцінити конкурентоспроможність конкретних підприємств, ми зіткнемося з низкою складних проблем і труднощів. На основі досліджень економіки та менеджменту використання статистичних методів для кількісної оцінки та моніторингу конкурентоспроможності підприємств може отримати низку дуже практичних результатів, які, у свою чергу, можуть сприяти подальшим поглибленим та комплексним дослідженням теорії конкурентоспроможності. . Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства може стати спеціалізованим напрямом дослідження конкурентоспроможності.

У ринковій економіці конкурентоспроможність найбільш інтуїтивно проявляється як здатність або комплексна якість підприємства, яке може надавати продукти чи послуги споживачам (або ринку) ефективніше, ніж інші підприємства, і давати собі можливість розвиватися. Так званий «більш ефективний» означає безперервне виробництво та продаж за нижчою ціною або з якістю, якою споживачі більш задоволені (статистично представлені як такі, що мають вищу частку ринку); так званий «сприяти саморозвитку» стосується до, підприємство може досягти довгострокового позитивного циклу в економіці та мати постійні хороші результати, щоб стати сильним підприємством, яке виживає та розвивається протягом тривалого часу (за статистикою, воно має довгострокову високу прибутковість).

Отже, як теоретично пояснити, чому одні підприємства можуть мати більшу частку ринку, ніж інші в довгостроковій перспективі? У класичному економічному аналізі зазвичай припускають, що товари, які виробляють і продають конкуруючі компанії, абсолютно однакові. Таким чином, причина того, яка компанія має високу частку ринку, зводиться до того, яка компанія пропонує товари за нижчими цінами. Отже, чому між підприємствами існують відмінності у собівартості продукції, що призводить до різної ціни на їх продукцію? Спочатку економічна наука припускала, що підприємства є елементарною одиницею, і немає суттєвої різниці між підприємством і окремою «особою». Пізніше для пояснення різниці у собівартості підприємств припускали наявність відмінностей між підприємствами, зумовлених

поділом праці та спеціалізацією Адам Сміт [68] першим ґрунтовно продемонстрував роль поділу праці в підвищенні продуктивності праці; виходячи з логічного виведення розподілу праці та спеціалізації, ми можемо. Припустивши, що між фірмами будуть відмінності в масштабі, деякі фірми мають нижчі виробничі витрати на одиницю продукту, ніж інші, завдяки економії на масштабі. Пізніше економісти також визнали, що може існувати певна різниця між подібними продуктами, тому будуть надприбутки, викликані відмінностями продуктів.[6]

Внаслідок різного поділу умов праці та масштабів підприємств, а також певних відмінностей між продукцією одного виду, що виробляється кожним підприємством, структура ринку кожної галузі є різною. Таким чином, економічна наука може пояснити конкурентоспроможність підприємств або галузей з різних ринкових структур різних галузей. З точки зору предметних областей, це розширення загального аналізу мікроекономіки на вивчення економіки промислової організації. Економіка промислової організації описує та пояснює конкурентні відносини підприємств і результативність ринку в результаті відносин між підприємствами в різних галузях. Однак у різних ринкових структурах (висококонкурентна ринкова структура або високо монополістична ринкова структура) позиції кожного підприємства відрізняються: деякі підприємства мають сильну ринкову владу, а деякі підприємства перебувають на межі статусу; деякі підприємства є постійними підприємствами, деякі підприємства є новими учасниками; деякі підприємства є ініціаторами цінових стратегій (наприклад, приймають обмежувальні ціни або стратегії ціноутворення вигнання), а деякі є пасивними гравцями в ціновій конкуренції, коротше кажучи, через різні ринкові умови, в яких працюють підприємства, вони можуть демонструвати різні конкурентні наслідки.

Логіка вищенаведеного аналізу фактично базується на методах та інструментах аналізу загальної мікроекономіки та економіки організації промисловості, тобто передбачається, що всі продукти виробляються та продаються в байдужому ринковому просторі, тобто передбачається, що, У ринковому просторі немає поділу

чи меж. Навіть якщо ринкові відмінності існують, це лише структурна відмінність, спричинена промисловою конкуренцією, а не викликана зовнішніми причинами у самому ринковому просторі. Якщо ми пом'якшимо це припущення, ми зможемо реально побачити, що ринок насправді поділено на різні регіони та країни. Іншими словами, виробництво та продаж продукції здійснюється в різних просторах із великими відмінностями. По-перше, це кордони та відмінності між країнами. Тому необхідно ввести нові припущення: існують тарифи між країнами, і різні країни використовують різні валюти. [10]

Вплив таких факторів, як рівень валютного курсу та його зміна на ринкову конкурентоспроможність продукції в різних країнах. По-друге, між регіонами існують відмінності в розташуванні та факторах, тому необхідно ввести різні припущення або фактори впливу, такі як транспортні витрати, природні умови та забезпеченість факторами. Таким чином, аналіз конкурентоспроможності входить у сферу міжнародної економіки та регіональної економіки (локаційної економіки). У цій галузі фактори, які відображають просторові відмінності, такі як «абсолютна перевага в ціні» і «порівняльна перевага в ціні», стали важливими пояснювальними змінними або умовами дослідження конкурентоспроможності.

Незалежно від того, чи йдеться про загальну мікроекономіку, економіку промислової організації, міжнародну економіку чи регіональну економіку та економіку розташування, їхні основні припущення такі: індивіди та підприємства є раціональними, і всі індивідуальні рішення та поведінка кожного підприємства є раціональними. Немає істотної різниці, принаймні принципи прийняття економічних рішень однакові. Таким чином, усі підприємства вважаються «чорними скриньками» з абсолютно однаковим принципом витрати-випуск, тобто всі «чорні скриньки» підприємств приймають рішення відповідно до раціональної поведінки економічної людини. Якщо це так, то важко пояснити, чому, навіть якщо всі умови однакові, реальність така, що деякі підприємства досягають успіху (сильна конкурентоспроможність), а деякі підприємства зазнають невдачі (слабка

конкурентоспроможність); якщо припустити, що деякі фірми успішні (конкурентоспроможність) через певні сприятливі умови, тоді як інші зазнають невдачі (слабко конкурентоспроможні) через певні несприятливі умови, чому деяким підприємствам судилося мати сприятливий статус, але деякі підприємства можуть бути лише у не вигідному становищі? Чому підприємства, які перебувають у не вигідному становищі, не можуть змінити своє становище? Можна помітити, що якщо ми наполягаємо на суворому припущенні однаковості корпоративної поведінки та розглядаємо компанію як «чорну скриньку» із суворими поведінковими цілями економічного раціоналізму людини, буде важко далі аналізувати конкурентоспроможність.[12]

Тому дослідження конкурентоспроможності підприємств почали заглиблюватися всередину підприємства, тобто відкривати «чорний ящик» підприємства, розглядати підприємство як «білий ящик», який можна спостерігати в глибині. , а також проаналізувати внутрішню структуру підприємства. Іншими словами, поглиблене дослідження конкурентоспроможності потребує зміни припущення про те, що підприємства є «атомами» та «чорними скриньками» без внутрішньої структури, на суб'єкти з різними внутрішніми структурами та характеристиками поведінки. Таким чином, дослідження конкурентоспроможності потрапляє в сферу економіки підприємства або управлінської економіки. Таким чином, люди можуть вивчати та аналізувати: організацію підприємства, стратегію підприємства, поведінку підприємця та інші чинники, які впливають на успіх або невдачу підприємств і силу конкурентоспроможності. Таким чином, підприємство більше не вважається найменшою економічною одиницею, яка є однорідною і здійснює прийняття рішень і діяльність суворо відповідно до принципу економічного людського раціоналізму, а передбачається як організм зі складною внутрішньою структурою та значним відмінністю в прийнятті рішень і поведінці.

Саме за таких теоретичних припущень ми можемо обговорювати так звані «основні компетенції», «корпоративну філософію», «підприємливість» та інші

«неповторні» та «неторгові» фактори, які призводять до відмінностей між підприємствами. Згідно з такими теоретичними припущеннями, люди різні, і компанії теж різні. Неоднорідність підприємств була повністю підтверджена, і корінь конкурентоспроможності підприємств знайшов першопричину. Однак у той же час люди також виявили, що таким чином пояснення корпоративної конкурентоспроможності було далеким від аналітичної парадигми та методів класичної економіки, і лише за один крок від методів дослідження та галузей, таких як суспільство, психологія і етика.

Зробити ще один крок далі — це повністю відмовитися від раціоналістичного припущення про економічну людину в поведінці індивідів і підприємств і припустити, що як індивіди, так і підприємства є соціальними особами, тобто припустити, що поведінка людей і підприємств виходить за межі суворих раціоналістичних принципів. Таким чином, переконання людей, мораль, знання та ідеї, корпоративна культура, корпоративні цінності та корпоративні традиції розглядаються як важливі фактори, що впливають або навіть визначають конкурентоспроможність, і входять у поле міждисциплінарних досліджень конкурентоспроможності.[33]

Інституційна економіка та економіка державного регулювання змінили важливе припущення класичної теоретичної економіки, тобто від припущення про відсутність інституційних відмінностей і державного втручання до припущення про інституційні відмінності та державне втручання. Класична теоретична економіка припускає, що підприємства діють у «чистій» ринковій економічній системі, а права власності та системи самих підприємств мають дуже абстрактний «приватний» характер; інституційна економіка та економіка державного регулювання визнають: ринкова економічна система не може бути чистою, а система прав власності завжди має специфічний і комплексний характер. Крім того, на діяльність підприємств неминуче впливає національна економічна система та державна політика, і всі ці інституційні та політичні фактори матимуть важливий вплив на

конкурентоспроможність підприємств. Особливо в таких країнах, як Україна, де економічна система перебуває в перехідному стані, на конкурентоспроможність підприємств сильно впливають інституційні фактори та чинники державної політики.

Конкурентоспроможність – це дуже складне явище, яке можна аналізувати та вивчати з різних рівнів на основі різних припущень. Усі дисципліни економіки можуть сприяти дослідженню конкурентоспроможності, але через різні припущення та інструменти аналізу кожної дисципліни основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність, також відрізняються.

Коротше кажучи, дослідження та аналіз, проведені класичною економікою, базуються на основній логічній передумові припущення «однорідності підприємства», тобто передбачається, що всі підприємства є економічно раціональними та вправними в розрахунках, і базуються на принципах мікроекономіки. і метод прийняття рішень і дій.

Проте мета дослідження конкурентоспроможності полягає в тому, щоб пояснити «неоднорідність підприємства», тобто, чому одні підприємства є високо конкурентоспроможними, а інші слабкими; або, які підприємства можуть мати довгострокову конкурентоспроможність, а які не будуть конкурентоспроможними.

У галузі економіки сутність конкурентоспроможності полягає в різниці в економічній ефективності або продуктивності. Економічні дослідження конкурентоспроможності в основному зосереджуються на: собівартості та диференціації. Якщо вводиться невизначеність, її можна поширити на дослідження інноваційної здатності «підприємців» до ризику. Якщо дослідження конкурентоспроможності заглибитися в сферу діяльності підприємства і увійде в сферу управлінської економіки та економіки підприємства, сформується дослідницька парадигма, що поєднує економіку та управління. І коли ми заглиблюємося в дослідження деяких початкових факторів конкурентоспроможності, тобто досліджуємо «основну компетенцію» підприємств,

це означає введення факторів, які не задіяні в класичній економіці — ідей, цінностей, культури та інших ірраціональних факторів. в конкурентоспроможність

Вищезазначене теоретичне розуміння конкурентоспроможності підприємства, а також систематичні та поглиблені дослідження конкурентоспроможності підприємства з боку економіки та менеджменту становлять концептуальну та академічну основу оцінки конкурентоспроможності підприємства, а також сприяють оцінці конкурентоспроможності підприємства в сенс методології.[39]

Під управлінням конкурентоспроможністю розуміються аспекти виконання певних функцій управління, що визначають стратегію та політику в сфері створення та реалізації конкурентоспроможної продукції, цілі та відповідальність в даній сфері діяльності підприємства, які реалізуються із допомогою планування конкурентоспроможності компанії, оперативне її управління, забезпечення та підвищення у рамках системи конкурентоспроможності. Об'єкт управління конкурентоспроможністю розглядають ширше, а саме в якості «системи взаємопов'язаних складових внутрішнього середовища підприємств, їх споживачів, підприємств конкурентів, об'єднаних у спільне ціле задля вирішення завдань забезпечення їх конкурентних позицій, збереження існуючих позицій та нарощування якісно нових конкурентних переваг».

Також конкурентоспроможність компанії представляють в якості системи, яка складається із 4-х підсистем: ресурсної, цільової, процесної та результативної (рисунок 1.1) [50].

Розглядаючи конкурентоспроможність підприємства в якості процесу реалізації специфічних економіко-виробничих відносин, необхідно відмітити, що вона являється категорією цілеспрямованою та динамічною. Подібна динаміка зумовлюється динамікою внутрішніх та зовнішніх факторів, що виникають у результаті певних змін у конкурентному середовищі підприємства. Саме через це, фактори конкурентоспроможності можливо розглядати у динаміці як цілком керовані параметри, управління якими спрямовується на формування, розвиток та

підтримку конкурентних переваг компанії.



Рисунок. 1.1 - Конкурентоспроможність підприємства як система

Зрозуміло, що зміст будь-яких процесів управління виявляється у реалізації глибинних, загальних та стійких внутрішніх зв'язків, що постійно повторюються. Саме тому зміст управління конкурентоспроможністю як виробничо-економічної категорії виявляється у реалізації таких внутрішніх зв'язків:

Виділення відповідних напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємств. [66]

Виділення ключових рівнів управління конкурентоспроможністю: тактичний, оперативний та стратегічний.

Проведення кожною сферою управління конкурентоспроможності відповідних функцій - стійкої групи взаємозв'язаних поміж собою дій суб'єктів управління, виходячи із обраних видів та методів конкурентної боротьби в рамках розробленої стратегії та тактики.

Формування системи конкурентоспроможного управління підприємством та розробка організаційних форм та регламентів функціонування систем управління

його конкурентоспроможністю.

На основі проведеного аналізу пропонується така схема управління конкурентоспроможністю підприємств (рисунок. 1.2).



Рисунок. 1.2 – Схема управління конкурентоспроможністю підприємства

В основі процесу прийняття рішень стосовно підвищення конкурентоспроможності підприємства лежить оцінка її поточного рівня, яка передбачає здійснення таких робіт:

Визначення кола компаній-конкурентів. Найбільшими конкурентами є компанії, які діють на спільному регіональному ринку, або його сегменті, мають відносно однакові частки на ньому, подібні стратегічні завдання й можливості стосовно застосування збутових каналів та формування ресурсного потенціалу, а також проводять однакову товарну політику.

Формування систем оціночних показників.

Аналіз інформації та оцінка рівня конкурентоспроможності. Відзначимо, що навіть сьогодні економісти не дійшли спільної думки про єдину, універсальну

методику оцінки конкурентоспроможності підприємств. Найвідоміші моделі та методи оцінки рівня конкурентоспроможності умовно можливо розподілити на 2 групи: графічні та аналітичні.(рисунок 1.3).

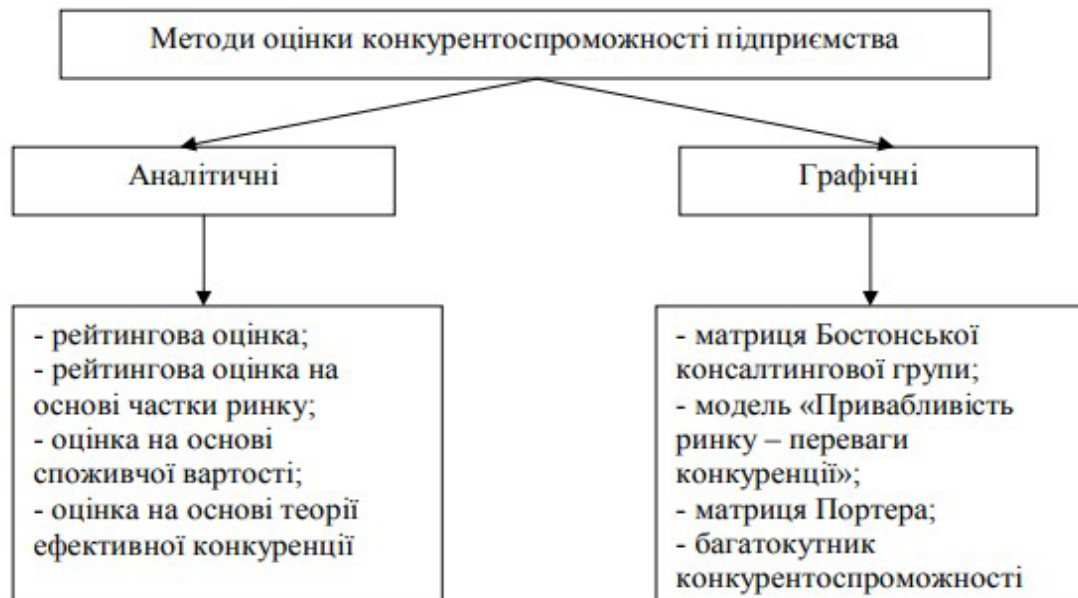


Рисунок. 1.3 - Методи оцінка конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, необхідність системного підходу щодо управління конкурентоспроможністю пояснюється складністю даної економічної категорії та значною кількістю факторів, що мають на неї вплив, та зумовлена наступними причинами:

- управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різноманітних адміністративно-господарських рівнях;

- управління конкурентоспроможністю підприємства на різноманітних рівнях направляють на різні об'єкти;

- управління конкурентоспроможністю передбачає різноманітні види діяльності;

- ефективність управління конкурентоспроможністю компанії досягається всіма

видами менеджменту – виробничим, інформаційним та фінансовим;

управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюють на різних етапах життєвого циклу товарів, а тому – у різних підрозділах компанії.

В умовах ринкової трансформації економічної системи соціалізація бізнесових кіл виступає об'єктивно закономірним елементом розвитку суспільства. Це передбачає, що її неможливо уникати, а тому, слід користуватись як інструментом управління задля досягнення цілей підприємств. Як зазначає А.А.Чухно, «...знання законів функціонування ринкової економіки є неодмінною базою успішного ведення господарювання»[77]. Соціально відповідальне підприємство, здійснюючи соціальні відповідальні заходи, не лише сприяє розв'язанню великої кількості соціальних проблем, а в тому числі забезпечує собі позитивний імідж і вищий рівень конкурентоспроможності в порівнянні із іншими. Його соціальні обов'язки досить різнопланові: як юридична особа підприємство має дотримуватись законів, норм економічної системи; як виробник – продукувати безпечні та надійні товари, а також встановлювати ринково справедливі ціни та відповідну цінову політику; як роботодавець – турбуватись про матеріальні статки працівників, унеможливлення їх дискримінації; в якості суб'єкта управління ресурсами підприємство має ефективно користатись ресурсами та опікуватись тими земельними наділами, на яких розташовується компанія; в якості об'єкту інвестування компанія має захищати інтереси інвесторів та провадити прозору та правдиву інформацію стосовно свого положення; в якості учасника соціального розвитку - підтримувати та стимулювати інновації та визнавати власну відповідальність в сфері впливу на якість життя усіх оточуючих; в якості конкурента – не брати участі в нечесній конкуренції та необґрунтованому конкурентному обмеженні.

Концепція КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) була запропонована Девісом в 1975 році[36].

1.2 Основні конкурентні переваги для покращення бізнесу

Конкурентна перевага є основою для покращення бізнес-ефективності підприємств під час хвилі конкуренції в ринковій економіці. Особливо в сучасну епоху підприємства в усьому світі стикаються з уповільненням зростання та конкуренцією з внутрішнього та глобального боку. Чи може підприємство створювати та підтримувати конкуренцію, має вирішальне значення для збереження. Виживання та розвиток підприємства дуже важливі.

Портер, відомий американський стратег, вважає, що: «Конкурентна перевага в кінцевому підсумку залежить від цінності, яку компанія може створити для клієнтів»[62]. Вигода для споживача (тобто задоволення) мінус витрати, які споживач платить, щоб отримати продукт. Чим вищу цінність може створити підприємство для клієнтів, тим очевиднішою буде його конкурентна перевага на ринку. Відповідно до формулювання Портера, перша думка багатьох підприємств полягає в тому, щоб покращити якість існуючої продукції та знизити вартість існуючої продукції, щоб покращити співвідношення продуктивності та ціни існуючої продукції та принести більшу цінність для споживачів. Однак вони ігнорують цей пункт, покращення якості продукту обмежене, а зниження вартості продукту також обмежене, тому збільшення цінності, яке можна принести споживачам за допомогою цього методу, також обмежене. Якщо ми зосереджуємося на змінах самого продукту, постійно розробляємо нові продукти, постійно адаптуємося до мінливого споживчого попиту на ринку та навіть спрямовуємо споживчий попит, ми також можемо збільшити цінність для споживачів, і цій цінності немає меж. збільшити. Таким чином, створення стійкої конкурентної переваги таким чином стало центром сучасної конкуренції підприємств, яка вимагає від підприємств формування власної основної компетенції.

Основна компетентність – це відносно складне для розуміння та відносно

абстрактне поняття. Інтуїтивно зрозуміло, основна компетентність є найбільш основною та фундаментальною частиною всіх компетентностей. Її функція може випромінюватися назовні, впливаючи на інші здібності та впливаючи на інші здібності. Здібності та ефекти.

Відомі американські стратеги К. К. Прахалад і Гері Хамел трактували ключову компетенцію як «гармонійне поєднання передових технологій»[71]. Звичайно, згадана тут технологія не є наукою і технікою в загальному сенсі, вона включає не тільки науку і техніку, але й навички управління, організації та маркетингу; це не одна чи дві окремі технології, а технології, об'єднані в певний шлях групи. Такі як здатність до розробки продукту, виробничі навички, здатність контролювати витрати, маркетингові навички, рівень після продажного обслуговування, здатність реагувати на ринок тощо. Поєднання цих технологій і передового рівня технологій разом визначає силу основних можливостей і визначає розвиток нових продуктів для підприємств, обслуговувати ринок і використовувати потенціал нових ринкових можливостей, що відображає конкурентну перевагу.

Інтуїтивне враження про основну компетенцію - це високі технології. Насправді основну компетентність не можна просто віднести до високих технологій. Високі технології можуть бути найважливішою частиною основної компетенції, але це точно не все. Підприємства — це організації, орієнтовані на отримання прибутку. Без ефективної підтримки інших можливостей, таких як маркетинг і прогнозування ринку, розвиток високих технологій може бути дуже сліпим, і неможливо ефективно проштовхнути їх на ринок і перетворити на справжній ринок. Конкурентну перевагу. На початку підйому міжнародного Інтернету в 1994 році корпорація Майкрософт не могла точно передбачити величезні перспективи мережевої технології та її продуктів і все ще була занурена в дослідження та розробку Windows95 і WINNT. Пізніше, коли Microsoft виявила, що все більше і більше людей стають користувачами Інтернету, а мережеві технології почали ставати новою тенденцією, яка веде галузь, Netscape вже зайняв 80% ринку веб-браузерів, і Microsoft також була на межі ліквідації. На щастя,

Microsoft вчасно прокинулась. Завдяки сильній технічній силі та фінансовим ресурсам вона наздогнала, але втратила свою можливість і ледве зрівнялася з Netscape. Крім того, основна компетенція може бути виражена у формі деяких передових технологій, таких як комп'ютерна мікропроцесорна технологія Intel, технологія обробки зображень Canon тощо, або в інших формах, таких як система швидкого обслуговування McDonald's, Mobil. Компанія має продажі та обслуговування механізмів у всьому світі. Але незалежно від форми, основна можливість — це скоординована сукупність багатьох передових технологій і можливостей. Наприклад, мініатюризація є основною можливістю корпорації Sony. Вона включає не лише мініатюризацію в дизайні та виробництві продукту, але також включає вказівки щодо вибору режиму мініатюризації для майбутнього ринкового попиту тощо. Щоб сформувати цю основну здатність, технічні спеціалісти, інженери та маркетинговий персонал компанії повинні сформувати консенсус щодо напрямку розвитку мініатюризації майбутніх потреб клієнтів і напряму розширення мініатюризації власних технічних можливостей, щоб координувати діяльність у всіх аспектах.

Розвиток основних компетенцій, як правило, має здійснюватися за такими етапами.

- 1 Визначте стратегічний намір. На основі всебічного аналізу майбутньої тенденції розвитку ринку підприємство шукає майбутні бізнес-можливості, придатні для власного розвитку, і визначає стратегічну мету підприємства, тобто визначає, яку основну компетенцію має компанія. слід розробити технічний зміст основної компетенції та як реалізувати основну компетенцію як основний продукт.

- 2 Створення стратегічної структури (Strategic Architecture). Відповідно до встановленого стратегічного наміру, підприємство визначає принципи розподілу різних ресурсів всередині компанії на певний період часу в майбутньому, щоб скоординувати роботу менеджерів і зробити відносини між різними відділами всередині компанії чіткими і зрозумілими. З цією метою необхідно зруйнувати межі

між традиційними бізнес-одинацями та створити відповідні спільні організації, комітети чи проектні групи, щоб збалансувати та координувати розподіл внутрішніх ресурсів і поглинати наявні ресурси за межами компанії.

3 Операція стратегії. Відповідно до встановлених стратегічних намірів і стратегічної структури підприємство спеціально організовує розвиток основних можливостей і основних продуктів і контролює процес розробки в режимі реального часу. Ще в 1970-х роках корпорація NEC зрозуміла, що поєднання комп'ютера та комунікацій є напрямком розвитку майбутньої індустрії комунікацій. На основі цього вона сформулювала стратегію C&C (Computer and Communication) і визначила напрямок розвитку комп'ютерної комунікації. основна компетенція компанії. Згодом, відповідно до стратегії C&C, NEC створив Комітет C&C, який складається з керівників вищої ланки та менеджерів різних відділів, відповідальних за нагляд за розвитком основних можливостей і основних продуктів. Ці заходи дозволяють NEC ефективно використовувати різні ресурси, інтегрувати різні нерелевантні технології та підтримувати послідовність стратегічних намірів і короткострокових операцій. Під керівництвом C&C NEC швидко перетворила свою основну компетенцію на основний продукт – напівпровідники.[77]

Фактично, основна компетенція також є своєрідним «продуктом», який є «продуктом» стратегічного управління компанією, що відображає стратегічне бачення керівництва компанії та відображає довгострокову конкурентоспроможність компанії. Як продукт, основна компетенція також має свій власний життєвий цикл, але порівняно зі загальними продуктами її життєвий цикл довший, а природа більш стабільна. Керівництву компанії також вигідно розглядати підприємство як набір основних можливостей, а не набір продуктів. Це також сприяє Форсайту, формулюванню стратегії розвитку компанії в довгостроковій перспективі та зміні від традиційне управління продуктами до управління основними компетенціями.

Сформувати ключову компетенцію нелегко, але як тільки ви її отримаєте, ви матимете конкурентну перевагу на ринку. Sony націлена на мініатюризацію потреб

ринку, покладаючись на мініатюризацію та інші ключові компетенції, такі як кіно- та телевізійні технології в усіх місцях усі вони перемагають усіх героїв своїми навичками та домінують. Крім того, Sony продовжує розробку нових мініатюрних продуктів. Тому великі компанії прагнуть створити основну компетенцію підприємства, щоб підвищити власну конкурентоспроможність і покращити свою конкурентну позицію. Наприклад, NEC є єдиною компанією у світі, яка займає лідируючі позиції в галузі комп'ютерів, телекомунікацій та напівпровідників, і її бізнес побутової електроніки поступово розвивається. Дивлячись на суть явища, усі ці переваги NEC базуються на її основній компетенції – цифрових технологіях. Інші великі компанії, такі як Honda, мають конкурентні переваги в автомобілях, мотоциклах і двигунах саме тому, що вони мають основні компетенції в двигунах і локомотивах.

На відміну від матеріальних активів, основна компетентність не старіє через використання, навпаки, її також можна розвивати та покращувати під час застосування. Якщо ключову компетенцію необхідно класифікувати, то вона має належати до нематеріальних активів. Тим не менш, ключові компетенції не є вічністю і потребують розвитку та захисту. Лише активно розвиваючи та захищаючи їх, відкидаючи старі та запроваджуючи нові, основні компетенції можуть зберегти свій передовий характер. Якщо йому дозволити негативно розвиватися без захисту, його, швидше за все, буде перевершено конкурентами, а основна компетенція буде втрачена [51].

Загалом, такі причини можуть призвести до втрати основних можливостей.

1 Носії основних можливостей – це співробітники компанії, які втілюють і освоюють технології основних можливостей. Втрата носіїв основних можливостей може призвести до витоку ключових технологій або неможливості грати роль основних можливостей.

2 Співпраця з іншими компаніями. Мета полягає в тому, щоб деякі компанії отримали велику кількість технічних можливостей від західних партнерів

через альянси, щоб основні технічні можливості західних компаній більше не були ексклюзивними, а основні можливості більше не існували.

3 Відмовтеся від деяких бізнес-операцій. General Motors, Motorola та інші компанії вийшли з індустрії кольорових телевізорів з 1970 по 1980 рік, таким чином втративши відповідні переваги у відео та відео технологіях.

Основна компетенція встановлюється шляхом тривалого розвитку та зміцнення, а втрата основної компетенції є невимірною. Тому підприємства повинні уникати втрати основної компетенції шляхом постійної та стабільної підтримки, фінансування та захисту.[46]

Захист основних можливостей зазвичай звертає увагу на такі аспекти.

1 Посилення управління та контролю носіїв основних можливостей. Вище керівництво компанії повинно чітко визначити, які кадри всередині компанії є носіями ключових компетенцій. Носії ключових компетенцій є цінними активами компанії, і їх не можна легко втрачати. Крім того, виховання їхньої лояльності до компанії також має вирішальне значення для захисту основних компетенцій. Носії основної компетенції можуть бути розподілені в різних бізнес-одиницях підприємства. Щоб повністю реалізувати загальну функцію основної компетенції, необхідно усунути егоїзм керівників кожної бізнес-одиниці та дати їм зрозуміти, що Носії основної компетенції є ресурсами компанії в цілому і можуть бути використані в компанії внутрішній перерозподіл.

2 Розробляємо та виробляємо основні продукти самостійно. Основний продукт — це матеріальне втілення однієї чи кількох основних компетенцій. Самостійно проектуючи та виробляючи основні продукти, можна зберегти основну компетенцію всередині компанії та уникнути поширення технічних секретів. Як приклад, компанія Coca-Cola розробляє власний сироп.

3 Не кидайтеся в погано керовані підприємства. Ці підприємства можуть містити деякі потенційно цінні основні можливості, компоненти основних можливостей або носії основних можливостей. Тому будьте обережні під час роботи

з цими підприємствами. У цьому відношенні необхідно вивчити GM, Motorola та інших згаданих вище компаній.

Звичайно, причини втрати основних можливостей походять з багатьох аспектів, і повторювати їх тут неможливо, але ми повинні звернути увагу на захист основних можливостей, що дуже важливо. Основна компетенція є джерелом конкурентної переваги, а захист основної компетенції є життям підприємства.

Українські підприємства недостатньо зробили для розробки, застосування та захисту основних продуктів. Деякі компанії часто витрачають багато зусиль на розробку одного чи двох хороших продуктів, а потім або «сплять на своїх досягненнях» і не хочуть прогресувати, або роблять лише деякі невеликі поліпшення і не бажають відмовлятися від «власних дітей». У результаті його швидко усунули ринок, що постійно змінювався, конкуренти та все більше іноземних товарів.

1.3 Корпоративна соціальна відповідальність, як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Соціальна відповідальність впливає з суспільної влади. Владні органи мають генерувати умови та показувати приклади реальної соціальної відповідальності.

Бізнес має діяти в якості двосторонньої відкритої системи: із одного боку, урахувати суспільний вплив, ринкові сигнали, із іншого – бути відкритим та прозорим в своїх операціях для широкого загалу.

Соціальні витрати повинні бути ретельно розглянуті та обчислені із точки зору правомірності їх віднесення до собівартості товарів або надання певних послуг.

Соціальні витрати, які розподіляють за кожним товаром, послугою або видом діяльності, у кінцевому випадку оплачуються споживачами.

Організації ділових кіл залучаються до відповідальності в сфері розв'язання

найважливіших соціальних проблем, що перебувають поза межами повсякденних сфер діяльності даних організацій. (рисунок 1.4).

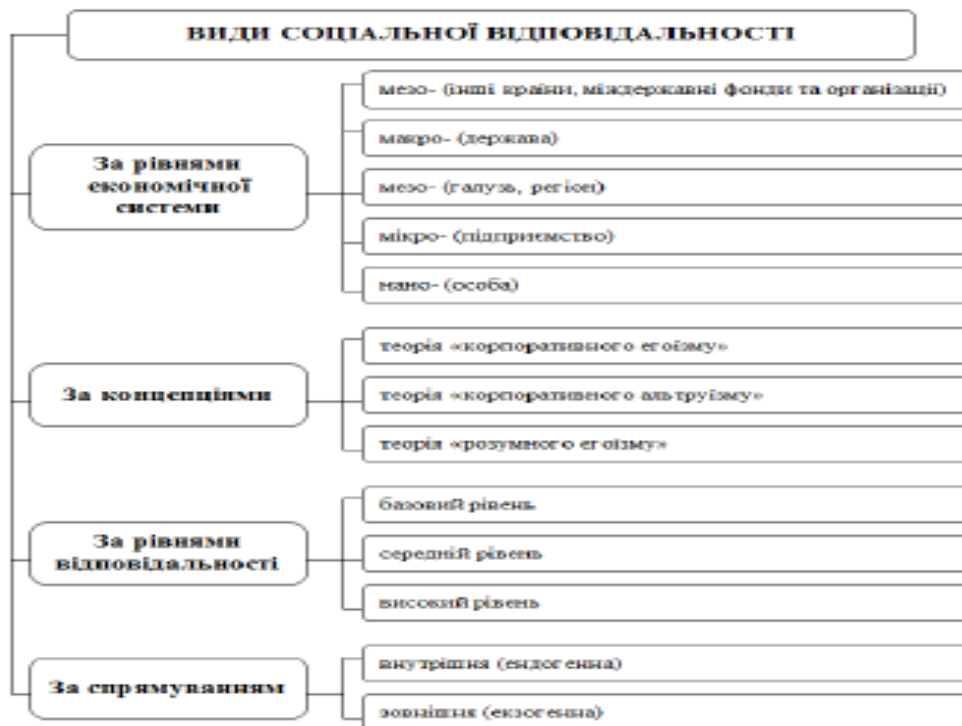


Рисунок 1.4 - Класифікація видів соціальної відповідальності

Сьогодні наявні різноманітні погляди вчених та керівників компаній стосовно необхідності розвитку соціальної відповідальності в цілому. Аргументами проти даного явища зазвичай стають: порушення принципів максимізації прибутків; великі витрати на участь в соціальних програмах; малодоступність звітностей про соціальну відповідальність в корпораціях для широкого загалу тощо. Проте зазначені проблеми в довгостроковій перспективі в повній мірі або практично в повній покриваються тими вигодами, що отримуються підприємствами, які беруть на себе різноманітні зобов'язання по веденню бізнесу базуючись на принципах соціальної відповідальності. [58]

За сучасних умов соціальні очікування різноманітних суспільних груп

стосовно організацій, фінансистів та бізнесменів весь час змінюються.

Здійснюючи соціальні заходи, підприємства можуть отримувати наступні переваги: будується привабливіший образ організації у суспільстві; підвищується довіра до організацій; зростає товарообіг, перелік клієнтів тощо, покращується ставлення до організацій; з'являються можливості одержувати вигідніші замовлення; через авторитет організації можуть провадити активнішу, ефективнішу політику у суспільстві, розширюючи власну діяльність, в тому числі ринки збуту; з'являються можливості зниження локальних податків і т.д. На рисунку 1.5 наведено основні підходи до формування поняття «корпоративна соціальна відповідальність»



Рисунок.1.5 - Сутнісні підходи до формування поняття «корпоративна соціальна відповідальність»

На основі аналізу різних підходів до тлумачення запропоновано наступне трактування поняття «корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства. Так, *КСВ* туристичного підприємства – це діяльність підприємства, спрямована на ефективне стратегічне партнерство внутрішніх (працівники, власники) та зовнішніх (туристичні агенти, споживачі, страхові компанії, авіакомпанії, місцеві співтовариства, фінансові установи, інвестори) стейкхолдерів підприємства, результатом якого є формування ефективних управлінських заходів у процесі реалізації КСВ.

Перелік переваг, які отримують компанії від програм у сфері КСВ, зазвичай включає в себе: зниження ризиків, зниження рівня відходів, поліпшення стосунків із регулювальними органами, утворення і підтримка брендів, покращення людських відносин та продуктивності працівників, зменшення вартості капіталу. Ф.Євдокимов і М.Губська вважають, що " до основних факторів соціальної відповідальності, які направлені на економічний розвиток компанії, можливо віднести фактори, які підтримують збереження й розвиток людських ресурсів, запроваджуючи тим самим перехід до виробництва більш наукомісткої продукції, а також товарів, які базуються на високих технологіях» [38].

Питання раціональності запровадження принципів КСВ у практики ведення бізнесу українських підприємств не має викликати сумнівів. Але, на даний час, в середовищі вітчизняного бізнесу більше переважає виключно декларативний підхід з приводу даного питання. Хоча більшість підприємств позиціонують себе як соціально-відповідальні, системну й чітку роботу у даному напрямку проводять лише одиниці. КСВ є одним з тих факторів, які впливають на глобальну економічну ефективність підприємства. Проте це досягається лише за умов постійної господарчої діяльності у сфері соціальної відповідальності. Беручи до уваги даний факт, це призведе до зростання уваги підприємств до питань, які відображають роботу в напрямку зростання загального рівня реагування стосовно вимог

стейкхолдерів.

Досить важливим стимулом для компаній має стати саме той факт, що підхід, який базується на соціальній відповідальності до діяльності, впливає на його фінансово-економічні показники. Сьогодні відповідно до результатів чисельних досліджень в США і ЄС доведено той факт, що компанії, що провадять добродійність, мають перелік економічних вигод, а саме: зростання обсягів продажів і ринкової частки, укріплення позицій бренда, поліпшення іміджу й посилення впливу, більш широкі можливості стосовно мотивування, залучення й винагороди спеціалістів, залучення інвестицій, зниження витрат на виробництво і т.д. Д. Грейсон визначив сім кроків щодо перетворення СВ на соціальну вигоду для підприємства (таблиця. 1.1) [84].

Таблиця 1.1 - 7 кроків для перетворення соціальної відповідальності на соціальну вигоду.

Крок	Сутність
1.Визначення пружин, які можуть призвести до змін	Як поєднання підвищеного тиску із боку груп впливу і зміни в зовнішньому середовищі можуть впливати на компанію
2.Наповнення їх змістом	Як провести оцінювання вищезгаданих пружин (факторів) на стратегії ведення бізнесу і покращення даних стратегій
3.Визначення умов раціональності	Як вибудувати умови раціональності задля покращених стратегій, враховуючи організаційну структуру, мету бізнесу та інші організаційні питання
4.Зобов'язання до певної дії	Визначити як покращені стратегії відносяться до структури управління, стилю лідерства й цінностей підприємства
5.Інтеграція і пошук ресурсів	Як інтегрувати різноманітні аспекти соціальної відповідальності й операційні вимоги які впливають з попередніх кроків. Визначення необхідних ресурсів
6.Залучення груп впливу	Яким чином залучити групи впливу для визначення й впровадження покращених стратегій
7.Вимірювання й звітування	Як оцінювати і звітувати стосовно питань, визначених у попередніх кроках, як оцінити прогрес, досягнутий в процесі імплементації визначених стратегій

Зазначені етапи – результат узагальнення різнопланового досвіду соціальної відповідальності. Його усвідомлення може бути стимулом щодо здійснення соціальних заходів.

На початку 20 століття Шелдон вперше запропонував концепцію корпоративної соціальної відповідальності. Він вважав, що концепція «спочатку акціонер», якої завжди дотримувалися менеджери в минулому, більше не підходить для поточних цілей корпоративного розвитку. зосереджуючись на інтересах акціонерів, компанії також повинні приділяти увагу працівникам, уряду та громаді, навколишньому середовищу та інтересам інших груп. Тоді Боуен (1953) підняв питання про те, «яку соціальну відповідальність повинні нести бізнесмени» у своїй книзі «Соціальна відповідальність бізнесменів», яка відкрила еру побудови концепції сучасної корпоративної соціальної відповідальності. Власні інтереси підприємства та інтереси суспільства - це не ворожі відносини, а відносини взаємного впливу та спільного розвитку. Проведення заходів соціальної відповідальності сприяє не тільки створенню корпоративної вартості, але й сприяє сталому розвитку підприємств. і суспільство. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність — це зобов'язання підприємств враховувати власні інтереси та соціальне благополуччя та підкреслює внесок підприємств у людей, навколишнє середовище та суспільство у виробництві та діяльності.[26]

В даний час широко визнані моделі концепції корпоративної соціальної відповідальності включають в основному чотири моделі: модель «трьох концентричних кіл», модель «піраміди», модель «потрійного дна» і «п'ятивимірну модель» Однією з них є модель «трьох концентричних кіл» (Morrel, 1970). Корпоративну соціальну відповідальність можна розділити на три кола відповідальності: внутрішнє, середнє та зовнішнє. Внутрішнє коло – це економічна відповідальність, наприклад компанія, що надає суспільству продукти та можливості для працевлаштування; середнє коло – це відповідальність зацікавлених сторін, наприклад охорона навколишнього середовища, захист права та інтереси працівників

тощо; Зовнішнє коло – це нематеріальні обов’язки, такі як пожертвування в райони стихійного лиха та усунення соціальної бідності. Друга – модель «піраміди» (Carroll, 1979). Корпоративну соціальну відповідальність можна розділити на чотири рівні соціальної відповідальності: економічну, правову, етичну та благодійну. Серед них економічна відповідальність займає найбільшу частку та знаходиться в нижній частині піраміди, а юридична, етична та благодійна відповідальність – зменшення в порядку зростання. Третя — концепція «потрійного прибутку» (Elkington, 1998). Корпоративна соціальна відповідальність передбачає в основному відповідальність у трьох сферах: економіці, навколишньому середовищі та суспільстві. Економічна відповідальність означає, що підприємства повинні приносити користь акціонерам і активно сплачувати податки уряду; екологічна відповідальність означає, що підприємства повинні вживати відповідних захисних заходів під час своєї діяльності, щоб зменшити ризик її негативного впливу на навколишнє середовище; соціальна відповідальність стосується обов’язків компанії перед іншими зацікавленими сторонами, таких як пожертвування на території, що постраждали від стихійних лих, безпека працівників тощо. Четвертою є п’ятивимірна модель (Ralston & Maignan, 2002). Ця модель базується на теорії зацікавлених сторін і пояснює, що уряд, споживачі, постачальники, працівники, акціонери та інші групи є конкретними об’єктами реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Підводячи підсумок, по суті, корпоративна соціальна відповідальність стосується відповідальності на економічному, екологічному, правовому та соціальному рівнях, а об’єкти, щодо яких вона виконує свої обов’язки, в основному включають уряд, громади, клієнтів, постачальників, працівників, акціонерів та інші групи.[37]

Встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність, як форма соціальної діяльності, має багаторівневий прояв, оскільки реалізується на різних інституціональних рівнях, що відображено в моделі багаторівневого прояву соціальної відповідальності бізнесу (рисунок 1.6).

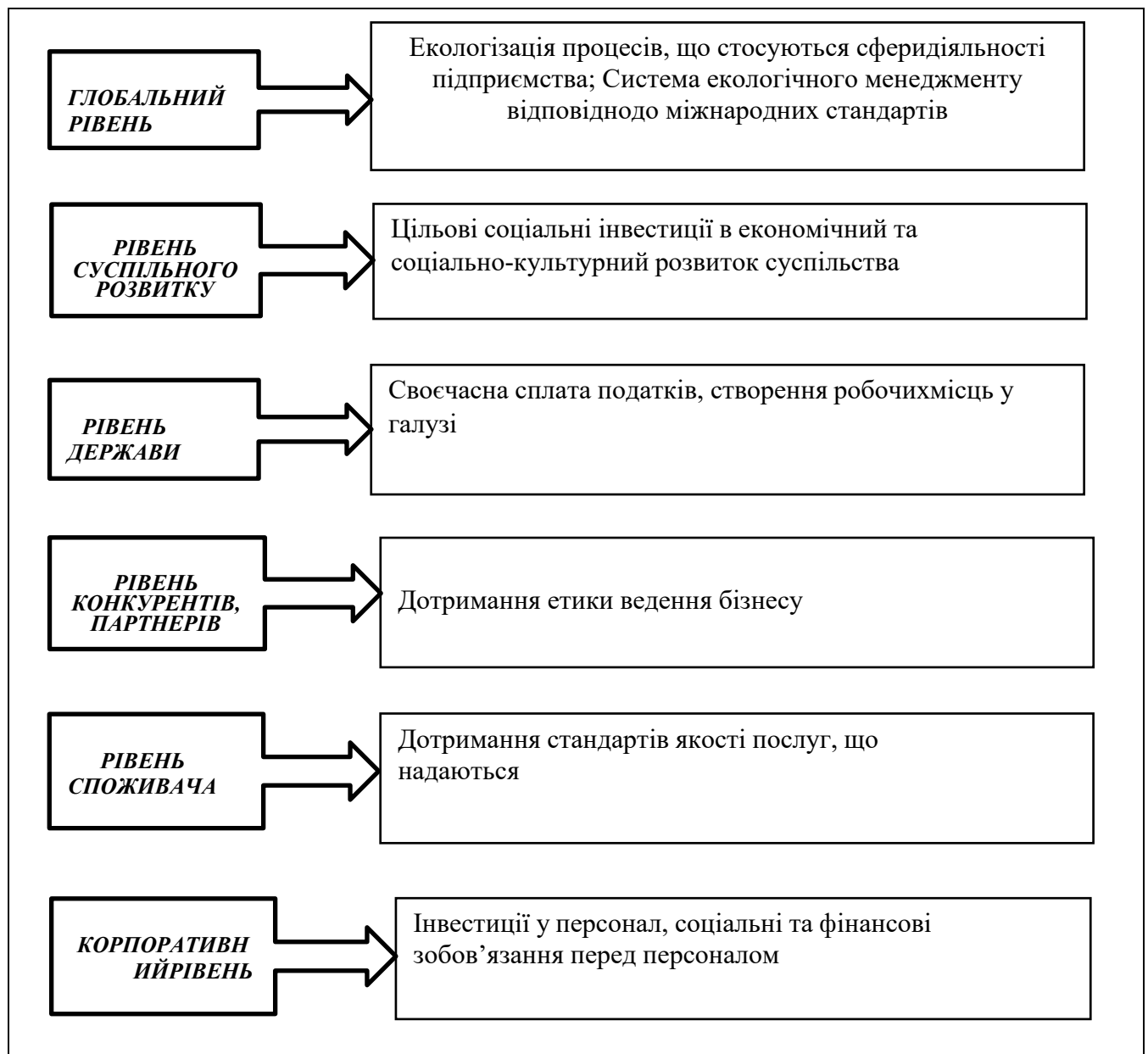


Рисунок 1.6 - Багаторівневий прояв соціальної відповідальності бізнесу

Корпоративна соціальна відповідальність має кінцеві показники та рівні. Британський вчений Елкінгтон запропонував потрійний результат корпоративної соціальної відповідальності. Він відзначив, що корпоративну соціальну відповідальність можна інтуїтивно розділити на три рівні: обов'язки, які треба

робити, повинні робити та обов'язки, які потрібно виконувати. Так звані обов'язки обов'язкового виконання стосуються зобов'язань, передбачених законами та нормативними актами, яких мають дотримуватись підприємства. Це подібно до основної відповідальності в теорії потрійного результату, включаючи економічну відповідальність, екологічну та соціальну відповідальність. Відповідальність відноситься до моральних обов'язків, які повинні виконувати підприємства, які перевищують юридичні обов'язки підприємств. Хоча немає судового переслідування, це призведе до соціального осуду та суспільного тиску [82].

Бажання виконувати свої обов'язки — це дія соціальної відповідальності, добровільно обрана підприємством без будь-яких законодавчих чи нормативних вимог або соціальних моральних очікувань. Звичайно, існують відповідні рівні економічної відповідальності (наприклад, фінансові внески) на всіх трьох рівнях.

Ці три рівні відповідальності також відповідають трьом аспектам згаданого вище аналізу впливу організації (підприємства). Тобто ті, що відображають вплив законів і нормативних актів, становлять необхідну відповідальність організації (підприємства); ті, що відображають вплив моральної етики, становлять належну відповідальність організації (підприємства); ті, що відображають вплив добровільного вибору, Поведінка складають готовність організації (підприємства) нести відповідальність.

Таким чином, три рівні впливу підприємства (організації) також утворюють три рівні відповідальності підприємства (організації): відповідальність, яку необхідно виконати, відповідальність, яку слід виконати, і відповідальність, яка готова виконуватися.

По-перше, обов'язкові обов'язки - це обов'язки, які повинні виконувати підприємства, тобто юридичні та нормативні обов'язки, яких підприємства повинні дотримуватися. Ця відповідальність подібна до основної відповідальності в теорії потрійного прибутку, включаючи економічну відповідальність, відповідальність за

навколишнє середовище та соціальну відповідальність. Обов'язкові обов'язки не мають нічого спільного з розміром і можливостями підприємства та можуть гарантувати, що підприємство зменшить ризики, які існують у процесі роботи. Такий тип відповідальності має виконуватися в першу чергу підприємствами. Наприклад, підприємства повинні діяти відповідно до закону, що означає дотримання ринкових законів і правил, а також ініціативну сплату податків; відповідальність за працівників означає, що підприємства повинні забезпечувати права та інтереси працівників у мінімальному обсязі в рамках законодавчих вимог, таких як своєчасна сплата податків, повна виплата заробітної плати, сплата соціального страхування працівників, забезпечення безпеки життя працівників тощо. Загалом, наскільки добре виконуються обов'язки щодо належної обачності, певною мірою впливає на рівень ризику законів і нормативних актів компанії.

По-друге, належна відповідальність стосується обов'язків, які повинні виконувати підприємства, тобто обов'язків, щодо яких зацікавлені сторони мають чіткі та універсальні очікування. Ця відповідальність головним чином стосується морально-етичних обов'язків на додаток до корпоративних юридичних обов'язків. Невиконання підприємством таких обов'язків, хоч і не буде притягнуто до юридичної відповідальності, викличе осуд громадської думки та тиск з боку громадськості. Слід зазначити, що належна відповідальність є вищою, ніж необхідна відповідальність. Окрім дотримання законів і правил, уся робота підприємства також повинна відповідати основним нормам соціальної етики та моралі та не повинна робити нічого, що порушує суспільну мораль. Наприклад, слід створити справедливую систему просування по службі для працівників, щоб забезпечити безперебійний розвиток їхньої кар'єри; має бути налагоджено виробництво якісної продукції та прийнятні ціни, щоб гарантувати, що компанії завойовують ширший споживчий ринок, інакше споживачі вибиратимуть інші компанії; компанії Під час процес розвитку, життя навколишньої громади не повинно бути порушено, оскільки протести мешканців навколишньої громади також вплинуть на розвиток бізнесу

компанії. Таким чином, наскільки добре виконуються обов'язки, залежить від того, чи може підприємство працювати нормально та безперебійно.

По-третє, готовність виконувати обов'язки стосується обов'язків, які підприємства виконують добровільно, тобто обов'язків, яких зацікавлені сторони явно не очікують. Ця відповідальність є відповідальністю, яку підприємства добровільно беруть на себе для вирішення основних проблем на основі перспективи сталого розвитку, і тому є вищою, ніж належна відповідальність. Бажання виконувати обов'язки означає, що після прийняття на себе обов'язків, які компанія повинна виконувати та виконувати, у неї все ще є можливість робити більші соціальні внески, які є добровільними для компанії, або це стратегічне міркування компанії щодо вирішення основних проблем сталого соціального розвитку. розвитку. Такі обов'язки, як правило, не очікуються суспільством і не вимагаються законом. Тому, навіть якщо підприємство не виконує таких обов'язків, воно не піддається критиці. У цьому випадку підприємство має діяти в цьому відношенні, виходячи з фактичної ситуації. Вибірково докладати зусиль або застосовувати їх на практиці.

Слід зазначити, що якщо компанія не виконує своїх обов'язків, наприклад, захищає основні права працівників, але, з іншого боку, активно жертвує гроші та захоплюється благодійністю, така поведінка може допомогти деяким людям на поверхні, але насправді це не допоможе деяким людям, зашкодить інтересам деяких людей. У цьому випадку нам потрібно дослідити початкову точку цього підприємства та конкретний намір пожертви. Таке ставлення візка вперед не тільки не покращить імідж компанії, але й викличе сумніви та обурення зацікавлених сторін. Бажання виконувати обов'язки є вищим рівнем для підприємств у виконанні своїх соціальних обов'язків.

Це може не тільки створити соціальну репутацію підприємств і підвищити конкурентоспроможність на ринку, але й привести стратегічні можливості в діяльність підприємства, тим самим збільшуючи диференційовані конкурентні переваги [69].

Трирівневий поділ корпоративної соціальної відповідальності не тільки має хороше поляризаційне значення для розуміння людьми соціальної відповідальності, але також має хорошу цінність управління соціальною відповідальністю.

Перш за все, з точки зору епістемології соціальної відповідальності, відносно абстрактна соціальна відповідальність стає більш інтуїтивною. По-перше, трирівнева теорія соціальної відповідальності може прояснити деякі заплутані розуміння корпоративної соціальної відповідальності та сприяти повному розумінню працівниками соціальної відповідальності. Наприклад, дотримання законів і нормативних актів (нормативних актів) є основним для підприємств у виконанні своїх соціальних обов'язків. Якщо вони дотримуються лише законів і нормативних актів, підприємствам буде важко нормально працювати в суспільстві. Іншим прикладом є те, що він недостатньо повний, щоб розуміти корпоративну соціальну відповідальність лише як питання морального рівня. Це не сприяє контролю ризиків підприємств, але також розділяє ієрархічні відносини корпоративної соціальної відповідальності. Це також не сприяє створення конкурентних переваг підприємств через виконання соціальних обов'язків. По-друге, трирівнева теорія соціальної відповідальності може сприяти тому, щоб підприємства краще визначали свою соціальну відповідальність. На загальному рівні, хоча соціальні обов'язки є ієрархічними, між ними також існує діалектичний зв'язок. Виконання обов'язків високого рівня має базуватися на виконанні обов'язків нижнього рівня; від обов'язків нижнього рівня до обов'язків високого рівня обов'язковість стає дедалі слабшою, а добровільність – дедалі сильнішою. Звичайно, це по-різному впливає на діяльність підприємства та його управління. З розвитком суспільства обов'язки вищого рівня будуть поступово трансформуватися в обов'язки нижчого рівня. Таким чином, буде все більше і більше обов'язків на рівні, який необхідно виконати, і на рівні, який слід виконати, тоді як обов'язки на рівні, які готові виконувати, продовжуватимуть розвиватися. По-третє, як керівники, так і звичайні працівники можуть легко покращити своє розуміння змісту соціальної відповідальності, що сприяє точному

розумінню соціальної відповідальності кожним працівником компанії, що, у свою чергу, сприяє реалізації соціальної відповідальності всіма працівниками в компанії. компанії Охоплення та виконання всіма співробітниками.[58]

По-друге, з точки зору практики соціальної відповідальності, корисно з'ясувати значення та роль різних рівнів практики на підприємствах. Підприємства можуть індексувати ці три рівні відповідальності за потреби, тобто розділити їх на три рівні показників відповідальності, включаючи показники обов'язкового виконання обов'язків, показники обов'язкового виконання обов'язків та показники готовності виконувати обов'язки, щоб керувати та вимірювати ефективність підприємств у виконанні соціальних обов'язків. Три рівні відповідальності та їх показники відображають різні цінності різних рівнів практики для підприємства. Якість належної перевірки пов'язана зі ступенем захисту корпоративних операційних ризиків. Якщо компанія порушує закони та нормативні акти, вона безпосередньо зіткнеться з ризиком того, чи зможе вона продовжувати діяльність. Виконання обов'язків є запорукою нормальної роботи та стабільного розвитку. Нормальна робота підприємства також повинна відповідати моральним і етичним звичаям місця, де воно працює, інакше, навіть якщо немає юридичного ризику, воно зіткнеться з величезним соціальним тиском, який вплине на нормальну роботу підприємства певною мірою. Бажання виконувати обов'язки не має жодних юридичних чи моральних зобов'язань. Це дія, обрана підприємством, яка є корисною для соціального розвитку. Вона може принести підприємству соціальну репутацію чи ринкові можливості, тим самим створюючи конкурентні переваги для підприємства.

По-третє, з точки зору управління соціальною відповідальністю підприємствам вигідно систематично здійснювати управління соціальною відповідальністю. По-перше, ми повинні глибоко усвідомити важливість і цінність ієрархічних обов'язків і визначити зміст, межі та рівні обов'язків як передумови для виконання соціальних обов'язків. На основі уточнення рівня відповідальності ми формуємо плани та програми для просування соціальної відповідальності на загальному рівні

підприємства. По-друге, це створити та вдосконалити організаційну систему та робочу мережу для виконання підприємствами своїх соціальних обов'язків, а також забезпечити організаційні гарантії та систематичне керівництво для різних відділів і посад підприємства для виконання своїх соціальних обов'язків на всіх рівнях. По-третє, це уточнення загальних цілей і під цілей на різних рівнях для виконання підприємствами своїх соціальних обов'язків. У відповідь на цілі різних рівнів відповідальності будуть інвестовані та розподілені відповідні ресурси та гарантії для сприяння реалізації різних цілей виконання відповідальності. По-четверте, це інтегрувати його з повсякденним управлінням та роботою підприємства, переглянути поточну роботу підприємства з точки зору соціальної відповідальності, інтегрувати різні рівні відповідальності в основні ланки та процеси роботи та продовжувати вдосконалювати операційна ефективність і конкурентоспроможність підприємства. П'яте – поглибити розуміння та розуміння всіма працівниками соціальної відповідальності, покращити обізнаність працівників та здатність виконувати обов'язки, комплексно розглянути рівень відповідальності та рівні та посади працівників, створити матрицю відповідальності та уточнити конкретні обов'язки працівників на кожному рівні. Вимоги та поступово створювати атмосферу та культуру для виконання соціальних обов'язків на підприємстві.

Висновки до розділу 1

Під конкурентоспроможністю розуміють порівняльну характеристику здатності підприємства всебічно збільшувати власні конкурентні переваги з метою отримання переваги у збуті та реалізації продукції, що задовольняє потреби ринку та забезпечує рентабельність бізнесу.

Узагальнюючи наукові дослідження та розуміння сутності конкурентної

стратегії, і зважаючи на особливості функціонування туристичних підприємств, стає очевидним, що стратегія конкурентної туристичної компанії є логічною відповіддю на необхідність забезпечення її ефективної роботи за рахунок досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; інструмент формування та утримання переваг у конкуренції; основу для оптимального розподілу та ефективного використання ресурсів та зусиль.

У розділі обґрунтовано, що підприємства повинні постійно шукати можливості від конкурентів і вакансій на ринку, проводити всебічний аналіз конкурентів, розвивати власні порівняльні переваги та нарощувати потенційні основні можливості виявляти їхні слабкі сторони та недоліки та розвивати власні порівняльні переваги; шляхи та засоби надання особливих переваг для встановлення та розвитку основних компетенцій. Водночас підприємства також повинні спиратися на міжнародну конкуренцію, висвітлювати переваги основної галузі, уточнювати масштаб підприємства та промислові межі, аналізувати конкурентні переваги підприємства в різних галузях та з'ясовувати конкурентні переваги, конкурентні стратегії та методи діяльності підприємства.

У цьому сенсі підприємства повинні приділяти першочергову увагу зміцненню управління підприємством і трансформації механізму компанії, і на цій основі прагнути поглиблювати конкурентоспроможність продукції, розвивати та покращувати конкурентоспроможність компанії на ринку та постійно розширювати простір для сталого розвитку.

Підприємства вітчизняної туризму підходять до вибору конкурентної стратегії радше стихійно, за обставинами, ніж до стратегічного планування процесу. В результаті компанії часто змінюють стратегічний курс, що призводить до неможливості досягти високих фінансових результатів та забезпечити подальший розвиток власного бізнесу.

Сьогодні концепція розроблення ефективної конкурентної стратегії підприємства має достатній рівень теоретичної розробки. Проте існує необхідність

уточнення порядку формування ділової активності конкретного підприємства під час планування його подальшого розвитку та обґрунтування відповідної конкурентної стратегії. Значну увагу слід приділити результатам аналізу особливостей конкурентного ринку, у якому підприємство реалізує свої продукції. Чим ширший у підприємства набір переваг та вищі їх якісні характеристики, тим більше можливостей для його успішної діяльності на ринку. Конкурентні переваги забезпечують компанії унікальні цінності, що формують перевагу перед конкурентами. Конкурентна перевага досягається за рахунок успішних стратегічних дій. Розробка оптимальної стратегії є найважливішою передумовою успішної діяльності підприємства над ринком.

Роздрібний продавець стає конкурентоспроможним, якщо його сукупний потенціал відповідає довіллі. При цьому динамічні зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, потребують постійного аналізу та коригування з урахуванням наявних факторів, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства згідно з обраною ним стратегією.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це діяльність з формування управлінських рішень, яка, у свою чергу, має запобігати негативному зовнішньому впливу для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей.

Система управління конкурентоспроможністю, з погляду, характеризується сукупністю взаємозалежних елементів, які функціонують у часі як єдине ціле, вирішуючи у своїй основне завдання - забезпечення можливості досягнення запланованих цілей розвитку підприємства шляхом задоволення потреб усіх зацікавлених суб'єктів. економічну діяльність торгового сектора.

2 Характеристика туристичної індустрії та аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «Join UP»

2.1 Аналіз ринку туристичних послуг в Україні

Впливаючи на ключові сектори економіки, туризм все частіше стає одним з найважливіших показників соціально-економічного розвитку, як певних регіонів, так країни загалом. Але у зв'язку із поширенням коронавірусу туристична індустрія постала перед кризою, яка може виявитися найгіршою в історії світової економіки. Туризм давав близько десятої частини у рості глобальної економіки. Останніми роками дану галузь називали навіть її глобальним драйвером. Адже вона розвивалася значно швидше, ніж світова економіка загалом.

Через пандемію коронавірусу світовий туристичний сектор у 2023 році може зменшити обороти на 25% – це еквівалентно відсутності подорожей та будь-якої активності протягом трьох місяців. Таке падіння у туристичній галузі може спричинити зменшення кількості робочих місць на 12-14%.

Вже зараз українська туристична індустрія втратила приблизно 1,5 млрд дол.. Якщо карантин буде продовжено, більшість компаній та закладів не зможуть його пережити. Проте досі Кабмін не дав пояснення, коли та за якими правилами можна запускати роботу українським готелям.[55]

Економіка України хоч і не настільки прив'язана до в'їзного туризму, але якщо карантин затягнеться, то збитки для індустрії сягатимуть 3-5 млрд дол.. Приблизно 80% закладів сфери гостинності – це підприємства малого бізнесу, ФОПИ, які можуть не пережити цей карантин. Щодо в'їзного туризму, то тут слід зазначити, що до карантинний рівень в'їзного потоку не був надто високим, адже було величезне падіння після 2022 року. Якщо зовнішні кордони будуть закриті довше, ніж закінчиться карантин усередині країни, то буде ріст потоку внутрішнього туризму,

яким частково можна перекрити зовнішній потік. З цим потоком прогнозується навіть зростання.

До 2021 року Україна демонструвала позитивну динаміку розвитку туристичної індустрії та швидкий темп входження до міжнародного туристичного ринку. Однак після 2022 року через нестабільність соціальної політичної ситуації в державі показник кількості прибутків значно знизився, хоча показник кількості відправлень все ще мав позитивну динаміку, що дуже вплинуло на динаміку доходів від туризму у ВВП України.

Кількість іноземних туристів, які користувались такими послугами у 2008 році становила 372752 ос., а у 2023 році – 75945 ос., що на 79.6% менше. Динаміка користування послугами туристичних операторів та агентів у виїзних туристів навпроти має позитивну тенденцію: у 2008 році цей показник становив 1282023 ос., а у 2023 – 4024703 ос., що на 213,9% більше. За даними статистики найчастіше українці відвідують прикордонні країни. У 2021 році частка що подорожує українців саме до прикордонних країн становила 81,3% від загальної кількості що мандрує за кордон. Порівняно з 2016 роком відбулось збільшення прибутків до Угорщини – 11,3%, Молдови – 0,6%, Білорусі – 25,6%, Румунії – 44,2% та Словаччини – 3,6%. Зменшення кількості що подорожує на 1,1% відбулось до Польщі. Серед інших туристичних відправок для подорожі за кордон українці обирають курортні країни, такі як Туреччина, Єгипет, ОАЕ, Італія.

У динаміці в'їзних потоків протягом 2021-2023 рр. також спостерігається переважання прикордонних країн. Незмінно лідерами відвідувачами України є прикордонні країни: Молдова, Білорусь, Польща, Угорщина, Румунія. Більшість таких виїздів здійснюється з приватною метою. Але кількість прибутків порівняно з 2016 роком з країн-сусідів зменшилась: Молдова – 0,8%, Польща – 8,2%, Угорщина – 27,9%, Румунія – 4,5%, Словаччина – 23,5%. Проте істотно збільшилась кількість туристів з Білорусі – на 45,9%. Серед інших країн найбільше приїжджали до України з Ізраїлю, Туреччини, Німеччини, США та Великобританії. [11]

Важливим є і дослідження розвитку внутрішнього туризму України, адже наша держава має високий рівень наявності природних та історико-культурних ресурсів.

Крім того, сучасна економічна та політична криза в нашій державі змушує українських туристів відмовлятися від подорожей за кордон і користуватись саме вітчизняними туристичними маршрутами.

Загалом, порівняно з 2008 роком, кількість внутрішніх туристів у 2023 році зменшилась на 67,1%, з 1386880 туристів до 456799. Тож Україна останніми роками імпортує туристичні послуги й кількість українців, що їдуть відпочивати за кордон постійно зростає. В туризмі переважання імпорту над експортом має негативний вплив на загальний стан економіки. В країнах, де в переважній більшості приймають туристів, розвиток міжнародного туризму спрямований на збільшення припливу іноземної валюти й створення нових робочих місць. (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1 - Кількість суб'єктів туристичної діяльності в Україні в 2018-2023 рр.[11]

Показники	Роки					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	2018/2023	2020/2023
Загальна кількість суб'єктів, у т.	3885	3182	3506	3469	4293	Н15,3%	+23,8
Туроператори	667	500	552	498	529	Н36,3%	+6,2%
Турагенти	3069	2547	2803	2802	3565	Н11,6%	+27,2%
Суб'єкти екскурсійної діяльності	149	135	151	169	199	Н4,3%	+17,8%

За даними досліджень, загальний внесок туристичної сфери до ВВП нашої держави у 2023 році становив 184,2 млрд грн, або 5,4% ВВП, прямі витрати туристів становили 1,44% ВВП. Таким чином, частка прямих надходжень від туризму у ВВП України є в декілька разів меншою за сумарні надходження. Більш того, якщо в Україні частка прямого внеску туристичної сфери у ВВП. Щодо впливу туризму на зайнятість, у 2023 р. сумарний внесок в зайнятість склав 791,0 тис. робочих місць, що становить 4,9%, прямий внесок – 206,2 тис. робочих місць, що становить 1,3%. Мережа суб'єктів туристичної діяльності України – юридичних осіб та фізичних осіб підприємців – у 2023 році становила 4293 одиниць, що на 824 одиниці більше, ніж у 2022 році. У структурі мережі за типами суб'єктів туристичної діяльності найбільш численною категорією є туристичні агенти, частка яких складає 83% від загальної кількості суб'єктів. Порівняно з 2018 роком кількість суб'єктів туристичної діяльності в Україні скоротилась на 15,3%, але порівняно з 2020 роком відбувається позитивна динаміка і приріст у 23,8%.

У регіональному співвідношенні у 2023 році найбільша кількість суб'єктів туристичної діяльності знаходилась в м. Києві – 1093 одиниці, Дніпропетровській області – 416 одиниць, Львівській – 342 одиниці, Одеській – 270 одиниць, Харківській – 266266 одиниць. Кількість колективних засобів розміщення в Україні у 2021 році склала 4719 одиниць. За 2023 рік у готелях та аналогічних закладах розміщення було прийнято 5410242 осіб, а в інших закладах розміщення – 1595978 осіб.

Всього за цей рік колективні заклади розміщення України надали свої послуги 7006220 особам, з них іноземці склали 13,1% (917889 ос.) (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2 - Кількість колективних засобів розміщення, місць та кількість розміщених осіб в Україні в 2016-2023 рр.[11]

Рік	Кількість колективних засобів розміщення		Кількість місць		Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення	
	Усього, од.	Темп приросту, %	Усього, тис. од.	Темп приросту, %	Усього, тис. ос.	Темп приросту, %
2016	5882		567,3		7426,9	
2017	6041	+2,7	583,4	+2,8	7887,4	+6,2
2018	6412	+6,1	586,6	+0,5	8303,1	+5,3
2019	4572	Н28,7	406,0	Н30,8	5423,9	Н34,7
2020	4341	Н5,1	402,6	Н0,8	5779,9	+6,6
2021	4256	Н1,9	375,6	Н6,7	6544,8	+13,2
2022	4115	Н3,3	359,0	Н4,4	6661,2	+1,8
2023	4719	+14,7	300,0	Н16,4	7006,2	+5,2

За даними таблиці 2.2. найбільше зростання кількості колективних засобів розміщування порівняно з попереднім роком спостерігалось у 2023 р. і становило 14,7%. При цьому зменшилась кількість місць з 359,0 тис. у 2022 до 300,0 у 2023 році (16,4%), але у кількості осіб, що перебували у колективних засобах розміщування знову бачимо позитивний приріст на 5,2%. Найбільше падіння для всіх трьох складників було у 2019 р.: колективних засобів розміщування (Н28,7%), кількості місць (Н 30,8%), кількості розміщених (Н34,7%), що зумовлене втратою потенціалу через анексію Криму та військовими діями на сході країни, внаслідок чого кількість міжнародних туристичних відвідувань зменшилася майже вдвічі.

Для аналізу актуальних проблем у сфері туризму нашої держави пропонуємо розглянути Україну за показниками індексу туристичної конкурентоспроможності у 2023 році (Global Competitiveness Index, GCI) Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ). Цей звіт надає унікальну інформацію про слабкі та сильні сторони розвитку сфери туризму кожної країни, а також виступає інструментом для оцінки можливостей та передбачення больових точок, які заважають або заважатимуть у майбутньому позитивному розвитку туристичної галузі. Україна, згідно з індексом туристичної конкурентоспроможності у 2023 році, посіла 78 місце зі 140 проаналізованих країн, що на 10 місць вище результату 2022 року. У звіті зазначено Україну, як одну з країн, які зазнали найбільш значного покращення туристичної індустрії у 2020 році. Найнижчі позиції Україна здобула в таких показниках, як «Природні ресурси» (116 місце), «Екологічна стійкість» (114 місце), «Безпека і захист» (107 місце), «Бізнес-середовище» (103 місце). Найвищих позицій Україна досягла в показниках «Здоров'я і гігієна» (11 місце), «Цінова конкурентоспроможність» (19 місце), «Людські ресурси й ринок праці» (48 місце), що за допомогою грамотної стратегії можна перетворити на головні конкурентні переваги країни на світовому туристичному ринку (рисунк 2.1.)[11]

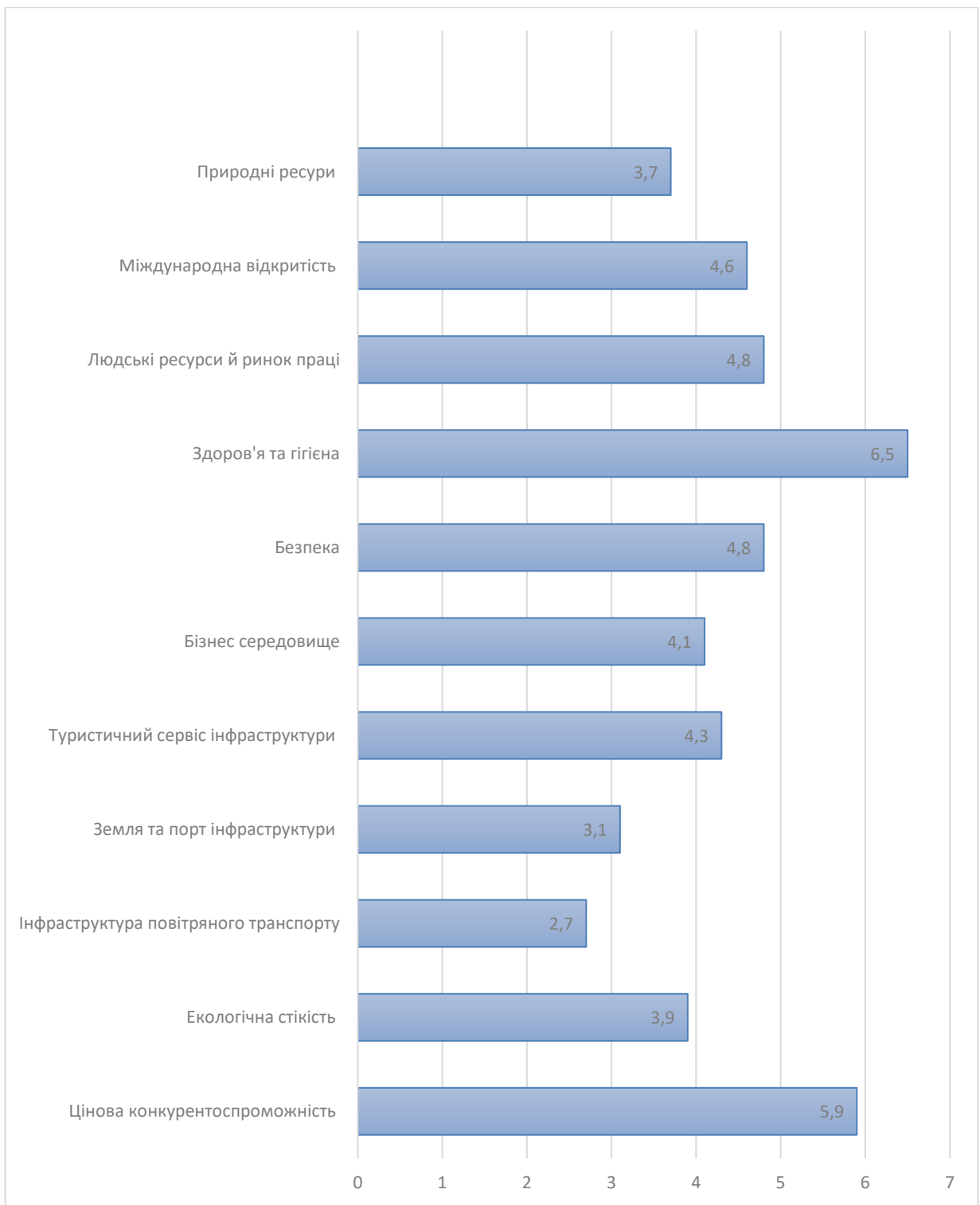


Рисунок 2.1 - Конкурентні переваги країни на світовому туристичному ринку

На рисунку 2.2 наведено структуру індексу конкурентоспроможності у сфері туризму та подорожей



Рисунок. 2.2 - Структура Індексу конкурентоспроможності у сфері туризму та подорожей

Згідно з показниками даного індексу та проведеного дослідження можна виділити наступні перешкоди, які стають на заваді розвитку туризму на Україні:

- недостатня сприятливість середовища (бізнес сфера, рівень безпеки, інфраструктура інформаційно-комунікаційних технологій);
- не досконалість державної політики та сприятливих умов у сфері подорожей та туризму, міжнародна відкритість, екологічна стійкість);
- не розвинена інфраструктура (інфраструктура повітряного транспорту, інфраструктура наземного та водного транспорту, туристична інфраструктура);
- занедбання природних ресурсів;
- не зацікавленість споживачів культурними ресурсами.

У підсумку це призводить до того, що на сьогодні Україна використовує лише третину наявного туристичного потенціалу.

Подолання всіх цих негативних тенденцій можливий лише шляхом впровадження нововведень. Розширення асортименту туристичних послуг, підвищення сервісу надання послуг, вставлення відповідних цін на ці послуги, реставрації та поліпшення – усе це є необхідним для подальшого розвитку туристичного ринку нашої країни. Не менш важливими є правильне позиціонування, брендинг країни на світовому туристичному ринку, а також підтримка наявних туристичних ресурсів як з боку центральної виконавчої влади, так і з боку місцевих громад.

Верховна Рада України 16 червня 2020 р. підтримала у другому читанні проект Закону «Закон про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)». [2] Президент України 13 липня 2020 р. підписав Законопроект № 3377, що означає реалізацію передбачених антикризових заходів у перелічених сферах економіки України у період карантинних обмежень. Окрім того, КМУ 27 травня 2020 р. затвердив з доопрацюванням «Програму

стимулювання економіки для подолання наслідків епідемії Covid-19». Програмою передбачено застосування заходів підтримки для таких секторів, як: сфера послуг (торгівля, туристично-ресторанна справа, освіта, креативні індустрії, особисті послуги); сільське господарство; промисловість; транспорт та інфраструктура; енергетика; інформаційно-комунікаційні технології. І хоча у зазначеному урядовому документі заплановано ряд ініціативних програм регулювання туристичної сфери.[73]

(Впровадження яких може розтягнутися у часі), за оцінками фахівців вітчизняний туризм не отримав відповідної підтримки з боку держави, а це означає, що його стабілізація буде істотно відставати від темпів відновлення туристичних сфер інших країн.

Спираючись на всі вищенаведені факти, можемо стверджувати, що для кожної країни вкрай актуальною є необхідність вжиття низки заходів для мінімізації наслідків карантинних обмежень на діяльність підприємств туристичної сфери. В рамках цього дослідження підкреслюємо важливу тезу, що головним критерієм для відновлення туристичної сфери повинно бути досягнення оптимального балансу між питаннями безпеки, охорони здоров'я та економічними інтересами. І хоча влітку 2023 р. країни ЄС (що мали динаміку поліпшення епідеміологічної ситуації та при збереженні всіх необхідних заходів безпеки для охорони здоров'я) відкривали свої кордони та знімали обмеження на пересування, це не призвело до відновлення попереднього рівня туристичних потоків. Країни, що відкрили свої кордони, ввели обов'язкове вимірювання температури (або проведення тесту на коронавірус) в аеропортах, під час посадки в літаки.

Головною проблемою при цьому залишаються два питання вірогідність експрес-тестів на коронавірус та обґрунтування необхідності, за який час до вильоту пасажери повинні пройти тестування. Деякі країни підіймати питання введення для всіх що подорожує так званих паспортів здоров'я, який буде мати інформацію про наявність імунітету до коронавірусу. Як зазначає у своєму дослідженні, вакцинація

та медичні препарати, на жаль, «...дають невелику надію на відновлення економіки у короткостроковій перспективі, особливо що стосується подорожей і туризму».

Для України основними заходами стабілізації туристичної сфери та мінімізації збитків на внаслідок пандемії, на думку автора, можуть виступати. Безперечно, істотним результатом розвитку туристичної сфери України вважаємо затвердження «Дорожньої карти конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні» (розроблена за підтримки Європейського банку реконструкції й розвитку наприкінці 2019 р.). Цей документ свого часу базувався на динаміці стрімкого розвитку світової туристичної сфери в умовах стабільного зростання глобальної економіки. А тому повинен бути доповнений заходами, що спрямовані на подолання дестабілізації світової економіки та функціонування туристичної сфери, зокрема. Такими що доповнює заходами можуть виступати: — ««ініціювання визначених у Дорожній карті процесів із реорганізації для туристичної статистики, управління туризмом і нормативно-правової системи, що є найпроблемнішим питанням у туризмі (закони, постанови та збірки правил)»; — ««субвенції, доступні кредитні лінії, звільнення від податкових і боргових зобов'язань із метою збереження основної частини галузі»; — ««впровадження та внутрішнє просування добірки правил роботи для різних об'єктів розміщення».

Вважаємо за необхідне зазначити, що сьогодні не викликає сумнівів необхідність активізації процесів та заходів щодо подолання згубного впливу пандемії на туристичну сферу вітчизняної економіки. Наголошуємо, що загальнодержавна реалізація всіх антикризових важелів, системність та послідовність в реалізації всіх заходів сприятиме якнайшвидшій їх стабілізації розвитку суб'єктів туризму та досягнення ними рівня економічної ефективності діяльності.[50]

2.2 Сегментування ринку та позиціювання турпродукту

Туристичні фірми, ґрунтуючись на результати дослідження, визначають групу цільових споживачів шляхом проведення сегментування. Шляхом сегментування ринку туристичних послуг можна розв'язати наступні проблеми:

- визначити найбільш важливих споживачів туристичної продукції;
- надавати послуги відповідно до побажань і вимогами покупців;
- встановити взаємозв'язок усіх функціональних відділень підприємства з маркетинговою діяльністю;
- підвищити конкурентоспроможність турпродукти й підприємства в цілому;
- збільшити обсяг реалізації шляхом додатка зусиль на обраний сегмент ринку, а внаслідок, підвищити прибуток.

При виборі сегмента цільового ринку турфірма ділить ринок на різні сегменти й відповідно до своїми цілями розробляє турпродукти для споживачів даного сегмента. Для того, щоб ефективно підсилити свою позицію на ринку, процес сегментування ринку повинен відповідати наступним вимогам [45]:

- вимірність виділеного ринкового сегмента, тобто необхідно оцінити з кількісної сторони місткість ринкового потенціалу, частку сегмента в ньому й визначити платоспроможний попит;
- обраний сегмент ринку повинен бути великим і забезпечувати рентабельність виробництва й реалізації турпродукти;
- обрані сегменти ринку повинні бути доступні для здійснення підприємством своєї діяльності;
- наявність можливості впливу на потенційних споживачів.

На кожному сегменті ринку формуються властиві йому однорідні потреби. Чим вище обсяг однорідної групи, тем легше залучення сил для задоволення потреб.

Якщо туристична фірма надає послуги декільком сегментам ринку, то необхідно розробити індивідуальну маркетингову програму для кожного з них. Тому туристична фірма повинна освоїти методи й принципи розробки регіональних маркетингових програм. Можна розглянути кілька варіантів методики сегментування ринку туристичних послуг. У першому випадку туристична фірма, уважаючи пакет пропонованих туристичних послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів, неефективним, може дотримуватися стратегії, спрямованої на ринок у цілому. У цьому випадку запиту, переваги споживачів залишаються не врахованими.

Внаслідок цього підприємство може мати втрати від основної частини прибутку. У другому випадку в результаті маркетингових досліджень, проведених фахівцем підприємства, можна визначити зміну потреб покупців залежно від їхнього рівня доходів. У цьому випадку підприємство ділить ринок на сегменти залежно від рівня доходів і пропонує кожному сегменту індивідуальну продукцію. У третьому випадку, наприклад, підприємство може визначити наявність деяких відмінностей між молодими й літніми покупцями (щодо видів туристичної продукції, строків споживання, їх тривалості).

Тут підприємство може розділити ринок на два сегменти залежно від їхнього віку. В останньому випадку поряд з рівнем доходів підприємство враховує й вік клієнтів. У цьому випадку підприємство може розділити ринок туристичних послуг по двох ознакам на кілька сегментів. Чим більше кількість ознак сегментування, тим більше точність сегментування ринку. При збільшенні кількості сегментів, однак обсяг кожного сегмента буде малим [55].

За правилом Парето, якщо в обраному сегменті ринку 20% споживачів придбають 80% послуг, те даний сегмент є ефективним. У зв'язку із цим фахівці підприємства по маркетингові, визначивши покупців з однорідною потребою, повинні прагнути до більш глибокого входження на даний сегмент. При виборі цільового сегмента ринку раціональним є проведення анкетування серед покупців.

Таким чином, можна визначити групу покупців з однорідними потребами.

Головною перевагою ринкового сегментування, яке орієнтоване на потреби, є те, що сегменти формуються на основі специфічних потреб клієнтів, а головним недоліком є відсутність стосовно них детальної інформації. Тому необхідно визначити, які демографічні характеристики і моделі поведінки відрізняють один сегмент від іншого для того, щоб зробити сегментування результативним.

За пропозицією Всесвітньої туристичної організації по вікових ознаках можна розглядати наступні сегменти ринку:

- діти до 14 років, що подорожують із батьками та самостійно;
- молодь (від 15 до 24 років);
- із економічної точки зору активні молоді люди (25-44 років), в основному що подорожує з родиною або з дітьми;
- із економічної точки зору активні люди середнього віку (45-60 років), в основному що подорожує без дітей;
- туристи третього віку (старше 60 років).

Для кожного цільового сегмента необхідно враховувати нові завдання, які ринок ставить перед маркетинговим інструментарієм підприємства. Кожна стратегія позиціонування потребує розробки ціннісної пропозиції, пристосованого під індивідуальні потреби цільових покупців. Вказана пропозиція повинна охоплювати всі основні ситуації споживання та вигоди, які цільовий споживач прагне отримати від купівлі туру. Таким чином, ціннісна пропозиція для сегмента А, сегменту В та сегменту С будуть принципово відрізнятися один від одного, оскільки потреби, вигоди й моделі споживацької поведінки, що притаманні для цих сегментів, є абсолютно різними.

Отже, результати проведених досліджень споживчої поведінки жителів дозволили здійснити сегментацію ринку туристичних послуг (таблиця. 2.3.).

Таблиця 2.3 - Сегментування ринку туристичних послуг на національному ринку

Критерій сегментування	Ознака сегментування	Характеристики сегментів				
1	2	3				
Географічний	Тип населеного пункту	Обласний центр та міста-супутники	Міста з населенням понад 200 тис. осіб.	Середні міста: 100-200 тис. осіб.	Невеликі міста: 50-100 тис. осіб.	Населенні пункти до 50 тис. осіб.
Соціально-економічний	Рівень доходу, грн на 1 члена сім'ї	низький	нижчий середній	середній	високий середній	високий
Демографічний	Тип (склад) сім'ї	Одинокі	Подружжя без дітей	Подружжя з дітьми	Середньо чисельна сім'я	Багаточисельна сім'я
	Вік	Студентський туризм (до 22 років)	Молодіжний туризм (від 23 до 30 років)	Туризм «реалізованих» людей (31-40 років)	Дорослий туризм (41-50 років)	Туризм людей «зрілого» віку (від 51 років)
ПсихогRAFічний	Спосіб, стиль життя	Гедоністичний	Повільний	Традиційний	Здоровий	Спортивний

Продовження таблиці 2.3.

1	2	3				
	Готовність до сприйняття нового товару	Новатори	Відносні новатори	Невизначені	Помірковані	Консерватори
Поведінковий	Шукані вигоди	Культурні та традиційні особливості країни	Географічні особливості країни	Високий рівень сервісу	Цікаві види діяльності	Широкий асортимент турів
	Частота відпочинку	Декілька раз на рік	Раз на півроку	Раз на рік	Раз на 2-3 роки	Дуже рідко
	Тривалість відпочинку	Декілька днів	До 5 календарних днів	Від 5 до 10 днів	Від 10 до 12 днів	Більше 12 днів
	Форма проведення відпочинку	Індивідуально	З друзями	З родиною	У складі туристичних груп з родиною	У складі туристичних груп

Дослідження й аналіз розв’язуваного завдання дозволили зупинитися на трьох змінних: тип населеного пункту (географічний принцип), рівень прибутку (соціально-економічний) і частота відпочинку (психо-графічний принцип). Вони зведені у таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4 - Цільові сегменти споживачів компанії Join UP

Тип населеного пункту	Обласний центр та міста супутники	Міста з населенням понад 200 тис. осіб	Середні міста: 100-200 тис.осіб.	Невеликі міста: 50-100 тис.осіб.	Населенні пункти до 50 тис.осіб
Рівень доходу, грн на 1 члена сім’ї	Низький	Нижчий-середній	Середній	Високий-середній	Високий
Частота відпочинку	Декілька раз на рік	Раз на півроку	Раз на рік	Раз на 2-3 роки	Дуже рідко

Успішність бренду на ринку багато в чому визначається грамотною сегментацією споживачів. В ході вивчення матеріалу та написання роботи були виділені наступні цільові сегменти ринку (рисунку. 2.3).

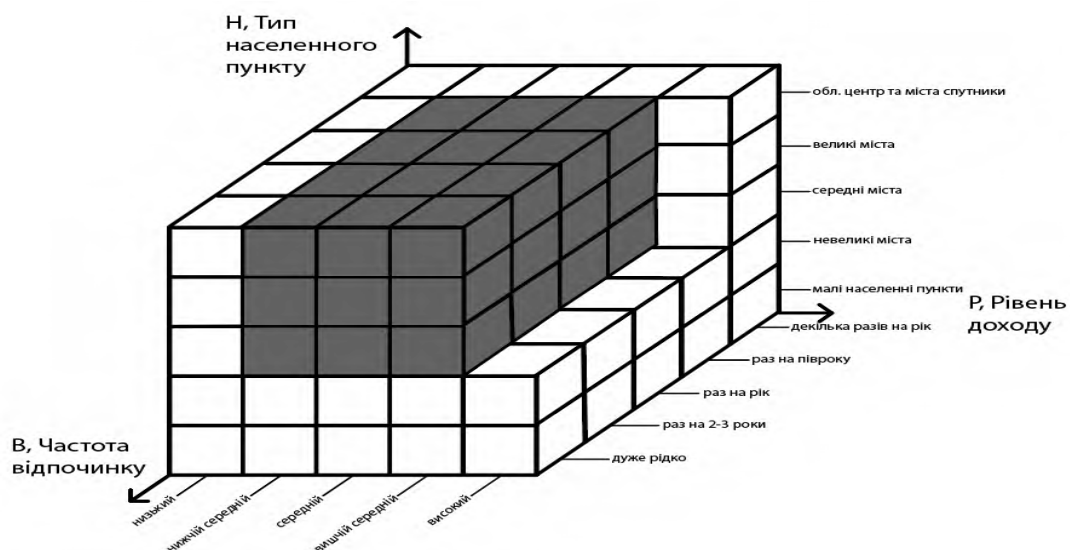


Рисунок. 2.3 - Обрані сегменти ринку

Для досягнення ринкового успіху важливо, щоб фірма краще, ніж конкуренти, задовольняла потреби обраного сегмента ринку.

Водночас ця стратегія пов'язана з підвищенням рівня ризику.

Якщо обраний сегмент не виправдає надій, компанія зазнає збитків. Тому, багато фірм надає перевагу диверсифікації виробництва і орієнтації на декілька сегментів.

2.3 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Join UP»

Туристична фірма «Join UP» - багатoproфільне українське туристичне агентство. На сьогодні займає провідну позиції на ринку, входячи в число найбільш успішних туристичних компаній України.

Адреса: 01001, м. Київ, вул. Б.Грінченка, 1.

Електронна адреса: office@joinup.ua

У своїй діяльності ТОВ «Join UP» керується чинним законодавством України, установчим договором та статутом.

Компанія може запропонувати :

- індивідуальні тури;
- освіта й дитячий відпочинок за кордоном;
- спецтури (круїзи, лікувальні, бізнес, спортивні, релігійні);
- лікувальні тури Україною;
- тури по Україні;
- кращі програми масових напрямків.

Також, у рамках мережі агентств палаючих путівок компанія введе на ринок зовсім нову концепцію відпочинку й нову асортиментну політику:

- відпочивати в улюблених країнах, але значно дешевше;

- -відпочивати за ті ж гроші, але значно довше;
- -відпочивати за ті ж гроші, але значно частіше;

ТОВ «Join UP» володіє повною господарською самостійністю в питаннях визначення форми правління, прийняття господарських рішень, збуту послуг, встановлення цін на послуги, оплати праці, розподілу прибутку, тобто самостійно здійснює свою діяльність, розпоряджається отриманим прибутком, який залишається після сплати податків та інших обов'язкових платежів.

ТОВ «Join UP» має турагентську ліцензію. Туристичне підприємство виконує три функції:

- -виробництво туристичного продукту (виробництво товарів туристичного призначення та надання послуг туризму);
- -реалізація туристичного продукту;
- -організація споживання турів та окремих послуг туризму.

Відповідно до статута предметом діяльності ТОВ «Join UP» є:

- -організація обслуговування туристів, і продаж поїздок;
- -організація та надання послуг гідів, забезпечення зустрічі-проводів, екскурсійне обслуговування, транспортні та інші послуги туристам;
- -здійснення на договірній основі бронювання транспортних, готельних та інших послуг і забезпечення надання на території України узгодженого і оплаченого туристами обслуговування;
- -посередницька діяльність;

Основними джерелами фінансування туристичної фірми є прибуток від основної діяльності, тобто від продажу турів.

ТОВ «Join UP» займається продажем та бронюванням турів і комплексу послуг для туристів, послугами помочі з вибором бажанного туру, забезпечує трансфер, займається підборокою готелей у яких зупиняється клієнт.

ТОВ «Join UP» - широко профільна туристична компанія, яка щороку збільшує обсяги продажів, асортимент туристичного продукту і покращує

технологію обслуговування, що дає їй змогу забезпечити високу якість турів.

ТОВ «Join UP» є малим підприємством. Кількість працівників становить 10 осіб.

Лінійна організація передбачає відносну автономію у роботі. Такий тип департаменталізації характеризується в цілому простотою, однорідністю зв'язків та можливістю самоуправління.

ТОВ «Join UP» здійснює організацію наступних видів туризму: дитячий, молодіжний, сімейний, культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий.

ТОВ «Join UP» пропонує туристичні тури за такими напрямками Австралія, Англія, Бельгія, Болгарія, Греція, Єгипет, Іспанія, Італія, Канада, Латвія, Литва, Люксембург, Норвегія, Німеччина, ОАЕ, Польща, Румунія, Словенія, Словаччина, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Швейцарія, Швеція. Найбільш попит властивий напрямкам Угорщина, Австрія, Чехія та Болгарія.

Туристична фірма ТОВ «Join UP» пропонує не лише тури одного міста, але й комплексні тури, які передбачають відвідування декількох міст протягом періоду подорожі.

«Алітас-Тур» пропонує туристичні тури для молодіжних організацій та дитячих

Болгарія: молодіжний центр «Горизонт», розташований на курорті Золоті піски; Міжнародний фестиваль духовних оркестрів Star Way відбувається на початку травня у місті Прага. Греція: дитячий творчий фестиваль «Чарівна амфора» у місті Халкідікі відбувається на початку червня.

Словаччина: Міжнародний фестиваль «Липтовская снежинка» проводить на початку січня з метою ознайомлення країн європейського товариства з творчим потенціалом та культурою української молоді.[43]

За інформацією фінансової звітності протягом 2021-2023 рр. чистий прибуток ТОВ «Join UP» становив 3,1 тис грн, що на 0,9 тис грн більше, ніж у 2021 р.

2.4 Аналіз перспектив та загрози підприємства

Дослідження туристичного підприємства передбачає моніторинг ринку з метою розробки ефективного комплексу та впровадження в практику його заходів.

Для вивчення середовища непрямого впливу ТОВ «Join UPt» проведено PEST-аналіз. Аббревіатура PEST поєднує в собі перші літери слів: «Policy», «Economy», «Society», «Technology», що в перекладі – політика, економіка, соціум (суспільство), технологія.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається у першу чергу для того, щоб мати уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та засоби, за допомогою яких держава передбачає реалізовувати свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їх ділової активності.

Вивчення соціальної компоненти зовнішнього оточення спрямовано на те, щоб усвідомити і оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів тощо.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, своєчасно перейти на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від технології, що використовується.

У таблиці. 2.5. представлено PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Join UP».

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз туристичної фірми «Join UP»

Група факторів	Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
1	2	3	4	5
Політичні і правові	1. Стабільна політична ситуація в Україні	2	1. Недосконалість державної політики у сфері інвестування	2
	2. Державне регулювання туристичної діяльності	4	2. Візові режими між країнами	4
	3. Створення конкурентоспроможного туристичного комплексу, що задовольняє потреби вітчизняних і зарубіжних туристів у різноманітних послугах, розвиток суміжних галузей економіки	3	3. Неefективна практика виконання існуючого законодавства	2
Економічні	1. Зростання купівельної спроможності	3	3. Зменшення купівельної спроможності	4
	Істотне уповільнення темпів інфляції	2	2. Підвищення цін на транспортні послуги	4
	Продовження економічного зростання	3	Недосконалість оподаткування	3
			Несприятливий діловий клімат	3

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Соціальні	1. Зростання реальних грошових доходів населення	4	Зростання сумарної заборгованості з заробітної плати	4
	2. Зростання схильності населення до організованих заощаджень	4	2. Соціальна незахищеність населення	2
	3. Зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти	2	3. Відсутність сприятливих економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання	4
	4. Вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління	2	4. Високий рівень смертності	2
Технічні	1. Впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції	4	1. Можливість використання конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом туристських послуг та рівнем витрат	3

Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою.

Аналізуючи зовнішнє середовище фірми можна сказати про те, що на сьогодні у туристичної фірми є всі можливості для розвитку її діяльності. Найвагоміший вплив спричиняють соціальний та політичний фактори.

Для аналізу внутрішнього середовища проведемо SNW-аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок: Сильна (Strength); Нейтральна (Neutral); Слабка (Weakness).

Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства. Завдання нової стратегії розвитку – використання активу для нейтралізації і усунення пасиву.

SNW-аналіз туристичної фірми «Join UP» наведено у таблиці. 2.6.

Таблиця 2.6 - SNW-аналіз туристичної фірми «Join UP»

Ключові параметри діяльності туристичної фірми	S	N	W
1	2	3	4
Навчання персоналу		5	
Умови праці	9		
Мотивація і стимулювання персоналу	8		
Плинність кадрів			1
Кваліфікація персоналу		5	
Оцінка якості роботи персоналу		6	
Соціальний пакет		5	
Організація планування			3
Рівень технічної оснащеності		5	
Інформаційне забезпечення	8		
Якість послуг, що надаються	10		
Організація маркетингу на підприємстві			2

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Обсяги реалізації			2
Асортимент продукції, що випускається		6	
Чисельність персоналу			3
Заробітна плата	8		
Імідж (ділова репутація) підприємства		7	
Психологічний клімат у колективі	9		
Фінансова стійкість підприємства		5	
Територіальне розташування		5	
Цінова політика	9		
Обсяги продажів			3
Орієнтація на споживача	8		
Стратегія розвитку підприємства			2

Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності туристичної фірми було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Дані таблиці. свідчать про те, що найбільш сильними сторонами підприємства є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами – плинність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг фірми.

Аналіз мікросередовища туристичної фірми «Join UP» представлено у таблиці. 2.7. Він містить визначення можливостей і ступінь впливу факторів на підприємство, вивчає споживачів, конкурентів, посередників, та допомагає виявити можливість і ступінь впливу домінуючих факторів.

Таблиця 2.7 - Аналіз мікросередовища туристичної фірми «Join UP»

Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Споживачі			
Виявлення тенденції зростання цільового ринку	3	Високий ступінь мінливості потреб, вимог і смаків покупців	2
Виявлення потенційного попиту	4	Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів	3
Високий ступінь прихильності покупців до послуг фірми	5	Слабка здатність підприємства до ефективного функціонування в привабливому ринковому сегменті	3
Обмежена можливість покупців виборі інших продавців	3	Низький ступінь задоволеності покупців товарами (сервісом) підприємства	4
Висока чутливість покупців до реклами, різних дій щодо стимулювання збуту	3	Низький рівень інформованості покупців про товари підприємства	4
Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень підприємства в галузі асортиментної політики	2	Висока чутливість покупців до ціни	4
Посередник			
Укладення довгострокових договорів співпраці посередниками	4	Відсутність пільг з боку посередників	2
Надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов надання послуг	4	Скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства послуги	4
Розширення кількості посередників підприємства	3	Збільшення кількості посередників на шляху від виробника до підприємства	3
		Посилення тиску з боку посередників	3
Конкуренти			
Нові конкуренти стимулюють розвиток турфірми	4	Поява нових конкурентів, що веде до зниження стійкості фірми на туристичному ринку м. Херсон	4

Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою. Аналізуючи дані можна зробити висновки, що найбільш впливовими факторами

мікросередовища є високий ступінь прихильності покупців до послуг фірми, надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про товари підприємства, невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість покупців до ціни.

Висновок до розділу 2

Попри воєнні дії, туристична галузь України не зупинила свою діяльність, хоча її формат кардинально змінився. Вже з перших днів воєнних дій більшість українських туристичних компаній переформатовували свою роботу, переключившись на волонтерство та допомогу військовим.

Починаючи з травня-червня, туристичні компанії потроху стали відновлювати свою безпосередню діяльність. В умовах закритого для польотів (але не для ракет!) українського неба оператори формують закордонні тури з вильотом з аеропортів найближчих країн. Також акцент робиться на внутрішній туризм у безпечні регіони країни – Західну та Центральну Україну.

За визнанням багатьох туроператорів, однією з причин поновлення роботи стало бажання й надалі допомагати українській армії, а для цього потрібні кошти.

Тим більше, що життя бере своє, і все більше українців планують відновити свої сили та нерви на відпочинку, хоча б на пару тижнів постаравшись забути про сирени повітряної тривоги та ракетні атаки. Наша країна має дуже великий потенціал у сфері міжнародного туризму. Але влада недооцінює можливості та позитивні сторони цієї галузі. Україні потрібно приділяти більше уваги до культурних пам'яток, рекреаційної галузі, індустрії розваг, що своєю чергою привабить дуже багато туристів. Якщо наша країна стане більш популярною у

світі, то це призведе до стимулювання іноземних інвестицій, які, своєю чергою, піднімуть економіку та інституціональне середовище зовсім на інший рівень. Почнуть будуватися заводи, відкриватися підприємства, а це нові робочі місця. Нові робочі місця це збільшення ВВП, покращення рівня життя, збільшення середньої заробітної плати не адміністративним, а природним шляхом, зниження рівня безробіття в Україні. Розвиток сфери міжнародного туризму має дуже багато позитивних наслідків для нашої країни.

В другому розділі проведено аналіз господарської діяльності туристичного підприємства «Join UP», моніторинг ринку з метою розробки ефективного комплексу та впровадження в практику його заходів. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їх ділової активності.

Вивчення соціальної компоненти зовнішнього оточення спрямовано на те, щоб усвідомити та оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів тощо.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, своєчасно перейти на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від технології, що використовується В розділі проведено аналіз ринку туристичних послуг в Україні яке є Важливим в розвитку внутрішнього туризму України, адже наша держава має високий рівень наявності природних та історико-культурних ресурсів.

Крім того, сучасна економічна та політична криза в нашій державі змушує українських туристів відмовлятися від подорожей за кордон і користуватися саме вітчизняними туристичними маршрутами.

З викладеного вище матеріалі в розділі можна зробити висновок, що внутрішній туризм в Україні має негативну тенденцію. Значні спади відбувались

у 2009, 2010 роках що пов'язано зі складною економічною ситуацією та у 2016 році, що пов'язано з анексією українських територій. Загалом, порівняно з 2008 роком, кількість внутрішніх туристів у 2020 році зменшилась на 67,1%, з 1386880 туристів до 456799. Тож Україна останніми роками імпортує туристичні послуги й кількість українців, що їдуть відпочивати за кордон постійно зростає. В туризмі переважання імпорту над експортом має негативний вплив на загальний стан економіки. В країнах, де в переважній більшості приймають туристів, розвиток міжнародного туризму спрямований на збільшення припливу іноземної валюти та створення нових робочих місць.

Таким чином можна побачити що підприємство надає дуже якісні послуги за привабливою для клієнтів ціною, а також підтримує дуже стабільну і якісну політику до своїх працівників. Проте через те що підприємство не має власного підрозділу з маркетингу, пов'язана з ним діяльність знаходиться на дуже низькому рівні більшість потенційних клієнтів не знає про компанію і послуги що вона надає.

3 Обґрунтування підходів до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності.

3.1 Корпоративна соціальна відповідальність як основа розвитку туристичного підприємства

Сьогодні туризм сприяє розвитку партнерства між державою та приватним сектором, сприяє зміцненню міждержавного партнерства, що сприяє розвитку різних регіонів країни, а головне – сприяє співпраці між туризмом та громадянським суспільством.

Досягненню соціальної спрямованості у туристичному секторі сприяє налагодженню «партнерських стосунків» із клієнтами, підприємствами, державними установами та місцевою владою, громадськими організаціями та працівниками туристичних компаній. Ось тут і з'являється корпоративна соціальна відповідальність.

Адже реалізація принципів КСВ передбачає стандарти ділової поведінки, які виходять за рамки законодавчих вимог. Підприємства прагнуть налагодити стосунки з суспільством і інвестувати в його розвиток, зміцнити корпоративну репутацію, гармонізувати «життєве середовище». Однак соціально відповідальна поведінка передбачає відволікання частини фінансових ресурсів на вирішення завдань, які безпосередньо не пов'язані з отриманням прибутку. Бажання довгострокового процвітання спонукає бізнес до балансу між потребою інвестувати в соціальні сектори та економічними результатами, яких можна досягти [72].

Компанії визнають, що КСВ може бути важливим конкурентним інструментом, і активно впроваджують її принципи у свої бізнес-стратегії. Дослідження сучасних підходів до пояснення корпоративної соціальної відповідальності включає аналіз основних етапів її становлення та розвитку як

зрілої самостійної концепції.

У науковій літературі немає єдиного розуміння концептуального розвитку цього методу. Єдиного, чітко структурованого концептуального апарату немає. Сам еволюційний процес досить складний і неоднозначний. Сьогодні не існує загальноприйнятого визначення поняття «соціальна відповідальність бізнесу». Різні джерела інформації (міжнародні організації, Професійні організації, сучасна література та стандарти нефінансової звітності, що вивчають питання КСВ, мають різні тлумачення. Науковці визначили поняття «корпоративна соціальна відповідальність» з різних точок зору: ділова етика (в контексті дотримання етичних стандартів ведення бізнесу), корпоративний сталий розвиток (соціальна відповідальність компаній за економічну, екологічну та соціальну діяльність), corporate Sustainability and sustainable development (соціальна відповідальність підприємств шляхом економічної, екологічної та соціальної діяльності), громадяни, стейкхолдери (відповідальність перед стейкхолдерами, без яких організація не може існувати) тощо. Ми вважаємо, що найбільш конкретне пояснення пропонується в міжнародному стандарті ISO26000, який передбачає, що соціальна відповідальність – це відповідальність організації сприяти сталому розвитку через прозору та етичну поведінку та вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище..

У тому числі здоров'я та щастя суспільства, врахування очікувань зацікавлених сторін, дотримання законів і дотримання міжнародних кодексів поведінки інтегровані в діяльність усієї організації та застосовуються в її відносинах . З одного боку, це свідчить про багатоаспектність концепції, а з іншого – про відсутність консенсусу з цього питання. Грубо кажучи, «корпоративну соціальну відповідальність туристичних підприємств» можна розуміти як низку практичних заходів і планів, які реалізують зовнішню та внутрішню політику, інтегруються в процес створення та надання туристичних послуг і базуються на соціальній відповідальності.. Екологічна та економічна відповідальність туристичних підприємств перед споживачами та суспільством. Важливість формування концепції корпоративної соціальної відповідальності туристичних

підприємств полягає в тому, що вона має орієнтуватися не лише на стандартизовані фінансові показники, а й на суспільні інтереси, вимоги сталого розвитку та дотримання етики ведення бізнесу. Туризм є економічною діяльністю з важливою соціальною спрямованістю, її метою є задоволення потреб людей та підвищення якості їхнього життя. Формулювання та реалізація корпоративної соціальної відповідальності у сфері туризму перебуває на стадії становлення, що пов'язано з нечітким трактуванням та розумінням її природи керівництвом туристичних компаній. Корпоративна соціальна відповідальність у діяльності туристичних організацій має два напрями: внутрішній та зовнішній. Заходи корпоративної соціальної відповідальності включають створення хороших і безпечних умов праці для співробітників компанії, розвиток кадрового потенціалу тощо.

Зовнішня соціальна відповідальність включає корпоративне спонсорство та спонсорство, взаємодію з усіма секторами суспільства тощо. (рисунок 3.1).

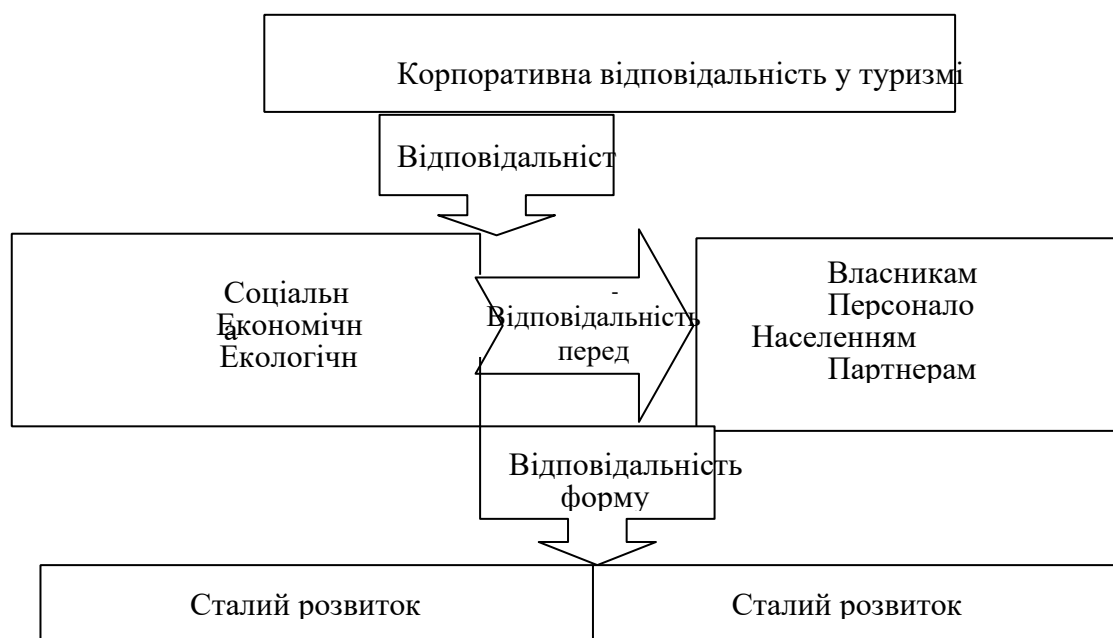


Рисунок 3.1 - Схема корпоративної відповідальності туристичного підприємства

Варто зазначити, що головною роллю цього дослідження є соціальна відповідальність, тобто усвідомлення впливу поточних рішень на можливість сталого розвитку туристичних підприємств.

Реалізація корпоративної соціальної відповідальності є необхідною умовою реалізації цілей сталого розвитку підприємств.

Підставою для такого твердження є те, що в закордонній практиці індекс корпоративної стійкості розраховується на основі трьох основних складових політики соціального, економічного та екологічного розвитку.

Як бачимо, ці аспекти є основними напрямками діяльності у формі корпоративної відповідальності туристичних компаній.

Варто зазначити, що для досягнення мети сталого розвитку підприємств сформульовано міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності: GRI, AA1000, SA8000, OHSAS 18000, ISO 26000, які стали основою для підготовки не фінансові звіти в нашій країні.

Сфера сталого розвитку (Global Reporting Initiative - GRI) розробила принципи та індикатори, які оцінюють екологічні, економічні та соціальні показники соціально відповідальних компаній.

Для формування нефінансової звітності визначено стандарти, що відповідають принципам корпоративної соціальної відповідальності.

Це - збалансований - звіт повинен представляти як позитивні результати діяльності компанії, так і проблеми, з якими необхідно зіткнутися в процесі досягнення цілей соціальної відповідальності [72]:

- порівнянність - наведена у звіті інформація повинна розглядатися динамічно;
- точність. звіти повинні надавати повний опис використаного та аналітичного методу, використані для отримання висновків у звіті;
- своєчасність - нефінансові звіти повинні бути видані в заплановану дату, а надана інформація повинна супроводжуватися часом отримання та відповідним періодом;
- надійність - використовуйте інформацію, отриману з офіційних і

надійних джерел джерело має бути задокументовано.

В Україні у сфері туризму дотримання норм корпоративної соціальної відповідальності ініціюють такі організації: Асоціація операторів туристичної індустрії, Асоціація ділового туризму, Спілка ресторанних і готельних операторів, Асоціація пасажирського транспорту та ін. Варто зазначити, що більшість туристичних компаній наразі не мають консенсусного документа щодо стандартів корпоративної соціальної відповідальності. Поширеною практикою для іноземних компаній є використання Кодексу корпоративної соціальної відповідальності як окремого установчого документа. Проте зараз вітчизняні компанії налаштовані на співпрацю з міжнародними партнерами та активне впровадження норм корпоративної соціальної відповідальності. Ймовірно, незабаром будуть прийняті відповідні установчі документи для створення та розвитку українських туристичних підприємств (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Заходи, спрямовані на внутрішню соціальну відповідальність туристичного підприємства

Відповідальність перед кадрами	Відповідальність перед споживачами	Відповідальність перед можливими кадрами
Направлення персоналу на професійно-кваліфікаційні тренінги	Пропонування продукту, який не буде аморальним для українського споживача	Залучення та підтримка молодих кадрів (студентів відповідної спеціальності)
Створення умов для впровадження та пропагування корпоративної культури підприємства	Включення до пропозиції та пропонування перевіреного турпродукту	Адекватна оцінка праці студентів під час їхньої роботи за сумісництвом на підприємстві
Забезпечення стабільності заробітної плати, а також індексації в умовах інфляції	Особистий підхід персоналу до окремого клієнта	Надання за вимогою інформації про підприємство студентам, які проходили практику / працюють тут
Створення умов безпеки праці персоналу	Спеціальні пропозиції для постійних клієнтів	Залучення до тренінгів і рекламних турів
Формування соціальних пакетів, медичне страхування працівників		Гідне ставлення до студентів практикантів і надання їм практики відповідно до спеціальності

Враховуючи особливості послуг, що надаються туристичними підприємствами, а також глобальні тенденції, що розвиваються в різних соціально-економічних умовах, таких як пандемія COVID-19, необхідно дотримуватися певних міжнародних стандартів. Це допоможе вітчизняним компаніям пережити найважчий період. Одним із правил є створення Кодексу корпоративної соціальної відповідальності, який має стати важливим документом у діяльності туристичних підприємств. Як зазначалося раніше, крім зовнішніх соціальних зобов'язань, існують і внутрішні соціальні зобов'язання

Варто зазначити, що більш складною категорією внутрішньо корпоративної соціальної відповідальності є відповідальність перед споживачами. У процесі впровадження туристичні підприємства повинні формувати імідж своїх працівників, демонструвати відповідальну ділову поведінку та відповідати всім умовам, які сприяють формуванню іміджу туристичних підприємств та відображають принципи споживання. Соціальна відповідальність перед споживачами. нарешті. Оскільки основні принципи корпоративної соціальної відповідальності, яких дотримується більшість українських компаній, ще знаходяться на стадії впровадження, туристичні компанії можуть бути одними з перших пілотних проектів, які застосують ці принципи. Розвиваючи корпоративну соціальну відповідальність, туристичні компанії повинні враховувати всю складну структуру туристичної діяльності в країні, оскільки наша країна має багато видів туризму та відпочинку через її географічну різноманітність. Крім того, важливим етапом у формуванні корпоративної соціальної відповідальності туристичних підприємств є співпраця приватних підприємств із компетентними органами, національними соціальними інститутами, науковими установами та університетами.

3.2 Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності

Формування стратегії без урахування конкурентної ефективності туристичного підприємства на основі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) може призвести до недооцінки важливих соціальних та екологічних факторів, які можуть вплинути на успіх бізнесу. До основних проблем варто віднести:

- втрата конкурентної переваги: У сучасному бізнесі стає все важливішим враховувати соціальні та екологічні питання. Конкуренти, які приділяють більше уваги КСВ, можуть привернути більше уваги та підтримки з боку споживачів;
- недооцінка ризику: без урахування соціальних та екологічних аспектів у стратегії підприємства компанія може недооцінювати ризики, пов'язані з можливими негативними наслідками для довкілля, суспільства чи невеликого репутаційного капіталу;
- втрата лояльності споживачів: сучасні споживачі дедалі більше спрямовані на соціально-відповідальні підприємства. Неврахування цього чинника у стратегії може призвести до втрати лояльності та відтоку клієнтів;
- невідповідальне вирішення проблем: компанії, що ігнорують екологічні аспекти у своїй стратегії, можуть розглядати проблеми управління проблемами, такими як енергетика, вода та природні ресурси.[58]

Для успішної стратегії туристичного підприємства важливо інтегрувати концепції КСВ для забезпечення конкурентоспроможності.

Найбільш розповсюдженими інструментами в забезпеченні конкурент туристичного підприємництва є оновлення туристичного продукту на якісно вищому рівні, розширенням ринку туристичних послуг підприємства та використанням нових технологій обслуговування туристів.

Варто виділити специфічні особливості розвитку підприємств сфери туризму (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Специфічні риси розвитку підприємств туризму.

Специфічні риси	Пояснення
Перша група	Концентроване зростання, що ґрунтуються на зміні туристичного продукту або ринку туристичних послуг. У цьому випадку підприємство повинне поліпшити туристичний продукт або перейти до розробки нового, знайти можливості для зміцнення свого положення на ринку або відшукати нішу на новому ринку туристичних послуг
Друга група	Інтегрований розвиток, що передбачає розширення туристичної діяльності шляхом доповнення туристичних послуг новими видами
Третя група	Диверсифікації туристичної діяльності. Вона застосовується в тому випадку, якщо підприємства не можуть розвиватися на діючому ринку туристичних послуг зі своїм турпродуктом
Четверта група	Перегруповування сил для підвищення ефективності. У таких випадках потрібна структурна перебудова діяльності, спрямована на оновлення туристичного продукту відповідно до змін ринкового попиту. Ця пов'язана з відновленням туристичної діяльності підприємства на якісно вищому рівні.

Механізм цього процесу полягає в співвіднесенні цілей, завдань, засобів і ресурсів, необхідних для їх досягнення та вирішення зі структурою плану господарсько-економічної діяльності туристичного підприємства, його реагування на трансформації в регіональному споживчому ринку з метою зміни ціни, кількості та якості вироблених продуктів і послуг, що надаються. Розвиток туристичного бізнесу потребує стратегічного підходу до його управління [54].

Стратегія суб'єктів туристичної діяльності – комплексна програма заходів, спрямованих на здійснення місії (генеральної мети) підприємства і досягнення його множинних цілей.

До об'єктів стратегії економічного управління в туризмі відносяться два базових елементи:

- переміщення туристів до пункту призначення;

- зупинка в цьому пункті, яка потребує задоволення потреб у розміщенні, харчуванні та ін.

Об'єктами економічної стратегії туристичних підприємств є:

- окремі туристичні послуги або комплекс туристичних послуг, що утворюють туристичний продукт;
- ресурси, що забезпечують туристичну діяльність;
- максимізація прибутку і мінімізація витрат;
- ефект мультиплікатора, управління яким має особливе значення в економіці туристичного бізнесу, оскільки дохід, отриманий від туризму, впливає на розвиток інших сфер діяльності (виробничої і невиробничої);
- поведінка на ринку і конкурентна боротьба;
- технологія туристичної діяльності;
- інвестиційна та інноваційна діяльність тощо.

Формування стратегії знаходиться на зрізі балансування інтересів в межах поєднання інтересів підприємства і працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом. На основі теоретичних та методологічних підходів дослідження стратегічного менеджменту розроблено концептуальну схему етапів формування стратегії розвитку підприємства туристичного бізнесу. Цей підхід базується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, і їх відповідності глобальній цілі розвитку підприємства, що дозволить значно підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень, а також досягти економічної стабільності.

Наявність різноманітних підходів до формування стратегії розвитку підприємств сприяло виникненню цілого комплексу методів і моделей для вибору конкретної стратегії розвитку (рисунки 3.2.), що, в свою чергу, породило проблему оптимального пошуку напрямків щодо їх удосконалення внаслідок існування недоліків та обмеженості застосування зазначених підходів. Детальний аналіз кожного підходу демонструє наявність в їх структурі обмежуючих умов, які застосовуються для формування типових стратегій розвитку, що діють в різних моделях.

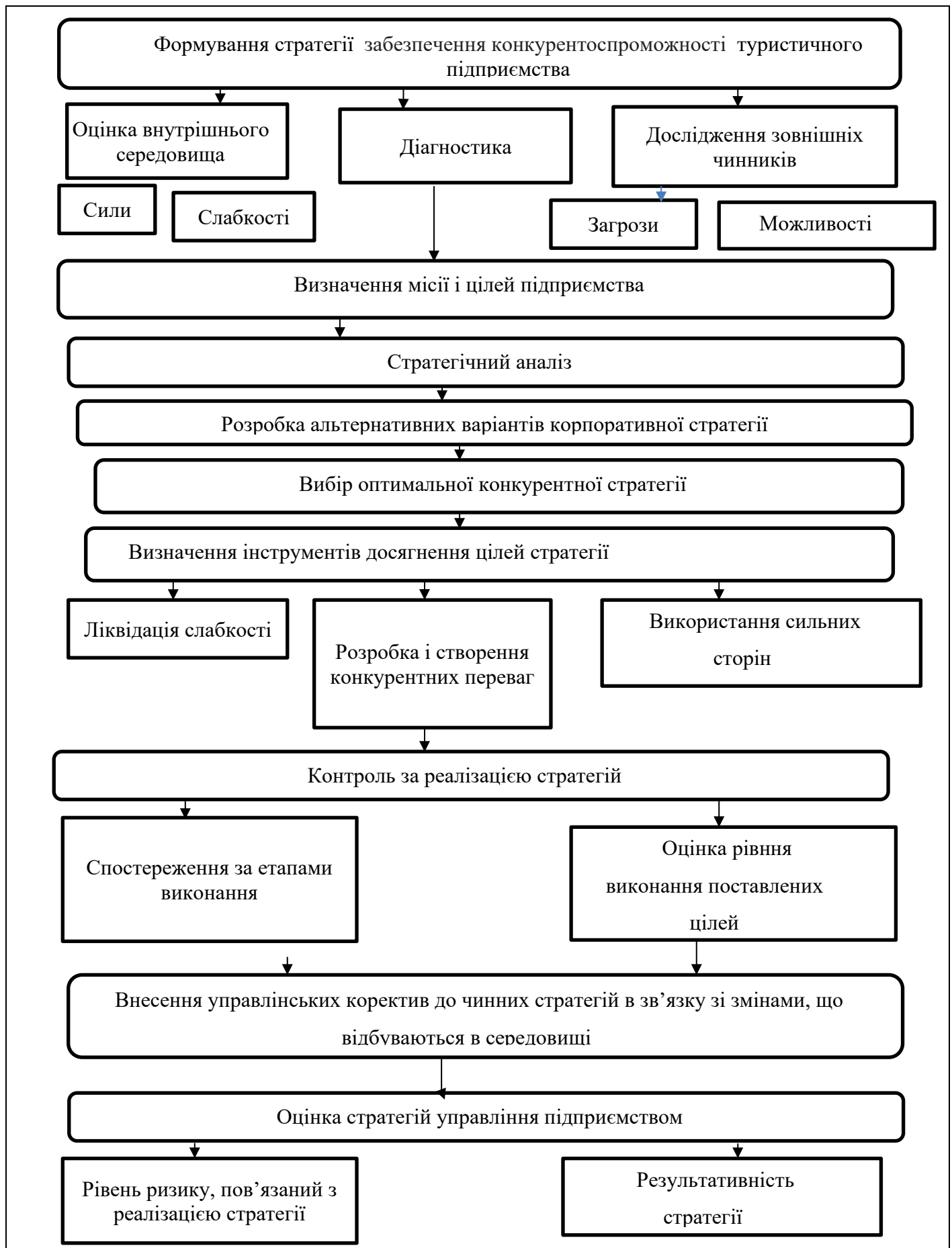


Рисунок 3.2 -Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства

Велику роль у розвитку туристського підприємства відіграють ресурси, які різняться як за обсягом, так і за змістом. Саме брак ресурсів – фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних – не дозволяє туристичним фірмам успішно розробляти та реалізовувати корпоративну стратегію навіть часом у найсприятливіших зовнішніх умовах.

Роль ресурсів у стратегії є важливою не тільки тому, що без них суб'єкт не досягне стратегічної мети. Ресурси – це потенціал організації. Їхнє стратегічне значення полягає, по-перше, у можливостях розробляти оптимальну для суб'єкта стратегію (джерело формування), по-друге, у принципово можливому впливі на зовнішнє середовище організації (характер використання), по-третє, у специфічно-стратегічній постановці цілей суб'єкта (напрямки дії).

Розробка стратегії організації не обмежується витратами матеріальних та фінансових ресурсів, а також часу. Величезне значення мають інформаційні та інтелектуальні ресурси. Розробка та реалізація стратегічних рішень припускають володіння величезною інформацією – збирається, систематизується та аналізується протягом усього часу ведення турбізнесу. Без інформації немає стратегії, але інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними – організація повинна мати у своєму розпорядженні кадри, які в змозі не просто розробити черговий бізнес-план за однією з методик, але визначити тенденції розвитку зовнішнього середовища, перспективи того чи іншого бізнесу, сформулювати напрямки розвитку організації, обґрунтувати необхідність концентрації коштів у стратегічних цілях [80].

Вплив на навколишнє економічне середовище спрямовано, насамперед, на формування середовища безпосереднього оточення організації – споживачів, постачальників, конкурентів, регіональні та місцеві органи влади. Форми та методи цього впливу можуть бути різноманітні – реклама, вибір партнерів по бізнесу та умови співпраці з ними, цінова політика, методи конкурентної боротьби та способи захисту власних економічних інтересів, вплив на органи державної влади, залучення засобів масової інформації (зокрема створення власних).

У туристичній галузі високий рівень конкуренція. Але це не призвело ані до

зниження вартості туристичних послуг, ані до підвищення їхньої доступності широким верствам населення. Таке становище пояснюється, з одного боку, підвищенням якості послуг, з іншого – орієнтацією туристичних фірм із виробництва послуг для заможних верств населення.

стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства повинна змінюватися і, якщо треба, змінюватися швидко, з урахуванням економічних обставин, що виникають, і змін у туристському обігу. На першій стадії розробки продукту (на стадії концепції та введення нововведення) може бути важливим момент вирішення. На другій стадії умілий маркетинг і ефективний контроль за мережею збуту стають найважливішими елементами. На завершальній стадії контролю над поточними витратами стає життєвонеобхідним.

Сутність стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства полягає у відповіді на три найважливіші питання.

- 1 У якому стані туристична організація перебуває в конкретний момент?
- 2 У якому становищі вона хотіла б перебувати в майбутньому?
- 3 Яким способом досягти бажаного результату?

Для відповіді на перше запитання необхідно розуміти поточну ситуацію, у якій перебуває туристична фірма. Для цього важливо здійснювати постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища фірми задля розпізнання та адекватного реагування на всі зміни, що в них відбуваються. Друге питання відображає важливу особливість стратегічного управління – його орієнтацію на майбутнє. Відповідь на нього передбачає чітке визначення того, до чого прагне туристична організація, які ставить цілі та передбачає прийняття стратегічних рішень і формування стратегій досягнення поставленої мети. Третє питання стратегії пов'язано із налагодженням діяльності з реалізації обраної стратегії, її контролем та оцінкою. У ході здійснення цього етапу можливе коригування двох попередніх.

Алгоритм стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного

підприємства має такий зміст (рисунок 3.3).

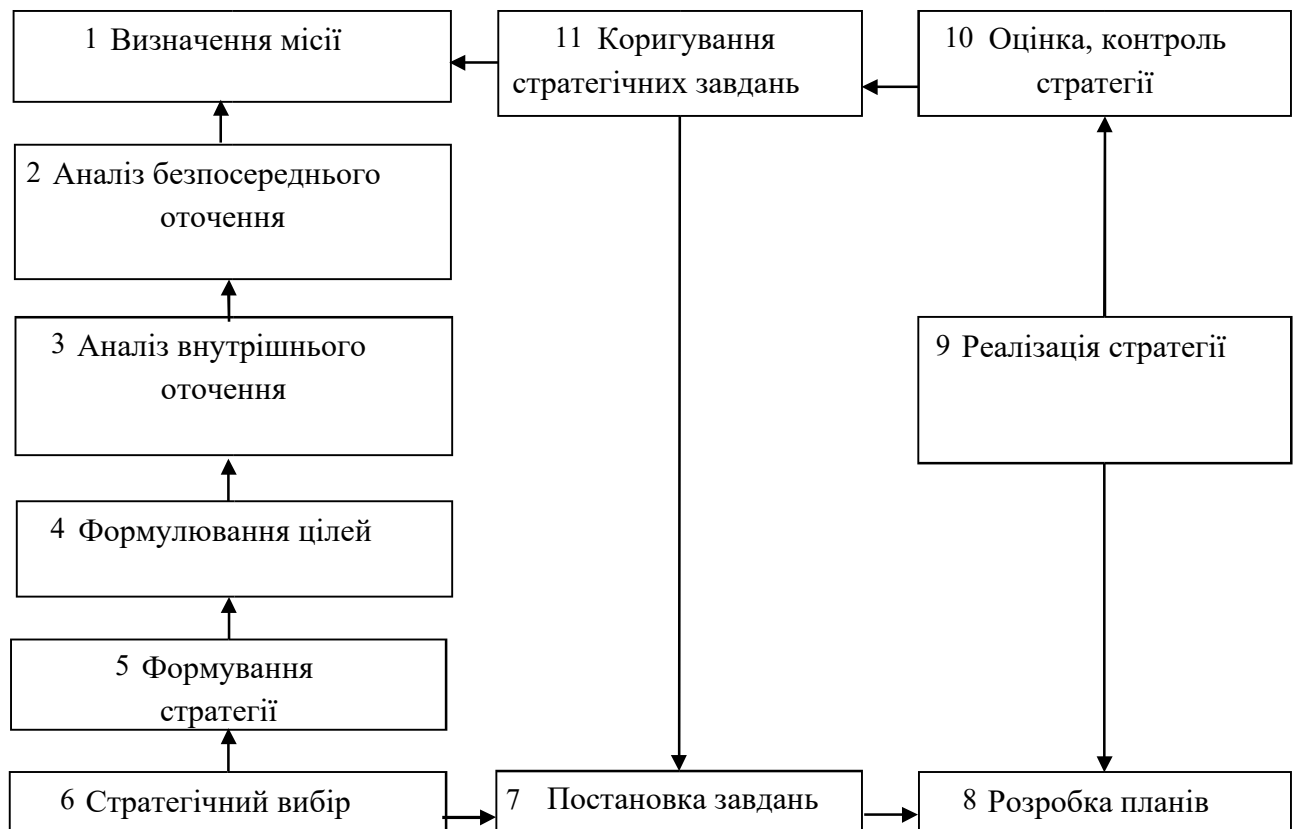


Рисунок 3.3 – Алгоритм стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства

Аналіз зовнішнього оточення знаходиться над усім процесом підприємницької стратегії. Аналіз, прогнозування та моніторинг зовнішнього оточення необхідно уявляти окремо у вигляді базису, на якому будується модель підприємницької стратегії у туризмі. Це пов'язано з тим, що оцінка зовнішнього оточення необхідно здійснювати постійно, і цей процес не може бути виділено в окремий етап. Крім того, фактори зовнішнього середовища, на відміну від внутрішнього, переважно не піддаються впливу, їх можна лише враховувати.

З урахуванням результатів, отриманих у ході проведення аналізу зовнішнього середовища, визначається місія підприємства. Вивчення безпосереднього оточення туристичної організації спрямовано на аналіз стану тих компонент, з якими вона знаходиться в безпосередньої взаємодії, це: туристи,

туристичний регіон, конкуренти, посередники. Внутрішнє середовище визначає той потенціал і ті можливості, які має в своєму розпорядженні туристична організація. Основною метою розвитку туристичної організації є формування конкурентоспроможних на світовому та національному ринках туристичних послуг на основі ефективного використання рекреаційного потенціалу.

Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства управління в туризмі дозволяє порівнювати цілі розвитку підприємства, що відображають процес його адаптації до навколишнього середовища (тобто дії, що стосуються уникнення загроз та розвитку можливостей), із рекреаційним потенціалом, який є в наявності; проводити процес формування (розробки) комплексу стратегій відповідно внутрішнім можливостям туристичного підприємства у досягненні поставлених завдань; організувати та активізувати діяльність з реалізації прийнятих стратегій [81].

Великі туристичні підприємства можуть одночасно застосовувати декілька видів стратегій розвитку. На основі оцінки діючої економічної стратегії кожне підприємство обґрунтовує свою базову стратегію за відповідною процедурою.

3.3 Практичні рекомендації щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Корпоративна Соціальна відповідальність бізнесу – показник справжньої участі компанії у вирішенні соціальних та економічних проблем суспільства. Це поняття включає дотримання організацією вимог законодавства, етичних і виконання своїх зобов'язань перед широким колом зацікавлених сторін. Нині актуальною є проблема оцінки суспільної корисності результатів діяльності організації. Без метрик, що характеризують прояв корпоративної соціальної відповідальності, неможливо аналізувати поточну ситуацію, прогнозувати, порівнювати компанії та керувати діяльністю. Відсутність єдиного підходу до

оцінки, ускладнює планування, облік та управління заходами, пов'язаними із забезпеченням соціально корпоративної відповідальності.

Вивчення та вимір економічної ефективності соціально корпоративної відповідального туристичного підприємства є однією з найскладніших і маловивчених проблем економічної науки через особливості меценатства як особливого виду підприємницької діяльності. Тут поняття витрат та наслідків набуває своєрідного характеру, будучи питанням здійсненності та наукової обґрунтованості спірного поняття «філантропічна економічна ефективність».

У вітчизняному контексті складність розробки цього питання обумовлена тим, що в сучасному стані корпоративної соціальної відповідальності в Україні практично відсутні суб'єкти, які становлять інтерес для оцінки економічної ефективності корпоративної благодійності. Ця ситуація виникає значною мірою через те, що GSS є сумішшю окремих осіб і підприємств.

Корпоративна діяльність загалом та її зокрема, швидше за все, перебувають під сильним впливом особи, відповідальної за ухвалення управлінських рішень. Однак, оскільки в сучасній Україні формування індивідуальної соціальної відповідальності як самостійного соціального явища ще не відбулося, інститут корпоративних донорів є внутрішнім явищем двох різних якостей: особистої та корпоративної філантропії. Воно приховує діалектичну єдність [79].

Серед великих та середніх туристичних підприємств методики та критерії оцінки у тій чи іншій мірі вже сформувалися, і українські підприємства для розрахунку ефективності свого соціально відповідального бізнесу керуються національними методичними рекомендаціями. Часто використовують міжнародні методичні рекомендації. Це пов'язано з тим, що рушійною силою розвитку в Україні є великі компанії, а використання визнаних стандартів є підтвердженням свого іміджу. При цьому багато вітчизняних розробок можуть вважатися аналогами зарубіжних документів і на відміну від останніх, уже багато років не оновлюються. Малі туристичні підприємства «перестаріється» у цій ситуації. Для великих підприємств цей вид діяльності є чи не єдиним фактором конкурентоспроможності за умов монополістичної конкуренції. Тоді більшість

малих підприємств домінуючою формою поведінки була стратегія виживання, а чи не зростання. Таким чином, існує залежність між соціальною активністю компанії та її розміром.

Основною причиною такої ситуації в Україні є відсутність дрібних підприємців елементарних навичок ведення цивілізованого бізнесу. Багато команд управління туристичним підприємництвом суб'єктивно погано підготовлені до соціальної відповідальності. Більшість підприємців бачать у цьому своєрідну благодійність, тому проєктують її на великі компанії. Крім того, реалізація соціально відповідальної політики становить серйозні труднощі за відсутності прямого виконавця в компаніях, яким доручено вирішення соціальних завдань за обмежених трудових ресурсів.

Для визначення рівня реалізації соціальної діяльності будь якого підприємства враховувався вектор впливу показників оцінки наведених в таблицях 3.3.- 3.4.

Таблиця 3.3 – Темп приросту за 12 розробленими показниками для експрес-оцінки СВБ на підприємстві ТОВ «Join UP» за 2022-2023 рр.

Показник діяльності	Шифр	Базисний період – 2022 р	Досліджуваний період – 2023 р	Темп приросту (Д/Б) * 100%
1	2	3	4	5
1 Зростання середньомісячної заробітної плати, грн	G4-EC1 (G4-9)	5 750	8 000	1,4
2 Рівень охоплення колективними договорами, %	G4-G11 (G4-9)	70	100	1,4
3 Коефіцієнт сталості складу, %	G4-LA1	0	0,12	0
4 Сума виплат соціального характеру на 1 працівника, грн	G4-LA6	1000	2 240	2,2

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
5 Середня кількість годин навчання на 1 працівника в місяць, год	G4-LA9	56	112	2
6 Зростання витрат на підтримку місцевих громад, грн	G4-EC1 (SO1)	6 650	15 000	2,3
7 Витрати на вирішення соціальних питань за межами компанії, грн	G4-EC1 (SO1)	1 000	5 550	5,5
8 Споживання енергії на одиницю продукції / діяльності (енергоємність) , кВт	G4-EN3 (G4-G9,EN5)	672	768	1
9 Стан охорони праці на підприємстві,%	G4-EN8 (G4-9)	0,15	0,46	3,1
10 Коефіцієнт утворених відходів на одиницю продукції / діяльності,%	G4-EN23 (G4-9)	0,57	0,5	0,9
11 Сума витрат і інвестицій в охорону навколишнього середовища, грн	G4-EN31	4 000	6 850	1,7
12 Коефіцієнт співвідношення витрат і інвестицій в охорону навколишнього середовища до прибутку від реалізації	G4-EN31(G4-EC1)	0,07	0,137	2

Таблиця 3.4 – Бальна шкала експрес-оцінки соціальної відповідальності бізнесу по підприємству ТОВ «Join UP».

Показник діяльності	Шифр	Бальна оцінка
1	2	3
1 Зростання середньомісячної заробітної плати, грн	G4-EC1 (G4-9)	1
2 Рівень охоплення колективними договорами, %	G4-G11 (G4-9)	1
3 Коефіцієнт сталості складу	G4-LA1	0

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
4 Сума виплат соціального характеру на 1 працівника, грн	G4-LA6	2
5 Середня кількість годин навчання на 1 працівника в місяць, год.	G4-LA9	2
6 Зростання витрат на підтримку місцевих громад, грн	G4-EC1 (SO1)	2
7 Витрати на вирішення соціальних питань за межами компанії, грн	G4-EC1 (SO1)	5
8 Споживання енергії на одиницю продукції / діяльності (енергоємність) , кВт	G4-EN3 (G4-G9,EN5)	1
9 Стан охорони праці на підприємстві,%	G4-EN8 (G4-9)	3
10 Коефіцієнт утворених відходів на одиницю продукції / діяльності,%	G4-EN23 (G4-9)	1
11 Сума витрат і інвестицій в охорону навколишнього середовища, грн	G4-EN31	1
12 Коефіцієнт співвідношення витрат і інвестицій в охорону навколишнього середовища до прибутку від реалізації	G4-EN31(G4-EC1)	2

Розрахунок підсумкової суми балів здійснювався наступним чином:

$$R = (X1+X2+X5+X6+X7+X11+X12) - (X3+X4+X8+X9+X10) \quad (3.1)$$

де R – підсумкова сума балів;

Xn – кількість нарахованих балів;

n - порядковий номер показника.

$$R = (1 + 1 + 2 + 2 + 5 + 1 + 2) - (0 + 2 + 1 + 3 + 1) = 7$$

Значення отриманого показника порівнюється зі шкалою, представленою в таблиці 3.5. Залежно від отриманого результату можна говорити про рівень реалізації соціальної діяльності того чи іншого підприємства.

Таблиця 3.5 – Шкала оцінювання імплементації принципів соціальної відповідальності на підприємствах.

Значення інтегрального показника соціальної відповідальності підприємства	Оцінка
12,0 – 7,6	відмінно
7,5 – 5,1	добре
5,0 – 2,6	задовільно

Негативний сумарний бал свідчить про зниження соціально орієнтованих практик підприємства і може бути сигналом для додаткового контролю лише на рівні підприємства. Позитивний - характеризує прагнення компанії зберегти і зміцнити свою позицію у сфері соціальної відповідальності, перевищивши сумарне значення 12 балів ($R > 12$), з погляду, лідируючу позицію у цій галузі. Відображає мету отримання.

Аналізоване підприємство ТОВ «Join UP» має значення інтегрального показника в 7 балів, що свідчить про те, що політика соціальної відповідальності бізнесу в організації знаходиться на середньому рівні (за оцінною шкалою «добре» таблиці 3.5).

Показники, що визначають соціальні інвестиції та соціальне партнерство, характеризують конкурентну перевагу. Індикатор інтегрується у залежності від двох факторів.

По-перше, це залежить від напряму відповідних витрат (внутрішніх та зовнішніх).

По-друге, це залежить від того, чиї інтереси та кого оцінюється ефективність бізнесу чи самого суспільства. У цьому можна виділити чотири основні групи показників, демонструють ефективність соціальних інвестицій та соціального партнерства:

- «турбота» - внутрішні соціальні інвестиції, що оцінюються за соціальним статусом: соціальний внесок у людський капітал, включаючи витрати на

підвищення кваліфікації працівників, захист робочої сили та здоров'я, розвиток корпоративної культури; інвестиції.

- «чесність» - внутрішні інвестиції, що оцінюються з погляду самого бізнесу: соціальні інвестиції у розвиток відносин із споживачами, партнерами, інвесторами, кредиторами та конкурентами.

- «залучення» - зовнішні соціальні інвестиції, що оцінюються з погляду зовнішнього соціального середовища: розвитку матеріального середовища (захист довкілля) та соціально-гуманітарного розвитку (охорона здоров'я). інвестиції, культура та мистецтво, освіта, спорт, здоровий спосіб життя);

- «успіх» - зовнішні соціальні інвестиції та соціальне партнерство, що оцінюються з точки зору бізнесу: зростання їх популярності, визнання та повага, стабільність та розвиток кінцевих економічних показників.

Для наочної інтерпретації результатів явної оцінки у цих регіонах побудуємо пелюсткову діаграму по радіусу, яку нанесено значення темпів зростання використовуваних показників (рисунок 3.4).

Створення діаграми є методом графічного аналізу прогресу аналізованого компанії ТОВ «Join UP» у сфері.



Рисунок 3.4— Значення темпів приросту використовуваних показників

Аналізуючи кожен з індикаторів можна зробити висновок, що організації ТОВ «Join UP» необхідно звернути увагу на вирішення питань ефективності соціальних інвестицій та соціального партнерства за групою «Турбота», а саме проблем пов'язаних з лояльністю співробітників до підприємства.

3.4 Роль корпоративної соціальної відповідальності у підвищення лояльності співробітників туристичного підприємства для забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства

Лояльність персоналу в умовах економічної кризи є важливим і, мабуть, головним критерієм кадрової стабільності, проявом поваги, акуратності та доброзичливого ставлення до роботодавця, особистої зацікавленості у його успішному розвитку. Більшість керівників уже переконані у важливості питань кадрової політики. Правильна організація управління людськими ресурсами може дати компаніям значну конкурентну перевагу на ринком. Ретельно підібрана робоча сила, команда однодумців та партнерів, здатних реалізувати та виконати поставлені перед компанією завдання, є найважливішими умовами виживання та подальшого успіху у бізнесі у несприятливих економічних умовах. І тут головна проблема, яка постає перед сучасними українськими компаніями та організаціями, полягає у підвищенні економічної ефективності їхньої діяльності. Однією з варіантів вирішення цієї проблеми є формування та збільшення лояльності персоналу.[58]

Для виявлення питань лояльності співробітників до компанії ТОВ «Join UP». було використано форми опитування типу анкетування, найпоширеніший соціологічний метод, здатний отримати дані, максимально наближені до реальних думок, анонімність опитування та виявлення важливості окремих факторів респондентам може скоротити кількість респондентів.

Метою цих анкет є виявлення тенденцій бажаного ставлення до роботи та факторів заробітної плати для співробітників, а також зміни у деяких аспектах діяльності співробітників у фірмах.

На рисунку 3.5 представлені результати опрацювання анкети співробітників ТОВ «Join UP».

За даними рисунку 3.5 видно, що ідеальним місцем роботи, згідно з даними дослідження, є відома організація з позитивним іміджем на ринку, яка здатна йти врозріз з існуючими правилами, але при цьому відрізняється послідовним і професійним підходом до вирішення завдань. Також згідно з опитування можна зробити висновок, що на підприємстві гостро стоїть питання, пов'язане з оплатою праці, адже 23 % опитуваних під поняттям "лояльність" розуміють - "можливість заробити". У зв'язку з цим було проведено ще одне опитування працівників підприємства щодо ступеня задоволеності рівнем заробітної плати і розподілом премій.

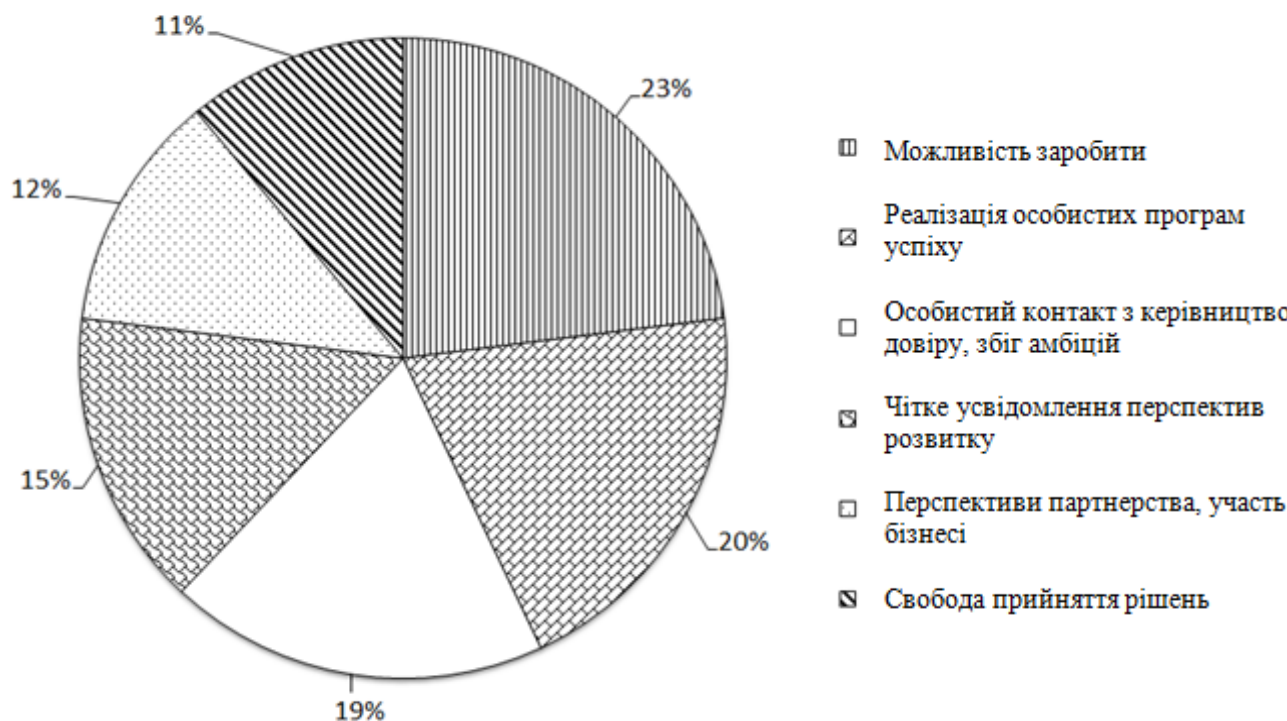


Рисунок 3.5 – Що викликає лояльність до підприємства на думку працівників.

Як свідчать дані, задоволені заробітною платою 55,6 % фахівці відділу кадрів, найбільш висока задоволеність рівнем заробітної плати спостерігається у відділі бухгалтерії, планово-економічному відділі та у співробітників відділу збуту і постачання - 80,6 %, 62,2 % і 77,8 % відповідно.

Причому самі низькі показники справедливості оплати праці спостерігаються в виробничому відділі, всього 35,5 % і 40 % співробітників транспортного відділу, так як більшість співробітників даних відділів відносяться до робочого персоналу (електрики, водії, вантажники, токарі і т.д.).

В цілому проведений аналіз показав, що праця більшості персоналу компанії ТОВ «Join UP» суттєво недооцінена, особливо це стосується працівників виробничого та транспортного відділів. У реальності в компанії оплата праці в цілому знаходиться на рівні середнього показника зарплатного моніторингу.

Аналіз діяльності підприємства показує, що в організації приділяється незначна увага матеріальній стимуляції праці, яка гасить зацікавленість підвищення ефективності виробництва. Низька ефективність внутрішньовиробничих відносин зумовлена також тим, що:

- ініціатива і підприємливість не заохочуються, а часто, навпаки присікаються;
- фонд економічного стимулювання не утворюється, а виділяється ними з централізованих джерел;
- відділ не несе економічну відповідальність за ефективність використання виробничих фондів, трудових і матеріальних ресурсів.

На плинність кадрів впливає не стільки розмір заробітної плати, скільки почуття соціальної справедливості, пов'язане з організацією оплати праці. Тому, максимальна плинність кадрів спостерігається там, де застосовується надіндивідуальний підхід до оплати праці, аж до того, що співробітники одного рівня і одного відділу отримують різну заробітну плату, а також там, де система оплати праці «непрозора», тобто від працівників ховається схема оплати праці, що породжує нездорові настрої в колективі.

Постійна плинність кадрів відбувається в основному в «робочому» класі в зв'язку з важкою формою праці і низькою заробітною платою. Робітникам доводиться поєднувати кілька професій для того щоб мати нормальний достаток в сім'ї. Таким чином, проблема полягає в тому, щоб ефективним чином і з мінімальним обсягом витрат вмотивувати персонал для переробки в період різкого підвищення попиту.

Вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини представлено в двухфакторній моделі, яка показує задоволеність роботою персоналу ТОВ «Join UP», результати відображено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Фактори, що впливають на задоволеність в роботі персоналу ТОВ «Join UP»

Гігієнічні фактори	Мотивації
1 Політика фірми і адміністрації	1 Успіх
2 Умови роботи	2 Просування по службі
3 Заробіток	3 Визнання і схвалення результатів роботи
4 Міжособистісні стосунки	5 Високий ступінь відповідальності
5 Ступінь безпосереднього контролю за роботою	6 Можливість творчого і ділового зростання

Відзначається невелика відсутність соціально-психологічних методів мотивації і стимулювання праці. Це може привести до серйозних конфліктів між групами працівників, і, як наслідок, повної демотивації працівників, і можливості збільшення плинності кадрів. В організації немає психолога для реабілітації персоналу і врегулювання конфліктів. Також працівники не беруть участі в управлінні фірмою, не є її співвласниками. Простий робітник не зацікавлений у процвітанні фірми - йому на це байдуже.

Для того, щоб своєчасно вносити зміни в систему управління персоналом підприємства, необхідно розробити комплекс заходів з дослідження лояльності персоналу. Проведений аналіз діяльності підприємства показує необхідність

розробки індивідуальних заходів щодо формування програми лояльності персоналу. Основними заходами стосовно до даного підприємства повинні стати наступні.

- 1 Аналіз системи корпоративної культури підприємства.
 - 1.1 Формулювання проблеми.
 - 1.2 Проведення соціологічного опитування.
 - 1.3 Аналіз корпоративної культури.
 - 1.4 Дослідження позиціонування співробітників.
- 2 Оцінка факторів, що впливають на лояльність персоналу.
 - 2.1 Дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на поведінку співробітників.
 - 2.2 Виявлення результативних показників діяльності підприємства.
 - 2.3 Розробка плану заходів щодо вдосконалення системи корпоративної культури підприємства

У даній організації крім професійних ролей існують ще й ролі мотиваційні. Мотиваційними чинниками повинні стати:

- прихильність;
- залученість;
- благонадійність.

А також рівень адекватності ролей в команді дозволяє говорити про рівень командної згуртованості в цілому, коли ініціатива зустрічається з мінімальним опором і підтримується в розвиток.

Для реалізації приведених вище заходів необхідно провести соціологічне опитування серед працівників підприємства, для того, щоб зрозуміти, чи потрібні кардинальні зміни в системі персоналу даного підприємства. В результаті керівник отримує інформацію, на підставі якої може вибудовувати усвідомлене формування лояльності персоналу за допомогою впливу на діяльність.

Соціально-економічна ефективність заходів щодо формування лояльності персоналу підприємства дозволить забезпечити зниження рівня плинності кадрів, призведе до зростання продуктивності праці в результаті відсутності простоїв

виробничого обладнання з причини неповного завантаження виробничих потужностей і, як наслідок, персонал стане одним з факторів конкурентної переваги соціально відповідального підприємства.

Нами був складений бюджет програми лояльності персоналу на перспективу (1 місяць), результати розрахунку представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Бюджет програми лояльності персоналу на 1 місяць

Захід	Сума, тис. грн
1 Грошові виплати за виконання поставлених цілей	15% від окладу
2 Участь в прибутку	3% від окладу
3 Внутрішнього навчання працівників	10,0
4 Підвищення кваліфікації за рахунок компанії	20,0
5 Корпоративні свята	5,0
6 Змагання між відділами	2,0
7 Винагорода керівника за результатами атестації співробітника	20,0
Разом	47,0
Окупність, років.	За умови використання 5% від прибутку-1 рік

Протягом декількох місяців компанія повинна активно впроваджує систему мотивації персоналу на основі розроблених рекомендацій.

Далі доцільно уявити приблизні результати впровадження даної програми, результати представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Порівняльний аналіз лояльності співробітників ТОВ «Join UP» до і після впровадження заходів

Фактори лояльності	Середній рівень лояльності до впровадження програми, %	Середній рівень лояльності співробітників після впровадження програми, %
1	2	3
1 Життєзабезпечення	19,4	19,6

2 Ділова активність	18,4	24,8
---------------------	------	------

Продовжити таблиці 3.8

1	2	3
3 Комфорт	19,6	21,2
4 Соціальна корисність	10,4	13,2
5 Соціальний інститут	9,0	11,2

Таким чином, зниження плинності кадрів і підвищення в результаті цього продуктивності праці дозволить збільшити рівень виручки від реалізації продукції на 7,28 тис. грн

Підводячи підсумок необхідно зазначити, що для того, щоб система лояльності персоналу на ТОВ «Join UP» стала ефективною, повинні виконуватися наступні умови.

1 Застосування системи стимулювання має носити неминучий характер. Стимулювання повинно проводитися кожного разу при виникненні відповідних підстав стимулювання.

2 Безпосередньо з минулим досвідом пов'язаний такий фактор, як система особистих цінностей. Сформовані з плином часу в безпосередній взаємодії, в конкретних життєвих ситуаціях переконання тепер визначають відносини людини і характер його взаємин.

Узагальнення отриманих даних дозволяє зробити висновок про пріоритетність освоєння бізнесом відповідних векторів соціальних інвестицій і соціального партнерства: від вкладень в людський капітал до вибудовування ефективного соціального партнерства в ринковому середовищі з виходом за його межі, що є реальним шляхом до остаточного успіху, що виражається в кінцевих показниках ділової активності.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючі наведене вище зробимо наступні висновки, у розділі охарактеризовано теоретичні основи конкурентоспроможності туристичного підприємства, наведено сучасні підходи до формування системи конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Основним видом діяльності туристичних підприємств є формування та реалізація туристичного продукту – комплексу туристичних послуг для задоволення потреб туриста під час його подорожі. Встановлено, що різноманітність стратегій, які обирають туристичні підприємства, є модифікацією таких основних стратегій, як: стратегія обмеженого зростання, стратегія зростання, стратегія скорочення (згоряння), комбінована стратегія. Показано етапи розробки загальної стратегії туристичного підприємства.

Проведено аналіз системи конкурентоспроможності та оцінку складових конкурентоспроможності туристичного підприємства ТОВ «Join UP».

У роботі досліджено теоретичні аспекти формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Зазначено, що Вибір стратегії для туристичного підприємства- одне з головних питань. Крім того, розробка стратегій туристичних підприємств є важливою умовою їх ефективної діяльності в довгостроковій перспективі та ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Проведений аналіз виявив, що формування ефективної системи стратегічного планування розвитку туристичного підприємства в рамках його комплексного розвитку є довготривалим процесом, пов'язаним з удосконаленням усієї системи управління та підвищенням рівня її організаційної культури. Туристичні підприємства повинні постійно відслідковувати зміни на ринку туристичних послуг і реагувати на них розробкою нових методів, одним з яких є корпоративна соціальна відповідальність.

Зазначено, що корпоративна соціальна відповідальність це підхід до ведення туристичного підприємства, за яким, втілюють ініціативи задля турботи про суспільство та навколишнє середовище, одночасно досягаючи цілей організації. КСВ передбачає вихід за межі звичного для підприємства. Натомість її дії спрямовані на задоволення потреб зацікавлених сторін — працівників, клієнтів, громади тощо.

Після чіткої оцінки КСВ було виявлено основну проблему у сфері соціально корпоративної відповідального підприємства ТОВ «Join UP».- це взаємодія з персоналом, відсутність лояльності співробітників до підприємства.

В розділі, наведено результати опитувань співробітників, щоб з'ясувати, чому персонал байдужий до компанії та чому висока плинність кадрів. В результаті проведеного опитування зроблено висновки, що загалом праця співробітників сильно недооцінюється більшістю персоналу компанії ТОВ «Join UP». Адже більшість співробітників підприємства не влаштовує рівень оплати праці та система преміювання у компанії. Це призводить до плинності кадрів, яка відбувається здебільшого у «робочому» класі через важкі форми роботи та низьку заробітну плату. Впровадження системи мотивації та лояльності співробітників туристичного підприємства підвищить продуктивність праці компанії на 4%, що призведе до збільшення товарообігу, що, у свою чергу, підвищить рівень конкурентоспроможності.

Висновки

Конкурентоспроможність – визначальний критерій розвитку ринку туристичних послуг, від рівня якого залежать динаміка туристичних потоків та результативність розвитку туристичної галузі. Відповідно, для того щоб розвивати цей ринок, необхідно передусім сприяти нарощенню його конкурентоспроможності. Це означає, що держава повинна забезпечити такі умови для функціонування ринку, які би стимулювали до його розширення та нарощення його конкурентоспроможності як загалом у країні, так і в окремих регіонах зокрема. Для вироблення оптимальної політики управління конкурентоспроможністю ринку туристичних послуг необхідне дослідження категорії «конкурентоспроможність» з урахуванням особливостей формування цього ринку, складу його учасників та факторів конкуренції.

У роботі занадано, що Конкурентоспроможність – одне з основних понять, яке активно використовують у теорії та практиці економічного аналізу, багатоаспектне поняття, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти й реалізувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів та послуг – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми.

Конкурентоспроможність підприємства у туризмі – це узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища. Складовими конкурентних переваг туристичного підприємства є переваги туристичного

продукту, які можуть бути пов'язані або з більш якісними туристичними послугами (аксіологічними), або з нижчими цінами на них (економічними), що узгоджується із прийнятою ринковою стратегією підприємство[52]. Процеси формування конкурентних переваг взаємозалежні та взаємопов'язані з процесами ефективного функціонування та розвитку туристичної галузі, які впливають на забезпечення економічної безпеки. Конкурентна перевага – це перевага, яка забезпечує сильну позицію підприємства на ринку та дохід на рівні верхнього середнього по галузі, завдяки кращій компетентності та можливостям у певній галузі чи галузі діяльності. Конкурентна перевага туристичного підприємства є показником, що забезпечує йому перевагу конкурентів на цільовому ринку. Формування конкурентних переваг є основою маркетингової стратегії, яка забезпечить досягнення туристичною індустрією рівня зростання та прибутковості вище середнього на ринку. Це в свою чергу забезпечить певний розвиток підприємства в ринкових умовах та його економічну безпеку. Сила туристичної галузі стає конкурентною перевагою, якщо вона відтворює показник, який є дуже важливим для ринку (тобто має найвищий ранг).

Україна є великою туристичною країною, яку до війни щороку відвідували мільйони іноземців. Однак після початку російської агресії туристична сфера почала зазнавати втрат. Зокрема, у першому кварталі 2023 року Україна зіткнулася зі значним падінням податкових надходжень від туристичної галузі, яке склало 29% порівняно з відповідним періодом минулого року. При цьому порівняно з тим же періодом 2021 року падіння склало аж 39%. Загальна кількість платників податків у туристичній галузі зменшилася на 34%. Кількість юридичних осіб зменшилася на 35%, а фізичних – на 34%. Якщо порівняти цю цифру з першим кварталом 2021 року, то загальне зниження склало 38% – юридичні особи на 44%, фізичні особи на 36%. Найбільше до бюджету заплатили готелі – 233 млн 693 тис. грн Проте ця сума на 22% менша, ніж за аналогічний період 2022 року, коли до казни надійшло майже 300 млн грн Водночас у 2021 році готелі сплатили податків на суму 394,5 млн грн Частка податку, сплаченого за перші три місяці 2023 року, зменшилася на 48% від діяльності туристичних баз і таборів відпочинку. Загалом

цей сектор сплатив до бюджету 25 млн 652 тис. грн Порівняно з відповідним періодом 2021 року податкові надходження впали на 78%.

Попри тенденцію до зниження загальної кількості суб'єктів туристичної діяльності ринок туристичних послуг продовжує функціонувати – споживачі бажають відпочинку, тож підприємства сфери для виживання в сучасних надскладних умовах змушені знаходити нові напрями розвитку, проводити роботу з визначення сегмента споживчого ринку та пріоритетів формування турпродукту, що спираються не тільки на наявний реєстр турресурсів, а й враховують ефективність впливу туризму в регіонах та Україні. А завдяки тому, що сучасні темпи зміни економічної та політичної ситуацій є дуже швидкими, стратегічне планування стає єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем та можливостей.

Варто відзначити, що основним завданням процесу розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства за рахунок корпоративної соціальної відповідальності є задоволення потреб зацікавлених сторін — працівників, клієнтів, громади тощо.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства за рахунок корпоративної соціальної відповідальності є багатоступеневим процесом, в основі якого знаходяться загальновизнані закономірності, адаптовані до кризових явищ сучасної економіки. Насамперед необхідна комплексна оцінка потенціалу: природно ресурсного, кадрового, інвестиційного, інфраструктурного, інноваційного, галузевого, нормативно-правового, соціального та маркетингового. Також необхідно оцінити фактори впливу: соціально-економічного розвитку регіону, сформовану та перспективну спеціалізацію, ступінь державної підтримки, інвестиційні проекти, стандарти управління, систему моніторингу ключових показників.

Таким чином, процес розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства за рахунок корпоративної соціальної відповідальності розвитку суб'єктів туристичного підприємництва територіальних громад можна трактувати як взаємозв'язок правових,

організаційних, фінансово-економічних умов механізму управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва. Основними складовими стратегії розвитку суб'єктів туристичного підприємництва територіальних громад є: мета, постановка завдання, принципи, визначення методів реалізації управлінських рішень, функцій і інструментів управління з визначенням моделі розвитку на довгостроковий і поточний період, виявлення можливостей для поліпшення господарської діяльності, за рахунок впровадження нових підходів до підвищення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного підприємництва.

В роботі також окреслено напрями реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на базі корпоративної соціальної відповідальності. Через формування лояльності співробітників. Адже відчуття своєї значущості для компанії сприяє не тільки сприятливому відношенню до неї, але і прагненню «відплатити» їй довірою, відзначимо, що в умовах обмеження підприємства у використанні коштів матеріального стимулювання співробітників підвищення рівня корпоративної культури в межах концепції соціальної відповідальності бізнесу вкрай важливо розглядати як фактор скорочення плинності кадрів, а отже, фактор підвищення ефективності управління персоналом, а тим самим підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. В даний час все наполегливіше звучить питання про необхідність оцінки внеску персоналу і підрозділів з управління їм у виробництво доданої вартості, вартості компаній. Тут ще раз варто підкреслити думку про те, що інвестиції в персонал будуть обґрунтованими, якщо персонал буде перетворюватися в конкурентну перевагу організації.

Список використаних джерел

- 1 Про туризм: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004. N 13. 180 с.
- 2 Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19. URL://zakon.rada.gov.ua/laws/show/692-20#Text
- 3 Про захист прав споживачів: закон України: офіц.. текст станом на 19.11.2022р. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text.
- 4 Артеменко О.І., Виклюк Я.І. Використання нечіткої логіки для визначення рекреаційного потенціалу території. *Національна бібліотека ім. І.В. Вернадського*. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/ISM/2008_631/06.pdf.
- 5 Бабіна Н. І. Аналіз рейтингу конкурентоспроможності країн у галузі міжнародного туризму. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №5. С. 33-38.
- 6 Білецька І.М. Моніторинг тенденцій розвитку міжнародного туризму. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 41-46.
- 7 Волошенко В. Механізми державного управління конкурентоспроможністю туристичної галузі в сучасній Україні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2014. Вип. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_1_6.
- 8 Всесвітня туристична організація . URL: <http://www2.unwto.org/en>.
- 9 Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» К., 2001. 20 с.
- 10 Городня Т. А., Щербак А. Ф. Економіка туризму: теорія і практика :

навч. Посібник. Київ : Кондор, 2012. 436 с.

- 11 Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 12 Державне агентство України з туризму та курортів. URL: <http://www.tourism.gov.ua>.
- 13 Дикань В.Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11–34.
- 14 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.
- 15 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.
- 16 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.
- 17 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.
- 18 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.
- 19 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.
- 20 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.
- 21 Дикань В.Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11–34.
- 22 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

- 23 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.
- 24 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.
- 25 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.
- 26 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.
- 27 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.
- 28 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.
- 29 Дикань В.Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 9-20.
- 30 Дикань В.Л. Пріоритетність та стратегічна значущість транспортної системи для економіки України. *Міжнародний техніко-економічний журнал «Українські залізниці»*, липень 2014. №7(13). С.24-27.
- 31 Дикань В.Л., Заєць Г.П. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств:логістичний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №65 С.9-18.
- 32 Дикань В.Л., Корінь М.В. Розвиток високошвидкісного руху в Україні на основі формування виробничо-логістичних кластерів. *Збірник наукових праць УкрДУЗТ*. 2015. Вип. 154. С. 98-103
- 33 Дикань В.Л., Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В., Толстова А.В. Основи бізнесу: навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 291 с.
- 34 Донченко Л.М., Гостева Н.П. Проблеми та перспективи державної підтримки розвитку туризму. *Держава та регіони. Сер. «Державне управління»*. 2010. №1. С. 37-42. 19.

35 Дубик В.Я., Осідач О.Б. Маркетинговий підхід до аналізу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2.

36 Девіс Стівен М. Боротьба за вдосконалення всесвітнього корпоративного управління. *Економічні реформи сьогодні*. 2015. № 25. С. 6-11.

37 Економіка підприємства: підручник. / За ред А.В.Шегди. К.: Знання, 2006. 614 с.

38 Євдокимов Ф. І., М. В. Губська. Соціальний капітал підприємства: методи виміру. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2006. № 1. С. 78-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2006_1_14.

39 Єлісєєва О. К. Економічна діагностика в управлінні виробничо-економічними системами (статистичний аспект). Дніпро : Наука і освіта, 2006. 292 с.

40 Жадько К. С. Стратегія розвитку моніторингу, діагностики й контролю діяльності підприємства: монографія. Херсон : Грідь Д. С. [вид.], 2013. 410 с.

41 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

42 Загородній, А.Г., Стадницький, Ю.І. Менеджмент реальних інвестицій.).К: Знання, 2000. 210 с.

43 Каличева Н. Є., Островерх Г. Є., Орехов М. В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86.

44 Каличева Н.Є., Політаєв Д.Б. Вплив сучасного ринку на формування організаційно-економічних складових інноваційної діяльності підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). № 6. С.113-116.

45 Каличева Н.Є., Лобанова Є.В. Вплив вибору стратегії на

конкурентоспроможність підприємства Матеріали XIX «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (.1-2 червня 2023р. м. Харків, Україна) Х.:УкрДУЗТ, 2023.С. 360-361.

46 Каличева Н.Є., Масан В.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 202 Випуск 35. С. 38-41

47 Каличева Н.Є., Корінь М.В. Лобанова Є.В. Формування стратегії розвитку туристичних підприємств у регіоні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 4(85). URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/494>.

48 Каличева Н.Є., Абрамчук В.С., Є.В. Лобанова Інформаційні технології як чинник забезпечення сталого розвитку складського господарства підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Том. 4. Вип. 81. С. 137 – 146. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/430/374>.

49 Каличева Н.Є., Бойко Т.В., Лобанова Є.В. Концептуальні основи забезпечення якості пасажирських перевезень за рахунок соціальних інновацій в сучасних умовах. IX Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: теорія і практика» Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (12-13 жовтня 2022 р., м. Київ).- 2022. С. 320-323

50 Косенков С.І. Маркетингові дослідження. К. Скарби, 2004. 464 с.

51 Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.

52 Левченко, В. М., Кантер, В.Д. Ціноутворення і оцінка ефективності проектів в інвестиційному менеджменті: навч. Посібник. Макіївка.: ДонДАБА, 2000. 126с.

53 Любичева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). К.: “Альтерпрес”, 2002. 436с.

- 54 Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В. Сутність гостинності як економічної категорії. *Економіка : реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 72–78. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/72.pdf>.
- 55 Мігущенко Ю.В. Методика оцінки конкурентоспроможності туристичної сфери України. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_39.
- 56 Міжнародні рейтинги України. Вікіпедія URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
- 57 Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2009. 344 с.
- 58 Обруч Г. В., Іванюта Б. Л., Журавльов К. В. Проблеми і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С 53-62.
- 59 Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.
- 60 Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки* : електрон. наук. фах. вид. 2015. Вип. 8. С. 1216-1221.
- 61 Полковниченко С.О. Сучасний стан туристичного співробітництва України з Європейським Союзом. *науковий вісник Полісся*. 2015. №3. С.7884. 24.
- 62 Портер Е. Майкл. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів Майкл Е. Портер; пров. з англ. І. Мінервін; М: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 54 с.
- 63 Проблеми географії та менеджменту туризму. Явкін В.Г., Руденко В.П., Король О.Д. та ін. Чернівці: Рута, 2006. 260с.
- 64 Рейтингові оцінки конкурентоспроможності українського туризму 2017. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/reityngovi-ocinkykonkurentospromozhnosti -ukrayinskogo-turyzmu-2017>.
- 65 Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

- 66 Смирнов Є.В., Смирнова О.П. Стратегічні імперативи розвитку туристичної галузі України. *Економіка та держава*. 2016. №8. С.28-34.
- 67 Сидорова А.В. Статистичний аналіз туризму на основі в'їзного та виїзного туристичних потоків. *Економіка і організація управління*. 2016. №4(24). С. 100-106.
- 68 Смирнов І.Г. Визначення рівня конкурентоспроможності країн світу в туризмі: сучасні підходи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*. 2015. №5-6 (82-83). С.37-49.
- 69 Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. М.: Ексмо, 2007. (Серія: Антологія економічної думки) 960 с.
- 70 Степаненко Н.О. Розвиток туристичної діяльності України в умовах євроінтеграції. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2017. №10. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3107.
- 71 Стратегічна гнучкість Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Ніл; пров. з англ. З. Пб. : Пітер, 2005. 384 с.
- 72 Ткаченко Т.І. Конкурентоспроможність в туризмі як провідний напрям сталого розвитку. *Науково-інформаційний вісник Академії наук вищої освіти України*. 2012. №2 (79). С.96-104.
- 73 Україна стала членом Європейської туристичної комісії. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/politics/92650-ukraina-stala-chlenomevropejskoi-turistichnoi-komisii.htm>
- 74 Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. Посібник. С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
- 75 Ханін І.Г. Інституційні передумови функціонування інформаційного простору національної економіки : монографія, Донецьк: АРТ-ПРЕС, 2012. 270 с.
- 76 Хумарова Н. І., Дишкантюк О. В. Гостинність, туризм та рекреація у забезпеченні розвитку економіки вражень. Про перспективи, проблеми і завдання розвитку сфери туризму і рекреації в Україні : матеріали XI Пленуму Співки економістів України, 29 вересня 2017 р., Київ, СЕУ. За заг. ред. акад. АЕНУ В. В. Оскольського. 2017. С. 61-73.

- 77 Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посібник Ю. С. Цал-Цалко. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : ЦУЛ, 2002. 360 с.
- 78 Чумаченко М. Економічний аналіз. Київ : КНЕУ, 2001. 540 с.
- 79 Чухно А.А. Сучасна фінансова економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. Економіка України. 2010. № 1. С. 4-18.
- 80 Юр'єв А. П., Єрмілова К. В. Формування ціни та цінової політики на підприємствах туристичного бізнесу : монографія, Донецький ін-т турист. бізнесу. Донецьк, 2004. 200 с.
- 81 Albu C.E. Intracultural communication in tourism. Cross-Cultural Management Journal. 2015. Vol. XVII, Is.1(7). P. 7-14.
- 82 European Commission URL: <https://ec.europa.eu>.
- 83 Niedziółka I. Sustainable tourism development. Regional Formation and Development Studies. 2013. №3(8). С. 157-166.
- 84 Silvia S. The Role of Communication in Tourism Development. Ovidius University Annals, *Economic Sciences Series*. 2012. Vol. XII. Is. 1. P. 1161-1165.
- 85 Sustainable Development of Tourism. World Tourism Organization. URL: <http://sdt.unwto.org>.
- 86 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.
- 87 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності
туристичного підприємства за рахунок корпоративної соціальної
відповідальності»

автора: Лобанова Євгенія Вікторівна
(ПІБ автора повністю)

містить 18,03 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

13.12.2023 р.