

планування, тобто встановлення обґрунтованих значень різних показників господарської діяльності підприємства. Цих показників є багато, але, тим не менш, кількість їх є обмеженою і кожному з них можна поставити у відповідність певну компетенцію. Оскільки для багатьох показників їх обґрунтовані значення залежать від значень інших показників, то можна ввести у розгляд поняття ланцюжків планових компетенцій. Залежно від умов внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємств структура цих ланцюжків буде різною. Загалом, вона є достатньо складною. При цьому багатьом ланцюжкам компетенцій властивою є їх замкненість, що обумовлює потребу в одночасній оптимізації планових значень відповідних показників. З урахуванням викладеного, одним з найважливіших етапів оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємства є діагностування управлінських компетенцій щодо обґрунтування планових значень показників його діяльності. Таке діагностування повинно бути прив'язане до певних операцій, які виконуються з ресурсами, що забезпечує одночасне діагностування властивостей цих ресурсів. При цьому досягатиметься упорядкованість пошуку резервів економічного розвитку підприємств.

**Список використаних джерел:**

1. Лесик Л. І. Типологія видів і чинників формування економічного потенціалу підприємства / Л. І. Лесик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.12. – С. 271-278.
2. Маслак О. І. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – 2012. – Вип. 9 (34). – Ч. 1. – С. 201–210.
3. Гришко В. А. Оцінювання поточного та стратегічного рівня інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств / В. А. Гришко, О. Ю. Ємельянов, І. З. Крет // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Проблеми економіки та управління». – 2010. – № 683. – С. 210-215.
4. Yemelyanov O. Y. Methodological principles of evaluating economic potential of industrial enterprise sustainable development / O. Yemelyanov, O. Kurylo, T. Petrushka // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14), ч. 1. – С. 141–149.
5. Дашко І. М. Методичні засади оцінювання ефективності та доцільності реалізації інвестиційних проектів з урахуванням фактору ризику / І. М. Дашко, О. Ю. Ємельянов, І. З. Крет // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Проблеми економіки та управління». – 2009. – № 640. – С. 63-69.

УДК 339.137.2

Й.П. ЗВОНАР

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами,

В.Г. ПИРІГ

студентка ОС «бакалавр»,

Мукачівський державний університет,

м. Мукачево, Україна

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Ефективна інтеграція вітчизняної економіки у світову може відбутися лише за умови досягнення високого рівня конкурентоспроможності її суб'єктів господарювання.

Безперервне створення і закриття фірм туристичної галузі на ринку є природними і закономірними явищами ринкової економіки будь-якої держави. В той же час багатолітнє стійке і успішне функціонування туристичних підприємств є таким же об'єктивним і досить поширеним явищем. Особливості життєвого циклу підприємства залежать від того, наскільки ефективно туристична фірма веде конкурентну боротьбу на ринку туристичних послуг. Отже, формування комплексу конкурентних переваг, завдяки яким підприємство зможе задовольняти потреби своїх споживачів краще, ніж конкуренти, є першочерговим завданням управління туристичною фірмою.

Методика комплексного дослідження конкурентних переваг підприємства ґрунтується на маркетинго-орієнтованому підході до управління підприємством і включає дослідження галузі, тобто вивчення стану і тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема, а також внутрішніх можливостей і компетентностей підприємства [ 1, с. 62 ].

Туристичне підприємство буде конкурентоздатним завдяки більшій продуктивності, яка забезпечує їй переваги по витратах, або завдяки якісним чинникам, які відрізняють його від конкурентів. До таких чинників відносяться: кваліфікація персоналу, імідж підприємства, організація і культура управлінської команди, розвинений маркетинг, сучасний менеджмент, якість послуг, що надаються.

В умовах економічних змін сучасна туристична фірма, як і будь-яке підприємство, що виробляє товари або послуги, стикається з безліччю проблем. Джерелами підвищеної складності управління є висока міра невизначеності ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги, посилення конкуренції в туристичному бізнесі, брак фінансових ресурсів і так далі. У таких умовах фірма не може обмежуватися лише поточним плануванням і оперативним управлінням своєї діяльності. Виникає необхідність стратегічного мислення, яке повинне втілитися в програму дій, що уточнює цілі і засоби реалізації вибраної дороги розвитку. Ключовим елементом такої програми є формування та розвиток стійких конкурентних переваг.

На сучасному етапі індустрії туризму притаманні такі риси:

- необхідність значних та довгострокових капіталовкладень;
- висока трудомісткість галузі та особливі вимоги до професійної підготовки зайнятих (не тільки рівень спеціалізованої кваліфікації, а й володіння іноземними мовами, загальний культурно-інтелектуальний рівень, знання способу життя клієнтів тощо);
- висока ступінь ризикованості, пов'язана з тим, що індустрія туризму вразлива до виявів політичної, економічної нестабільності та різних природних змін.

Індустрія туризму характеризується тим, що основна увага в ній при створенні системи якості продукту звертається на якість сервісу. Готелі і ресторани, екскурсійні бюро і туристичні агентства часто при абсолютно однаковій матеріальній базі та ідентичному напрямку діяльності відрізняються один від одного тільки рівнем сервісу, що є інколи головним в конкурентній боротьбі за споживачів.

Складовими конкурентних переваг туристичного підприємства є переваги туристичного продукту, які можуть бути пов'язані або з вищою якістю туристичних послуг (аксіологічні), або з нижчими цінами на них (економічні), що узгоджується з прийнятою ринковою стратегією на підприємстві [ 2, с. 42 ]

Таким чином, до основних конкурентних переваг туристичних підприємств можна віднести:

1) Принципи сучасного сервісу та забезпечення їх дотримання.

Такими принципами є :

- максимальна відповідність послуг, які надаються, вимогам споживачів;
- нерозривний зв'язок обслуговування з маркетингом, його основними принципами і завданнями;

- гнучкість сервісу, його спрямованість на врахування мінливих вимог ринку, переваг споживачів туристичних послуг.

2) Створення необхідних умов для персоналу, який має забезпечити якісний сервіс.

Найбільш важливим чинником в системі конкурентних переваг туристичних фірм є чинник якісного складу трудових ресурсів. Якщо підприємство раціонально планує розвиток і використання даного ресурсу в рамках стратегічного менеджменту, то тим самим створюються всі умови для завоювання стійкої конкурентної переваги.

Умовами якісного розвитку персоналу туристичних підприємств є:

- чітке формулювання правил, обов'язкових для виконання кожним співробітником;

- чітка система оцінки якості роботи кожного співробітника, яка дозволяє об'єктивно вимірювати кількісно та якісно ефективність сервісу;

- мотивація персоналу, його щира зацікавленість в процвітанні всього підприємства, бажання та вміння робити свою роботу максимально ефективно, настрої на самовдосконалення;

- система підвищення кваліфікації персоналу.

3) Оптимізація організаційної структури управління підприємства, яке надає туристичні послуги.

Чим довший ланцюг проходження замовлення, тим більша ймовірність допущення помилок. Оптимальною вважається така організаційна структура управління, де кількість її елементів гранично мала. Необхідною умовою забезпечення безперервності технологічного процесу з однаковим рівнем якості обслуговування є також ефективність взаємодії всіх елементів організаційної структури, яка дозволяє негайно виправляти помилки та виключати можливість їх повторення.

4) Всебічний, повний, об'єктивний та безперервний контроль якості сервісу, який включає:

- безпосередню участь споживача в оцінці якості і контролю за нею;

- створення необхідних методик та критеріїв, які дозволять співвіднести вимоги стандартів з фактичним станом справ;

- використання чітко сформульованих якісних критеріїв для оцінки якості послуг, що надаються;

- участь персоналу в створенні систем та критеріїв оцінки якості;

- створення служб контролю за якістю послуг, що надаються за участю усіх представників різних підрозділів підприємства: дирекції, фінансового відділу, відділу безпеки, кадрової служби, керівники або співробітники усіх функціональних служб;

- проведення незалежної експертизи якості послуг, що надаються.

Ключовим фактором, який формує поняття якості, є найбільш повне задоволення потреб споживачів з різними запитами та своїм розуміння комфорту як такого.

Для актуалізації і підвищення конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері туризму, підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту необхідне запровадження нормативних вимог до основних параметрів якості відповідно до європейських стандартів [ 3 , с. 109 ].

На думку Шквирі Н. О., «для визначення конкурентних позицій туристичних підприємств на ринку послуг доцільно використовувати не тільки показники «ціна-якість», але і показники, які характеризують відповідність діяльності туристичних підприємств вимогам ринку, а саме: імідж підприємства, позиціонування туристичних послуг, новизна туристичного продукту, використання реклами, застосування знижок, стимулювання збуту, наявність програм лояльності споживачів для підприємства» [ 4, с. 172 ].

Таким чином, стрімкий розвиток туристичного ринку, диверсифікація туристичного продукту та посилення конкурентної боротьби у даній галузі призводять до

необхідності формування конкурентних стратегій, спрямованих на формування та розвиток унікального для кожного підприємства набору конкурентних переваг.

**Список використаних джерел:**

1. Васильчак С. В., Семак С.С. *Формування конкурентоспроможності туристичних підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки* / С. В. Васильчак, С. С. Семак // *Економічний вісник Донбасу* № 3 (37). - 2014. - С. 61-64
2. Гринькевич О.С., Біль М.М. *Удосконалення оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту регіону* / О.С. Гринькевич, М.М. Біль // *Регіональна економіка* - № 4. – 2009. – с. 40-46
3. Газуда С. М. *Конкурентні переваги регіонального розвитку сфери туризму* / Газуда // *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.* – Випуск 14.- 2016. – с. 106 – 110
4. Шквиря Н.О. *Формування маркетингової стратегії туристичних підприємств* / Н.О. Шквиря // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* - №4 (28) – 2014. – с. 169 – 173.

УДК 336.02

М. М. ІГНАТЕНКО

доктор економічних наук, доцент,  
професор, завідувач кафедри економіки,

Л.Ю. ЛЕВАЄВА

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки,  
ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний  
педагогічний університет імені Григорія Сковороди»,  
м. Переяслав-Хмельницький, Україна

## **РОЗВИТОК МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ЇХ ОПОДАТКУВАННЯ**

В Україні станом 01.01. 2017 р. функціонувало 327814 малих підприємств, що становить 95,5% від загальної їх кількості. З них 284241 – це мікропідприємства, в той час як частка великих підприємств становила лише 0,1% (423), а середніх – 4,4% (15203). Найбільша кількість підприємств малого бізнесу припадає на торгівлю, сільське, лісове та рибне господарство. Проте є сфери, в яких практично всі діючі підприємства є малими і будь-які різкі зміни оподаткування можуть призвести до суттєвих проблем в них. Зокрема, операціями з нерухомістю зайняті 98,5% малих підприємств і лише 1,5% – середніх. Схожа ситуація спостерігається в освітній, інформаційній та телекомунікаційній галузях [1].

В цих умовах велике значення має розробка сприятливих систем оподаткування їх діяльності. Так, на формування концепцій оподаткування малого підприємництва в агробізнесі значно вплинули теоретичні підходи щодо формування впливу держави на економічні процеси та необхідності виконання урядами своїх функцій. Проте тенденції глобалізації господарських зв'язків, еволюціонуючий характер розвитку соціально-економічних систем (СЕС) та невизначений характер змін вимагають посилення урядових регулюючих функцій, у т.ч. податкових, з метою забезпечення зайнятості та добробуту населення.

Суттєвою складовою формування інституційного конкурентного середовища для сталого розвитку на мікрорівні є податкова політика у складі механізмів державної



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>