

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ**

О. О. Уколова // Управління розвитком . - 2012. - №1. С.128-130.

15. Хамініч С. Особливості створення конкурентоспроможного бренду // Схід – (89) 2008 р. – №5.

16. Шаманська О. І. Брендинг як напрямок маркетингової діяльності підприємства/ О. І. Шаманська, В. Г. Саветін, Ю. А. Марчук [Електронний 5ресурс]/ Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1846>

### **References**

1. Aaker, D. & Yohymstaylor, E. (2003) Brand-leadership: a new concept of branding. Moscow, Russia: Publishing Home Grebennikov, 380.

2. Bilan, O. (2009) Application Branding: benefits and disadvantages. Herald "Lviv Polytechnic". Ukraine, 648,231-235.

3. Grigorchuk, T. Branding: a manual for distance learning. Retrieved from: [https://sites.google.com/site/brendingsoccult/branding\\_in\\_business\\_activities](https://sites.google.com/site/brendingsoccult/branding_in_business_activities)

4. Guseva, A. (2002) "Branding» - HTML version. Retrieved from: <http://www.management.com.ua/marketing/mark028.html>

5. Dugina, S. (2005) Marketing pricing. – Kyiv, KNEU, 393.

6. Zozuliov, A. & Nesterova, Y. (2008) Brand as an intangible asset in the post-industrial society. Economics of Ukraine. 3, 4-11.

7. Lyubarenko, T. (2009) Innovative technologies of forming international brands. Economics. 11, 3-6.

8. Makashev, M. (2004) Brand: Textbook. Moscow, Russia: UNITY-DANA, 207.

9. Malinka, A. (2006) "DNA" of the brand as a system of conservation, reproduction and transmission of information to the consumer. Marketing in Ukraine. 1, 34-38.

10. Nagornjak, T. (2008) Country as a brand. National brand "Ukraine". Strategic Priorities. 4 (9), 220-226.

11. Oklander, M. & Chukurnna, A. (2012) Marketing price policy. Textbook. Kyiv: CEL, 240.

12. Polishchuk, T. (2009) Perspective directions of development of successful brands in Ukraine. Actual problems of economy. 7 (97), 129-137.

13. Willer, A. (2004) Individuality of brand. Guid to Creatiing, promotion and support of strong brands. (Trans). Moscow, Russia: Alpina Business Books, 235.

14. Ukolov, A. (2012) Essence of branding and its use by domestic enterprises. Management development. 1, 128-130.

15. Haminich, S. (2008) Features of creation a competitive brand. East - (89) 2008. - №5.

16. Shamanska, O., Savetin, V. & Marchuk Y. (2013). Branding as marketing direction of the company. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1846>

УДК 338.48(477.87)

### **О. В. Ворона**

студент 6 курсу,

факультет економіки і права

Київський національний лінгвістичний університет, Київ

## **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ**

У статті здійснено дослідження концептуальних підходів до формування стратегії конкурентоспроможності у сфері туризму. Розкриваються базові та альтернативні стратегії розвитку підприємств туристичної галузі, запропоновані стратегічні напрямки розвитку діяльності туристичних підприємств в умовах конкурентного середовища.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність туристичного підприємства, конкурентоспроможність туристичних послуг, стратегії розвитку.

### **Vorona O. COMPETITIVENESS STRATEGY DEVELOPMENT IN THE FIELD OF INTERNATIONAL TOURISM**

The article studies the conceptual approaches to competitiveness strategies in tourism. Uncover the basic and alternative strategy of enterprises tourism industry, the proposed strategic directions of development of tourism enterprises in a competitive environment.

**Key words:** competitiveness of tourism enterprises competitiveness of tourist services, strategy development

Туризм є перспективною сферою бізнесу для ведення підприємницької діяльності. Згідно з даними, представленим в останньому випуску Барометра міжнародного туризму ЮНВТО, у 2015 році кількість міжнародних туристських прибуттів збільшилася на 4,4% і склала в загальній складності 1 184 млн. Це означає, що порівняно з 2014 роком у минулому році приблизно на 50 млн. більше туристів здійснили подорожі в міжнародні турнапрямки у всьому світі [10].

У зв'язку з цим видається актуальною подальша розробка теоретико-методологічних положень з економіки та менеджменту туризму, а також конкретних практичних рекомендацій щодо розробки стратегії конкурентоспроможності у сфері міжнародного туризму, від якої багато в чому залежить комерційний успіх туристичного підприємства.

Проблеми функціонування туристичних підприємств на міжнародному ринку відображені в роботах таких вітчизняних та зарубіжних дослідників та вчених як: Р.І. Балашова, С.П. Гаврилюк, Л.І. Гонтаржевська, М. І. Дідківський, О.Є. Новіков, Т.Ш. Садридін, В. Самблук, Е. О. Ковтун та інших. Питанням стратегічного розвитку підприємств туристичної сфери присвячено праці Г. А. Дорошука, Д. О. Світличної, М. М. Скоробогатова, О. І. Куцерубової, Р. Ю. Шевченко. Тим не менш, проблемам розробки стратегії конкурентоспроможності у сфері міжнародного туризму науковій літературі не приділено достатньо уваги, що підтверджує значимість вибору проблеми дослідження.

Зазначена стаття має за мету дослідити особливості розробки стратегії конкурентоспроможності у сфері міжнародного туризму.

Підприємницька діяльність у сфері міжнародного туризму - це діяльність приватної особи чи групи осіб, спрямована на створення власного бізнесу, що полягає у формуванні туристичного продукту, який задовольняє потреби споживачів у наданні якісних послуг з організації поїздки за кордон з метою відпочинку, лікування, паломництва та інших, для його подальшого продажу і отримання максимального прибутку.

Метою підприємництва в сфері міжнародного туризму є отримання прибутку. Для досягнення даної мети необхідний комплекс дій по формуванню, просуванню і продажу нового та привабливого турпродукту споживачам, який характеризується оригінальністю, продуманістю і відповідністю вимогам ринку. Такий підхід дозволить туристській фірмі розробляти конкурентоспроможний туристичний продукт і отримувати високий і стабільний дохід, а також закласти міцний фундамент для успішної діяльності в майбутньому [5, с.9].

Необхідно широко використовувати принципи і методи менеджменту, здійснювати систематичні дослідження ринку для вивчення і прогнозування попиту на туристські послуги.

Отже, особливого значення набуває вироблення оптимальної стратегії комерційної діяльності, яка

дозволить туристичній фірмі впевнено і стабільно працювати на ринку туристських послуг, пропонуючи конкурентоспроможний турпродукт і отримуючи високий прибуток.

Ринок туристських послуг в Україні в даний час досить насичений: споживачам пропонується великий вибір туристичних напрямів і маршрутів, розроблено широкий асортимент туристичного продукту: пізнавальний, оздоровчий, паломницький, конгресний, екотуризм. До цього числа додалися різні види екстремального туризму, який зараз став досить популярним [11, с.327]. Багато українських громадян вже придбали досвід в поїздках за кордон з метою відпочинку і стали пред'являти більш високі вимоги до якості пропонованих турфірмою послуг і якості обслуговування. Тому для того, щоб послуги туристської фірми користувалися попитом в сучасних умовах, необхідний підхід, заснований на детальному вивченні потреб споживачів, що дозволить створити нові, цікаві пакети туристських послуг для клієнтів і комерційно вигідні для туристської фірми, а також сформувати власну клієнтську базу і коло своїх постійних клієнтів.

Процес управління турфірмою, правильний вибір стратегії підприємницької діяльності пов'язаний з вирішенням проблем її адаптації до ситуації на ринку, що обумовлює оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення цілей і завдань. Девізом при постановці цілей у туристському бізнесі може служити гасло «Рости швидше за ринок і швидше конкурента». А головним критерієм якості цілепокладання - «хороша система цілей не повинна викликати подиву інвесторів (або кредиторів) до початку планового періоду і іронічних усмішок працівників після його закінчення» [7, с.293].

Незважаючи на значну кількість різних показників, які необхідно враховувати, можна виділити дві великі групи найбільш важливих факторів, що впливають на вибір стратегії туристичної фірми:

фактори, що характеризують стан розвитку туристичного бізнесу та умови конкуренції;

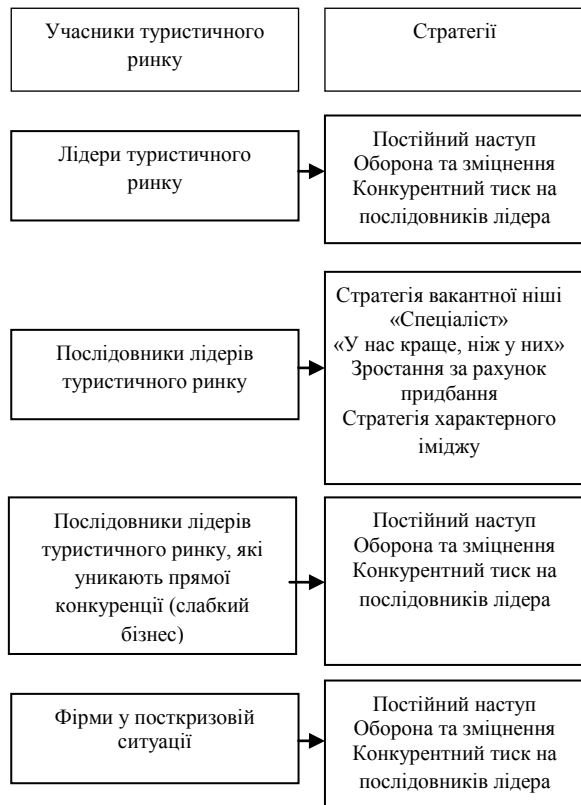
фактори, що відображають конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію і можливості, що визначають позиційну стратегію компанії.

Зазвичай розрізняють три можливі варіанти положення фірми у ринковому просторі і відповідні їм стратегії (рис. 1.1).

Розглянемо особливості застосування кожної стратегії і можливості аналізу ринкової ситуації в процесі реалізації тієї чи іншої стратегії.

Конкурентні позиції лідерів бізнесу зазвичай змінюються в межах від дуже сильних до сильних (вище середнього рівня). З точки зору стратегії ведення діяльності основна турбота для лідера - підтримка своїх позицій і прагнення по можливості перейти з лідерів просто домінуючі в лідери. Для лідерів можливі наступні стратегії:

Стратегія постійного наступу ґрунтується на тому, що найкраща оборона - це наступ. Ключем до постійного наступу є невинне, безперервне вдосконалення й інновації [4, с.57].



**Рис. 1. Управління конкурентною позицією фірми на туристичному ринку [6, с.242]**

Фірмам, які займають лідируючі позиції на туристичному ринку необхідно також пам'ятати, що зараз конкурентної переваги найчастіше не вистачає навіть на рік. Щоб не здавати передових позицій, компаніям треба постійно розробляти і впроваджувати нові стратегічні ініціативи, отримувати безліч недовговічних конкурентних переваг відразу і витягати з них максимум. Компанії, які це зрозуміли, вже не вважають стабільність нормою бізнесу. Вони інакше формують стратегію – аналізують конкурентне середовище, оцінюють нові ринкові перспективи, впроваджують ефективні технології та автоматизацію [6, с.243].

Стратегія оборони і зміцнення полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим фірмам, а претендентам на лідерство, конкретній фірмі - вистояти, зміцнити позиції.

Конкретні оборонні дії можуть включати в себе: спроби підняти конкурентний бар'єр через збільшення витрат на рекламу, більш високий рівень сервісного обслуговування, укладання ексклюзивних контрактів з іноземними партнерами інвестування [2, с.48].

Стратегія конкурентного тиску на послідовників лідера полягає у тому, що фірма-лідер прагне перетворити конкурентів на слухняних послідовників.

Фірми, що перебувають на других ролях, як правило, займають більш слабку позицію на ринку, ніж лідери. Правда, деякі з них є напористими претендентами і використовують наступальні стратегії для зміцнення своїх позицій і розширення ринку, тим самим «розгойдуючи човен» лідера. Інші ведуть себе як слухняні послідовники задоволені

своїм становищем, так як отримують стабільний прибуток. Вони спокійно йдуть за лідером.

Стратегія вакантної ніші означає концентрацію уваги на кінцевих споживачах, проігнорованих або непомічених великими фірмами (наприклад, тури за професійним чи аматорським інтересам).

Стратегія спеціаліста застосовується у разі, коли компанія, що спеціалізується на певному туристському продукті, направляє свої конкурентні зусилля на один ринковий сегмент, групу споживачів з особливими потребами.

Стратегія «У нас краще, ніж у них» базується на диференціації та орієнтації на виробництво турпродукту з високим рівнем обслуговування.

Стратегія «Слухняний послідовник» передбачає, що фірма утримується від ініціативних стратегічних кроків і явних спроб переманити споживачів у лідера [6, с.245].

Вибираючи позицію і визначаючи послідовність кроків, кожна конкретна турфірма орієнтується на розвиток ринку. Розвиток - це постійний рух, постійна зміна, і, отже, кожне прийняте керівництвом фірми рішення не є догмою. Тому при складанні стратегічних планів (особливо довгострокових) потрібно враховувати можливість їх оперативної зміни. Це завдання вирішується в рамках управління комплексом заходів по дослідженню ринкової ситуації за допомогою, з одного боку, постійного відстеження і фіксації змін, викликаних розвитком ринку і самої фірми, а з іншого - постійного контролю і регулювання взаємозв'язків елементів структурної організації фірми взагалі і управління процесом дослідження ринку зокрема.

Порушення даного положення в ході діяльності конкретної фірми призводить до ослаблення позицій компанії, але і в цьому випадку існують можливості стратегічної поведінки фірми.

Компанія, конкурентне положення, якої погіршується, може будувати свою політику, виходячи з чотирьох основних стратегічних можливостей.

При наявності у фірми достатніх фінансових можливостей доцільно здійснювати стратегію кругового наступу, виділяючи достатньо ресурсів, у тому числі кадрових (у туристському бізнесі людський фактор відіграє визначальну роль).

Така фірма може дотримуватися стратегії оборони і зміцнення, використовуючи варіабельність своєї власної стратегії і вести боротьбу за збереження обсягу продажу, частки ринку, рівня прибутковості і стабілізацію досягнутого становища [6, с.247].

Слабка компанія може вдатися до стратегії негайного відступу і піти з ринку, або перейшовши в розряд фірм-турагентств, або продавши компанію.

Стратегія відновлення або стратегія посткризових ситуацій, використовується, коли діяльність фірми треба зберігати і розвивати, хоча вона і знаходиться в кризовому становищі. Мета фірми - як можна швидше виявити і ліквідувати джерела своєї конкурентної і фінансової слабкості.

Кращим способом забезпечення довгострокової прибутковості компанії є використання стратегії, що

забезпечує зміцнення її довгострокової конкурентоспроможності.

Ясна, послідовна конкурентна стратегія туристичної фірми, добре розроблена і чітко реалізована, буде сприяти створенню позитивної репутації і стійкому положенню на ринку, в той час як часта зміна стратегій, спрямована на використання нагальних ринкових можливостей, принесе лише швидкоплинні і поверхневі результати. Ставка лише на короткострокові фінансові цілі та відсутність послідовної довгострокової стратегії можуть призвести до найгіршого з варіантів отримання прибутку - одноразового доходу, який не відновлюється [3, с.62].

Дослідження конкурентного середовища має бути спрямоване, насамперед, на виявлення «слабких» місць конкурентів, що дає можливість фірмі використовувати власні переваги для досягнення успіхів у господарській діяльності. Лише за такої умови туристична компанія отримає можливість швидко та адекватно реагувати на дії конкурентів, виробляти дієву стратегію нейтралізації сильних сторін конкурентів. У багатьох країнах, особливо в тих, де активно розвивається міжнародний туризм, вивченням ринків займаються спеціалізовані фірми. У структурі великих туристських фірм також можуть знаходитися спеціальні служби по вивченню ринку, що забезпечують ці підприємства необхідним аналітичним матеріалом про стан ринків збуту.

Сьогоднішні умови розвитку ринку змушують підприємства бути більш технологічними і намагатися максимально відповідати запитам сучасного туриста. Для сучасного споживача важливі три складові: швидкість і якість пропозицій, з яких він зможе вибрати підходящий варіант; вигідна ціна, а також самореалізація - бажання підібрати тур, який максимально відповідає особистим побажанням. У такій ситуації туристичні компанії, які хочуть бути конкурентними, повинні не тільки відповідати вищезгаданім критеріям, але і запропонувати також додану цінність у вигляді безпеки та професійного супроводу. У турибізнесі практично неможливо утримувати лідерство у довгостроковій перспективі, а значить, потрібні нові стратегії. Тому найбільш гостро постає питання знаходження нових механізмів управління підприємствами та використання стратегій, які враховують як рівень розвитку фірми, так і фактори конкурентного середовища.

### **Список використаних джерел**

- 1) Агафонова Л. Г. Визначення конкурентоспроможності туристичного продукту / Л. Г. Агафонова // Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування : міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 жовтня 2006 р., м. Київ : [матеріали] / Відп. ред. А. А. Мазаракі. - К. : КТЕУ, 2006. - С. 430-434.
- 2) Балашова Р.І. Розвиток туристичного підприємства: теорія та практика: монографія / Р.І. Балашова; Донецький інститут туристичного бізнесу. - Донецьк: видавництво «Вебер», 2009. - 343 с.
- 3) Васильчак С. В. Формування конкурентоспроможності туристичних підприємств у

контексті забезпечення економічної безпеки [Електронний ресурс] / С. В. Васильчак, С. С. Семак // Економічний вісник Донбасу. - 2014. - № 3. - С. 61-64. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd\\_2014\\_3\\_ll.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd_2014_3_ll.pdf).

4) Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економічних наук: спец.08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / С.П. Гаврилюк. - К., 2011. - 199 с.

5) Гонтаржевська Л.І. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України: Автореф. дис. канд. економ. наук - К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2006. - 21 с.

6) Дорошук Г. А. Стратегія розвитку сучасного туристичного підприємства в умовах глобалізації / Г. А. Дорошук, Д. О. Світлична // Труды Одесского политехнического университета. - 2009. - № 1. - С. 240-252. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu\\_2009\\_1\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2009_1_52)

7) Ольшанський О.В. Заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичного профілю / О.В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 1(1). - С. 291-297. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2013\\_1\(1\)\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1(1)_42)

8) Пробченкова Е.М. Механизмы повышения конкурентоспособности российских компаний в сфере туристских услуг : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Е.М. Пробченкова; [Место защиты: Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова] - Москва, 2010. - 21 с.

9) Сидоренко І. О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні [Електронний ресурс] / І. О. Сидоренко // Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2012\\_1\\_51.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_51.pdf).

10) Число международных туристских прибытий в 2015 году возросло на 4% и достигло рекордной отметки в 1,2 млрд.: Press Release // World Tourism Organization UNWTO [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://media.unwto.org/ru/press-release/2016-01-19/chislo-mezhdunarodnykh-turistskikh-pribytii-v-2015-godu-vozroslo-na-4-i-dos>

11) Шевченко Р. Ю. Моніторинг міжнародних відносин у галузі туризму: економіко-географічний та геополітичний аспекти / Р. Ю. Шевченко // Університетські наукові записки. - 2014. - № 1. - С. 326-338. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2014\\_1\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2014_1_43)

### **References**

- 1) Agafonova L. G. (2006). Vznachennya konkurentospromozhnostI turistichnogo produktu [Determination competitive tourism product]. Strategiya rozvitku turistichnoi Industrii ta gromadskogo harchuvannya : mIzhnar. nauk.-prakt. konf., 25-26 zhovtnya 2006 r., Kyiv: KTEU, pp. 430-434.
- 2) Balashova R. I. (2009). Rozvitok turistichnogo pidpnyemstva: teorIya ta praktika [Tourism Development

Company: Theory and Practice]. Donetsk: Donetskiiy Institut turisticnogo blznesu, 343 p.

3) Vasilchak S. V., Semak S. S. (2014). Formuvannya konkurentospromozhnosti turisticnih pidprijemstv u konteksti zabezpechennya ekonomichnoi bezpeki [Formation of competitiveness of tourism enterprises in the context of economic security]. Ekonomichnyi visnik Donbasu [Economic Bulletin of Donbass]. Vol. 3, pp. 61-64. - Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd\\_2014\\_3\\_ll.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd_2014_3_ll.pdf).

4) Gavrilyuk S. P. (2011). Konkurentospromozhnist pidprijemstv na rinku turisticnih poslug: avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekonomichnih nauk: spets.08.06.02 «Pidprijemnistvo, menezhment ta marketing». Kyiv, 199 p.

5) Gontarzhavska L. I. (2006). Zovnishnoekonomichna diyalnist turisticnih pidprijemstv Ukrainy: Avtoref. dis. kand. ekonom. nauk – K.: Institut svItovoYi ekonomiki i mIzhnarodnih vIdnosin NAN UkraYini, 21 p.

6) Doroshuk G. A., Svitlichna D. O. (2009). Strategiya rozvitku suchasnogo turisticnogo pidprijemstva v umovah globalizatsii [Strategy of modern tourism enterprise in the conditions of globalization]. Trudy Odesskogo politehnicheskogo universiteta. Vol. 1, pp. 240-252. Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu\\_2009\\_1\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2009_1_52)

7) Olshanskiy O. V. (2013). Zahodi z pidvischennya konkurentospromozhnosti pidprijemstv turisticnogo profilu [Measures to improve the competitiveness of

enterprises tourism profile]. Ekonomichna strategiya i perspektivi rozvitku sferi torgivli ta poslug. Vol. 1(1), pp. 291-297. Retrieved from:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2013\\_1\(1\)\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_1(1)_42)

8) Probchenkova E.M. (2010). Mehanizmyi povyisheniya konkurentospobnosti rossiyskih kompaniy v sfere turistskih uslug : avtoreferat dis. kandidata ekonomicheskikh nauk : 08.00.05. [Mesto zaschityi: Ros. ekonom. akad. im. G.V. Plehanova. Moskva, 21 p.

9) Sidorenko I. O. (2012). Konkurentospromozhnist turisticnih pidprijemstv v Ukraini [Competitiveness of tourism enterprises in Ukraine]. Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsii. Vol. 1. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2012\\_1\\_51.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_51.pdf).

10) Chislo mezhdunarodnykh turistskih pribytiy v 2015 godu vozroslo na 4% i dostiglo rekordnoy otmetki v 1,2 mlrd.: Press Release // World Tourism Organization UNWTO. Retrieved from:

<http://media.unwto.org/ru/press-release/2016-01-19/chislo-mezhdunarodnykh-turistskikh-pribytii-v-2015-godu-vozroslo-na-4-i-dos>

11) Shevchenko R. Yu. (2014). Monitoring mizhnarodnih vidnosin u galuzi turizmu: ekonomiko-geografichniy ta geopolitichniy aspekti [Monitoring of international relations in the field of tourism, economic and geographical and geopolitical aspects]. UnIversitetski naukovI zapiski. Vol. 1, pp. 326-338. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2014\\_1\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2014_1_43)

UDC 65.012.3 : 65.012.4+65.011.7

### **V. Gordyna**

*Student of VI Course, Faculty of Economics and Law  
Kyiv National Linguistic University, Kyiv*

### **D. Antoniuk**

*Student of V Course, Faculty of Economics and Law  
Kyiv National Linguistic University, Kyiv*

## **ORGANIZATIONAL AND TYPICAL MANAGERIAL MISTAKES: THE ESSENCE AND SOURCES OF ORGANIZATIONAL PATHOLOGIES**

*In this article, based on analysis of scientific sources consider the basic organizational pathology, their types and sources of appearance. Analyzed the essence of organizational pathologies, their influence on the efficiency of modern organizations in general and the causes and forms of manifestation at different life stages of modern organizations. In the result of research describes the most common types of pathologies that occur in the structure of organizations, organizational relationships and managerial decisions. Methods of diagnosing organizational pathologies reviewed based on the causes and sources of their manifestation.*

**Key words:** Pathology, organization, structure, management decisions, functions.