

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“ _ ” _____ 2021

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“БАКАЛАВР”**

Тема: Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!»

Виконала: Коваль Дарина Дмитрівна

Керівник: к.е.н., доцент Гращенко Ірина Семенівна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Гращенко І.С.)

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"___" _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

Коваль Дарини Дмитрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): «Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоїн АП!» затверджена наказом ректора від «19» березня 2021, № 450/ст
2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» квітня 2021 р. до «06» червня 2021 р.
3. Вихідні данні до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, літературні джерела, фінансова та статистична звітність за 2018-2020 рр. компанії ТОВ «Джоїн АП!», Інтернет - ресурси.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Необхідно: дослідити теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності підприємства; провести аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Джоїн АП!»; розробити заходи щодо підвищення його конкурентоспроможності; провести оцінку ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоїн АП!».
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу:
Теоретичний розділ: табл. – 5, рис. – 1.
Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 10, рис – 8.
Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 9, рис. – 2, формули – 4.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-10.04.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Джоін АП!»	11.04.2021-14.04.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	15.04.2021-16.04.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	17.04.2021-23.04.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	24.04.2021-28.04.2021	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Джоін АП!» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	29.04.2021-10.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	11.05.2021-20.05.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	21.05.2021-25.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	26.05.2021-30.05.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	31.05.2021-06.06.2021	виконано

Студент _____ (Коваль Д.Д.)

Керівник дипломної роботи _____ (к.е.н., доц. Гращенко І.С.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз;

IATA – міжнародна асоціація авіаперевізників;

ОАЕ – Об'єднані Арабські Емірати;

ПО – програмне забезпечення;

Рис. – рисунок;

СЗК – стратегія забезпечення конкурентоспроможності;

Табл. – таблиця;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ACS Ukraine – авіакаса, з якої розпочалась діяльність компанії ТОВ «Джоін АП!»;

FIT – програмами індивідуального туризму;

PR – зв'язки з громадськістю, «піар»;

PR-менеджер – це фахівець, який відповідає за створення і підтримку сприятливого іміджу фірми або конкретної торгової марки, що належить цій фірмі;

SWOT – розшифровується як: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі місця), opportunities (можливості), threats (загрози).

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню проблемних аспектів конкурентоспроможності підприємства, розробці пропозицій щодо підвищення конкурентоздатності компанії та оцінці економічної ефективності запропонованих заходів на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Джоін АП!».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретико-методологічним засадам формування конкурентоспроможності підприємства: розкрито сутність конкурентоспроможності, визначено складові зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоздатність, наведено класифікацію конкурентоспроможності за певними ознаками, висвітлено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, їх переваги та недоліки, також проаналізовано шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі наведена загальна характеристика та аналіз господарської діяльності даного підприємства, проведено дослідження його фінансово-економічної діяльності, а також проаналізоване його конкурентне середовище.

У третьому розділі вказаний процес удосконалення конкурентоспроможності, розроблені основні шляхи підвищення конкурентоспроможності даного підприємства та проведена оцінка ефективності запропонованих заходів.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, метод оцінки, конкуренти, конкурентне середовище, шляхи підвищення конкурентоспроможності, ефективність заходів.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию проблемных аспектов конкурентоспособности предприятия, разработке предложений по повышению конкурентоспособности компании и оценке экономической эффективности предложенных мероприятий на базе Общества с ограниченной ответственностью «Джоин АП!».

Во введении определены актуальность и практическую ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретико-методологическим основам формирования конкурентоспособности предприятия: раскрыта сущность конкурентоспособности, определены составляющие внешней и внутренней среды предприятия, которые влияют на его конкурентоспособность, приведена классификация конкурентоспособности по определенным признакам, освещены методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия, их преимущества и недостатки, а также проанализированы пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Во втором разделе приведена общая характеристика и анализ хозяйственной деятельности данного предприятия, проведено исследование его финансово-экономической деятельности, а также проанализировано его конкурентную среду.

В третьем разделе указан процесс совершенствования конкурентоспособности, разработаны основные пути повышения конкурентоспособности данного предприятия и проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, метод оценки, конкуренты, конкурентная среда, пути повышения конкурентоспособности, эффективности мероприятий.

ABSTRACT

This thesis is devoted to the study of problematic aspects of the competitiveness of the enterprise, the development of proposals to increase the competitiveness of the company and assess the economic efficiency of the proposed measures based on the Limited Liability Company "Joine AP!".

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first section is devoted to the theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness: reveals the essence of competitiveness, identifies the components of the external and internal environment of the enterprise that affect its competitiveness, provides a classification of competitiveness on certain grounds, covers methodological approaches to assessing competitiveness, ways to increase the competitiveness of the enterprise are also analyzed.

The second section provides a general description and analysis of the economic activity of the enterprise, a study of its financial and economic activities, as well as analyzed its competitive environment.

In the third section the process of improvement of competitiveness is specified, the basic ways of increase of competitiveness of the given enterprise are developed and the estimation of efficiency of the offered actions is carried out.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: enterprise competitiveness, evaluation method, competitors, competitive environment, ways to increase competitiveness, effectiveness of measures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність та фактори впливу щодо формування конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.2 Методи оцінки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЖОІН АП!».....	36
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Джоін АП!».....	36
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Джоін АП!».....	48
2.3. Аналіз конкурентного середовища підприємства ТОВ «Джоін АП!».....	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДЖОІН АП!».....	68
3.1. Процес підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!».....	68
3.2. Розроблення заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!».....	72
3.3. Оцінка ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!».....	81
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Основою ринкової економіки є конкуренція. Конкуренція - це головна рушійна сила розвитку господарюючих суб'єктів ринку та економіки в цілому.

Конкурентоспроможність підприємства - це його здатність боротися за ринок, зберігати і збільшувати свою частку на ньому, здатність випереджати інших, використовуючи новітні технології, вміння максимально ефективно використовувати ресурси, домагаючись того, щоб продукція, що випускається або надані послуги були більш конкурентоспроможними, ніж товари та послуги конкурентів, і повніше задовольняли потреби споживачів.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і уявляє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності.

Базою дослідження є ТОВ «Джоін АП!».

Метою даної дипломної роботи є: на основі аналізу наукових джерел та проходження практики на даному підприємстві розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії ТОВ «Джоін АП!».

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства, а саме: сутність та фактори впливу, методи оцінки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз профілю діяльності ТОВ «Джоін АП!»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Джоін АП!»;
- провести дослідження конкурентного середовища підприємства ТОВ «Джоін АП!»;
- визначити процес підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!»;

- розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Джоін АП!».

Об'єктом дослідження дипломної роботи є ТОВ «Джоін АП!».

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності пошуку заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Джоін АП!» як одного з найважливіших аспектів, які визначають рівень ефективності функціонування та економічного розвитку організації.

Практична значущість полягає в тому, що результати дослідження можна використовувати в практичній діяльності на підприємстві ТОВ «Джоін АП!».

Даному питанню в своїх працях присвятили увагу такі вчені: Артеменко Л.П., Бердінова Т.Б., Бойчик І.М., Войчак А.В., Городня Т.А., Гудзинський О.Д., Гузар Б.С., Драган О.І., Загорна Т.О., Загородній А.Г., Іванова Ю.Б., Кобиляцький Л.С., Коробов М.Я., Літвінова Ю.О., Портер М. Е та багато інших.

Дослідження базується на системному загальнотеоретичному осмисленні досягнень вітчизняних і зарубіжних учених з проблем формування та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Для цього поєднано загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема абстрагування, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, порівняльного аналізу. Також у роботі були використані такі методи дослідження, як узагальнення, статистичний й аналітичний метод, метод SWOT — аналізу, який дозволив провести детальне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища.. Також застосовувався метод М. Портера п'яти конкурентних сил, який дав змогу виявити ступень впливу на конкурентоспроможність підприємства факторів, що її формують.

Для збору інформації було опрацьовано наступні джерела: Інтернет-ресурси, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, баланси підприємства за досліджуваний період, звіти про фінансові результати.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та фактори впливу щодо формування конкурентоспроможності підприємства

Сучасний стан ринку характеризується постійною зміною зовнішнього середовища, мінливістю купівельного попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику. А отже, для того, щоб вижити, підприємствам необхідно відстежувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються в їх конкурентному середовищі з метою збереження своїх позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг. Кожному підприємству важливо правильно оцінити ринкову ситуацію, з тим, щоб вибрати ефективні засоби конкуренції, які, з одного боку, були б адекватними ринковій ситуації в Україні, тенденціям її розвитку, з іншого – специфіці діяльності підприємства [4].

В умовах розвитку ринкових відносин в Україні конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної безпеки. Конкуренція як головний елемент ринкового механізму є наразі однією з найпопулярніших економічних категорій [9].

Огляд економічної літератури з питань сутності конкурентоспроможності підприємства дозволив дійти висновку, що незважаючи на різноаспектність та різноспрямованість досліджень науковців, автори дотримуються подібних думок щодо трактування «конкурентоспроможності» як можливості учасника конкурентної боротьби у вирішенні визначених завдань за ринкових умов. Для того, щоб докладніше розібратися в умовах і факторах конкуренції між підприємствами, необхідно уточнити в чому, власне, полягає поняття «конкурентоспроможність» як економічний феномен [33]. Для цього представимо характеристики та підходи до поняття «конкурентоспроможність» різними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» в економічній літературі.

Автор	Визначення поняття
І. Ансофф	Конкурентоспроможність одночасно є як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому.
М. Корінько	Конкурентоспроможність організації визначає як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами.
Р. Грецький	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами.
Д. Миленький	Конкурентоспроможність представляє собою здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються.
Є. Богуславський, Ю. Шибалкіна	Конкурентоспроможність розглядається як роль регіону та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон.
С. Смерчівська	Конкурентоспроможність визначають як обумовлене економічними, соціальними, політичними та іншими факторами положення регіону і його окремими товаровиробниками на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке відображається через показники (індикатори), адекватно характеризуючи стан та динаміку.

*Складено автором на основні джерела [21].

Досліджуючи підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність», одна група авторів (Р. Грецький, О. Агафоненко, В. Будяков, В. Василенко) визначає її як фактор чи комбінацію факторів, які роблять діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами; друга група вчених (Є. Богуславський, Ю. Шибалкіна, К. Багриновський, В. Прокопова) поняття «конкурентоспроможність» розглядають в контексті макроекономічного масштабу, а саме, аналізують конкурентоспроможність як своєрідну роль регіону та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий

рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон; третя група науковців (Д. Миленський, С. Мочерний та А. Селезнев розглядають визначення конкурентоспроможності в контексті взаємозв'язку з зовнішнім оточенням [22].

Д. В. Миленський вважає, що ознаки конкурентоспроможності (економічні, соціальні та політичні) спрямовані на фіксування поточного стану і не враховують фактор стратегічного розвитку регіону, який дозволяє створити не тільки поточні переваги, а й сформувані принципово нові пропозиції умов життя та бізнесу в регіоні, які відсутні у регіонів-конкурентів. Іншими словами, формування дійсних конкурентних переваг можливе лише за умов стратегічного управління регіоном. Стратегічне управління територією створює конкурентні переваги за допомогою інновацій у культурному, соціальному, економічному та бізнесовому секторах регіону, які формують принципово новий рівень потреб чи способів їх задоволення. Формування внутрішніх конкурентних переваг спрямоване на вдосконалення складових регіональної системи та оптимізації їх взаємодії. Зовнішні конкурентні переваги в стратегічному управлінні регіоном створюються в процесі формування політики взаємодії регіону з навколишнім середовищем.

На думку М. Портера, ринок є організмом, що постійно удосконалюється внаслідок боротьби з несприятливими умовами. Він вважає, що саме тиск і виклик, зумовлюють процвітання та розвиток підприємств [36].

Окремі автори трактуючи конкурентоспроможність підприємства, наголошують на пріоритетній ролі конкурентоспроможності продукції у цій сфері. Зокрема, Р.А. Фатхудінов наголошує, що конкурентоспроможність підприємства потрібно ототожнювати із його здатністю виготовляти конкурентоспроможну продукцію. А.В. Череп та Ю.О. Салип стверджують, що досліджувана категорія відображає рівень відмінності розвитку конкретного підприємства від конкурентів за ознакою задоволення власною продукцією потреб споживачів, що свідчить про конкурентоспроможність цієї продукції. Натомість, О.Г. Мельник наголошує на тому, що конкурентоспроможність

підприємства є параметром, який насамперед репрезентує характеристику продукції підприємства, але водночас і ефективність функціонування підприємства на ринку певного рівня концентрації (конкурентності) [10].

Дослідивши різні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» пропонується наступне узагальнене поняття. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка визначає його положення середбагатьох схожих об'єктів господарювання і полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше ніж конкуренти [52].

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів [30]

Крім того, дане поняття формується під впливом різних факторів. Класична система чинників впливу, які забезпечують рівень конкурентоспроможності, складається з наступних елементів:

1. конкурентоспроможність продукції (її якість, ціна, споживча перевага перед іншими товарами, ступінь задоволення потреби);
2. конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (технічне та технологічне оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення, фінансові та інноваційні можливості);
3. конкурентоспроможність організаційної структури та системи менеджменту (форма господарювання, організаційна структура, структура управління та функції, механізм управління, гнучкість та оперативність менеджменту);
4. конкурентоспроможність інформаційно-комунікаційних зв'язків (організація системи обміну внутрішньою та зовнішньою інформацією).

Проте після аналізу різних наукових праць, можна зробити висновок проте, що не має єдиної думки вчених з приводу того, які саме фактори є оптимальними для оцінювання конкурентоспроможності підприємства [51].

Таким чином, пропонується зведений перелік факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Він складається з двох основних груп

елементів – умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які є взаємозалежними.

Основні складові внутрішнього середовища з короткою характеристикою наведено у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність.

Складові	Їх характеристика
1. Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін при ефективному управлінні.
2. Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.
3. Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку; співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступ до фінансових ресурсів
4. Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб; ємність ринку.
5. Система постачання	Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини.
6. Логістична та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу; наявність мережі фірмових магазинів; рівень витрат на збут
7. Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення.
8. Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів; наближеність до постачальників.
9. Організаційна структура	Ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців; ефективний контроль за виконанням.

*Складено автором на основні джерела [71].

Дослідження зазначених складових внутрішнього середовища дозволяє оцінити можливості підприємства швидко реагувати на дії конкурентів, залучаючи наявні резерви і використовуючи інші можливості [70].

Якщо складові внутрішнього середовища мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства та є керованими факторами, то вплив

умов зовнішнього середовища не помітний одразу та є некерованим підприємством. Вивчення факторів зовнішнього середовища дає змогу передбачати загрози, що з'являються на ринку, терміново реагувати на них, а також розробляти заходи, здатні не лише врахувати ці загрози, а й уникнути їх, отримавши з цієї ситуації певні вигоди [101]. Складові зовнішнього середовища наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність.

Складові	Їх характеристика
1. Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ; пріоритети розвитку країни та її стабільність; участь країни у світових інтеграційних процесах; напрями зовнішньої політики.
2. Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дійовість нормативно-правових актів.
3. Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами; рівень екологічного навантаження; стан та захищеність всіх видів природних ресурсів.
4. Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні; стан конкуренції на ринку; ефективність діяльності антимонопольного комітету; легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання.
5. Економічні умови	Рівень розвитку господарства в цілому та окремих його галузей; інвестиційна привабливість країни; стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей; рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі; частка наукомісткої продукції у загальному експорті країни.
6. Соціальні умови	Рівень безробіття в країні; структура робочої сили; якість підготовки кваліфікаційної робочої сили; співвідношення різних категорій працівників; ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі; культурний рівень розвитку суспільства.
7. Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків; потреби та вибагливість споживачів; стандартизація та сертифікація продукції; стійкість позицій лідерів.
8. Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій; розгалуженість і різноманітність транспорту; стан банківського і страхового обслуговування; ступінь розвитку посередницьких організацій тощо.

*Складено автором на основні джерела [71].

Існуючий на сьогодні рівень конкурентоспроможності окремого підприємства, який склався під впливом цих груп факторів є змінним. Таким чином, суб'єкти господарювання, що прагнуть до здійснення ефективнішої виробничої діяльності мають змогу впливати на ці фактори, передбачати дію окремих з них та готуватися до реагування. Крім того, конкурентоспроможність є порівняльною категорією і за зміни ринкових умов або позицій конкурентів її рівень також змінюється. Таке ствердження наводить на висновок про те, що конкурентоспроможність є результатом отримання конкурентних переваг, які не є вічними, тому постійно утримувати конкурентоспроможність на одному тому ж рівні неможливо. Таким чином, головним фактором впливу є час [29].

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [68].

В економічному просторі вирізняють багато видів конкурентоспроможності: конкурентоспроможність економіки держави, галузі, регіону, підприємства, товару тощо. Проте, з точки зору діагностики в системі управління підприємством основними її видами є конкурентоспроможність підприємства і товару.

Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства – це його здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції [67].

Основні характеристики діяльності підприємства щодо яких воно конкурує з іншими господарюючими суб'єктами стосуються:

- технологій виробництва продукції (товарів, робіт, послуг);
- типу та рівня маркетингової політики, технологій просування товарів на ринок;
- експортно-імпортних можливостей, спроможності виходити на нові ринки збуту та завойовувати їх;
- рівня технічної оснащеності та потенційних можливостей обладнання, що створюють можливість отримання конкурентних переваг у зниженні собівартості і ціни;
- рівня кваліфікації персоналу, володіння ним унікальними знаннями і навичками, що уможлиблює поглиблення диференціації продукції та набуття інших конкурентних переваг товарами;
- ефективності системи управління;
- рівня впровадження інновацій;
- ефективності інформаційної системи підприємства, стану і розвитку його внутрішніх і зовнішніх комунікацій [65].

В економічній літературі пропонується розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

Перший рівень - менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають.

Другий рівень - менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами.

Третій рівень - менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають „законодавцями моди» у галузі.

Четвертий рівень - коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує в першу чергу не виробництво, а управління і підприємство повністю стає „законодавцем моди» на даному ринку [69].

Поряд з тим виділяють три рівні конкурентоспроможності підприємства:

- високий – за якого частка ринку підприємства перевищує частку ринку його найбільш пріоритетного конкурента;
- середній – при якому частка ринку підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента або незначно відрізняється від неї;
- низький – коли частка ринку підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента [58].

1. Доцільно виділяти і діагностувати такі основні чинники конкурентоспроможності підприємства:

1. Науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи: якість наукових досліджень, що проводяться; можливість інновацій у виробничому процесі; можливість розробки нових товарів; міра оволодіння існуючими технологіями.

2. Виробництво: низька собівартість продукції (досягнення економії на масштабах виробництва тощо); якість продукції (зниження кількості дефектів, зменшення потреб в ремонті); висока міра використання виробничих потужностей; вигідне розташування підприємства; доступ до кваліфікованої робочої сили; висока продуктивність праці; можливість виготовлення великої кількості моделей продукції різних розмірів; можливість виконання замовлень споживачів.

3. Маркетинг: широка мережа оптових дистриб'юторів; широкий доступ (присутність в точках роздрібною торгівлі); наявність точок роздрібною торгівлі, що належать компанії; низькі витрати по реалізації; швидка доставка висока кваліфікація співробітників відділу реалізації; доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі і використанні продукції; акуратне виконання замовлень покупців (невелика кількість помилок і повернень); різноманітність моделей (видів продукції); мистецтво продажу; привабливий дизайн (упаковка); гарантія для покупців.

4. Персонал: особливий талант; ноу-хау в області контролю за якістю; компетентність в області дизайну; міра оволодіння (знання) певною

технологією; здатність (уміння) створювати ефективну рекламу; здатність швидко переводити нові товари зі стадії розробки в промислове виробництво.

5. Організація: рівень інформаційних систем; здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється; великий досвід і ноу-хау в області менеджменту.
6. Інше: сприятливий імідж; загальні низькі витрати; вигідне розташування; приємні в спілкуванні, доброзичливі службовці; доступ на фінансові ринки; наявність патентів [54].

Проте в основі формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства лежить конкурентоспроможність продукції.

Під конкурентоспроможністю продукції зазвичай розуміють сукупність її властивостей, що відображає міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників [56].

Конкурентоспроможність продукції (товару) тісно пов'язують з утворенням конкурентних переваг. Конкурентна перевага – це характеристики, властивості товару або марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. При цьому внутрішня конкурентна перевага – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює "цінність для виробника" внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [43].

Для конкурентоспроможності продукції (товарів) характерний ринковий успіх на конкретному ринку в умовах конкурентної боротьби за певний період часу. Це означає, що за своїми характеристиками такі товари здатні витримувати конкуренцію аналогів:

- функціональну (найбільш прийнятним способом задовольняти потребу користувачів і формувати у них нові потреби);

- предметну (бути кращими серед хороших, виділятися важливими характеристиками споживчих властивостей);
- видову (мати кращий дизайн) [15].

Основними параметрами конкурентоспроможності товару є технічні, економічні, соціально-організаційні. Їх сутність полягає у такому:

1. Технічні параметри найбільш жорсткі. За ними судять про призначення товару, його приналежності до певного виду (класу) продукції. Це також характеристики, що відображають техніко-конструкторські рішення. Сюди відносяться стандарти, норми, правила, законодавчі акти, що визначають межі виміру технічних параметрів. Це також і ергономічні показники, які відображають, наскільки товар відповідає властивостям людського організму, його потребам і його психіці.
2. Економічні параметри представлені величиною витрат на виробництво товару: його ціною, витратами на транспортування, установку, ремонт, експлуатацію та технічне обслуговування, навчання персоналу. Всі разом ці параметри утворюють ціну споживання, яка, як правило, вище ціни продажу. Найбільш конкурентоспроможний не той товар, за який просять мінімальну ціну на ринку, а той, у якого мінімальна ціна споживання за весь термін його служби у покупця.
3. Соціально-організаційні параметри – це врахування соціальної структури споживачів, національних особливостей в організації збуту, виробництва, реклами товару [96].

У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність товару може бути представлена в такому вигляді:

- технічний рівень товару;
- рівень маркетингу та рекламно-інформаційного забезпечення;
- відповідність вимогам споживача, технічним умовам і стандартам;
- організація сервісу, авторського нагляду, гарантійного забезпечення, навчання персоналу;
- термін поставки (розробки, створення, продажу), строки гарантій;

- ціна, умови платежів;
- актуальність (своєчасність) появи даного товару на конкретному ринку.

Конкуентоспроможність продукції (товару) може проявитися лише за умови формування конкурентного середовища, тобто ринку, на якому незалежні фірми-продавці вільно змагаються за право продавати свій товар незалежному покупцеві [12].

Аналізуючи визначення сутності «конкуентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1.).

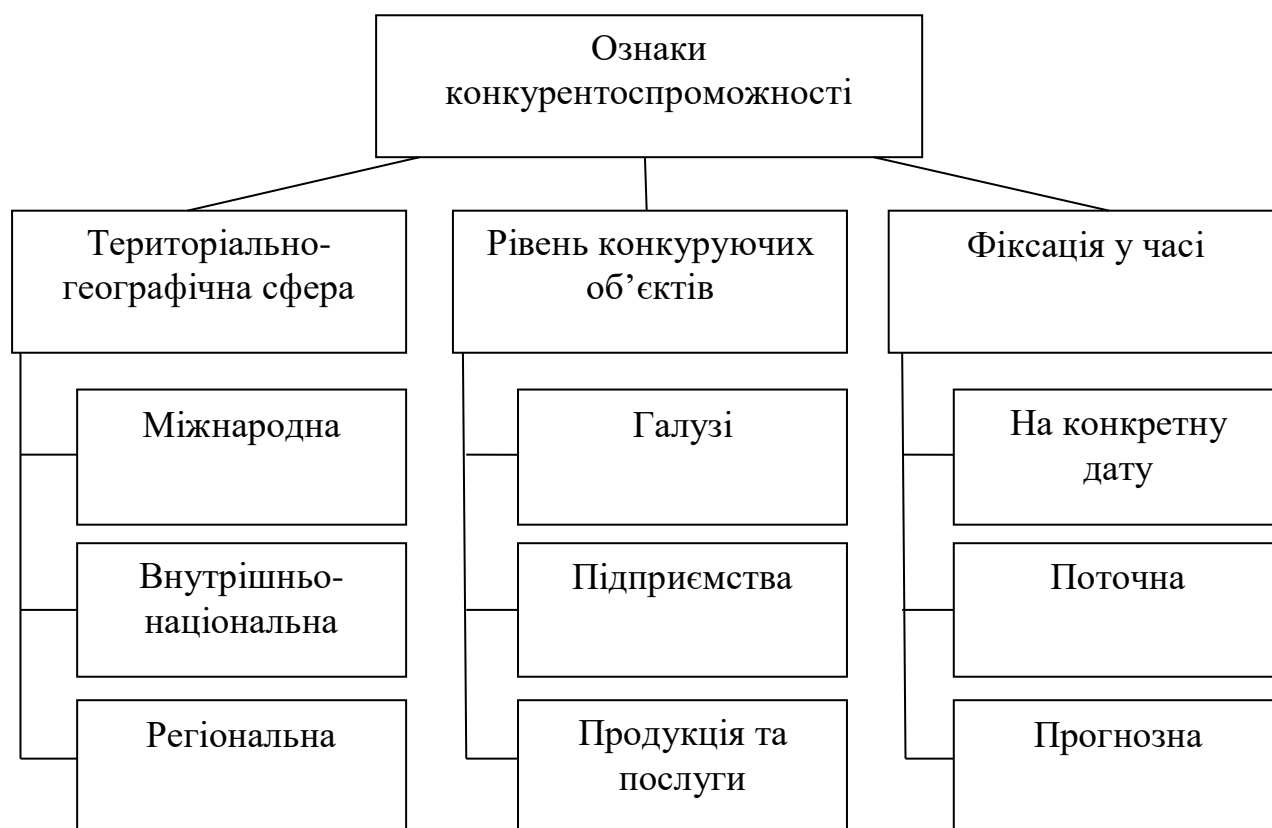


Рис. 1.1. Класифікація конкуентоспроможності за певними ознаками.

*Складений автором на основні джерела [87].

Категорія «конкуентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкуентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які

виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем.

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевірених інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками [55].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.) [49].

Основними факторами, які визначають конкурентоспроможність підприємства, також є: стратегія підприємства, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, частка ринку, ефективність менеджменту, випуск конкурентоспроможної продукції, послуг. Крім того, конкурентоспроможність підприємства залежить від наявності у підприємства певних конкурентних переваг.

Існують два види конкурентних переваг:

- переваги у витратах – означають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати схожий товар, послугу з меншими витратами, а отже за нижчою ціною, порівняно з конкурентами;
- переваги у маркетингу – це здатність підприємства забезпечувати покупця більшою цінністю у формі нової якості товару, його особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування, що дає можливість встановлювати більш високі ціни [50].

Швидкість, ефективність, оригінальність, орієнтація на споживача, якість і продуктивність – це фактори, які можуть привести до зайняття фірмою більш вигідної конкурентної позиції, у тому числі в глобальній економічній системі.

Необхідність постійного дотримання належного рівня фінансової стану як підприємств, так і галузі, зумовлюється об'єктивно наявними для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності [53].

1.2 Методи оцінки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Кожне підприємство в сучасних умовах господарювання потребує пошуків нових підходів щодо формування стратегій свого розвитку, тому що конкуренція посилюється, а економічний стан нестабільний [39].

В умовах постійного конкурентного змагання, можливість виживання підприємства залежить від його конкурентоспроможності. Рівень, на скільки підприємство конкурентоспроможне, відображає стан підприємства, що визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань [34].

Основними критеріями, завдяки яким визначають конкурентоспроможність підприємства, є: здатність відповідати високим вимогам ринку, якість задоволення споживчого попиту та ресурсний потенціал. Зокрема, актуальним є дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємства як складової його розвитку [1].

Здійснюючи оцінку конкурентоспроможності підприємства, слід виконати такі завдання: установити рівень конкурентоспроможності за визначений період часу; дослідити, як може змінюватися конкурентоспроможність за досліджуваний період; знайти «вузькі» місця та можливості підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [5]. Класифікуємо методики діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод.
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок.

Продовження табл.1.4

За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS.
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції.
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма.
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS. Модель Портера, метод Мак Кінсі.
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп.
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу.
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи.
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи.
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі тощо.
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг.

*Складено автором на основні джерела [74].

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності пов'язані переважно з обчисленням умовних величин (індексів, коефіцієнтів), що характеризують рівень визначальних показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності) та їхніми наступними об'єднаннями у групі й інтегральні показники. За їхньою допомогою можна оцінити існуючі можливості організації в

конкурентному змаганні за стратегічні зони господарювання та затвердити зважене управлінське рішення. Проте деякі кількісні методи застосовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, отже, методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінки здебільше мають невисокий рівень математичної формалізації і пов'язані з оцінками експертів. Вони не дають можливість застосування оцінки конкурентоспроможності організації у процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм характерна суб'єктивність та умовність. Проте якісні методи доволі гнучкі, це дає перспективу для оцінювання реальних фактів, а не абстрактні цифри, якщо застосовувати правдиве інформування.

Матричні методи здійснюють використання матриці – таблиці організованих за рядками та стовпцями елементів. Основою цієї методики є розгляд двовимірних матриць, які побудовані за принципом системи координат, а сутність методу передбачає маркетингову оцінку діяльності суб'єктів господарювання. Існує можливість одержати достовірну оцінку конкурентоспроможності підприємства, якщо є присутність релевантної інформації про об'єми реалізації продукції. Такі методи різняться простотою у використуванні. Недоліком матричних методів є: обмеження кількості характеристик, над якими виконують оцінку; відсутність розгляду причин та врахування недостатньої кількості чинників; труднощі з оцінюванням темпів збільшення ринку та ринкової частки суб'єкта господарювання.

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за найголовнішими показниками та аспектами діяльності підприємства, їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від використування індексних методів, можна робити як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

Графічні методи застосовують під час побудови багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Перевагами графічних методів є простота й наглядність. Однак цей метод не бере до уваги неоднакову важливість чинників конкурентоспроможності й не дає можливості визначити

ступінь сумарного критерію конкурентоспроможності, а використання великої кількості характеристик може згладжувати його наглядність [75].

За допомогою груп спеціальних методів є можливість здійснювати оцінку конкурентоспроможності підприємства за окремими планами діяльності підприємства – виробничими, маркетинговими, фінансовими тощо. Комплексні методи – це комплексний підхід, такі методи не передбачають розгляд усього спектра найважливіших параметрів функціонування суб'єкта господарювання. За допомогою комплексних методів є можливість для отримання самої точної інформації про конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на базі доволі широкого переліку порівняльних привілей узяти до уваги параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Стратегічні методи здебільшого визначають конкурентне положення суб'єкта господарювання на ринку. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих планів роботи суб'єкта господарювання, а рішення, що постановляють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду [76].

Розглянута систематизація методів демонструє, що залежно від особливості систематизації, один і той самий метод може входити до різноманітних груп. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом за формою подання результатів. Одночасно, за даними (змінними) аналізу, вона визначає позиції на ринку суб'єкта господарювання, а за рівнем ухвалення рішення входить до групи стратегічних методів. Отож, на практиці методи є взаємопов'язаними, водночас застосовуючи декілька підходів [77].

Сучасна економіка має велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, установлює відокремлення груп методів поряд із їх загальною систематизацією. Існує від п'яти до дев'яти таких груп. Головними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є методи, які базуються на життєвому циклу товару, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності продукції тощо [44]. Переваги та недоліки найпоширеніших дев'яти груп наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг.	Найбільш поширений і простий у розрахунках.	Статистичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства й галузі.	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн.	Великою мірою об'єктивно відображає тільки зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації.
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками.	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності.
4. Методи, засновані на теорії якості товару.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів.	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства; використовується для виробників одного виду продукції.
5. Матричні методи.	Можливість дослідження розвитку конкуренції в динаміці.	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності.
6. Інтегральний метод.	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним.	Не дає можливості для глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів.
7. Методи, засновані на теорії мультиплікаторів.	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства.	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу.
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств.	Аналіз окремих елементів потенціалу.	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища.
9. Методи, засновані на порівнянні з еталоном.	Наочний і комплексний при порівнянні.	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу й напрям впливу зовнішнього середовища.

*Складено автором на основні джерела [38].

Проаналізувавши існуючі методи визначення конкурентоспроможності, можемо зробити висновок, що ті методи, які існують, використовують один або декілька показників ефективності виробничо-господарської діяльності, або

користуються експертним оцінюванням, результати якого не завжди є об'єктивними.

Недоліки існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності полягають у тому, що вони не до кінця відповідають вимогам системності та комплексності, а тому не один із вищенаведених методів не пристосований для використання системного відбору та аналізу всіх чинників, які можуть впливати на конкретні переваги підприємства [40].

Отже, можемо чітко сформулювати вимоги до оптимальної системи оцінювання конкурентоспроможності, яка зведе до мінімуму всі недоліки попередніх методик: використання вихідних даних, які є наявними та доступними для розрахунку; можливість порівняння поточного рівня конкурентоспроможності з минулими періодами; можливість зробити прогноз на майбутнє.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це сукупність послідовних дій керуючої підсистеми, сфери забезпечення (інформаційної, наукової, правової, нормативної ресурсної), що здійснюють взаємовплив на керовану підсистему (техніко-технологічну, соціально-трудова, організаційно-економічну, фінансово-інвестиційну складові) для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Необхідною умовою при цьому є погодженість цілей і взаємозв'язок основних напрямків стратегії реалізації конкурентних переваг із загальною стратегією розвитку підприємства. Основою стратегічної орієнтації підприємства є базова стратегія конкуренції, яка визначає його поведінку на ринку, досягнення ним переваг у конкурентній боротьбі [2].

Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним. При виборі базової стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до

конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Проведений аналіз праць вчених з дослідження конкурентоспроможності підприємств свідчить, що в сучасній науці наявна велика кількість конкурентних стратегій підприємств, зокрема за І.Ансоффом, П.Друкером, Ф.Котлером, М.Портером, А.-А.Томсоном і А.-Дж.Стріклендом, Г.Азоєвим, проте жодна класифікація не є універсальною, має свої недоліки і не відображає повністю всієї глибини категорії, що досліджується.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності (надалі - СЗК) є елементом системи конкурентних стратегій, до складу якої також входять стратегія формування конкурентних переваг та стратегія конкурентної поведінки. СЗК полягає у реалізації заходів із забезпечення товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної та управлінської стратегій. Тобто, СЗК поєднує комплексне управління всіма сферами діяльності підприємств [7].

Так, товарно-ринкова стратегія – це сукупність стратегічних рішень, які визначають асортимент, номенклатуру, обсяг виробництва продукції (надання послуг), а також специфіку їх реалізації та питання з освоєння виробництва нової продукції або відмовлення від старої.

Ресурсно-ринкова стратегія включає вибір номенклатури, обсягу та якості сировини і напівфабрикатів, які споживаються, і поведінки корпорації у сфері закупівель.

Технологічна стратегія – базовий варіант стратегії, що визначає практично всі види стратегій. Вибір технології визначає переважно всю подальшу поведінку підприємства на будь-якому етапі життєвого циклу [25].

Соціальна стратегія – це сукупність рішень, що визначають вид і структуру колективу працівників корпорації, а також характер відносин з акціонерами, визначальним є фактор розвиненості корпоративної культури.

Фінансово-інвестиційна стратегія корпорації – сукупність рішень, що визначають способи накопичення, залучення і витрат фінансових ресурсів.

Управлінська стратегія – сукупність рішень, що визначають характер управління підприємством під час реалізації обраної стратегії [80].

Формування і реалізацію наведених стратегій вже на сьогодні можна спостерігати у вітчизняних фірмах і корпораціях. Топ-менеджмент переймає досвід іноземних компаній у впровадженні систем управління якістю, покращення технологічної бази, поліпшення умов праці та мотивація для персоналу, а також створення позитивного іміджу серед споживачів продукції [86].

Таким чином, на практиці забезпечення конкурентоспроможності передбачає розроблення дійових заходів щодо досягнення або підвищення конкурентоспроможності різних об'єктів (менеджменту, персоналу, виробництва, продукції, підприємства в цілому тощо), які, відповідно до стратегічної мети, сприяють реалізації певного рівня конкурентоспроможності підприємств конкретної галузі [28].

Добре продумана, правильно сформульована стратегія вказує найефективніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення цілей, забезпечує підприємству вибір перспективних та рентабельних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), нерідко унікальну вигідну, позицію на ринку серед конкурентів. Кожне підприємство розробляє власну стратегію з огляду на свою мету та особливості ринку. Тому кожне вітчизняне підприємство повинне обов'язково усвідомлювати та пам'ятати про об'єктивні процеси ринкової економіки, за якою стабільність забезпечується стратегічним баченням майбутнього [97].

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції, послуг;
- покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;

- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу;
- підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- запровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації;
- удосконалення організації інноваційної діяльності; запровадження нових інформаційних технологій;
- запровадження нових фінансових і облікових технологій;
- аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і запровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу.

Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно розробляти і запроваджувати комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції та послуг [102].

Розвиток конкурентного ринку вимагає створення умов для підвищення рівня пропозиції високоякісних товарів та послуг, а також забезпечення публічності і інформаційної відкритості ринку за цінами і якістю послуг. Це забезпечить споживачам можливість вільного вибору продукції та послуг, зробить ціну і якість предметом конкуренції. Механізм «ціна-якість» дозволить стимулювати дослідження попиту на різні категорії продукції та послуг і проводити аналіз рівня конкуренції, підвищувати якість пропонованих товарів та послуг, знаходити оптимальний баланс між їх ціною і якістю. Все це створює умови для подальшого підвищення ефективності роботи і росту конкурентоспроможності національної економіки в цілому [100].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень

у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку [79].

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із заміниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів [11].

Узагальнення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства і збільшення його частки на ринку дає можливість визначити такі, які найбільш часто використовуються:

- виведення на ринок новий вид продукції;
- зниження ціни на продукцію або послуги;
- широке використання рекламних заходів;
- реалізація товару через більшу кількість торгових представників [78].

Але у сучасних умовах вітчизняним підприємствам слід звернути увагу на чинники, які зумовлюють забезпечення стійких конкурентних переваг.

Одним із найефективніших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства являється впровадження інновацій. В класичному визначенні Шумпетера є п'ять видів інновацій:

- інновації, наслідком яких є виробництво нового продукту, який має якісно нові особливості по відношенню до існуючих;

- новий підхід до комерційного використання продукції, без суттєвої зміни технології її виробництва;
- вихід на нові ринки збуту галуззю, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше чи ні;
- використання нових джерел сировини і напівфабрикатів;
- зміна організаційних та інституційних форм, наслідком чого може бути, наприклад, створення монопольного положення або ослаблення монопольної влади іншого підприємства [72].

Можливість компанії конкурувати на визначеному товарному ринку безпосередньо залежить від впровадження інновацій, конкурентоспроможності товару і сполучення економічних засобів діяльності фірми, надаючи перевагу в умовах конкурентної боротьби [73].

Отже, забезпечення рівня високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовує підприємство, більш продуктивніші і приносять більший прибуток, ніж його ринкові конкуренти. Це дозволяє підприємству зайняти стабільне місце на ринку товарів та послуг і забезпечує постійний попит споживачів на його продукцію. Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є виведення на ринок нових видів продукції, зниження ціни на продукцію або послуги, широке використання рекламних заходів, реалізація товару через більшу кількість торгових представників та впровадження інновацій. Керівництво підприємства повинно простежувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів [48].

\

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЖОІН АП!»

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

«Джоін АП!» — багатопрофільний український туроператор (табл. 2.1). Одна з найбільших туристичних компаній України. Головний офіс Join UP! розташований у Києві. Також, компанія має філії в Запоріжжі, Харкові, Одесі, Дніпрі та Львові [84].

Таблиця 2.1

Загальна інформація щодо компанії «Джоін АП!»

Дата заснування:	13.05.2013 р.
Основний вид діяльності:	79.12 Діяльність туристичних операторів
Статутний капітал:	72 671 000 грн.
Ключові особи:	Генеральний директор — Юрій Альба
Співробітники:	більше 600
Дочірні компанії:	SkyUp
Офіційний сайт:	joinup.ua/uk/

*Складено автором на основні джерела [84].

Контакти компанії:

Адреса ЦО: 02121, Україна, м Київ, Харківське Шосе, 201 / 203-2а; бізнес-центр, станція метро «Бориспільська».

Юридична адреса: 02121, Україна, м Київ, Харківське Шосе, 201 / 203-2а; бізнес-центр, станція метро «Бориспільська».

Туроператор Join UP працює на ринку туристичних послуг майже 20 років, за ці роки компанія стала багатопрофільним представником туристичних послуг по провідних напрямках. Кількість туристичних агентств на території України давно перевищила цифру 50, на сьогоднішній день туроператор продовжує

розвиватися і зміцнювати лідируючі позиції в своєму сегменті. З Джоін АП! працює майже 4000 туристичних агентств, чия довіра виправдовується довгими роками співпраці [99].

Історія виникнення компанії в своєму початку не така захоплююча і райдужна, як можна помилково подумати. Проте завдяки наполегливій праці команди, бажанням розвиватися і приносити користь людям, туроператор сьогодні очолює список в трійці лідерів в країні.

«Join Up» в 1996 році був простим варіантом туристичної діяльності - все починалося з авіакаси (ACS Ukraine). Офіційна реєстрація бренду відбулася в 1997 році і відразу ж почалося її стрімкий розвиток і перетворення.

Туроператор Join Up (Джоін АП!) почав свою роботу на території України з 2009 року. Спочатку своєї роботи Join Up (Джоін АП!) був багатопрофільним туроператором, що надає тури в трьох ключових напрямках: Домініканська Республіка, ОАЕ і Таїланд. У 2010 році географія турів була розширена турами в Індію, Шрі Ланку, Мексику, Кубу, Словенію, Андорру, Іспанію, Швейцарію, Йорданію. В цей же рік туроператор Join Up відкрив франчайзингову мережу і почав активно розвивати співпрацю з турагентствами на території України.

Засновниками Join Up (Джоін АП!) є сім'я Альба. Засновниками є Юрій і Тетяна Альба, весною 2019 року до складу співвласників введений їх син Олександр [84].

У 2011 році Join Up отримав ліцензію ІАТА (ІАТА - міжнародна асоціація авіаперевізників). Умовою для отримання подібної ліцензії є проходження туроператором щорічного аудиту, перевірки навичок і рівня можливостей. Також, в 2011 році Join Up (Джоін АП!) розширив географію турами в Хорватію, Чорногорію, Болгарію, Ізраїль і на Мальдіви.

У 2012 році Join Up провів ребрендинг, під гучною девізом: «Свіжий погляд - високий політ!» Цей період відзначений переглядом політики роботи, поліпшенням обслуговування клієнтів і іншими корисними нововведеннями. Це гарно вплинуло на подальшу співпрацю з компаніями-партнерами, а також

вплинуло на встановлення теплих відносин, що забезпечують повне взаєморозуміння з туристами.

У 2012-2013 роках Join Up розширює географію країн Кіпром, Грецією, Тунісом і Єгиптом, що фактично заклало основу для подальшої активної експансії компанії. Join Up (Джойн АП!) активно розширюється, відкриваючи офіси в Баку і Кишиневі.

З 2014 по 2015 рік туроператор Join Up (Джойн АП!) додав в асортимент країн Італію, Грузію і Туреччину, а також України, Сейшели і Танзанії.

З 2015 і до теперішнього моменту туроператор Join Up (Джойн АП!) активно працює над досягненням лідерських позицій на туристичному ринку України.

Туроператор Join Up (Джойн Ап) входить в число лідерів українського туристичного ринку. Активно розвивається вже відкрила офіси в Україні, Молдові, Азербайджані та Республіці Білорусь. Більше 1000 туристів JoinUp відправляє щодня на відпочинок. У 2017 році Join Up (Джойн Ап) відправили на відпочинок за кордоном понад 750 тисяч туристів з України. Сітка турагентств, які представляють Join Up налічує 115 компаній в 48 містах України.

У літньому сезоні 2017 компанія Join Up впевнено утримує перше місце серед всіх українських туроператорів, а саме:

- тури до Туреччини - 1 місце з 30% від сукупних продажів;
- тури до Єгипту - 1е місце з 39% ринку;
- Болгарія - 1е місце з 35% ринку;
- Шрі Ланка - 1 місце, 61% ринку;
- Чорногорія - 1е місце 59% ринку.

У 2018 році туроператор Join Up відкрив власну авіакомпанію SkyUp, який почав здійснювати авіап перевезення 21 квітня 2018 року.

Авіапарк SkyUp становить 8 літаків, у 2020 році відбулося поповнення ще 4-ма літаками, також компанія зробила замовлення на 5 літаків Boeing 737 серії MAX [84].

Напрямки в яких працює авіакомпанія Sky Up представлено в табл.2.2 та в табл. 2.3:

Таблиця 2.2

Напрямки, в яких працює туристичний оператор «Джоін АП!»

Країни:	Міста:	
– Хорватія;	– Ларнака;	– Батумі;
– Вірменія;	– Кутаїсі;	– Одеса;
– ОАЕ;	– Шарджа;	– Катанія;
– Франція;	– Ніцца;	– Ріміні;
– Португалія;	– Єреван;	– Пальм-Де-
– Болгарія;	– Бургас;	Майорка;
– Словаччина;	– Пула;	– Фару;
– Грузія;	– Варна;	– Тенеріфе;
– Іспанія;	– Барселона;	– Турин;
– Італія;	– Неаполь;	– Париж / Бове;
– Кіпр;	– Київ;	– Пардубіце.
– Чехія.	– Тбілісі;	
	– Харків;	
	– Аліканте;	
	– Попрад;	

*Складено автором на основні джерела [99].

Напрямки, в яких літає авіакомпанія «Sky Up»:

- Київ – Ларнака;
- Київ – Кутаїсі;
- Київ – Шарджа;
- Київ - Ніцца;
- Київ - Єреван;
- Київ - Бургас;
- Київ - Пула;
- Київ - Варна;
- Київ - Барселона;
- Київ - Неаполь;
- Одеса - Київ;
- Київ - Тбілісі;
- Київ - Харків;
- Київ - Аліканте;
- Київ - Попрад;
- Київ - Батумі;
- Київ - Одеса;

- Київ - Катанія;
- Київ - Ріміні;
- Київ - Пальма-де-Майорка;
- Київ - Фару;
- Київ - Тенеріфе;
- Одеса - Єрван;
- Одеса - Кутаїсі;
- Київ - Турин;
- Київ - Париж / Бове;
- Одеса - Харків;
- Київ – Пардубіце.

Таблиця 2.3

Напрямки дочірньої авіакомпанії «Джоін АП!»

Місто	Країна	Аеропорт
Шарм-еш-Шейх	Єгипет	Міжнародний аеропорт Шарм-еш-Шейх
Хургада	Єгипет	Міжнародний аеропорт Хургада
Харків	Україна	Міжнародний аеропорт Харків
Тирана	Албанія	Міжнародний аеропорт Тирани
Тбілісі	Грузія	Міжнародний аеропорт Тбілісі
Софія	Болгарія	Міжнародний аеропорт Софії
Попрад	Словаччина	Попрад-Татри
Париж	Франція	Париж - Шарль-де-Голль
Одеса	Україна	Міжнародний аеропорт Одеса
Миколаїв	Україна	Міжнародний аеропорт Миколаїв
Львів	Україна	Міжнародний аеропорт Львів
Запоріжжя	Україна	Міжнародний аеропорт Запоріжжя
Барселона	Іспанія	Барселона - Ель-Прат
Анталія	Туреччина	Аеропорт Анталія

*Складено автором на основні джерела [99].

Компанія є найбільшим туроператором України та станом на 2018 рік займала 30 % ринку виїзного туризму держави. Послугами компанії 2018 року скористалося 902,6 тис. осіб, з яких 878,4 тис. — українці, які подорожують за кордон, що є найвищим показником серед українських туроператорів.

У 2019 послугами туроператора Join UP! скористалися 1,01 млн туристів, що на 11% більше, ніж у 2018 році. У п'ятірку найпопулярніших напрямків у 2019 році увійшли Єгипет, Туреччина, Іспанія, ОАЕ і Кіпр.

Туристична компанія Join UP! за три сезони вклала в розвиток внутрішнього туризму в Україні 60 мільйонів гривень [64].

Група туристичних компаній «Join UP!» включає в себе:

- багатопрофільний туристичний оператор «Join UP!»;
- авіакаси "ACS Ukraine". Акредитація IATA с 2002 р.;
- франчайзингова мережа турагентств яскравого відпочинку «Join UP Турагентство», 80 офісів по всій Україні;
- Lbook - єдина система пошуку і бронювання турів операторів України.

Станом на початок 2020 року компанія має:

- 40 напрямків;
- протягом 2019 року відправив за кордон понад мільйон туристів;
- офіси в 6-ти містах;
- 500 співробітників;
- 115 туристичних агенцій в 48 містах України (зокрема 23 офіси у Києві та 5 у Львові);
- є одним із найбільших замовників чартерних рейсів [99].

У туроператора простий і зручний сайт, в якому легко розберуться користувачі, незнайомі з особливостями роботи в Інтернеті. Зорієнтуватися у величезній кількості пропозицій зовсім нескладно, досить вибрати необхідні пункти в розширеному пошуку, щоб відсіяти зайві варіанти. Притому представники технічної підтримки завжди готові допомогти у виборі, якщо у туриста виникли проблеми. Співробітники оперативно підберуть потрібний варіант згідно з вимогами мандрівника.

Однак деякі користувачі, особливо туристи, відзначають і кілька негативних моментів. В першу чергу це часті скасування рейсів, так як оператор замовляє багато чартерів, які не встигає обслужити аеропорт. Це пов'язано з великим попитом на місця у туроператора.

У готелях-партнерах «Join Up» також періодично не вистачає місць з аналогічних причин. Втім, оператор успішно усуває ці негативні фактори, пропонуючи клієнтам компенсацію за затримку рейсу або більш вигідні місця в готелях без будь-яких доплат.

Основними країнами для туризму є:

- Туреччина (30%);
- Єгипет (39%);
- Болгарія (35%);
- Шрі-Ланка (61%);
- Чорногорія (59%).

Також можна знайти путівки в країни ЄС (Франція, Італія, Чехія, і т. Д.), А також в держави Європи з особливим статусом, наприклад, Велику Британію та багато інших. Є більш екзотичні напрямки в Азію та Африку, острівні країни (Японія, Катар, Сейшельські острови, Танзанія, Туніс і т. Д.).

Компанія ретельно відбирає готелі різної категорії, авіа-, жд- і автобусних перевізників. Можна знайти індивідуальні програми в різні точки. Представлені також тури по Україні [64].

«Join Up» постійно розширює географію, покращує сервіс, що дає можливість придбати путівки за привабливою ціною в найекзотичніші райони. Таким чином, подорожі стають доступні все більшій кількості туристів.

Туроператор «Join UP!» довіряє відпочинок туристів кращим приймаючим сторонам:

- ОАЕ - власна приймаюча компанія Join UP! UAE;
- Хорватія - компанія «IBCI»;
- Ізраїль - «Флаїнг Карпет» («Flying Carpet»);

- Йорданія - Група ТЗ «Аль Сурайя Тревел енд Турс», («Al-Thuraya Travel & Tours»);
- Шрі-Ланка - «Конкорд Екзотик Вояджес» («Concord Exotic Voyages»);
- Індія - «Конкорд Екзотик Вояджес» («Concord Exotic Voyages»);
- Чехія - «TERMA TRAVEL»;
- Угорщина - «1000 доріг»;
- Таїланд - «SAYAMA Travel», «Asia Journey Exclusive Co., Ltd»;
- В'єтнам - «Focus Travel»;
- Болгарія - «Solvex»;
- Єгипет - «Aquarius travel», «SUN International»;
- Туреччина - «Peninsula»;
- Шрі-Ланка - «Concord Exotic Voyages».

Адреси представництв ТОВ «Джоїн АП!» за кордоном:

- Молдова, м Кишинів, вул. В. Александрі, 66, оф. 12;
- Білорусь, м. Гомель, ул. Карповича, 5 пом. 29;
- Білорусь, м. Мінськ, пр-т Дзержинського 3Б, оф. 106, 7 пов.;
- Білорусь, м. Брест, бул. Космонавтів, 49/51;
- Казахстан, м. Алмати, Достик 38, 2 поверх, офіс 9 [61].

Географія турів від Join Up (Джоїн АП!) поширюється на 52 країни:

- | | |
|-------------------|---------------|
| - Австрія; | - Грузія; |
| - Азербайджан; | - Домінікана; |
| - Албанія; | - Єгипет; |
| - Андорра; | - Ізраїль; |
| - Вірменія; | - Індія; |
| - Болгарія; | - Індонезія; |
| - Бразилія; | - Йорданія; |
| - Великобританія; | - Іспанія; |
| - Угорщина; | - Італія; |
| - В'єтнам; | - Катар; |
| - Греція; | - Кіпр; |

- Китай;
- Куба;
- Латвія;
- Литва;
- Маврикій;
- Малайзія;
- Мальдіви;
- Мексика;
- ОАЕ;
- Польща;
- Португалія;
- Сейшели;
- Сінгапур;
- Словаччина;
- США;
- Таїланд;
- Танзанія (о. Занзібар) ;
- Туніс;
- Туреччина;
- Україна;
- Фінляндія;
- Франція;
- Хорватія;
- Чорногорія;
- Чехія;
- Швейцарія;
- Шрі Ланка;
- Естонія;
- Ямайка;
- Японія.

Існує кілька можливостей пошуку і підбора потрібного вам туру:

- на сайті Join Up;
- за допомогою сервісу Farvater.travel [64].

Компанія відрізняється широкими поглядами на подорожі по світу, а тому спрощенням умов поїздки і отримання документів [61].

Менеджери пропонують туристам ряд наступних послуг:

- захоплюючі подорожі по Україні, Європі та всьому світу;
- морські та річкові круїзи з різними пакетними і добовими цінами;
- весільний туризм. Включає тур з проведенням розкішної весільної церемонії з усіма належними привілеями для молодят і їхніх гостей;
- тури-дегустації для справжніх гурманів в гастрономічних подорожах;
- VIP-туризм для найдосвідченіших, хто готовий витратити заощадження на неймовірну розкіш, чудові природні види, на екстремальні і незвичайні розваги;

- СПА-курорти та оздоровчі тури, де надається повний курс лікування і профілактики;
- концертні, карнавальні та святкові подорожі щодо обраного пори року;
- для любителів шопінгу туроператор пропонує вигідні тури в Італію, Китай, Туреччину, Грецію. Тут можна купити якісні брендові речі без переплат і з максимальним комфортом;
- "Join Up", також, пропонує тури в розстрочку і масу гарячих пропозицій! Тому навіть економний турист зможе відпочити в будь-якій точці світу по-королівськи [99].

Компанія забезпечує туристів не тільки великою кількістю напрямків для подорожей, а також допомогою в оформленні віз, страхування, будь-яких типів документів, навіть найскладніших. Менеджери надають переклад документів, безкоштовну консультацію, а також забезпечують індивідуальний підбір турів з урахуванням всіх потреб і побажань.

Туроператор орієнтується на ключові переваги українського туриста і пропонує наступні типи турів:

- пляжний відпочинок;
- шопінг;
- все включено;
- сімейний відпочинок;
- дайвінг;
- програми розваг;
- молодіжний відпочинок;
- спокійний відпочинок;
- luxury тури;
- SPA & Wellnes;
- гірськолижний відпочинок [84].

Залежно від сезону і переваг туриста, фахівці Join Up підберуть програму по індивідуальних перевагах відпочиваючих, допоможуть з оформленням документів, віз та інших необхідних формальностей. Крім реалізації турів, за допомогою

компанії Джоїн АП! можна придбати авіаквитки або ж забронювати номер в готелі.

Зараз «Джоїн АП!»- це один з лідерів на українському ринку, який продовжує розвиватися. Туроператор співпрацює з багатьма агентствами, пропонуючи путівки за вигідними цінами. При цьому компанія надає всілякі додаткові послуги, а саме:

- підбирає персонал для створення ефективної команди по роботі з туристами;
- пропонує технічне ПО і устаткування з меблями для комфортної роботи в офісному приміщенні;
- співпрацює зі ЗМІ, різними програмами і ток-шоу, наприклад, «Орел і Решка»;
- готова створити офіс під ключ;
- пропонує пройти навчання, взяти участь в конференціях і т. д. співробітникам агентств [99].

Крім того, партнерам висилаються запрошення на різні заходи «Join Up», частина з яких проходить за кордоном. Також доступні всілякі рекламні тури, які повністю або частково оплачуються оператором.

Туроператор є партнером таких великих українських компаній, як:

- торговий центр «Епіцентр»;
- компанії «Фокстрот»;
- телеканал ІНТЕР;
- журнал ELLE;
- «Аптека доброго дня» і т. д.

При цьому список партнерів регулярно поповнюється [64].

Крім того, оператор підтримує електронну систему ДРУГ (добровільна реєстрація українських громадян). Завдяки цій програмі наші співвітчизники перебувають у безпеці за кордоном. Вона страхує в багатьох ситуаціях, наприклад, в разі запізнення на рейс через дорожньо-транспортних пригод, затримки у видачі візи, тощо.

Розглянемо організаційну структуру туристичної фірми ТОВ «Джоін АП!» (рис. 2.1.).

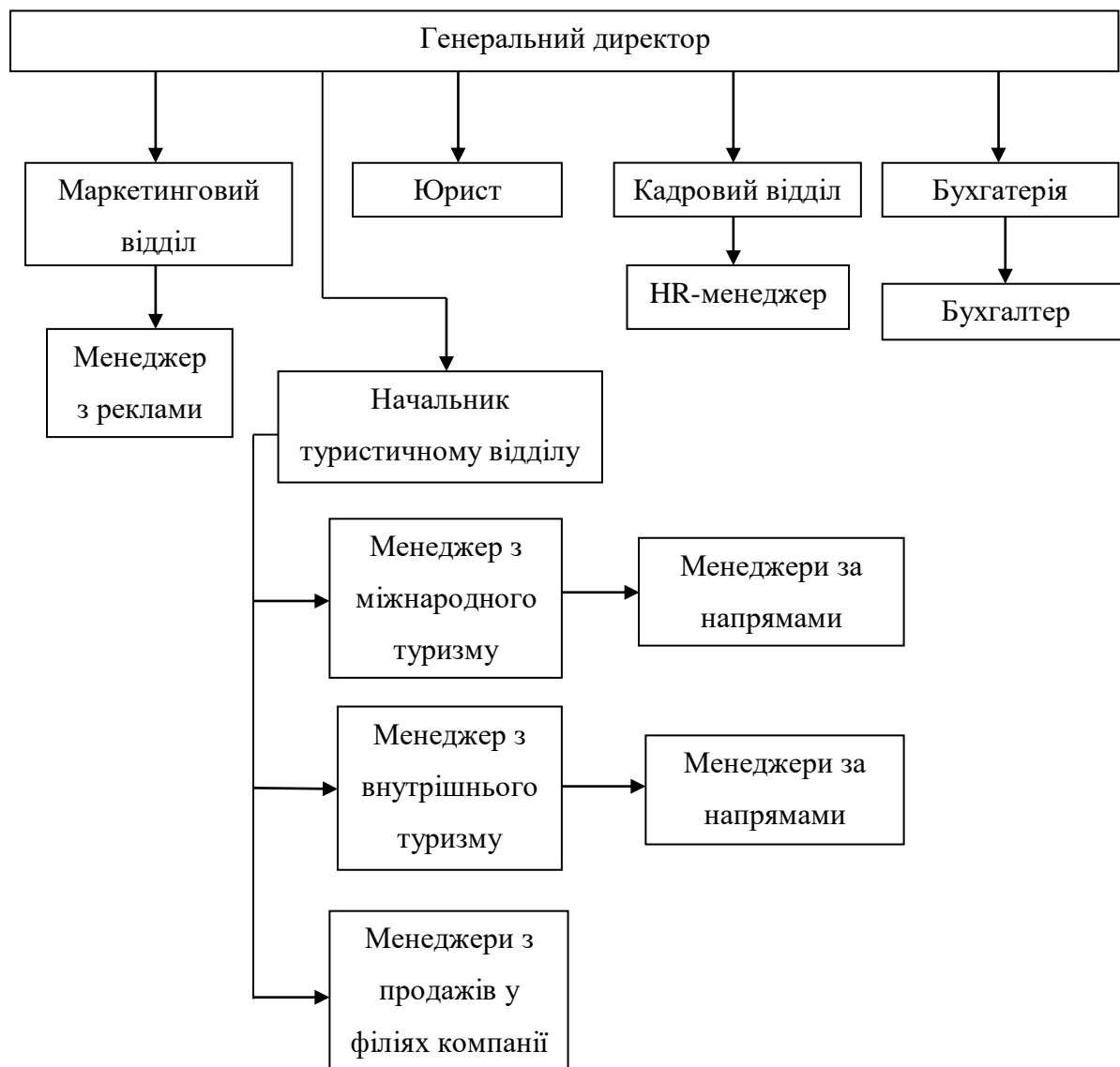


Рис. 2.1. Організаційна структура туристичної фірми ТОВ «Джоін АП!» [81].

Організаційна структура «Джоін АП!» - це взаємини між керівниками і підлеглими. Організаційна структура визначила схему розпоряджень і наказів, за допомогою яких діяльність компанії планується, організовується, спрямовується і контролюється [81].

2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

Проаналізуємо фінансовий стан компанії на основі фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр. (Додатки А,Б,В,ГД,Е).

Головні показники діяльності компанії ТОВ «Джоін АП!», їх значення за 2018-2020 рр. та динаміка представлено у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансового стану компанії ТОВ «Джоін АП!»

Показники	Роки			2019 р. / 2018 р.		2020р. / 2019р.	
	2018 Тис.грн	2019 Тис.грн	2020 Тис.грн	Δ, тис. грн	Темпи росту/спа ду, %	Δ, тис. грн	Темпи росту/спад у, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції.	208 746	246 644	176 981	37 898	118	-69 663	72
2. Валовий прибуток.	124 904	150 745	65 716	50 331	121	-85 029	44
3. Собівартість реалізованої продукції.	-88 159	-100 952	-111 265	-12 793	115	-10 313	110
4. Інші операційні витрати.	-47 389	-26 653	-35 408	-20 736	56	-8 755	133
5. Фінансовий результат до оподаткування.	15 965	22 782	6 659	-6 817	143	-16 123	29
6. Витрати з податку на прибуток.	2 769	4 530	2 382	-1 761	164	-2 148	53
7. Чистий фінансовий результат на прибуток.	13 187	18 252	4 277	5 065	138	-13 975	23

* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр. [47].

За даними таблиці 2.4, можна зробити висновок, що у 2019 р. порівняно з 2018 р. показники почали покращуватись, зріс дохід від реалізації продукції (темп приросту склав 118%) , валовий прибуток (темп приросту – 121%) та чистий фінансовий результат (темп приросту- 138%) також зростали.

Проте, порівнюючи 2019 р. з 2020 р, можна стверджувати, що пандемія COVID-19 негативно вплинула на економічне становище компанії ТОВ «Джоін АП!». У 2020 р. відбувався значний темп спаду показників, значно зменшився чистий дохід (темп спаду становив 72%), валовий прибуток (темп спаду - 44%), збільшилась собівартість реалізованої продукції (110%) та знизився фінансовий результат на прибуток (темп спаду склав 23%). А, отже, фінансове становище компанії погіршилося.

На рис. 2.2. представлено динаміку зміни показників фінансового стану туристичної компанії ТОВ «Джоін АП!».

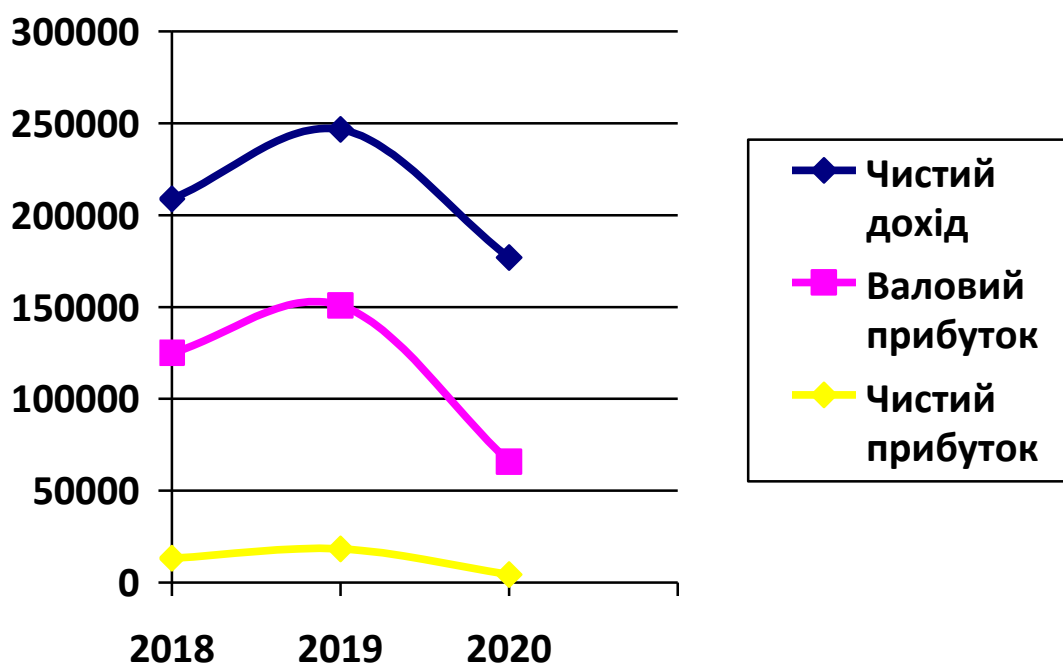


Рис. 2.2. Динаміка зміни показників фінансового стану компанії ТОВ «Джоін АП!»

* Складений автором

Було проведено вертикальний та горизонтальний аналіз балансу компанії ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр. У табл. 2.5 представлено вертикальний аналіз активів і пасивів, їх динаміка та зміни в період з 2018 -2020 рр.

Таблиця 2.5

Вертикальний аналіз балансу компанії ТОВ «Джоін АП!»

Показники	Роки					
	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
Необоротні активи	58 706	22,8	59 298	15,7	58 473	19,5
Оборотні активи	198 663	77,2	319 855	84,3	240 934	80,5
Усього активи:	257 369	100	379 153	100	299 407	100
Власний капітал	80 507	31,3	91 457	24,1	90 406	30,2
Поточні зобов'язання і забезпечення	171 527	66,6	282 484	74,5	203 316	67,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5 335	2,1	5 212	1,4	5 685	1,9
Усього пасиви:	257 369	100	379 153	100	299 407	100

* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр. [47].

Отже, з табл. 2.5, видно, що актив балансу дорівнює пасиву і на кінець звітного періоду 2018 р. баланс дорівнює 257 369 тис. грн.; у 2019 р баланс становить 379 153 тис. грн., а у 2020 р. - зменшився, порівняно з 2019 р. і складає 299 407 тис. грн.

На рис. 2.3. наочно зображено структуру активів та динаміку їх зміни компанії ТОВ «Джоін АП!».

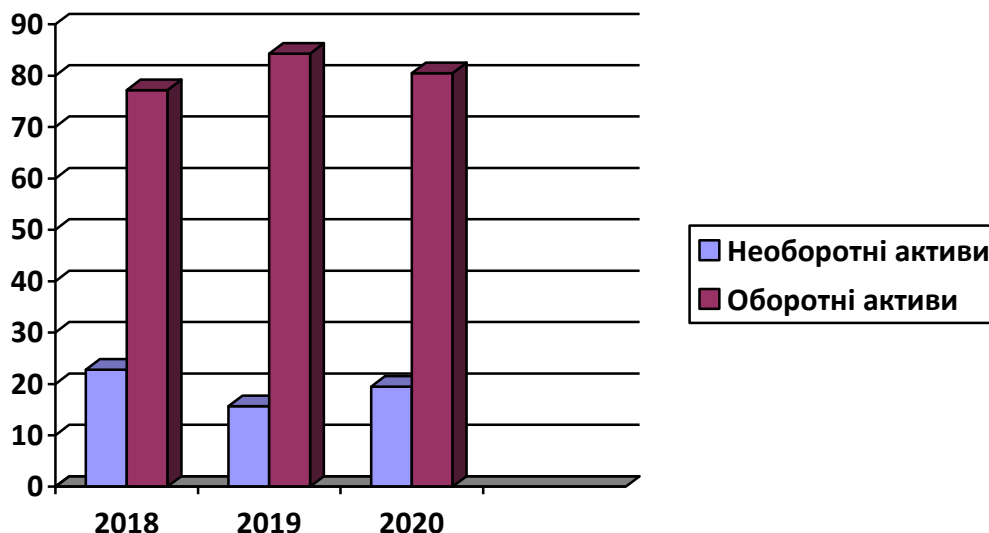


Рис.2.3. Структура активів компанії ТОВ «Джоїн АП!» за 2018-2020 рр.

* Складений автором

Відповідно до рис. 2.3, у 2020 р. порівняно з 2018 р., частка оборотних активів має схильність до збільшення з 77,2 % до 80,5 %, відповідно необоротні активи компанії ТОВ «Джоїн АП!» починають зменшуватися з 22,8 % до 19,5 %.

На рис. 2.4. наочно зображено структуру пасивів та динаміку їх зміни компанії ТОВ «Джоїн АП!».

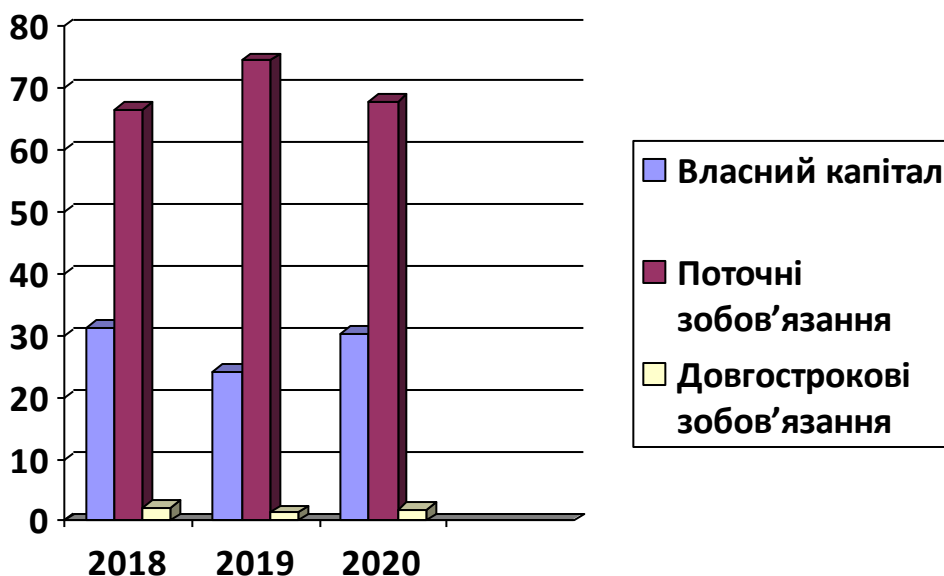


Рис. 2.4. Структура пасивів компанії ТОВ «Джоїн АП!» за 2018-2020 рр.

* Складений автором

Відповідно до рис. 2.4, у 2020 р. порівняно з 2018 р., власний капітал має схильність до зменшення з 31,3 % до 30,2 %; поточні зобов'язання збільшились з 66,6 % до 67,9 %; а довгострокові зобов'язання зменшились з 2,1 % до 1,9 %.

У табл. 2.6 представлено горизонтальний аналіз активів і пасивів, їх відхилення та темпи росту/спаду за 2018 -2020 рр.

Таблиця 2.6

Горизонтальний аналіз балансу компанії ТОВ «Джоін АП!»

Показники	Роки			
	2019 р. / 2018 р.		2020 р. / 2019 р.	
	Δ, тис. грн	Темпи росту/спаду, %	Δ, тис. грн	Темпи росту/спаду, %
Необоротні активи	592	101	-555	99
Оборотні активи	121 192	161	-78 921	75
Активи:	121 784	147	-79 476	79
Власний капітал	10 950	114	-1 051	99
Поточні зобов'язання і забезпечення	110 957	165	-79 168	72
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-143	98	473	109
Пасиви:	121 784	147	-79 476	79

* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр. [47].

Отже, відповідно до табл. 2.6, можна зробити висновок, що тем приросту активів з 2019 р. до 2018 р. складає 147 %, проте, порівнюючи 2020 р. з 2019 р., темп пішов на спад і становить 79 %. Щодо пасивів балансу компанії ТОВ «Джоін АП!», то також, порівнюючи 2019 р. з 2018 р. відбувався приріст (147 %), а, порівнюючи 2020 р. з 2019 р. відбувався спад (79%). Тому, можна стверджувати, що спостерігалася негативна тенденція щодо розвитку структури балансу компанії.

Проаналізуємо стан платоспроможності компанії ТОВ «Джоін АП!», для якого необхідно розрахувати коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності і чистий оборотний капітал. Результати розрахунків представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінка платоспроможності компанії ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			2019 р. / 2018 р.		2020 р. / 2019 р.	
	2018	2019	2020	ΔX	Темпи росту/спаду, %	ΔX	Темпи росту/спаду, %
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,16	1,13	1,03	-0,03	97	-0,1	91
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,74	1,06	0,67	0,32	143	-0,39	63
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,47	0,22	0,12	-0,25	47	-0,1	55

* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр. [47].

Отже, з табл. 2.7. видно, що ліквідність компанії ТОВ «Джоін АП!» у 2020 р. має низькі показники: темп спаду коефіцієнта загальної ліквідності становить 91%, темп спаду коефіцієнта швидкої ліквідності – 63%, а темпи спаду коефіцієнта абсолютної ліквідності – 55%. Дані результати свідчать про незадовільний стан платоспроможності компанії ТОВ «Джоін АП!» у 2020 р., адже пандемія коронавірусу та закриті кордони, принесли значні збитки туристичному підприємству.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності компанії ТОВ «Джоін АП!» у 2018 -2020 рр. наочно зображена на рис. 2.5.

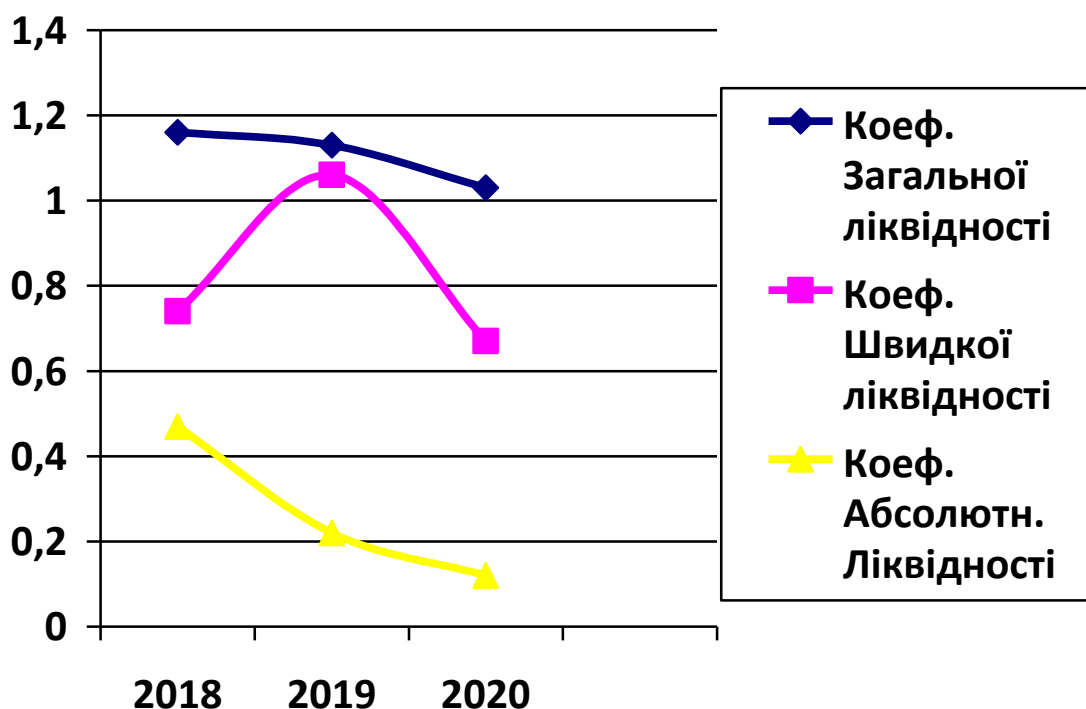


Рис. 2.5. Динаміка зміни коефіцієнтів ліквідності компанії ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.

* Складений автором

Наступним етапом розрахуємо показники рентабельності для компанії ТОВ «Джоін АП!» за 2018 -2020 рр.

Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва [3].

Рентабельність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку. Однак її не можна ототожнювати з абсолютною сумою отриманого прибутку. Рентабельність - це відносний показник, тобто рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках [6].

Рентабельність - це співвідношення прибутку з понесеними витратами (один із основних показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання різних форм власностей, який характеризує інтенсивність їх роботи) [8].

Значення розрахованих показників рентабельності компанії ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр. представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Показники рентабельності компанії ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			2019 р. / 2018 р.		2020 р. / 2019 р.	
	2018	2019	2020	ΔX , %	Темпи росту/спаду, %	ΔX , %	Темпи росту/спаду, %
Рентабельність активів	5,1	4,8	1,4	-0,3	0,9	-3,4	0,3
Рентабельність власного капіталу	16,4	20,0	4,7	3,6	1,2	-15,3	0,2
Рентабельність діяльності	6,3	7,4	2,4	1,1	1,2	-5	0,3
Рентабельність послуг	236,8	244,3	159	7,5	1,0	-85,3	0,7

* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр. [47].

Відповідно до таблиці 2.8, можна стверджувати, що, рентабельність діяльності компанії ТОВ «Джоін АП!» у 2019 р. почала зростати з 6,3 % до 7,4 %, проте, вже у 2020 р. показники рентабельності знижувались з 7,4 % до 2,4% - це вказує на зменшення прибутковості операційної діяльності компанії.

Рентабельність послуг також у 2019 р. зростала (244,3 %), а у 2020 р. пішла на спад (159 %), тому можна відзначити, що ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, знизився.

Щодо рентабельності активів, то порівнюючи 2018 р. з 2020 р., можна відзначити негативні зміни, рентабельність знизилась з 5,1 % до 1,4 %- це свідчить про неефективність використання активів для прибутковості підприємства.

Рентабельність власного капіталу також знизилась з 16,4% до 4,7%, це вказує на неефективне використання власного капіталу.

На рис. 2.6. зображена динаміка зміни показників рентабельності компанії ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.

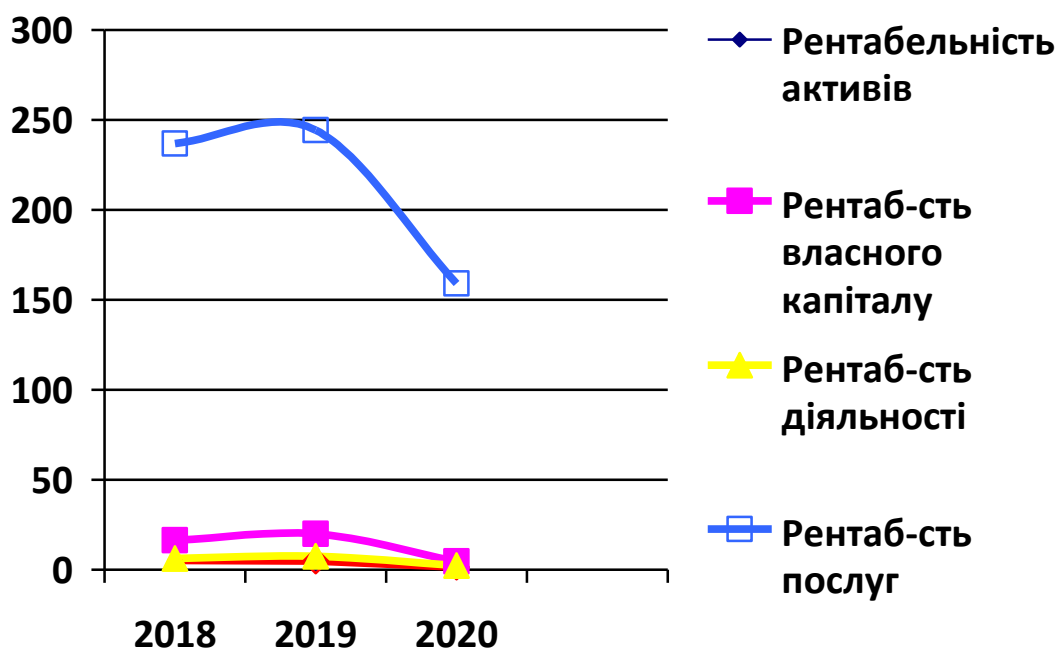


Рис. 2.6. Динаміка зміни показників рентабельності компанії ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.

* Складений автором

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що спостерігались негативні тенденції розвитку фінансово-економічної діяльності компанії ТОВ «Джоін АП!». Складне і нестабільне економічне становище, спалах пандемії COVID-19 спричинили зниження багатьох показників фінансового стану компанії.

На сьогоднішній день сектор туризму є одним з найбільш постраждалих в світі від спалаху COVID-19, яка впливає як на попит, так і на пропозицію. Це буде провокувати подальший регрес в умовах слабкої світової економіки, геополітичної, соціальної та торговельної напруженості, а також нерівномірної ефективності серед основних виїзних ринків подорожей.

Як перезапустити туризм в Україні після пандемії COVID-19: введення туристичних ваучерів і кредитних ліній для внутрішніх подорожей, підтримка внутрішнього сполучення, - все це дасть поштовх для подальшого розвитку туризму в Україні [60].

2.3. Аналіз конкурентного середовища підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

З розвитком туризму на території України, посилюється конкуренція між підприємствами туризму, а саме між туристичними операторами, що розробляють нові тури, та туристичними фірмами, які пропонують асортимент турів на споживчому ринку. Досягнення успіху підприємства в умовах конкурентної боротьби обумовлюється здійсненням постійного моніторингу своєї роботи та фірм-конкурентів на ринку, дослідженням сильних та слабких сторін, швидке пристосування до змін ринкових ситуацій, та миттєва реакція відповідно до зміни своєї діяльності [13].

Головною ознакою туризму вважається його здатність впливати на розвиток економіки регіону, країни і світу. Україна має всі передумови для інтенсивного розвитку в'їзного та виїзного туризму. Маючи вигідне геополітичне положення, Україна володіє безліччю переваг у сфері туризму, а саме: туристично-рекреаційним потенціалом, сприятливим кліматом, культурно-історичними пам'ятками та туристичною індустрією, яка розвивається досить швидкими темпами. Туризм розглядають як одну з провідних галузей у сфері структурної перебудови економіки [14].

Головні фактори які мають вплив на розвиток конкурентоспроможності туристичної фірми:

1. Введення новітніх технологій виробництва та їх активне застосування.
2. Торгівельні операції на ринку, які застосовує туристична фірма: знижки на послуги , акційні пропозиції, можливість придбання послуги або товару у розстрочку та кредит, використання різних способів оплати.
3. Підвищення зручності та доступності туристичного товару або послуги (за допомогою інтернету та мобільних додатків).
4. Активне використання рекламних засобів: представлення товару у його функціонуванні на різноманітних заходах, присвячених туристичній діяльності.

5. Гнучкість туристичного товару або послуги: можливість як надавати додаткові послуги та факультативи, так і скорочувати пропоновані пропозиції.
6. Підтримка та допомога з боку держави та держорганів: надання різноманітних пільг, кредитів, страхування та можливість зменшення податків [20].

Перед тим як визначати основних конкурентів туристичної компанії «Джоїн АП!» необхідно розглянути становище в цілому щодо туристичних компаній і послуг в Україні.

Результатом виконання програми розвитку туризму на території України стало перевищення темпів зростання кількості виїзних туристів над в'їзними.

Протягом 2014–2017 рр. виїзний туристичний потік збільшився з 23,76 млн. осіб у 2014р. до 24,66млн. осіб у 2017 р., тоді як за цей же період в'їзний потік туристів зменшився з 24,67млн. осіб у 2014 р. до 13,33млн. осіб у 2017р. На рис. 2.7. графічно представлено динаміку туристичних потоків України за період 2014–2017 рр.

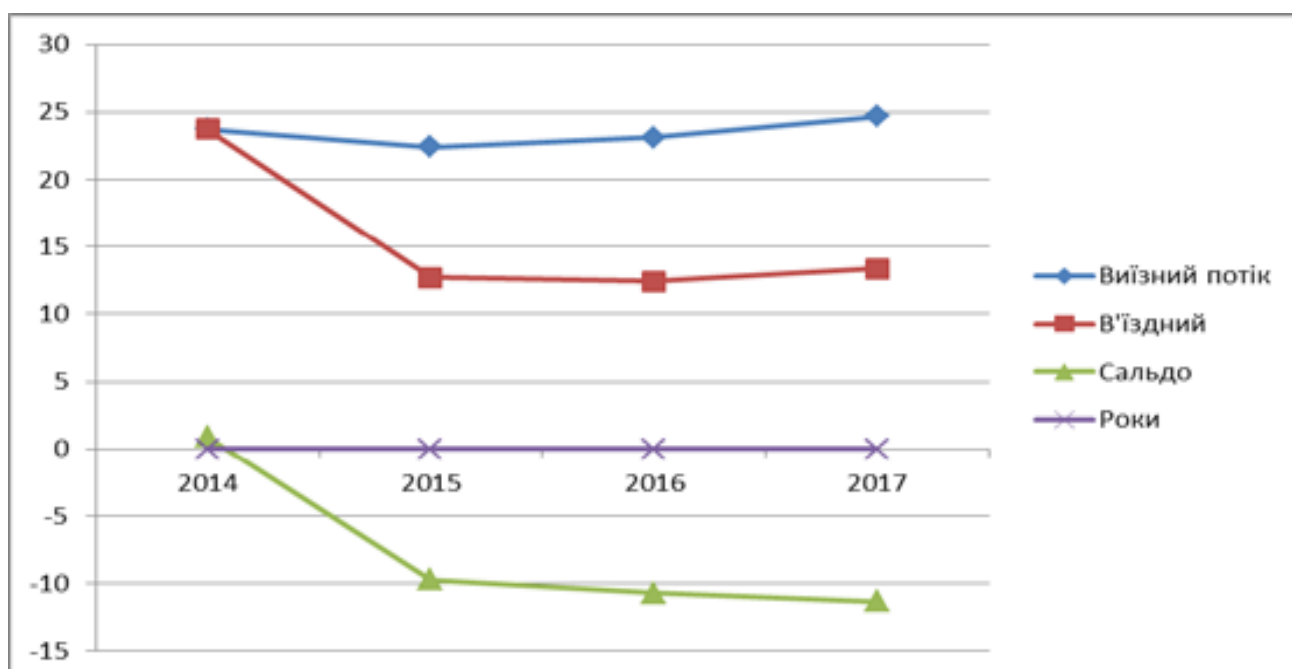


Рис. 2.7. Динаміка туристичних потоків в Україні за 2014–2017 рр., млн. осіб.

*Складений автором на основні джерела [79].

Проаналізувавши рис. 2.7., ми бачимо, що оцінка динаміки туристичних потоків свідчить про те, що протягом 2014–2017 рр. мали місце негативні тенденції щодо розвитку туризму, а саме спостерігався спад в'їзного туристичного потоку, який призвів до створення негативного сальдо туристичних потоків протягом 2015–2017 рр [52].

За статистичними даними Адміністрації державної прикордонної служби України, спостерігається також спад в'їзного туризму за перше півріччя 2018 р. на противагу аналогічного показника за минулий рік та збільшення показників виїзного туризму протягом першого півріччя 2015-2018 рр. (рис. 2.8.).

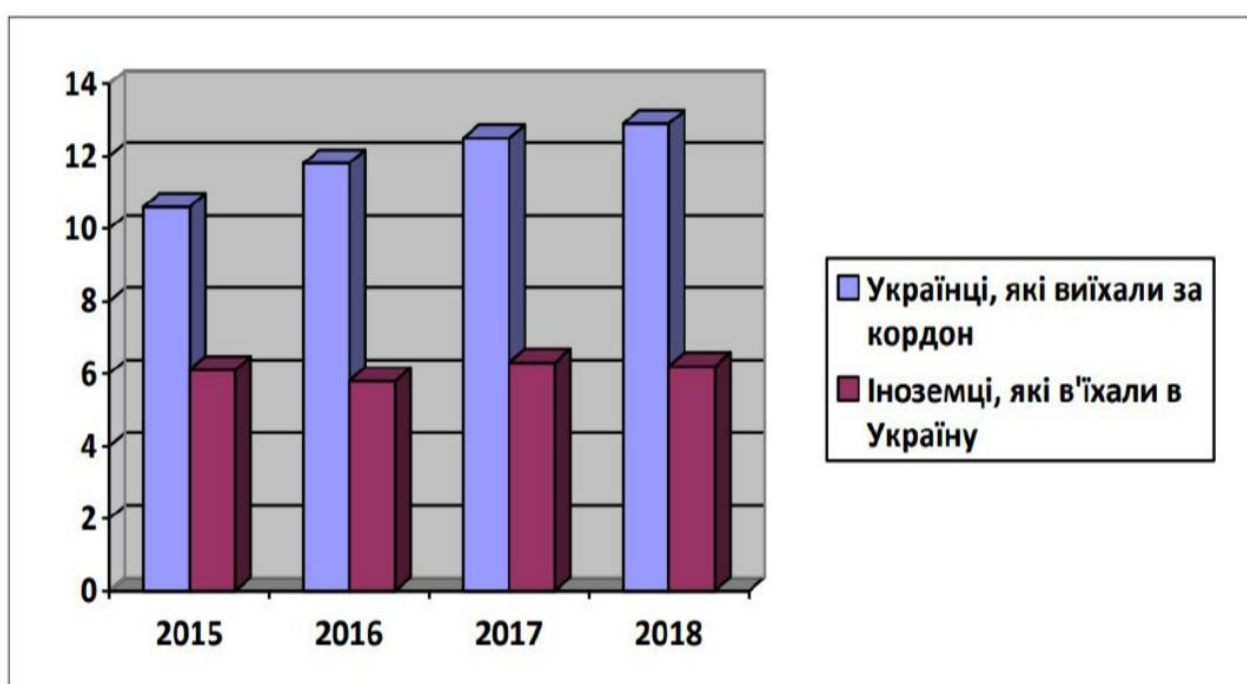


Рис.2.8. В'їзд іноземців в Україну та виїзд українців за кордон за друге півріччя 2015–2018 рр.

*Складений автором на основні джерела [73].

В Україні велика кількість туристичних фірм акцентує увагу саме на виїзному туризмі, тобто відправляють українців відпочивати на закордонні курорти. Через це кількість людей, що від'їжджають із країни, значно перевищує кількість тих, що відвідують нашу країну, це один із чинників, що має негативний вплив на формування бюджету нашої країни [82].

Протягом 2017–2020 рр. в Україні спостерігаються зростання та спади в динаміці розвитку туристичної галузі, що відображено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники розвитку туристичної галузі України за 2014–2017 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020
Кількість туристів, обслуговуваних суб'єктами туристичної діяльності України	3454316	2525089	2549606	2019576
Іноземні туристи, які відвідали Україну	232311	17070	35071	15159
Туристи – громадяни України, які виїжджали за кордон	2519390	2085273	2060974	1647390
Внутрішні туристи	702615	322746	453561	357027

*Складено автором на основні джерела [73].

За результатами даної таблиці видно, що кількість туристів, обслуговуваних суб'єктами туристичної діяльності України в 2018–2020 рр., зменшилася порівняно з 2017 р. У 2018–2020 рр. зменшилася кількість іноземних туристів порівняно з 2017 р., але вже збільшилася в 2019 р. на 19 912 туристів. У 2020 р. відбувся спалах пандемії, а саме COVID-19, тому всі показники істотно зменшилися у зв'язку з карантинними обмеженнями [60].

З 15 жовтня по 14 листопада 2019 року Українська асоціація туристичних агенцій проводила опитування серед директорів та менеджерів туристичних агенцій України про туроператорів, що мають власні чартерні програми за найбільш масовими напрямками [73].

Дев'ять туроператорів оцінювалося за сімома критеріями з точки зору зручності для туриста. Результати рейтингу tourist-friendly було наочно представлено у табл. 2.9.

Відповідно до рейтингу найкращих туристичних компаній України за 2019-2020 р. перше місце отримує туроператор TEZ TOUR. Друге місце посідає Pegas Touristik. Третє — Coral Travel.

Таблиця 2.10

Рейтинг найбільш надійних туроператорів для туристів за 2019-2020 р.
відповідно до рейтингу Української асоціації туристичних агенцій
tourist-friendly [99].

Туроператор	Дотримання чартерної програми	Переноси та затримки рейсів	Частота непоселень у заброньовані готелі	Оцінка роботи гідів	Підтвердження замовлень (швидкість, частота відмов)	Гарантія кращої ціни при ранньому бронюванні	Лояльність у вирішенні спірних питань	Фінальна оцінка
TEZ Tour	4,82	4,51	4,65	4,35	4,24	3,73	4,21	4,36
Pegas Touristik	4,51	4,09	4,58	4,19	4,14	3,59	4,01	4,16
Coral Travel	4,44	4,13	4,36	3,89	4,07	3,51	3,77	4,02
Join UP!	3,00	2,31	4,04	3,45	3,55	3,97	3,88	3,46

Згідно із рейтингом найбільш надійних туроператорів для туристів за 2019-2020 р., основними конкурентами для «Join UP!» є такі компанії:

- TEZ Tour;
- Pegas Touristik;
- Coral Travel [99].

Розглянемо кожного потенційного конкурента для компанії «ДЖОІН АП!» більш детально.

1. TEZ TOUR - міжнародний туристичний оператор, який організовує тури для мандрівників з Росії, країн СНД і Східної Європи. Працює з 1994 року.

Портфель компанії налічує більше 30 країн, сьогодні в її асортименті такі напрямки, як: Австрія, Андорра, Білорусь, Болгарія, Угорщина, Греція, Грузія, Домінікана, Єгипет, Ізраїль, Індонезія, Іспанія, Італія, Китай, Кіпр, Куба, Латвія, Литва, Маврикій, Мальдіви, Мексика, ОАЕ, Португалія, Росія, Сейшели, Таїланд, Туреччина, Франція, Чехія, Шрі-Ланка, Естонія.

Співпраця TEZ TOUR з більш ніж 20 міжнародними та національними компаніями, що працюють на відправку і прийом туристів, дозволяє

туроператору якісно надавати послуги туристам з Росії, Болгарії, Румунії, України, Латвії, Литви, Білорусії, Естонії, Молдови та Казахстану.

Профіль туроператора - високоякісне обслуговування клієнтів на найпопулярніших напрямках зарубіжного туризму. TEZ TOUR спеціалізується на наданні туристичних послуг, представлених в різних сегментах ринку: масовий туризм, корпоративні поїздки і групові виїзні заходи, бронювання готелів і авіаквитків, дитячий відпочинок, а також VIP-тури.

Пакетні пропозиції сформовані на базі чартерних і регулярних рейсів провідних авіакомпаній світу з сучасним авіапарком. Серед них Aeroflot, iFly, S7 Airlines, Aegean Airlines, Ural Airways, Thai Airways, Emirates, Yakutia, Qatar Airways, Yamal, Air Baltic і інші.

У готельної сфері партнери туроператора - провідні готельні мережі, серед них Marriott, Sheraton, Hilton, Jumeirah, Radisson, Aldemar, Grecotel, Le Meridien, Sol Melia, Princess, Hilton, Iberostar, Four Seasons, Ikos і ін.

У всіх країнах клієнтів обслуговують висококваліфіковані співробітники з великим досвідом роботи в туристичній сфері, що забезпечують підтримку туристів на відпочинку та оперативне вирішення будь-яких питань.

TEZ TOUR має заслужену репутацію однієї з найбільш високотехнологічних компаній на російському туристичному ринку. У 2019 компанія запустила онлайн-агрегатор туристичних продуктів і послуг для професіоналів турбізнесу - TEZ Plus. Сервіс надає можливість в одному вікні забронювати авіаквитки, готелі, екскурсії та трансфери по всьому світу, а також динамічно об'єднати всі вибрані турпродукти в один тур. На сьогодні в TEZ Plus доступні: понад 600 тис. Готелів, вілл та апартаментів по всьому світу, авіаквитки на регулярні рейси, лоукостер і чартери, трансфери, таксі, групові та індивідуальні екскурсії російською мовою, візи і оренда авто.

Слабкі сторони туроператора «TEZ Tour»:

1. Недостатня ефективна організація ринкових досліджень.
2. Недостатнє фінансування маркетингу.
3. Значний вплив фактора сезонності на прибуток.

4. Відсутність чіткої стратегії.
5. Залежність від роботи кожного члена колективу.
6. Слабкі канали збуту [90].

Наступним потенційним конкурентом для компанії «ДЖОІН АП!» є туроператор «Pegas Touristik».

2.Pegas Touristik - великий туроператор з багаторічною історією, якому заслужено довіряють тисячі туристів щороку. Географія діяльності Пегас Туристік давно вийшла за межі одного континенту. Куди тільки не відправляються на відпочинок клієнти компанії: в Туреччину, Іспанію, Об'єднані Арабські Емірати, на далекі екзотичні острови. Знайти найкращий варіант відпочинку, зробити грамотний підбір маршруту, допомогти купити путівки за найбільш вигідною ціною - в цьому суть роботи Пегаса.

Сьогодні офіційні нагороди і регалії компанії розкажуть про «підкорення світу» фірмою PEGAS Touristik краще, ніж найяскравіший рекламний плакат. Багато років на перше місце компанія ставила якість свого турпродукту, доступність послуг, достовірність інформації.

Туристичні офіси компанії розташовані більш ніж в 256 містах Росії, що дійсно дає можливість скористатися послугами Pegas touristik величезній кількості жителів не тільки Москви, але і найвіддаленіших куточків Росії.

Компанія пропонує тури в 25 країн, співпрацює з 2500 готелями і курортними комплексами.

Пегас туристик в партнерстві з провідними авіакомпаніями Росії і світу пропонує вильоти з 51 міста.

Щодня, цілодобово, сім днів на тиждень можна знайти і замовити онлайн-тур на сайті, купити квитки, оплатити зручним способом.

Понад 650 офісів по всій країні готові прийняти клієнтів, дати професійну консультацію, підібрати послуги, допомогти придбати дешеві «гарячі» тури.

Компанія Пегас приділяє особливу увагу формуванню якісного турпродукту на ринку в Росії. З кожним роком розширюється комплекс послуг,

навички персоналу удосконалюються. Побажання клієнтів і турбота про них - головні пріоритети фірми:

- доступний вибір групових та індивідуальних турів;
- підбір корпоративних подорожей, спортивних та оздоровчих путівок;
- можливість замовити індивідуальні подорожі і VIP обслуговування;
- клієнт компанії може скористатися підтримкою агентства 24 години на добу.

Мета агентства Pegas touristik - не тільки підняти рівень сервісу фірми на бездоганний рівень, відповідно до сучасних світових стандартів, але і знайти відгук у серці кожного клієнта дійсно індивідуальним підходом.

Слабкі сторони компанії «Pegas Touristik»:

1. Збої в комунікаціях.
2. Недоліки в рекламній політиці.
3. Низький рівень сервісу.
4. Не повна завантаженість торгових площ.
5. Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень.
6. Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень [83].

Третім потенційним конкурентом для компанії «ДЖОІН АП!» є туроператор «Coral Travel».

3. CORAL TRAVEL пропонує кращі курорти і готелі в 30 країнах світу, серед яких - Туреччина, Іспанія, Греція, Таїланд, Туніс, Марокко, Ізраїль, ОАЕ, Куба, Індія, Маврикій, Танзанія, Домініканська Республіка, Індонезія, Мальдіви, В'єтнам, Сейшели, Шрі-Ланка, Сінгапур, Мексика, Камбоджа, Йорданія, Андорра, Австрія, Азербайджан, Грузія. Йде постійна робота по відкриттю нових напрямків. Туроператор організовує групові та індивідуальні тури FIT на базі власних чартерних програм і регулярних рейсів, займається розвитком incentive-, congress-, спортивний та інші види туризму.

Компанія CORAL TRAVEL належить великій міжнародній структурі OTI HOLDING. Загальний штат співробітників холдингу складає більше 3000 чол. Бізнес всіх учасників групи OTI розвивається швидкими темпами завдяки

використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійного контролю над якістю.

CORAL TRAVEL реалізує свій турпродукт спільно з компанією ODEON TOURS, також належить OTI HOLDING і отримала міжнародний сертифікат ISO 9001: 2000 міжнародної організації по сертифікації BVQI за якість управління. Обслуговуючи сегмент туристів з доходами середнього і вище середнього рівня, CORAL TRAVEL прагне до 100% -го задоволення запитів всіх своїх клієнтів. Здійснюються програми авіаперевезень на чартерній і регулярній основі з Мінська.

У компанії приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд Coral Travel позиціонується на білоруському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

Місія Coral Travel полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт - агент - оператор засновані на взаємній довірі і повазі. Кінцева мета діяльності компанії - зробити якісний відпочинок доступним для всіх категорій населення країни.

Основна мета Coral Travel - подальше підвищення ефективності діяльності компанії і її конкурентоспроможності на ринку, що передбачає цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках:

- управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії і проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності бренду Coral;
- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажів і диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів;
- підвищення ЯКОСТІ управління компанією шляхом ефективного планування і підвищення точності прогнозів результатів діяльності
- робота за найвищими світовими стандартами, впровадження інноваційних туристських технологій, без яких неможливий поступальний рух вперед.

У подальших планах Coral Travel - збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються [35].

Слабкі сторони:

1. Відсутність чіткого поділу праці управлінського персоналу.
2. Цінова політика.
3. Нестача коштів для впровадження перспективних у майбутньому проектів.
4. Вузкий асортимент продукції.
5. Наявність конкурентів з більшими потужностями.
6. Відносна нестача фінансових ресурсів.
7. Невелика сума коштів, що виділяється на проведення широкомасштабної рекламної кампанії [66].

Проаналізуємо основні конкурентні переваги туристичної компанії

ТОВ «Джоїн АП!» :

- великий вибір путівок в різні напрямки Європи, Азії та Африки, а також різного типу (групові, індивідуальні, автобусні, авторські і т. д.);
- лояльна цінова політика;
- в базі даних міститься велика кількість готелів, трансферів і т. д.;
- авіап перевезення здійснюються власної дочірньої компанією SkyUp, тому комунікація значно спрощена;
- партнерам і агентам виявляється повна підтримка при веденні бізнесу;
- партнерство з популярними шоу, наприклад Орел & Решка;
- відомий український бренд, який легко запам'ятати;
- рекламні активності по всій Україні;
- чесні умови вступу в мережу і всебічна підтримка;
- різнопланове навчання для керівників і менеджерів - завжди на крок попереду інших;
- безкоштовні ознайомчі тури (рекламні тури);
- запрошення лідерів на найяскравіші заходи туроператора [59].

Прикладом може бути Inside Travel Industry. 3 жовтня 2019 року вперше відбулася туристична подія Inside Travel Industry в столичному КВЦ «Парковий». Тема осіннього Inside: Hello Future. Головна мета події – зібрати на одному майданчику представників влади, туристичного бізнесу та міжнародних експертів для обговорення перспектив розвитку туристичної галузі України. Захід відвідали близько 2 000 учасників.

Ініціював проведення події український туроператор Join UP! «Для нас важливо піднімати тут, в Україні, значущі для світової туристичної індустрії теми. Разом з цим важливо запрошувати міжнародних експертів для обміну досвідом. Все це дозволить інтегрувати українську туристичну галузь до світового сектору туризму та подорожей. Для цього потрібна взаємодія туристичного сектору та влади. Тож наша спільна мета — зробити індустрію туризму вагомим драйвером розвитку економіки України», — відзначив Юрій Альба, співвласник Join UP![98].

– підключення до системи генерації запитів від туристів [59].

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДЖОІН АП!»

3.1. Процес підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!»

Успішне функціонування компанії в ринковій економіці вимагає обґрунтованого підходу до формування її конкурентної стратегії. Корпоративні цілі і стратегії формують великі концептуальні рамки, всередині яких розробляються конкретні стратегії. Фундаментальна задача, на вирішення якої спрямовані всі стратегічні елементи, полягає в пошуку найбільш ефективних шляхів перетворення наявних конкурентних переваг в конкурентну стратегію, яка, в свою чергу, ґрунтується на об'єктивній інформації про цільовий ринок і його тенденції [16].

Розглянемо методику розробки і реалізації конкурентної стратегії для компанії ТОВ «Джоін АП!». Методика складається з 4-х етапів, кожен з етапів розділений на кроки, які представлені на рис. 3.1.

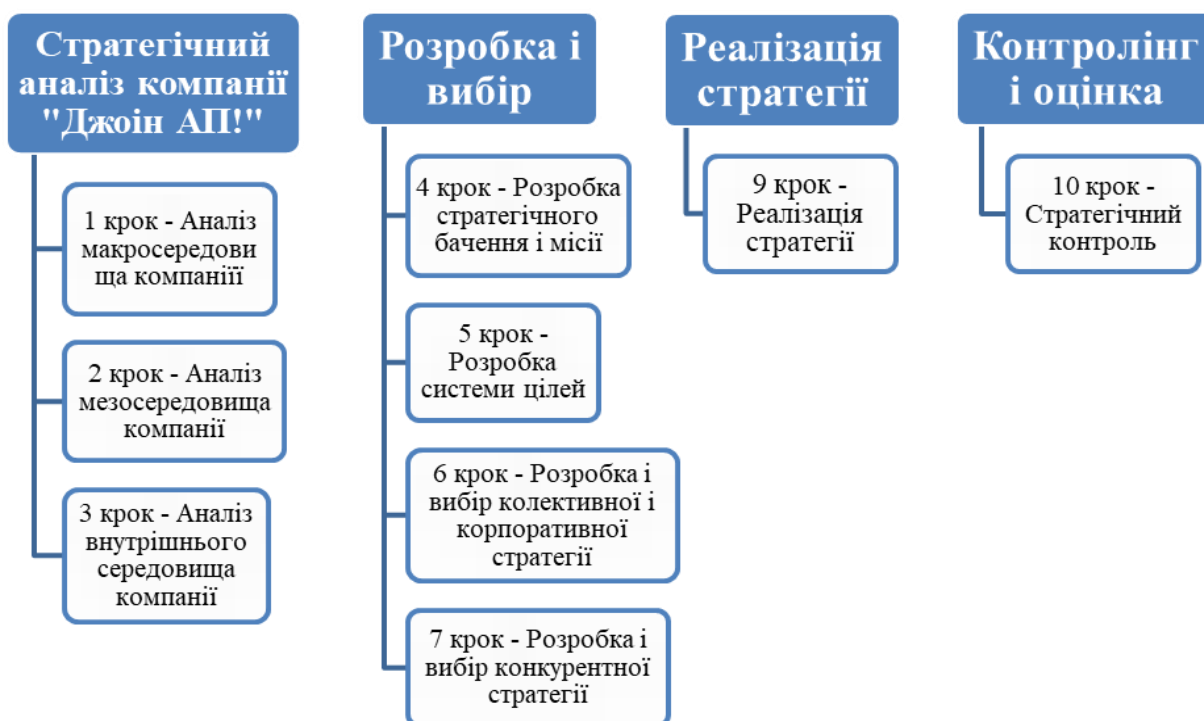


Рис. 3.1. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Джоін АП!»

*Складений автором на основі джерела [32].

Розглянемо кожний етап розробки і реалізації конкурентної стратегії компанії ТОВ «Джоін АП!» більш детальноше.

Етап 1: стратегічний аналіз компанії.

1 крок - Аналіз макросередовища компанії. Сприяє кращому розумінню тенденцій розвитку економічної, політичної, правової, соціальної і технологічної ситуації, навколо компанії, тому що макросередовище є джерелом різного роду галузевих змін. Такий аналіз дозволяє компанії, які проводять стратегічний аналіз і використовують інформацію про потенційні зміни в макросередовищі для розробки стратегії, отримувати великі переваги в порівнянні з конкурентами. Також даний аналіз сприяє створенню цінної організаційної компетенції, пов'язаної з управлінням змінами. Даний крок аналізу макросередовища компанії ТОВ «Джоін АП!» необхідний для:

- визначення зовнішніх можливостей і загроз компанії;
- визначення сценарія майбутнього;
- визначення заходів щодо зниження зовнішніх ризиків [18].

2 крок - Аналіз мезосередовища компанії ТОВ «Джоін АП!». Сприяє кращому розумінню тенденцій розвитку галузі, її основних характеристик, рушійних сил, бар'єрів і галузевих змін. Дозволяє визначити конкурентну позицію компанії. Її місце серед конкурентів і вибрати вигідну конкурентну позицію для ведення конкурентної боротьби. Також такий аналіз дозволяє визначити ключові фактори успіху в галузі і способи розвитку конкурентних переваг фірми. Дозволяє зрозуміти і оцінити галузеву структуру витрат. Даний аналіз дозволяє оцінити привабливість галузі і конкурентоспроможність компанії. Даний крок аналізу мезосередовища компанії ТОВ «Джоін АП!» необхідний для:

- уявлення про розстановку сил в галузі і місце компанії серед партнерів, конкурентів, і споживачів;
- умови досягнення успіху в галузі;

- уявлення про найближчих конкурентів і тип стратегічної реакції для заняття більш вигідної позиції на ринку;
- бар'єри для входу і виходу з галузі;
- прогноз розвитку галузі, на підставі рушійних сил, і оцінку привабливості галузі [22].

3 крок - Аналіз внутрішнього середовища компанії. Дозволяє оцінити діяльність компанії по кожному з факторів внутрішнього середовища Крім того дає можливість провести загальну діагностику стану бізнесу і скласти його профіль за потенціалом розвитку і стабільності стану. Так само дозволяє проаналізувати процес формування витрат і оцінити сильні і слабкі сторони компанії, можливості та загрози. Даний крок аналізу внутрішнього середовища компанії ТОВ «Джоін АП!» необхідний для:

- виявлення сильних і слабких сторін компанії на підставі зіставлення з ключовими факторами успіху підприємства на ринку;
- оцінки сили конкурентної переваги організації;
- збитковості і прибутковості окремих стадій виробничого циклу;
- зважену оцінку факторів внутрішнього середовища компанії;
- виявлення можливостей і загроз і стратегічної реакції підприємства на них [23].

Етап 2: розробка і вибір.

4 крок - Розробка стратегічного бачення і місії компанії. Дозволяє визначити основну спільну мету компанії і майбутнє стан до якого вона прагне. Даний крок необхідний для:

- подання про основу спільної мети компанії, що відбиває її відмінні риси та укрупнені принципи функціонування, призначеної для представлення компанії зовнішнім організаціям і співробітникам;
- подання про основні напрямки розвитку компанії [24].

5 крок - розробка системи цілей компанії. Дозволяє сформулювати цілі у всіх областях діяльності компанії. Даний крок необхідний для:

- встановлення основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства;
- встановлення бажаної конкурентної позиції;
- визначення напрямків досліджень і розробок;
- визначення об'ємної потреби компанії в основних ресурсах;
- визначення ефективності використання ресурсів компанії;
- визначення характеру виконання трудових функцій персоналом;
- встановлення обов'язків бізнесу сприяти добробуту суспільства [32].

6 крок - розробка і вибір колективної і корпоративної стратегії компанії. Дозволяє зрозуміти необхідність розширення або згортання бізнесу. Даний крок необхідний для:

- подання про необхідного ступеня кооперації між різними компаніями (в тому числі конкуруючими);
- визначає найбільш ефективні альтернативні варіанти розвитку компанії на корпоративному рівні: необхідність зростання, стабілізації або скорочення в залежності від положення компанії на ринку.

7 крок - розробка і вибір конкурентної стратегії компанії. Дозволяє вибрати найбільш ефективний напрямок конкурентного розвитку. Даний крок необхідний для:

- визначення найбільш ефективних варіантів розвитку виду діяльності компанії: необхідність зниження витрат, диференціації або фокусування;
- забезпечує ефективність окремих видів діяльності компанії [26].

8 крок - розробка і вибір функціональних і операційних стратегій. Дозволяє розробити стратегії для всіх функціональних підрозділів компанії. Даний крок:

- Забезпечує узгодженість робіт в області функціональних підрозділів;
- Встановлює стратегічні кордони операційної діяльності.

Етап 3: реалізація.

9 крок - Реалізація стратегії. Дозволяє розробити програму реалізації стратегії. Даний крок дає змогу визначити:

- етапи, способи і методи процесу реалізації стратегії компанії.

Етап 4: контроль.

10 крок - Стратегічний контроль. Дозволяє розробити програму контролю реалізації стратегії, процедуру контролінгу та коригування обраної стратегії. Також даний етап необхідний для регулювання процесу реалізації стратегії [28].

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності компанії ТОВ «Джоін АП!» необхідно дотримуватись етапів розробки і реалізації конкурентної стратегії, яка буде сприяти ефективній діяльності компанії.

3.2. Розроблення заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!»

Для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії «Джоін АП!», слід виявити сильні і слабкі сторони діяльності на ринку туристичних послуг, це можливо зробити за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT аналіз — це підхід до планування, заснований на виявленні внутрішніх і зовнішніх факторів об'єкта. Провівши такий аналіз, можна визначити:

- сильні сторони компанії, які допоможуть у досягненні мети;
- слабкі сторони і вразливості;
- зовнішні обставини;
- зовнішні загрози [92].

Для цього пропонується застосувати SWOT – аналіз фірми «Join UP!». (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Визначення сильних і слабких сторін туристичної компанії «Джоін АП!»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Туристичні послуги, які надаються компанією, достатньо якісні та мають широкий вибір турів на будь-який смак.	1. Висока цінова політика порівняно з конкурентами.
2. Переважають позитивні відгуки клієнтів щодо «Джоін АП!».	2. Мало розвинені напрямки внутрішнього туризму.
3. Ефективна праця головного офісу туристичної компанії.	3. Збої в системі online-бронювання та в роботі сервера сайту компанії «Джоін АП!».
4. Кваліфіковані та досвідчені менеджери.	4. Недостатньо відомий бренд компанії.
5. З стратегічними партнерами добре налагоджена система відносин.	5. Відсутність в штаті компанії фахівців з комунікаційної політики (PR, маркетингу).
6. Зручне розташування офісів.	6. Висока орендна плата, у зв'язку з розташуванням офісів переважно у центрі.

*Складено автором

Результати визначення ринкових можливостей і загроз туристичної компанії «Джоін АП!» представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Визначення ринкових можливостей і загроз туристичної компанії «Джоін АП!»

Можливості	Загрози
1. Розвиток та удосконалення Інтернет – технологій.	1. Зниження попиту на туристичні послуги;
2. Створення нових маршрутів; розвиток регіональних аеропортів.	2. Спад в економіці через пандемію COVID-19.
3. Збільшення чисельності в споживчому середовищі незалежних груп споживачів.	3. Відсутність урядових дій, спрямованих на покращення туристичної галузі.
4. Освоєння нових рекламних технологій і збільшення ролі PR в просуванні послуг туроператора.	4. Посилення конкуренції.
5. Удосконалення технології продажів, навчання кадрів на семінарах, надання допомоги агентствам-партнерам.	5. Зростання долара та євро.

*Складено автором

Проаналізувавши сильні і слабкі сторони турфірми, а також, зіставивши можливості із загрозами для туристичної компанії «Джоін АП!», можна зробити висновки, що за даних умов для підприємства є необхідними:

- спрямувати більшу увагу на розширення та поглиблення внутрішніх маршрутів;

- розширити штат співробітників, підвищити рівень підготовки працівників за допомогою тренінгів, та обміном досвідом на туристичних конференціях;
- розширити свій вплив за допомогою Інтернет-технологій та підвищити активність у соціальних мережах.
- сформувати відділ реклами та здійснювати ефективну маркетингову діяльність компанії.

Всі вищезазначені рекомендації подальшого розвитку туристичної компанії «Джоін АП!» пов'язані між собою та потребують комплексного втілення в життя.

Проаналізуємо середовища туристичної компанії ТОВ «Джоін АП!» за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил (рис. 3.3.):



Рис. 3.2. Модель п'яти конкурентних сил для ринку туристичних послуг за М. Портером

*Складений автором на основні джерела [88].

Для початку оцінимо рівень внутрішньогалузевої конкуренції за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, обмеження в підвищенні цін (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції туристичної компанії

«Джоін АП!»

Параметр для оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку		
	3		
Темп зростання ринку			Відбувається сповільнення темпу через пандемію та нестабільне економічне становище в Україні
			1
Рівень диференціації послуги на ринку		Послуга на ринку стандартизована за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	
		2	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін		
	3		
Підсумковий бал	9		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

*Складено автором

Таким чином, підсумковий бал – 9, внутрішньогалузева конкуренція туристичної компанії «Джоін АП!» знаходиться на високому рівні конкуренції, а, тому необхідно проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів для

того, щоб займати лідируючі позиції на ринку туристичних послуг. Також необхідно розвивати унікальність послуги та підвищувати її сприйняту цінність.

Проведемо оцінювання загрози входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка загрози входу на ринок нових гравців туристичної компанії

«Джоін АП!»

Параметр для оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі при наданні послуги	Відсутня		
	3		
Сильні марки з високим рівнем знань та високою лояльністю		2-3 гравців тримають приблизно 50 % ринку	
		2	
Диференціація послуги на ринку		Існують мікро-ніші	
		2	
Рівень інвестицій і витрат для входу до галузі			Високий (окупляється більше чим за 1 рік роботи)
			1
Політика держави			Держава повністю регламентує галузь та встановлює обмеження
			1
Готовність існуючих гравців до зниження цін		Великі гравці не підуть на зниження цін	
		2	
Темп зростання галузі		Сповільнюється	
		2	
Підсумковий бал	13		
8 балів	Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 бали	Високий рівень загрози входу нових гравців		

*Складено автором

Отже, підсумковий бал -13, туристична компанія «Джоін АП!» займає середній рівень загрози входу нових гравців. Для того, щоб утримувати лідируючі позиції на ринку, необхідно проводити постійний моніторинг появи нових компаній, проводити акції спрямовані на тривалість контакту споживача з компанією.

Далі, за моделлю Майкла Портера, оцінимо ринкову владу покупців на ринку та загрозу втрати споживачів, проаналізувавши наступні показники (табл. 3.5):

- частка покупців з великим обсягом продажів;
- схильність до придбання конкретної послуги – субститута;
- чутливість до ціни (за допомогою еластичності попиту);
- задоволеність якістю товару.

Таблиця 3.5

Оцінка ринкової влади покупців та загрозу втрати споживачів для туристичної компанії «Джоін АП!»

Параметр для оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Для покупців з великим обсягом продажів			Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
			1
Схильність на перемикання щодо послуг-субститутів	Послуги компанії не унікальні, існують аналоги		
	3		
Чутливість до ціни		Покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	
		2	
Незадоволеність споживачів якістю існуючого на ринку		Незадоволеність другорядними характеристиками послуг	
		2	
Підсумковий бал	8		
4 бали	Низький рівень загрози втрати клієнта		
5-8 балів	Середній рівень втрати клієнта		
9-12 балів	Високий рівень втрати клієнта		

*Складено автором

Отже, підсумковий бал – 8, оцінка ринкової влади покупців та загроза втрати споживачів для туристичної компанії «Джоін АП!» знаходиться на середньому рівні, а тому важливо підвищувати якість послуг компанії для того, щоб бути конкурентоспроможними на ринку.

Наступним етапом оцінимо постачальників компанії «Джоін АП!» з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка постачальників для туристичної компанії «Джоін АП!»

Параметр для оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників		Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників		Необмеженість у обсягах
		1
Витрати перемикавання	Високі витрати на перемикавання інших постачальників	
	2	
Пріоритетність направлення для постачальника		Висока пріоритетність галузі для постачальників
		1
Підсумковий бал	5	
4 бали	Низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	Середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	Високий рівень впливу постачальників	

*Складено автором

Таким чином, підсумковий бал - 5. Завдяки моделі Майкла Портера, можна зробити висновок, що рівень впливу постачальників компанії «Джоін АП!» є середнім. Для того, щоб покращити роботу з постачальниками необхідно скоординувати дії більш чіткіше.

Отже, проаналізувавши діяльність туристичної компанії ТОВ «Джоін АП!» та підсумовуючи отримані результати досліджень, можна зробити висновок, який

об'єднає все вище сказане у перелік заходів, які необхідно розробити та втілити у життя, для того, щоб підвищити конкурентоспроможність туристичної компанії «Джоін АП!», а саме:

1. Підвищувати конкурентоспроможність компанії за рахунок розвинення напрямків внутрішнього туризму, особливо актуально під час пандемії COVID - 19. Компанії «Джоін АП!» бажано приймати активну участь у виставках, ярмарках та всеукраїнських регіональних презентаціях. Запровадивши цю пропозицію у свою діяльність компанія підвищить свою популярність на ринку туристичних послуг та стане більш відомою серед потенційних споживачів.
2. Під час коронавірусу COVID-19 значну увагу приділяти здоров'ю потенційних клієнтів. Створити всі необхідні умови для безпечних подорожей, страхувати від невиїзду та відшкодовувати фактично понесені витрати у разі діагностування позитивного результату на коронавірус. Надавати повну інформацію про лабораторії, де можна здавати ПЦР-тест, проводити дезінфекції, забезпечити персонал всім необхідним, а саме антисептичними засобами, масками. Зробити світлину, в якій буде надано інформацію на всі ключові питання потенційних клієнтів щодо подорожей під час пандемії COVID-19.
3. Приділяти значну увагу маркетинговій діяльності та рекламі ТОВ «Джоін АП!», а саме:
 - активно вести сторінку компанії в соціальних мережах, співпрацювати з відомими блогерами, удосконалювати офіційний сайт компанії «Джоін АП!», зробити його більш зручним для читачів. Для цього необхідно постійно слідкувати за подіями компанії, часто оновлювати та доповнювати інформацію на сайті, особливо під час пандемії COVID-19, також бажано зосереджувати увагу потенційних клієнтів на унікальних пропозиціях, які будуть відображатися на головній сторінці сайту;
 - активно вести корпоративний блог компанії, написання постів дасть змогу привернути більшу увагу читачів та розширити їх інформацію щодо

компанії та турів, яких вона пропонує. Корпоративний блог дозволить підтримувати контакт з гостями, та збільшувати видимість сайту в пошукових системах;

– для підвищення конкурентоспроможності компанії ТОВ «Джоін АП!» необхідно працювати з відгуками клієнтів, адже вони продають туристичний продукт набагато ефективніше, ніж пряма реклама. Негативні відгуки здатні зашкодити репутації компанії, тому важливо регулярно відстежувати згадки про компанію «Джоін АП!» в мережі Інтернет, відповідати на повідомлення зацікавлених клієнтів і намагатися швидко та ефективно вирішити проблему;

– для того, щоб підвищити популярність компанії на ринку туристичних послуг, можна запропонувати розповсюдження візиток компанії ТОВ «Джоін АП!». Для того, щоб бути впевненим у тому, що ця візитка буде у потенційних клієнтів компанії перед очима довгий час, можна на одному боці надрукувати календар. Це сприятиме ефективній рекламі компанії.

4. Розкрити менш популярні туристичні напрями. Цей захід слід запровадити через те, що інколи клієнти через необізнаність в цьому чи іншому туристичному напрямку, можуть втратити гарний відпочинок.

5. Поліпшити умови праці компанії ТОВ «Джоін АП!»:

– для удосконалення конкурентоздатності компанії необхідно підвищити кваліфікації працівників, а саме: запровадити професійні курси або тренінги з підвищення кваліфікації робітників компанії;

– необхідно удосконалити систему винагород компанії, щоб для менеджерів нараховувався відсоток до заробітної плати за кожний тур, який було продано або розроблено, а також за задоволеного клієнта працівник отримував бонус у вигляді премій;

– оснащити робочі місця передовими технічними засобами;

– використовувати Інтернет-технології;

– запровадити сегментування кадрів відповідно до кваліфікації, освіти, віку, темпераменту;

- підвищувати вимоги до персоналу під час прийому на роботу.
- 6. Необхідно задовольнити потребу потенційних споживачів туристичного продукту, тобто дотримуватись унікального та особистого підходу до кожного клієнта та визначити головні аспекти, що саме може його зацікавити у туристичній подорожі.
- 7. У штаті компанії ТОВ «Джоін АП!» необхідно мати Інтернет-маркетолога і фахівця з інформаційних технологій для того, щоб запроваджувати інноваційні методи просування туристичних послуг.
- 8. Удосконалити систему знижок, акцій та програму лояльності для постійних клієнтів.

Уважне ставлення до клієнтів під час пандемії COVID - 19 сприятимуть довірі з боку споживачів. Якісно створена та продумана маркетингова політика компанії ТОВ «Джоін АП!», а також участь у ярмарках, виставках та презентаціях, ефективно підвищить популярність компанії на ринку туристичних послуг, а саме: спричинить швидке залучення нових клієнтів. Підвищення кваліфікації працівників компанії забезпечить якісне та уважне обслуговування з потенційними споживачами, що в свою чергу призведе до збільшення продажів туристичних турів. Розкрутка менш відомих туристичних напрямків сприятиме збільшенню додаткового попиту.

Отже, можна зробити висновок, що всі запропоновані заходи і розроблені рекомендації ефективно сприятимуть для підвищення конкурентоспроможності компанії «Джоін АП!».

3.3. Оцінка ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!»

Ефективність є важливою характеристикою діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання, від якої залежить його подальший розвиток.

Оцінка ефективності компанії «Джоін АП!» представляє метод визначення результативності господарської діяльності підприємства та його підрозділів на

основі системи показників для розрахунку ступеню виконання поставлених завдань. Оцінка ефективності представляє собою ефективний інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства.

Ефективність діяльності туристичної компанії «Джоін АП!»- це комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу [19].

Ефективність підприємства туристичної сфери визначають як відношення результатів його діяльності до витрат, направлених на їх якісне досягнення (використання)[27].

Під ефективністю розуміють:

- визначений конкретний результат (ефективність дії будь-чого);
- відповідність результату або процесу максимально можливого, ідеального чи плановому;
- функціональну різноманітність систем;
- числову характеристику задовільності функціонування;
- вірогідність виконання цільових завдань і функцій;
- відношення реального ефекту до нормативного[45].

Економічну ефективність відображають через різні вартісні показники, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності. До таких показників належать: обсяг наданих послуг, величина одержаного прибутку, рентабельність, економія ресурсів, продуктивність праці тощо [62].

У 2021 р. планується збільшення доходу компанії ТОВ «Джоін АП!» від реалізації запропонованих заходів на 50%. Якщо компанія запровадить дані пропозиції щодо підвищення її конкурентоспроможності, то у 2021 р. чистий дохід становитиме 265 472 тис. грн.

Розрахуємо приблизно основні витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії ТОВ «Джоін АП!» в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Основні витрати на запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності компанії ТОВ «Джоін АП!»

Запропоновані заходи	Основні витрати, тис. грн
1. Приймати участь у презентаціях, виставках, ярмарках та розкрити напрямки внутрішнього туризму.	20 000
2. Створити всі необхідні умови для безпечних подорожей під час COVID-19.	15 300
3. Покращити маркетингову діяльність компанії.	30 060
4. Розкрити менш популярні туристичні напрями.	15 000
5. Поліпшити умови праці компанії.	15 105
6. Найняти у штат компанії Інтернет - маркетолога і фахівця з інформаційних технологій.	25 000
7. Удосконалити систему знижок, акцій та програму лояльності для постійних клієнтів.	10 100
Усього:	130 565

*Складено автором

Відповідно до табл. 3.7, основні витрати на реалізацію запропонованих заходів складатимуть 130 565 тис. грн. Отже, загальна сума витрат компанії ТОВ «Джоін АП!» становитиме: 130 565 тис. грн. + 111 265 тис. грн = 241 830 тис. грн.

Для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії «Джоін АП!», використаємо метод розрахунку дисконтованого доходу.

Розрахуємо чистий дисконтований дохід (NPV) за формулою 3.1.

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1)$$

де B_t / C_t – вигоди/витрати проекту в рік t ;

i - ставка дисконту (30%);

n – тривалість проекту;

IC – інвестиції.

Результати розрахунків чистих дисконтованих надходжень представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Розрахунок чистих дисконтованих надходжень

Період часу (t), рік	Інвестиції, тис. грн	Доходи (Bt), тис. грн	Видатки (Ct), тис. грн	Кдиск. $(1/(1+i)^t)$	Чисті дисконтовані надходження, тис. грн
2020	50 000			1	
2021		265 472	241 830	0,769	18 181
2022		295 320	253 740	0,592	24 615
2023		335 168	264 740	0,455	32 044
2024		385 530	276 565	0,35	38 138
Усього:		1 281 490	1 036 875		112 978

*Складено автором

NPV (чистий дисконтований дохід) = 112 978-50 000= 62 978 тис. грн..

Таким чином, запропоновані заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!», мають позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі = 112 978 тис. грн.

Далі розрахуємо індекс рентабельності інвестицій компанії «Джоін АП!» за формулою 3.2:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} : IC \quad (3.2)$$

PI (індекс рентабельності інвестицій) = 112 978/50 000=2,26.

Умови прийняття заходів за даним інвестиційним критерієм наступні:

- якщо $PI > 1$, то заходи варто прийняти;
- якщо $PI < 1$, то заходи варто відкинути;
- при $PI = 1$ заходи ні прибуткові, ні збиткові.

Отже, запропоновані заходи мають прибутковий показник індексу рентабельності і дорівнюють 2,26.

Також, розрахуємо дисконтований термін окупності інвестицій за формулою 3.3:

$$DPP = \min n \Rightarrow \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} > IC \quad (3.3)$$

де DPP- дисконтований термін окупності,

IC - сума початкових вкладень,

N - термін дії проекту,

CF- прибуток, принесений проектом,

r - ставка дисконтування.

Розрахуємо грошові потоки за роками, враховуючи ставку дисконтування:

1. 2021 рік PV 1 = 18 181 / (1 + 0,3) = 13 985, 4;
2. 2022 рік PV2 = 24 615 / ((1 + 0,3)^2) = 14 565, 1;
3. 2023 рік PV3 = 32 044 / ((1 + 0,3)^3) = 14 585, 3;
4. 2024 рік PV4 = 38 138 / ((1 + 0,3)^4) = 13 311, 2.

З розрахунків видно, що заходи почнуть приносити прибуток на 2024 рік: 13 985, 4+14 565, 1+14 585, 3+13 311, 2= 56 447 тис. грн (більше, ніж 50 000 тис. грн)

Визначимо залишок: (1 - ((56 447- 50 000) / 13 311, 2) = 0,52 року.

Отже, DPP (дисконтований термін окупності інвестицій) = 3.52.

Користуючись формулою 3.4, наступним розрахуємо коефіцієнт вигод - витрат, який свідчить, скільки компанія отримає від однієї одиниці вкладених коштів.

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.4)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t;

C_t - витрати проекту у рік t;

i- ставка дисконту (30%);

n – тривалість проекту.

Отже, BCR (коефіцієнт вигод-витрат) = 1 281 490/1 036 875 = 1,2.

Для оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії ТОВ «Джоін АП!», та з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування, занесемо розраховані значення критеріїв ефективності проекту, які були згадані вище, в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розраховані значення ефективності запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії «Джоін АП!»

Показники	Отримані результати	Рішення щодо ефективності запропонованих заходів
Чистий дисконтований дохід (NPV)	62 978 тис. грн	Заходи є прибутковими.
Індекс прибутковості (PI)	2,26	Заходи - прибуткові.
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	3,52	Заходи приймаються.
Показник вигід/витрат (BCR)	1,2	Заходи є вигідними.

*Складено автором

Отже, розрахувавши показники оцінки ефективності запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!», можна зробити висновок про необхідність прийняття запропонованих пропозицій.

За результатами проекту, запропоновані заходи принесуть компанії ТОВ «Джоін АП!» 62 978 тис. грн дисконтованого доходу, окупляться через 3,52 року та кожна витрачена 1 грн, принесе компанії 1,2 грн прибутку.

В цілому проведення всіх запланованих заходів дозволить туристичній фірмі ТОВ «Джоін АП!» підвищити свою конкурентоспроможність. Дані заходи принесуть компанії економічний ефект і прибуток. Заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства ТОВ «Джоін АП!», дозволять компанії поліпшити свої позиції.

ВИСНОВКИ

Кожний суб'єкт підприємництва, що господарює в умовах сучасного ринку потрапляє у боротьбу за прихильність споживачів та веде свою діяльність за правилами конкурентного середовища. Конкурентний потенціал та конкурентоспроможність підприємства визначає його положення на ринку та здатність адаптуватися та протистояти змінам та впливу зовнішнього середовища.

На основі проведеного дослідження визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка визначає його положення середбагатьох схожих об'єктів господарювання і полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше ніж конкуренти.

Проаналізовано, що конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Досліджено, що до властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

Визначено вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства, що дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень

конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

Також в дипломній роботі було наведено основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства як складової його розвитку. А також класифіковано переваги та недоліки методичних підходів оцінки конкурентоспроможності.

Проаналізовано профіль підприємства «Джоін АП!» — це українська приватна компанія, заснована як турагенство у 2001 році. З 2010 року працює як туроператор. Має головний офіс у Києві, а також представництва у Харкові, Одесі, Дніпрі та Львові, за кордоном — у Молдові, Білорусі та Казахстані. Команда налічує понад 600 людей, а партнерська мережа в Україні — 19 власних агентств, 121 франчайзингових агентств та майже 7300 агентств-партнерів. Туроператор мультипрофільний, може організувати будь-який вид відпочинку за індивідуальним чи корпоративним запитом.

Також була досліджена організаційна структури управління ТОВ «Джоін АП!».

Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2018-2020 рр., а саме: проведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «Джоін АП!», розраховані основні фінансово-економічні показники, показники ліквідності та рентабельності, за 2018-2020 рр., на основі форм річної фінансової та статистичної звітності 2018-2020 рр.

В даній дипломній роботі було проаналізовано конкурентне середовище туристичної компанії «Джоін АП!». Згідно із рейтингом Української асоціації туристичних агенцій *tourist-friendly* за 2019-2020 р., основними конкурентами для «Джоін АП!» є такі компанії: TEZ Tour, Pegas Touristik та Coral Travel.

Проаналізовано становище в цілому щодо туристичних компаній і послуг в Україні. За отриманими результатами можна виділити, що кількість туристів, обслуговуваних суб'єктами туристичної діяльності України в 2018–2020 рр., зменшилася порівняно з 2017 р. У 2018–2020 рр. зменшилася кількість іноземних туристів порівняно з 2017 р., але вже збільшилася в 2019 р. У 2020 р. відбувся

спалах пандемії, а саме COVID-19, тому всі показники істотно зменшилися у зв'язку з карантинними обмеженнями.

Також було розглянуто процес підвищення конкурентоспроможності компанії ТОВ «Джоін АП!».

В даній роботі був проведений SWOT-аналіз компанії «Джоін АП!», який містить наочне відображення чинників – формування стратегії підприємства, які полягають в обліку сильних і слабких сторін підприємства, що у подальшому дозволяють визначити напрями удосконалення роботи.

Також була проведена оцінка конкурентоспроможності компанії «Джоін АП!» за моделю М. Портера п'яти конкурентних сил, на основі якої був визначений всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію

В даній дипломній роботі були розроблено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства «Джоін АП!», а саме пропонується:

1. підвищувати конкурентоспроможність компанії за рахунок розвинення напрямків внутрішнього туризму, особливо актуально під час пандемії COVID - 19. Приймати активну участь у виставках, ярмарках та всеукраїнських регіональних презентаціях;
2. під час коронавірусу COVID-19 значну увагу приділяти здоров'ю потенційних клієнтів. Створити всі необхідні умови для безпечних подорожей;
3. приділяти значну увагу маркетинговій діяльності та рекламі ТОВ «Джоін АП!», а саме: активно вести сторінку компанії в соціальних мережах, співпрацювати з відомими блогерами, удосконалювати офіційний сайт компанії «Джоін АП!», активно вести корпоративний блог компанії, працювати з відгуками клієнтів, спробувати поширити візитки компанії;
4. розкрити менш популярні туристичні напрями;
5. поліпшити умови праці компанії «Джоін АП!»: підвищити кваліфікації працівників, запровадити професійні курси або тренінги з підвищення кваліфікації робітників компанії, удосконалити систему винагород

компанії, оснащити робочі місця передовими технічними засобами, використовувати Інтернет-технології, запровадити сегментування кадрів відповідно до кваліфікації, освіти, віку, темпераменту, підвищувати вимоги до персоналу під час прийому на роботу;

6. дотримуватись унікального та особистого підходу до кожного клієнта;

7. найняти у штат компанії Інтернет-маркетолога і фахівця з інформаційних технологій;

8. удосконалити систему знижок, акцій та програму лояльності для постійних клієнтів.

В цілому проведення всіх запланованих заходів дозволить туристичному підприємству «Джоін АП!» підвищити свою конкурентоспроможність. За результатами проекту, компанія «ТОВ «Джоін АП!» отримає 62 978 тис. грн дисконтованого доходу, окупиться через 3,52 року. Дані заходи принесуть компанії економічний ефект і прибуток. Кожна витрачена 1 грн, принесе компанії 1,2 грн прибутку.

Отже, можна зробити висновок, що всі розроблені рекомендації і запропоновані заходи підвищать конкурентоспроможність компанії «Джоін АП!» і будуть ефективно сприяти на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. – Київ, 2018. – 53 с.
3. Берднікова Т.Б. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. М.: Інфра-М, 2007. 224 с.
4. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень : наук.-практ. журн. Київ : Центр, 2011. № 7. С. 41–42.
5. Блонська В.І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції / В.І. Блонська, Н.Т. Депа // Науковий вісник НЛТУ України – 2010 – №20(15) – с.115-120.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / І.М.Бойчик.– К.: Атіка, 2012. – 543 с.
7. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – с. 50-53.
8. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т. А. Городня. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 284 с.
9. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
10. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Львівського університету: Серія економічна. 2004. Вип. 33. С. 431–436.
11. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія. – К.: ІПК ДСЗУ, 2011. – 212 с.

- 12.Гузар Б.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б.С. Гузар, О.С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277–280.
- 13.Дикань В.Л. Сутнісні аспекти конкурентоспро) можності національної економіки / В.Л. Дикань, О.Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисло) вості. Збір наук. праць. — Харків, УкрДАЗТ. — 2009. — № 28. — 320 с.
- 14.Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
15. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти / Драган О. І; М-во культури і туризму України, Держ. акад. кер. кадрів культури і мистецтв. – К., 2006. – 143 с.
- 16.Журавльова М.В. Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства // Економічний вісник. - Умань, 2010. - Вип.4. - С.63–66.
- 17.Загородній А.Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства / А.Г. Загородній, В.М. Чубай // Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 99-110.
- 18.Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Монографія-Х. ИНЖЭК-2006-384-с.
- 19.Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. носіб.- К.: МАУП, 2001. С 40-42.
- 20.Кабушкин Н.И. Менеджмент туризму 5-е видання.- Мінск.:Новое Знание Минск,2007 - 408 с.
- 21.Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі / М-во освіти та науки України, Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. - Х.: ХНАДУ, 2009. – 159 с.
- 22.Клименко С.М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. “Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана”. - К.: КНЕУ, 2008. – 515 с.
23. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за освіт.-проф. прогр. магістра зі

- спец. «Міжнар. економіка», «Менеджмент зовнішньоекон. діяльн.»] – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 302 с.
24. Колесник Ю.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : інформаційно-аналітичний бюлетень. Київ, 2010. С. 3–7.
25. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р. Дименко // Економіка розвитку. – 2011. – № 3 (39).
26. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
27. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства / М. Я. Коробов. – К.: Знання, 2012. – 276 с.
28. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій/ І.Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Випуск 1 (44). – С. 219-225.
29. Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2011. С. 180–188.
30. Крикавський Є.В. Сучасні акценти у формуванні конкурентоспроможності підприємств // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Екон. науки. – 2010. – Т.3, № 3. – С.54-57.
31. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : Монографія. – К.: КНЕУ, 2001.- С 252-282.
32. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення/ В.І. Легкий // Науково-інформаційний вісник. Економіка – 2015 – №11 – с.267-273.
33. Лісовська Л.С., Іванець Л.В. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства // Вісник НУЛП. - 2009. - № 640. -С.143-149.

- 34.Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю.О. Літвінова // Управління розвитком. – 2012. – № 9. – С. 35-37.
- 35.Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Екон. науки. - 2010. - Т.1, № 5. - С.117-121.
- 36.Омельяненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самоств. вивч. дисципліни / Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. - К., 2006. – 268 с.
- 37.Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / Дніпропетр. ун-т економіки та права. - Д., 2006. – 276 с.
- 38.Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
- 39.Пасічник В. Г. Конкурентоспроможність фірми : Навч. посібник / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. — К. : Центр навч. л-ри, 2005. — 112 с.
- 40.Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. — К.: Основи, 2009. – 390 с.
- 41.Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Р. Русин-Гриник // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — № 20/5. — 287 с.
- 42.Селезньов А.З. Конкурентні позиції та інфраструктура ринку.— М.: Юрист, 2009— 382 с.
- 43.Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2003. 186 с.
- 44.Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств: Навч. посіб. / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К., 2006. – 203 с.
- 45.Соболева Е.А. Фінансово-економічний аналіз діяльності турфірми. - М.: Фінанси і статистика, 2008.

- 46.Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. - Т.: Екон. думка, 2008. – 568 с.
- 47.Фінансова звітність ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.
- 48.Фурманюк О.Л., Тартачник М.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Держ. податк. адмін. України, Нац. акад. держ. податк. служби України. - Ірпінь, 2003. – 113 с.
- 49.Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. — 2003. — №2. — 259 с.
- 50.Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. – Економіка / Е.І. Цибульська; Нар. укр. акад. – Харків: Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
- 51.Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізми її забезпечення / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну, Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. - К.: ПІК ДСЗУ, 2008. – 235 с.
- 52.Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2013. – Випуск 7/1. – С. 92-97.
- 53.Якимчук Ю.М. Економічна сутність та основні показники конкурентоспроможності продукції / Ю.М. Якимчук, М.І. Гордієнко, А.П. Адаменко // Журн. «Молодий вчений» – 2015 – № 5 (20) – с.127–132.
- 54.Яхно Т.П. Формування конкурентоспроможного ринку міжнародних туристичних послуг в Україні / Т.П. Яхно, В.А. Кавка // Вісник Харківського Національного університету. — 2011. — № 3, т. 2. — 324 с.
- 55.Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Вип. 4 (51). – С. 183–188.
- 56.Акмаєв А.І., Коваленко Н.В. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації // Проблеми матеріальної

- культури: економічні науки, 2007. – с. 7-10 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua>.
57. Аналіз господарської діяльності турфірми [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://jetgear.ru/uk/kredity/analiz-hozyaistvennoi-deyatelnosti-turfirmy-primer-tema-finansovyi-analiz-turfirmy-analiz-osnovnyh.html>.
58. Визначення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/101/6908.html>.
59. Відомості про туристичну компанію "Джоін АП!" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Join_UP!.
60. Вплив COVID-19 на туристичну галузь України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1180809.pdf>.
61. «Джоін АП!» - інформація про туроператора і історія розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://farvater.travel/uk/vse-tury_operatory-62/.
62. Економічна ефективність діяльності туристичного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/26040/#:~:text=Ефективність%20діяльності%20>.
63. Ефективна цінова політика як складова конкурентоспроможності суб'єктів туристичного ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2017/7.pdf.
64. Загальна інформація про компанію Join UP! [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/member/dzhoin-ap/>.
65. Єлець О.П., Богдан Є.В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О.П. Єлець, Є.В. Богдан. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf
66. Інформація щодо компанії "Coral Travel" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.coral.by/main/coral/about.aspx>.

- 67.Клюквіна М.С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_3/Klukvina_310.htm
- 68.Конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/2609>.
- 69.Конкурентоспроможність підприємства:сутність і підходи до оцінки. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/182333>.
- 70.Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/25.pdf.
- 71.Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390#:~:text=До%20властивостей%20>
- 72.Конкурентоспроможність підприємства, та шляхи її підвищення [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60538.doc.htm.
- 73.Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://tourlib.net/statti_ukr/sydorenko2.htm.
- 74.Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/5923/1/Tkachenko_Competitiveness.pdf
- 75.Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/19570411/marketing/metodi_otsinyuvannya_konkurentospromozhnosti_pidpriyemstva.

- 76.Методи оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] // Ефективна економіка № 2. – 2012. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954>.
- 77.Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>.
- 78.Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7416/1/20170330_Cluster_P259-263.pdf.
- 79.Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної справи в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: file:///C:/Users/Admin/Downloads/mnj_2017_7_41.pdf.
- 80.Напрями підвищення конкурентоспроможності туристичних операторів(агенств) на туристичному ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/3_perejmyvovk.htm.
- 81.Організаційна структура туристичного підприємства Джоін АП! [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://tourism-book.com/pbooks/book-39/ua/chapter-1928/>.
- 82.Особливості зовнішньоекономічної діяльності туристичних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/11.pdf>.
- 83.Офіційна інформація про туроператора "Pegas Touristik" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.1001tur.ru/touroperator/pegas/>.
- 84.Офіційний сайт ТОВ "Джоін АП!" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://joinup.ua/>.

85. Оцінка конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств-туроператорів. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/efek_2011_2_16%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/efek_2011_2_16%20(1).pdf).
86. Оцінка та напрямки удосконалення конкурентоспроможності туристичних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://tourlib.net/statti_ukr/luzhanska.htm.
87. Поняття конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // МСН. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=8839&lang=es>.
88. Приклад аналізу п'яти конкурентних сил моделі Майкла Портера [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza/>.
89. Про компанію Джоїн АП! [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Join_UP!.
90. Про туристичну компанію "TEZ Tour" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.tez-tour.com/articles.html?categoryName=aboutCompany>.
91. Структура управління туристським підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/5128324/page:2/>.
92. Сутність і значення SWOT-аналізу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pidru4niki.com/1577111551903/marketing/swot-analiz>.
93. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // Збірник наукових праць.. – 2012. – Режим доступу: http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znac_hennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf.
94. Сутність конкурентоспроможності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/89742/menedzhment/sutnist_konkurentospromozhnosti

- 95.. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://docplayer.net/73404088-Sutnist-ta-rolkonkurenciyi-v-rinkoviy-ekonomici.html>.
96. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України [Електронний ресурс] // Інтелект XXI № 1. – 2017. – Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf.
18. Дименко Р.
97. Теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2675>.
98. Туристична подія Inside Travel Industry, яку організувала компанія Join UP! [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mandria.ua/ukraine/kiev/76635>.
99. Туроператор Join UP [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://businessvisit.com.ua/hot-tour/turoperatory/turoperator-join-up/>.
100. Фактори конкурентоспроможності підприємства // [Електронний ресурс] : <http://gx3000.ru/ekonomika-firmi-2/faktori-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva.html>.
101. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках // [Електронний ресурс] : <http://ifreestore.net/5004/26/>
102. Шляхи підвищення конкурентоспроможності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://eprints.kname.edu.ua/45298/1/ilovepdf_com-85-87.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

за 2018 р.

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	3	4	5
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	5739	10751	0
первісна вартість	8327	17617	0
накопичена амортизація	2588	6866	0
Незавершені капітальні інвестиції	1062	1637	0
Основні засоби:	33605	32400	0
первісна вартість	45562	46140	0
знос	11957	13740	0
Інвестиційна нерухомість:	1502	1468	0
первісна вартість	1737	1737	0
знос	235	269	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	6068	6068	0
інші фінансові інвестиції	6382	6382	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0
Гудвіл	0	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0
Усього за розділом I	54358	58706	0
II. Оборотні активи			
Запаси	695	748	0
Виробничі запаси	462	522	0
Незавершене виробництво	0	0	0
Готова продукція	41	40	0
Товари	192	186	0
Поточні біологічні активи	0	0	0
Депозити перестрахування	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0

Продовження Додатку А

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	62880	45950	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1867	2343	0
з бюджетом	344	137	0
у тому числі з податку на прибуток	166	40	0
з нарахованих доходів	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	22247	68776	0
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	66142	80178	0
Готівка	1021	1379	0
Рахунки в банках	59255	75198	0
Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	662	336	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0
резервах незароблених премій	662	336	0
інших страхових резервах	0	0	0
Інші оборотні активи	560	195	0
Усього за розділом II	155397	198663	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0
Баланс	209755	257369	0
Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	3804	3804	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0
Капітал у дооцінках	10940	9155	0
Додатковий капітал	-2798	-3000	0
Емісійний дохід	0	0	0
Накопичені курсові різниці	-2798	-3000	0
Резервний капітал	951	951	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	46108	57265	0
Неоплачений капітал	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0
Інші резерви	0	0	0
Неконтрольована частка	8111	12332	0
Усього за розділом I	67116	80507	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	4101	2735	0

Продовження Додатку А

Пенсійні зобов'язання	0	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0
Довгострокові забезпечення	73	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	73	0	0
Цільове фінансування	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	2454	2600	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	269	461	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	2185	2139	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0
Усього за розділом II	6628	5335	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	0	0	0
Векселі видані	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0
за товари, роботи, послуги	118711	134839	0
за розрахунками з бюджетом	2636	4071	0
за у тому числі з податку на прибуток	773	1850	0
за розрахунками зі страхування	4	6	0
за розрахунками з оплати праці	268	139	0
за одержаними авансами	5010	7066	0
за розрахунками з учасниками	615	615	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
за страховою діяльністю	56	159	0
Поточні забезпечення	0	4052	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	8711	20580	0
Усього за розділом III	136011	171527	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0
Баланс	209755	257369	0

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2018 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	208746	124479
Чисті зароблені страхові премії	5394	5155
Премії підписані, валова сума	7054	6840
Премії, передані у перестраховання	1288	1784
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	46	257
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	326	356
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-88159	-89964
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	1077	0
Валовий: прибуток	124904	39670
Валовий: збиток	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	192	91
Зміна інших страхових резервів, валова сума	192	91
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	47592	33513
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0
Адміністративні витрати	-60017	-44258
Витрати на збут	-64630	-33761
Інші операційні витрати	-47389	-14383
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	268	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	-19310
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	47291	44323
Інші доходи	0	0
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	-31603	-18389
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	15956	6624

Продовження Додатку Б

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2769	3497
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	13187	3127
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4	1201
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	4	1201
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	4	1201
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	13191	4328
Чистий прибуток (збиток), що належить:		
власникам материнської компанії	8841	3443
неконтрольованій частці	4346	885
Сукупний дохід, що належить:		
власникам материнської компанії	4	0
неконтрольованій частці	0	0
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні затрати	4000	3336
Витрати на оплату праці	53513	37350
Відрахування на соціальні заходи	12223	12353
Амортизація	7777	4658
Інші операційні витрати	183759	124669
Разом	261272	182366
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Середньорічна кількість простих акцій	76082	76082
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	76082	76082
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	173.32615	41.10039
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	173.32615	41.10039
Дивіденди на одну просту акцію	0	0

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

за 2019 р.

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	3	4	5
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	10751	12270	0
первісна вартість	17617	28669	0
накопичена амортизація	6866	16399	0
Незавершені капітальні інвестиції	1637	1012	0
Основні засоби:	32400	32380	0
первісна вартість	46140	47528	0
знос	13740	15148	0
Інвестиційна нерухомість:	1468	1433	0
первісна вартість	1737	1737	0
знос	269	304	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	6068	6068	0
інші фінансові інвестиції	6382	6135	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0
Гудвіл	0	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0
Усього за розділом I	58706	59298	0
II. Оборотні активи			
Запаси	748	718	0
Виробничі запаси	522	500	0
Незавершене виробництво	0	0	0
Готова продукція	40	38	0
Товари	186	180	0
Поточні біологічні активи	0	0	0
Депозити перестрахування	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	45950	237035	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	2343	15249	0

Продовження Додатку В

з бюджетом	137	812	0
у тому числі з податку на прибуток	40	680	0
з нарахованих доходів	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	68776	3879	0
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	80178	61929	0
Готівка	1379	1356	0
Рахунки в банках	75198	55153	0
Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	336	34	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0
резервах незароблених премій	336	34	0
інших страхових резервах	0	0	0
Інші оборотні активи	195	199	0
Усього за розділом II	198663	319855	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0
Баланс	257369	379153	0
Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	3804	3804	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0
Капітал у дооцінках	9155	9197	0
Додатковий капітал	-3000	-3668	0
Емісійний дохід	0	0	0
Накопичені курсові різниці	-3000	-3668	0
Резервний капітал	951	951	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	57265	65769	0
Неоплачений капітал	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0
Інші резерви	0	0	0
Неконтрольована частка	12332	15404	0
Усього за розділом I	80507	91457	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	2735	2872	0
Пенсійні зобов'язання	0	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0

Продовження Додатку В

Довгострокові забезпечення	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	2600	2340	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	461	463	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	2139	1877	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0
Усього за розділом II	5335	5212	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	0	0	0
Векселі видані	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0
за товари, роботи, послуги	134839	239480	0
за розрахунками з бюджетом	4071	4624	0
за у тому числі з податку на прибуток	1850	587	0
за розрахунками зі страхування	6	24	0
за розрахунками з оплати праці	139	302	0
за одержаними авансами	7066	13577	0
за розрахунками з учасниками	615	5387	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
за страховою діяльністю	159	111	0
Поточні забезпечення	4052	4270	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	20580	14709	0
Усього за розділом III	171527	282484	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0
Баланс	257369	379153	0

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2019 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	246644	208746
Чисті зароблені страхові премії	5800	5394
Премії підписані, валова сума	6102	7054
Премії, передані у перестраховання	262	1288
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	262	46
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	302	326
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-100952	-88159
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	747	1077
Валовий: прибуток	150745	124904
Валовий: збиток	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2	192
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2	192
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	23499	47592
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0
Адміністративні витрати	-60135	-60017
Витрати на збут	-72635	-64630
Інші операційні витрати	-26653	-47389
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	14819	268
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	20563	47291
Інші доходи	531	0
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	-12622	-31603
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	-509	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	22782	15956
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0

Продовження Додатку Г

Витрати (дохід) з податку на прибуток	4530	2769
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	18252	13187
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	774	4
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	774	4
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	774	4
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	19026	13191
Чистий прибуток (збиток), що належить:		
власникам материнської компанії	9558	8841
неконтрольованій частці	8694	4346
Сукупний дохід, що належить:		
власникам материнської компанії	536	4
неконтрольованій частці	238	0
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні затрати	4449	4000
Витрати на оплату праці	53697	53513
Відрахування на соціальні заходи	11073	12223
Амортизація	12861	7777
Інші операційні витрати	179042	183759
Разом	261122	261272
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Середньорічна кількість простих акцій	76082	76082
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	76082	76082
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	239.89906	173.32615
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	239.89906	173.32615
Дивіденди на одну просту акцію	0	0

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

за 2020 р.

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	3	4	5
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	12270	10294	0
первісна вартість	28669	37237	0
накопичена амортизація	16399	26943	0
Незавершені капітальні інвестиції	1012	5074	0
Основні засоби:	32380	27534	0
первісна вартість	47528	44463	0
знос	15148	16929	0
Інвестиційна нерухомість:	1433	7102	0
первісна вартість	1737	7698	0
знос	304	596	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	6068	2694	0
інші фінансові інвестиції	6135	5775	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0
Гудвіл	0	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0
Усього за розділом I	59298	58473	0
II. Оборотні активи			
Запаси	718	4105	0
Виробничі запаси	500	3953	0
Незавершене виробництво	0	0	0
Готова продукція	38	38	0
Товари	180	114	0
Поточні біологічні активи	0	0	0
Депозити перестрахування	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	237035	137734	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	15249	26030	0

Продовження Додатку Д

за виданими авансами			
з бюджетом	812	490	0
у тому числі з податку на прибуток	680	15	0
з нарахованих доходів	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	3879	7041	0
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	61929	64920	0
Готівка	1159	1685	0
Рахунки в банках	55153	63235	0
Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	34	41	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0
резервах незароблених премій	34	41	0
інших страхових резервах	0	0	0
Інші оборотні активи	199	573	0
Усього за розділом II	319855	240934	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0
Баланс	379153	299407	0
Пасив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	3804	3804	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0
Капітал у дооцінках	9197	8822	0
Додатковий капітал	-3668	-3855	0
Емісійний дохід	0	0	0
Накопичені курсові різниці	-3668	-3855	0
Резервний капітал	951	951	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	65769	66482	0
Неоплачений капітал	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0
Інші резерви	0	0	0
Неконтрольована частка	15404	14202	0
Усього за розділом I	91457	90406	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	2872	2904	0
Пенсійні зобов'язання	0	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0

Продовження Додатку Д

Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0
Довгострокові забезпечення	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	2340	2781	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	463	358	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1877	2423	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0
Усього за розділом II	5212	5685	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	0	0	0
Векселі видані	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0
за товари, роботи, послуги	239480	140024	0
за розрахунками з бюджетом	4624	3400	0
за у тому числі з податку на прибуток	587	466	0
за розрахунками зі страхування	24	3	0
за розрахунками з оплати праці	302	173	0
за одержаними авансами	13577	9462	0
за розрахунками з учасниками	5387	2209	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
за страховою діяльністю	111	216	0
Поточні забезпечення	4270	5437	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	14709	42392	0
Усього за розділом III	282484	203316	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0
Баланс	379153	299407	0

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2020 р.**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	176981	246644
Чисті зароблені страхові премії	6640	5800
Премії підписані, валова сума	7325	6102
Премії, передані у перестраховання	145	262
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	546	262
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	6	302
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-111265	-100952
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	1281	747
Валовий: прибуток	65716	150745
Валовий: збиток	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	105	2
Зміна інших страхових резервів, валова сума	105	2
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	19151	23499
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0
Адміністративні витрати	-96992	-60135
Витрати на збут	-89217	-72635
Інші операційні витрати	-35408	-26653
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6514	14819
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	12825	20563
Інші доходи	1092	531
Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	-8275	-12622
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	-5497	-509
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6659	22782
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	0

Продовження Додатку Е

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2382	4530
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	4277	18252
Чистий фінансовий результат: збиток	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД		
Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	84	774
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	84	774
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	84	774
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	4361	19026
Чистий прибуток (збиток), що належить:		
власникам материнської компанії	2396	9558
неконтрольованій частці	1881	8694
Сукупний дохід, що належить:		
власникам материнської компанії	84	536
неконтрольованій частці	0	238
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ		
Матеріальні затрати	6460	4449
Витрати на оплату праці	66954	53697
Відрахування на соціальні заходи	12999	11073
Амортизація	13654	12861
Інші операційні витрати	196296	179042
Разом	296363	261122
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ		
Середньорічна кількість простих акцій	76082	76082
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	76082	76082
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	56.21566	233.01175
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	56.21566	233.01175
Дивіденди на одну просту акцію	0	0