

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Забезпечення конкурентоспроможності туристичного
підприємства»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE
Ensuring the Competitiveness of the Tourist Enterprise

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-гктс,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного,
курортного та туристичного сервісу

Забавіна К. В.
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,
к.е.н., доц. О.В. Гудима
(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,
к.е.н., доц. Хацер М. В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя - 2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Забавіній Крістині Володимирівні

1. Тема роботи: «Забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства»

керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н., доц. Гудима О.В.

затверджені наказом ЗНУ від « 12 » січня 2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи « » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА – складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність та особливості конкурентоспроможності туристичного підприємства. 1.2. Цілі та задачі управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. 1.3. Критерії та методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В КП «КИЇВСЬКИЙ МІСЬКИЙ ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР - складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства. 2.2 Оцінка і аналіз конкурентного середовища

організації. 2.3 Аналіз конкурентоспроможності у КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА - складається з 1 підрозділу: 3.1 Обґрунтування та вибір стратегії конкурентоспроможності для КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.02.2023
2	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

6. Дата видачі завдання 13.02.2023.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

_____ (підпис)

К. В. Забавіна

_____ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О. В. Гудима

_____ (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства»: 68 сторінок, 22 таблиці, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 25 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що конкурентоспроможність галузі туризму є однією з умов успішного розвитку туристичної сфери України в цілому і водночас відіграє значну роль у системі світогосподарських зв'язків за умов глобалізації економіки. Саме такі ринкові перетворення актуалізують необхідність дослідження проблеми конкурентоспроможності як передумови підтримання стійких позицій туристичних підприємств в умовах конкурентного ринку та спричиняють необхідність посилення уваги до стратегічних напрямів діяльності компаній.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ, розкриття ефективних інструментів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».

Об'єкт дослідження – показники конкурентоспроможності туристичного підприємства КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства. На основі теоретичного матеріалу було досліджено конкурентні ринкові позиції та напрями розробки стратегії туристичного підприємства КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».

ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,
КОНКУРЕНТОЗДАТНА ПРОДУКЦІЯ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

ABSTRACT

Qualification work: «Ensuring the Competitiveness of the Tourism Enterprise»: 68 pages, 22 tables, 12 figures. The list of references includes 25 titles.

The relevance of the topic is determined by the fact that the competitiveness of the tourism industry is one of the conditions for the successful development of the tourism sector of Ukraine as a whole and at the same time plays a significant role in the system of world economic relations in the context of economic globalization. It is these market transformations that actualize the need to study the problem of competitiveness as a prerequisite for maintaining a stable position of tourism enterprises in a competitive market and entail the need to increase attention to the strategic directions of companies' activities.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations, reveal effective tools and substantiate practical recommendations for improving the competitiveness of the tourism enterprise Municipal Enterprise «Kyiv City Tourist Information Center».

The object of the study is the indicators of competitiveness of the tourist enterprise Municipal Enterprise «Kyiv City Tourist Information Center».

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistics, Internet resources. The information in this paper is summarized and displayed in tables, graphs, and diagrams.

The theoretical aspects of ensuring the competitiveness of a tourism enterprise were considered in the course of the work. On the basis of theoretical material, the competitive market positions and directions of strategy development of the tourism enterprise Municipal Enterprise «Kyiv City Tourist Information Center» were investigated.

TOURISM BUSINESS, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE PRODUCTS, COMPETITIVE ENVIRONMENT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та особливості конкурентоспроможності туристичного підприємства.....	8
1.2. Цілі та задачі управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств.....	14
1.3. Критерії та методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств.....	17
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В КП «КИЇВСЬКИЙ ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР».....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	23
2.2 Оцінка і аналіз конкурентного середовища організації.....	31
2.3 Аналіз конкурентоспроможності у КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».....	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	45
3.1 Обґрунтування та вибір стратегії конкурентоспроможності для КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».....	45
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах глобальної конкуренції обумовлено наступними причинами: в даний час туризм став по-справжньому глобальним соціально-економічним явищем, значно впливає на світоустрій і економіку десятків країн, стабілізуючим фактором світового господарства, здатним перетворити на благо географічне розташування країни і її природно-кліматичні ресурси, культурно-історичні пам'ятки та визначні місця, надати десятки мільйонів робочих місць, підвищити якість життя кожного десятого жителя землі; туристична індустрія, формування якої стало прямим наслідком затвердження туризму як масового явища, сьогодні перетворилася на одну з провідних напрямків діяльності, рентабельність якого не багато в чому поступається передовим секторам вітчизняної економіки. Необхідність вирішення актуальних проблем розвитку туристичного підприємства, пов'язаних не тільки зі стадією її розвитку, низьким рівнем конкурентоспроможності туристичного виробництва, але і з загальними для всіх галузей національної економіки причинами (слабкий інвестиційний ресурс, технологічне відставання, незадовільний стан ринкової інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів) вимагає ретельного і всебічного аналізу особливостей організації туристичного бізнесу, механізмів функціонування туристичного ринку в умовах сучасної світової економіки. Будучи частиною економічної системи, туристична індустрія, має низку властивих тільки їй особливостей, по-своєму реагує на що відбуваються в Україні та в світі події та тенденції. Зазначені проблеми зумовлюють актуальність дослідження і розробок щодо їх вирішення.

Особливості формування показників підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств досліджували у своїх

працях такі вчені як: В. Кіфяк, М. Кляп, Г. Дроздова, В. Кравців, О. Любіцева, М. Мальська, Ю. Мігущенко, Н. Мікула та інші.

Об'єкт дослідження – показники конкурентоспроможності туристичного підприємства КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».

Предмет дослідження – теоретичні засади, практичні підходи та заходи удосконалення підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних основ, розкриття ефективних інструментів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання:

- визначити сутність та особливості конкурентоспроможності туристичного підприємства;
- дослідити цілі та задачі управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств;
- обґрунтувати критерії та методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести оцінку та аналіз конкурентного середовища організації;
- проаналізувати конкурентоспроможність у КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»;
- обґрунтувати та обрати стратегію конкурентоспроможності для КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності туристичного підприємства

З розвитком ринкових відносин та загостренням ринкової конкуренції перед керівниками суб'єктів господарювання постає питання ефективного управління підприємствами, яке забезпечує стійкість конкурентних переваг. Новітні наукові дослідження на цю тему сприяли появі нових знань щодо визначення, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств у різних видах економічної діяльності. Зайве говорити, що більшість досліджень зосереджено на виробничих фірмах або окремих бізнес-єдиничах, але недостатньо уваги приділено питанню управління конкурентоспроможністю фірм, що надають послуги, особливо в контексті потреб сталого розвитку фірм, що надають послуги.

У дипломній роботі необхідно представити характеристики та підходи до поняття конкурентоспроможність туристичного підприємства різними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність туристичного підприємства» в економічній літературі

Автор	Визначення поняття
1	2
О. Алексеева [1, с. 85]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства одночасно є як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому.
В. Бабарицька [7, с. 154]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства, як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами.
І. Варга [11, с. 98]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами у конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами.

Продовження табл. 1.1

1	2
Т. Косянчук [5, с. 162]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства представляє собою здатність туристичного підприємства краще за інших задовольняти існуючі потреби на території туристичного підприємства або ті, що формуються.
Л. Михальчук [11, с. 99]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства розглядаються як роль туристичного підприємства та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон.
В. Пазенок [14, с. 34]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства як обумовлені економічними, соціальними, політичними та іншими факторами положення окремих товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке відображається через показники (індикатори), адекватно характеризуючи стан та динаміку
Т. Сокол [17, с. 37]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства – це середній ступінь привабливості даного ринку для діючих підприємств на ньому, з позиції можливості протистояння конкурентному тиску суб'єктів, що безпосередньо впливають на них.
О. Суліма [15]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їхні дії з забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності туристичного підприємства.
І. Труніна [18, с. 133]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства – це сукупність активно діючих суб'єктів і факторів, які виникають у суспільно-економічному житті країни та знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва туристичного підприємства і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища.

Отже, можна дійти висновків, що конкурентоспроможність туристичного підприємств пріоритетно формується за рахунок параметрів їх послуг, адже насамперед за рахунок власних товарів, робіт, послуг кожна організація позиціонує себе на ринку. Цей чинник є необхідним, але не достатнім, оскільки це лише один із напрямів формування ефективності формування конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Основними ознаками національного туристичного продукту є: організація туристичних продуктів з урахуванням регіональних, релігійних, культурних, історичних факторів; продаж продукту в місцях присутності туристів, наприклад, поблизу туристичних ресурсів або об'єктів показу, на популярних туристичних маршрутах (або делегування продажу віддаленим агентам з організацією відвідування на місці); концентрація виробника туристичного продукту на участь у туристичних програмах, на об'єктах туристичного показу,

туристичних ресурсах; надання можливостей включення продуктів, що виробляються в склад туристичного пакета (готовність виробника до співпраці з туроператорами); надання туроператорам різних країн можливості бронювання або попередньої оплати виробленого продукту; коригування графіка роботи виробника або продавця продукту для підвищення відповідності потребам туристів, що прибувають [10, с. 85]. Проведемо дослідження складових конкурентоспроможності туристичного підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності туристичного підприємства [5, с. 162]

Так, основним компонентом конкурентоспроможності туристичного підприємства являється конкурент – це підприємство, яке виробляє аналогічні товари і послуги. Існує чотири типи конкурентоспроможності туристичного підприємства:

- чиста або досконала конкуренція (на ринку безліч продавців, що пропонують один і той же товар);
- недосконала (монополістична): безліч продавців виробляє відмінний один від одного товар;
- олігополія (на ринку – невелика кількість продавців і виробників);
- монополія (формально її викоринити не можна).

Важливе значення у дослідженні конкурентоспроможності туристичного підприємства являються базові стратегії конкурентної боротьби:

- 1) Зниження собівартості туристичних послуг може відразу не позначитися на ціні.
- 2) Диференціація туристичних послуг – створення максимуму асортименту.
- 3) Активний маркетинг (випереджаюче витрати на рекламу). Дестабілізуючі фактори: неоднозначність творчих зусиль; високі витрати.
- 4) Впровадження нововведень – викладка на ринок постійно нових туристичних послуг (дорога і ризикована стратегія).
- 5) Нішева стратегія – фірма вибирає маленькі сегменти ринку, на які може бути монополізм.
- 6) Негайна реакція на потреби ринку. Швидко йдуть за рентабельністю. Цим фірмам не потрібно витрачатися на імідж [2].

Автор К. Диніна наводить основні показники якості туристичного продукту:

- стан туристичної інфраструктури курортів і туристичних центрів, рівень їх відповідності аналогічним критеріям зарубіжних країн;
- позиціонування туристичного продукту країни на світовому туристичному ринку, що визначає, на думку самих туристів, можливості дестинації в задоволенні тих чи інших туристичних потреб;

– інвестиційна привабливість національного туристичного виробництва - фактор його конкурентоспроможності з точки зору потенційних іноземних або вітчизняних інвесторів;

– частка повторних відвідувань в туристичному потоці [4, с. 79].

Дослідник О. О. Колесник наводить особливості характеристик якості туристичної послуги стосовно масштабам національної туристичної індустрії:

а) диференційована, яка визначає ступінь відмінності національного туристичного продукту та індустрії серед аналогічних за ціною і якістю пропозицій на глобальному ринку;

б) гарантованість туристичної послуги – це здатність держави і національній туристичній індустрії в точності надати обіцяну послугу;

в) адаптивність – це можливість трансформації національної туристичної індустрії до мінливих вимог глобальної конкуренції;

г) превентивність – намір підприємств, що становлять національну туристичну індустрію, посприяти клієнту, без затримки надати набір необхідних послуг під час поїздки;

д) довірливість – вміння персоналу в масштабах туристичної індустрії викликати почуття впевненості у клієнта щодо надання послуги;

е) доступність і простота спілкування – відкритість і комунікабельність представників національної туристичної індустрії, легкість встановлення контактів з підприємствами конкретної країни [6, с.174].

Автор Л. О. Жилінська показники оцінки порівняльної конкурентоспроможності національної туристичної індустрії:

а) потенціал розвитку виїзного міжнародного туризму в відношенні країн, національні валюти яких визнані вільно конвертованими, виражений через основні її макроекономічні показники;

б) потенціал виїзного міжнародного туризму як різниця між експортом та імпортом на душу населення в рік. Якщо ввести в запропоновану модель ще один фактор – середня вартість транспортних послуг для виїжджаючих

туристів, можна визначити конкурентоспроможність різних туристичних дестинацій для громадян конкретного регіону або країни-донора [8, с. 37].

Дослідник В. І. Легкий наводить систему факторів державного регулювання національної туристичної індустрії на основі мінімізації провалів національного туристичного ринку:

- а) тенденції до монополізації національного туристичного ринку;
- б) нерівномірність поширення інформації в ринковому середовищі;
- в) нездатність виробника турпродукту виробляти затребувані споживачем блага за доступною ціною;
- г) нездатність дотримуватися соціально прийнятні межі нерівності в розподілі доходів;
- д) нездатність ринку усунути зовнішні ефекти (екстерналії);
- е) нездатність ринку контролювати якість пропонованого турпродукту [7, с. 155].

Підсумовуючи вище проведене дослідження сутності, характеристики та основних складових конкурентоспроможності туристичного підприємства, доцільно сформулювати власне визначення поняття «конкурентоспроможність туристичного підприємства». Так, сутність конкурентоспроможності туристичного підприємства полягає в забезпеченні механізму конкуренції, а зміст виражається в нормах і правилах функціонування підприємств в системі економічних координат. На нашу думку, конкурентоспроможність туристичного підприємства – це позиція туристичного підприємства у внутрішній і зовнішній компетенції однієї галузі як системи, яка здатна забезпечувати динамізм у реалізації своїх туристичних послуг та спрямована на отримання позитивних результатів в конкурентній боротьбі із собі подібними.

1.2 Цілі та задачі управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств

Комплекс механізмів стратегічного управління конкурентоспроможності туристичного підприємства включає: економічний, організаційний та мотиваційний механізми реалізації стратегії досягнення конкурентоспроможності туристичного підприємства. Під економічним механізмом реалізації стратегії досягнення конкурентоспроможності туристичного підприємства ми розуміємо сукупність управлінських дій, які забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей за рахунок підвищення конкурентоспроможності товарів підприємств [11, с. 112].

Конкурентоспроможність туристичного підприємства формується за рахунок низки факторів та економічно активних суб'єктів, які забезпечують ефективне функціонування елементів споживчого ринку та здійснення господарських процесів. Відповідно, у залежності від різних ознак та стану споживчого ринку, формуються конкурентоспроможність туристичного підприємства. Розглянемо такі ознаки та визначимо фактори, які формують конкурентоспроможність туристичного підприємства та забезпечують ефективне функціонування вітчизняних підприємств.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства – це сукупність факторів зовнішнього середовища і суб'єктів ринку, які впливають на діяльність цього туристичного підприємства і спонукають його шукати більш вигідні умови виробництва та реалізації товарів (послуг). Конкурентоспроможність туристичного підприємства містить у собі систему факторів, що аналізують конкретну ситуацію, в якій підприємство реалізує свою обрану стратегію. Усі фактори умовно можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори впливу на формування конкурентоспроможності туристичного підприємства створюють мультиплікаційний ефект внутрішніх змін всередині цього середовища.

Візуалізація факторів і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентоспроможності туристичного підприємства представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2 – Візуалізація факторів і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентоспроможності [19, с. 77]

Після аналізу факторів конкурентоспроможності туристичного підприємства різних авторів виявлено, що за економічним характером їх можна розділити на фактори мікро- і макросередовища. При цьому слід зазначити, що не всі фактори мають прямий вплив на конкурентоспроможність туристичного

підприємства і формують кінцевий результат, тому було визначено саме ті, що є пріоритетними [15].

Стратегічне планування є основним аналітичним елементом концепції синтезу механізмів стратегічного управління конкурентним середовищем туристичного підприємства, оскільки визначає стратегічні можливості та вибір стратегії розвитку туристичного підприємства. Для вирішення завдання досягнення конкурентоспроможності туристичного підприємства і збільшення ринкової частки підприємств стратегія досягнення конкурентоспроможності туристичного підприємства розробляється при різних сценаріях розвитку (рис. 1.3).

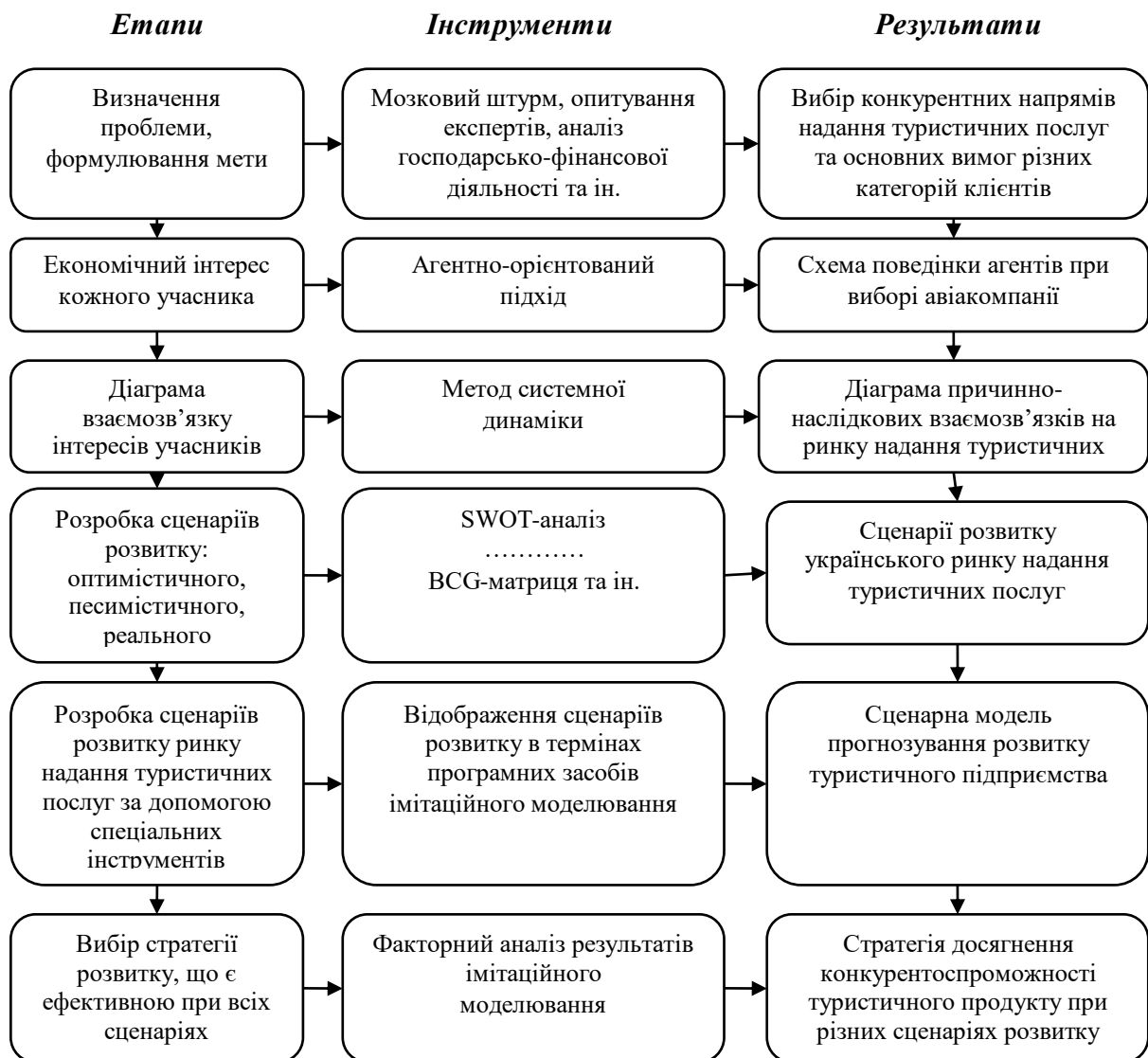


Рис. 1.3 – Схема механізму стратегічного планування конкурентоспроможності туристичного підприємства [17, с. 23]

В механізмі стратегічного планування конкурентоспроможності туристичного підприємства на основі сценарного підходу прогнозування розвитку підприємств за різними сценаріями можна здійснювати за допомогою методу системної динаміки та агентно-орієнтованого підходу [18, с. 36]. Основоположним моментом в досягненні стратегії конкурентоспроможності туристичного підприємства є розробка обґрунтованих механізмів її реалізації.

Отже, існування конкурентоспроможності туристичного підприємства передбачає збалансування всіх напрямів діяльності з конкурентними та стратегічними напрямами розвитку туристичного підприємства. При реалізації конкурентоспроможності має спостерігатися інтеграція конкурентних і базових корпоративних стратегій туристичного підприємства. Взаємодія всіх блоків схеми складових конкурентоспроможності здійснюється на загальній основі та в певній послідовності шляхом здійснення заходів у процесі управління конкурентною політикою. Розглянуто концептуальні засади дослідження системних підходів до формування конкурентоспроможності підприємств (клієнтоорієнтованого, конкурентно орієнтованого та ресурсного), що враховують комплексний розгляд їх цілей та елементів.

1.3 Критерії та методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств

У разі швидкої зміни факторів зовнішнього середовища формується нова за структурою та складом система управління, здатна швидко реагувати на зовнішні загрози та труднощі, важливу роль відіграє економічна діагностика. Об'єктом економічної діагностики може бути будь-яка сфера чи напрямок діяльності.

Однією з таких сфер може бути конкурентний потенціал туристичного підприємства. Діагностика потенціалу туристичного підприємства передбачає насамперед його оцінку, а також дослідження рівня його використання, пошук

шляхів розширення потенціалу та забезпечення кращого використання. Подібну техніку [17] ми застосуємо до конкурентного потенціалу.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства можна визначити як комплексну порівняльну ознаку, яка відображає певний ступінь переваги в групі оціночних показників діяльності підприємства та визначає його успішність у певний період часу на певному ринку. Зведені показники конкурентів [22, с. 215].

Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства представлений на рис. 1.4.

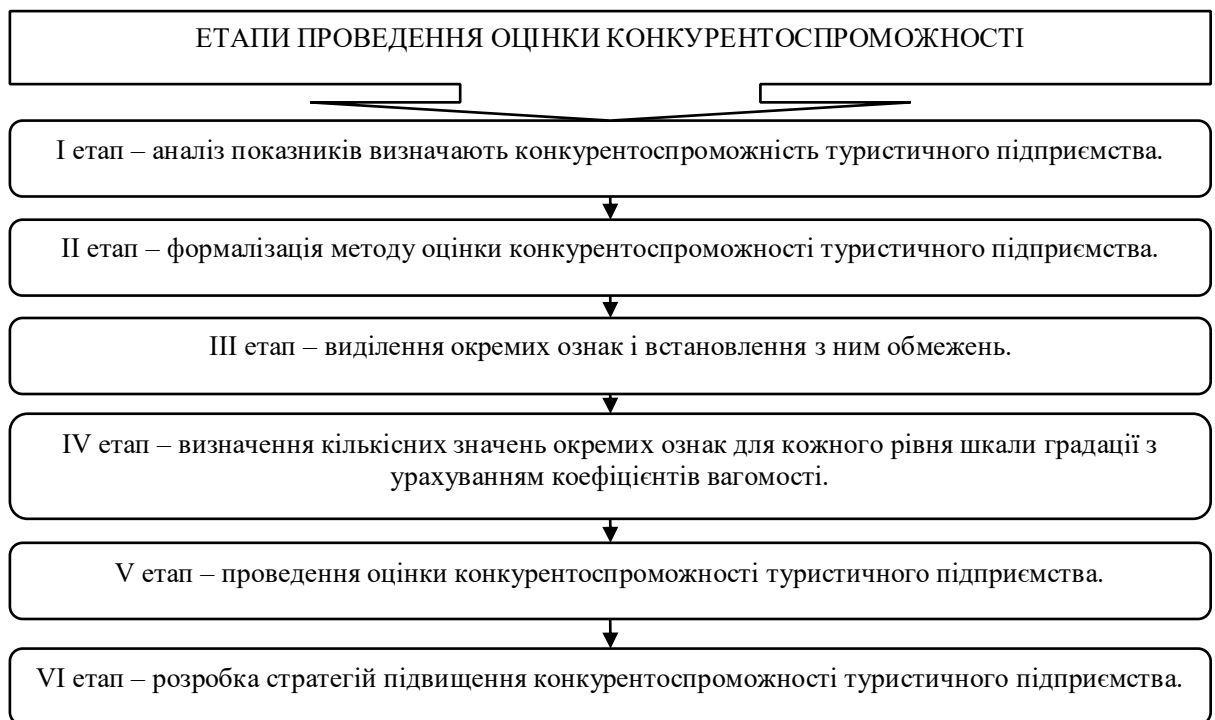


Рис. 1.4 – Модель поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства [14, с. 35]

Починати дослідження і оцінку конкурентоспроможності туристичного підприємства слід з аналізу стану його місця і ролі туристичного підприємства в конкурентному середовищі. При цьому важливо знати не лише частку ринку і займаних сегментів, але і що відбуваються в них зміни. Також необхідно чітко представляти міру популярності цього туристичного підприємства (стосунки до

нього споживачів, установить мотиви переваг при виборі, того, або іншого виробника при купівлі туристичних послуг, включаючи якість, рівень цін, асортимент туристичних послуг, упаковку і т. д.) [15].

За результатами моніторингу проводиться зіставлення показників з аналогічними характеристиками конкуруючих суб'єктів і виконуються прогнозні розрахунки на майбутнє. При широкій номенклатурі виробів необхідно увесь асортимент туристичних послуг розбити по товарних групах, ґрунтуючись на ряду критеріїв (вид туристичних послуг, упаковки, ціна, клас і т. д.). Тут також важливо враховувати динаміку цього показника. Джерелом інформації можуть являтися торгові точки, в яких реалізується продукція цього туристичного підприємства і конкурентів. Це дослідження проводиться шляхом опитування за допомогою розробленої анкети. При цьому з'ясовується, чи уся продукція реалізується, чи влаштовують споживачів ціни на товари, яка думка про компанії, її туристичних послуг потенційних покупців, мотиви споживчих переваг при купівлі туристичних послуг того або іншого товаровиробника і т. д.

Отримана інформація створює інформаційне поле для аналізу та дозволяє оцінити динамічну конкурентну позицію досліджуваних гравців ринку за певний проміжок часу, виявити зміни на ринку в цілому та його сегментах, визначити причини таких змін, порівняти конкурентів з аналогічними конкретними показниками характеристик і виконати необхідні розрахунки [18, с. 128].

Важлива роль в оцінці внутрішнього середовища туристичного підприємства відводиться відбору показників, що входять в систему оцінки, і безпосередньо характеризують результати його діяльності. Такими основними індикаторами для туристичних підприємств: якість туристичних послуг; широта асортименту; собівартість одиниці послуг (по видам); ціни на туристичні послуги; рівень рентабельності; наявність власного капіталу; ліквідність активів, кредитоспроможність і платоспроможність; рівень

використання виробничих потужностей; кадровий потенціал (рівень кваліфікації, плинність); розмір середньої заробітної плати і ін. [4, с. 199].

Щоб зробити порівняльну оцінку цих показників і порівняти їх з аналогічними показниками конкурентів, можна використовувати SWOT - аналіз, який дозволяє визначити сильні і слабкі сторони туристичного бізнесу і розробити майбутні стратегії і тактики на ринку. Методичних положень, розроблених на основі результатів дослідження, найважливішим є виділення найважливіших характеристик конкурентоспроможності туристичних підприємств та визначення характеристик важливості кожної характеристики. Це пов'язано з тим, що вибрані ознаки формують основу для кількісної оцінки та міри, в якій вони впливають на кінцевий результат.

Визначення конкурентоспроможності туристичних підприємств є складним процесом, який потребує участі науковців та висококваліфікованих спеціалістів. Це особливо важливо при встановленні кількісних показників, ані параметрів конкурентоспроможності, ані вагових коефіцієнтів, які неможливо встановити розрахунково. Оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання може проводитися як для бізнесу, так і в порівнянні з іншими представниками ринку.

Крім того, рівень конкурентоспроможності можна розглядати динамічно в різний час. Це дає змогу виявити тенденції зміни конкурентного потенціалу.

Проведене дослідження методичних підходів до оцінки ефективності формування конкурентоспроможності туристичного підприємства дає змогу визначити таку проблему як відсутність у загальноприйнятого методичного підходу до оцінки ефективності формування конкурентоспроможності туристичного підприємства. Саме тому доцільно розглянути існуючі підходи до оцінки ефективності формування конкурентоспроможності туристичного підприємства.

В окремих наукових дослідженнях стверджується, що узагальнюючим показником ефективності формування конкурентоспроможності туристичного

підприємства є прибутковість господарської діяльності та стійкі позиції на ринку. Слід виділити та дослідити найвідоміші методи оцінки ефективності формування конкурентоспроможності туристичного підприємства, котрі можна поділити на дві групи: аналітичні та графічні (рис. 1.5).

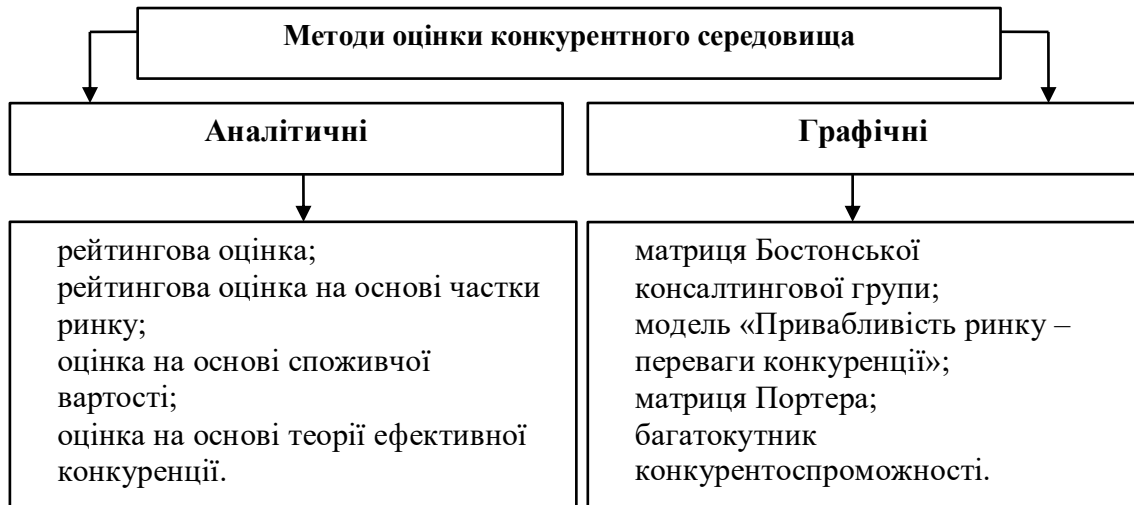


Рис. 1.5 – Методи оцінки ефективності формування конкурентоспроможності туристичного підприємства [24, с. 77]

Так, існують такі методи оцінки ефективності формування конкурентоспроможності туристичного підприємства як:

- методи, що засновані на аналізі порівняльних переваг;
 - методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
 - методи, що побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- методи, що засновані на теорії якості товару;
- матричні методи оцінки ефективності формування конкурентоспроможності туристичного підприємства;
 - інтегральний метод; метод, що заснований на теорії мультиплікатора;
 - метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу туристичного підприємства та методи, що засновані на порівнянні з еталоном [15, с. 60].

Підводячи підсумок, доцільно відзначити, що сучасна наука має у розпорядженні розгалужений набір методів діагностики конкурентоспроможності туристичного підприємства, але, незважаючи на це, процес їх модифікації та створення нових варіантів має продовжуватися. Розглянуті методи оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства хоч і різняться між собою певним чином, проте всі вони ставлять за мету поліпшити якість туристичних послуг, швидке оновлення асортименту, тимчасове зниження цін, ефективну рекламу туристичних послуг та інше. Використання таких методів може бути зручним для використання в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В
КП «КИЇВСЬКИЙ ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» зареєстроване 25.01.2012 р. за юридичною адресою Україна, 69035, м. Київ, вулиця Бойчука Михайла, будинок 21. Види діяльності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» за КВЕД:

Основний: 79.12 Діяльність туристичних операторів.

Інші: 77.21 Прокат товарів для спорту та відпочинку.

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів.

77.35 Надання в оренду повітряних транспортних засобів.

Директор - Дунас Ірина Анатоліївна

Код ЄДРПОУ - 03358417

Проведемо дослідження організаційної структури КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» (рис. 2.1).

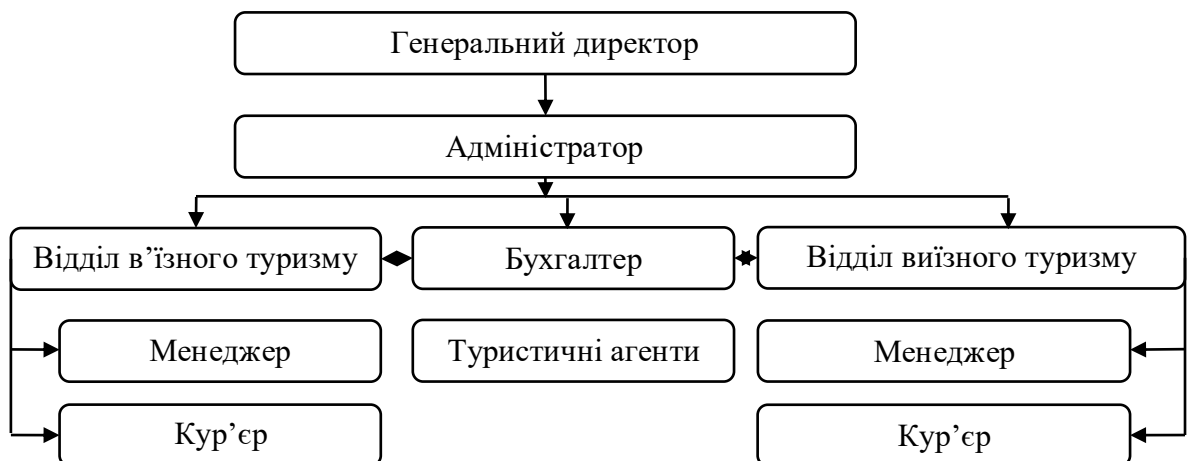


Рис. 2.1 – Організаційна структура КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»

У КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» комунікаційний потік в основному поділяється на три напрямки: зверху вниз, знизу вгору та горизонтально. Кожен напрямок передбачає взаємодію співробітників різних рівнів організаційної ієрархії, тому вони суттєво відрізняються цілями, характером інформації, методами, тривалістю та періодичністю.

Проведемо аналіз фінансово-економічного стану підприємства, використовуючи фінансову звітність КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» (Додатки А-В). У табл. 2.1 проаналізуємо дані Балансу підприємства.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» упродовж 2020-2022 рр.

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022 /2020 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Активи								
Необоротні активи	15481248	50,72	13633005	42,41	11860869	36,53	-3620379	-23,39
Оборотні активи	15043583	49,28	18510328	57,59	20607916	63,47	5564333	36,99
- запаси	1827411	5,99	484128	1,51	508355	1,57	-1319056	-72,18
- дебіторська заборгованість	11090068	36,33	14683017	45,68	16806456	51,76	5716388	51,55
- грошові кошти	1071685	3,51	2128855	6,62	2192462	6,75	1120777	104,58
- інші оборотні активи	1054419	3,45	1214328	3,78	1100643	3,39	46224	4,38
Всього активів	30524831	100	32143333	100	32468785	100	1943954	6,37
Пасиви								
Власний капітал	-13525529	-44,31	-8671888	-26,98	-10318581	-31,78	3206948	23,71
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	20945871	68,62	10896888	33,9	18416792	56,72	-2529079	-12,07
Поточні зобов'язання	23104489	75,69	29918333	93,08	24370573	75,06	1266084	5,48
- короткострокові кредити банків	1410524	4,62	0	0	0	0	-1410524	-100,00
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	3287651	10,77	6086568	18,94	1289812	3,97	-1997839	-60,77
- кредиторська заборгованість	13321275	43,64	14187897	44,14	7367767	22,69	-5953508	-44,69
- інші поточні зобов'язання	5085039	16,66	9643868	30	15712994	48,39	1062795 5	209,00
Усього пасивів	30524831	100	32143333	100	32468784	100	1943953	6,37

Упродовж 2020-2022 рр. відбулося збільшення валюти Балансу КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» на 1943953 тис. грн. або на 6,37%, що сталося у зв'язку із зростанням оборотних активів підприємства на 5564333 тис. грн. або на 36,99%. Аналізуючи пасиви КП «Київський міський туристично-інформаційний центр», варто відзначити, що упродовж 2020-2022 рр. спостерігаємо зростання фінансових ресурсів підприємства на 1943954 тис. грн. або на 6,37%. Так, упродовж 2020-2022 рр. збільшення фінансових ресурсів КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» відбулося у зв'язку із зростанням поточних зобов'язань підприємства на 1266084 тис. грн. або на 5,48%.

Упродовж 2020-2022 рр. позиковий капітал займає найбільшу частку у загальній структурі капіталу КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» - 55,69% у 2020 р., 73,02% у 2021 р. та 68,22% у 2022 р. У 2022 р., порівняно з 2020 р., відбулося скорочення необоротних активів досліджуваного підприємства на 3620379 тис. грн або на 23,39%. У 2022 р., порівняно з 2020 р., збільшення оборотних активів підприємства відбулося у зв'язку із зростанням дебіторської заборгованості на 5716388 тис. грн або на 51,55%, грошових коштів на 1120777 тис. грн. або на 104,58% та інших оборотних активів на 46224 тис. грн або на 4,38%.

Упродовж 2020-2022 рр. найбільшу частку у структурі активів КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» займають оборотні активи – 57,59% у 2021 р. та 63,47% у 2022 р. Це вказує наявність високоліквідних активів на досліджуваному підприємстві. Упродовж 2020-2022 рр. спостерігаємо зростання оборотних активів у структурі загальних активів КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» (з 49,28% у 2020 р. до 63,47% у 2022 р.).

Проаналізувавши показники ефективного використання основних засобів можна зробити висновок, що в цілому основні засоби в 2022 році мали задовільний технічний стан. У 2022 р., порівняно з 2020 р., відбулося

скорочення необоротних активів КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» на 3620379 тис. грн або на 23,39%. У 2022 р., порівняно з 2020 р., збільшення оборотних активів підприємства відбулося у зв'язку із зростанням дебіторської заборгованості на 5716388 тис. грн або на 51,55%, грошових коштів на 1120777 тис. грн. або на 104,58% та інших оборотних активів на 46224 тис. грн або на 4,38%.

Використовуючи дані офіційної фінансової звітності підприємства (Додатки А-В) проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» упродовж 2020-2022 рр. (тис. грн.)

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 / 2020 рр.	
				Тис. грн.	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	26943084	28931627	28110066	1166982	4,33
Валовий прибуток	7521178	7920918	7863790	342612	4,56
Інші операційні доходи	16595547	13784643	485593	-16109954	-97,07
Адміністративні витрати	1741568	2023075	2165853	424285	24,36
Витрати на збут	2525833	3240227	3576132	1050299	41,58
Інші операційні витрати	16065183	10521024	155481	-15909702	-99,03
Фінансові результати від операційної діяльності	3784141	5923235	2451917	-1332224	-35,21
Дохід від участі в капіталі	198560	0	0	-198560	-100,00
Інші фінансові доходи	233004	110096	97223	-135781	-58,27
Інші доходи	3886371	2394809	2641561	-1244810	-32,03
Фінансові витрати	1785095	1672348	1516747	-268348	-15,03
Втрати від участі в капіталі	0	11206	0	0	х
Інші витрати	2345073	1701834	5520779	3175706	135,42
Чистий прибуток (збиток)	3971908	5042752	-1846825	-5818733	-146,50
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	845396	427995	328462	-516934	-61,15
Витрати на оплату праці	1224642	1302397	1462328	237686	19,41
Відрахування на соціальні заходи	165440	179964	208311	42871	25,91
Амортизація	785268	690126	1401192	615924	78,43
Інші операційні витрати	2938094	3748014	3977655	1039561	35,38
Всього операційних витрат	5958840	6348496	7377948	1419108	23,82

Отже, у 2022 р., порівняно з 2020 р., спостерігаємо зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 1166982 тис. грн. або на 4,33%. У 2022 р. відбулося погіршення фінансового результату підприємства (чистий збиток підприємства у 2022 р. склав -1846825 тис. грн). На погіршення фінансового стану КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» вплинув COVID-19, який негативно позначився на розвитку туристичної сфери у всьому світі.

Протягом 2020-2022 рр. відбулося збільшення операційних витрат підприємства на 1419108 тис. грн. або на 23,82%. Варто відзначити, що зростання операційних витрат в основному відбулося за рахунок збільшення витрат на оплату праці на 237686 тис. грн. або на 19,41%; відрахувань на соціальні заходи на 42871 тис. грн. або на 25,91%; амортизації на 615924 тис. грн. або на 78,43%; інших операційних витрат на 1039561 тис. грн. або на 35,38%. Варто відзначити, що пандемія COVID-19 спричинила низку ситуацій, що призвела до кризових положень КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» у туристичному секторі.

Для оцінювання ефективності на туристичному підприємстві проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану, використовуючи дані фінансової звітності за 2020 - 2022 рр. (Додатки А-В):

1. Аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників ліквідності в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,046	0,071	0,09	0,025	0,019	0,044
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,572	0,603	0,825	0,031	0,222	0,253
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,651	0,619	0,846	-0,032	0,227	0,195
Власний оборотний капітал	-8060906	-11408005	-3762657	-3347099	7645348	4298249

Так, протягом 2020-2022 рр. спостерігаємо зростання таких показників ліквідності: коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,044 та коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,253. Також, слід відзначити, що власний оборотний капітал збільшився на 4298249 тис. грн. Зростання показників ліквідності підприємства свідчить про наявність можливості у КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

2. Оцінка показників ділової активності в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ділової активності в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Оборотність дебіторської заборгованості	10,746	14,4	8,273	3,654	-6,127	-2,473
Оборотність кредиторської заборгованості	3,1	4,279	7,739	1,179	3,46	4,639
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	34	25	44	-9	19	10
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	118	85	47	-32	-38	-71
Оборотність постійних активів	1,918	2,532	2,822	0,614	0,29	0,904
Оборотність активів	1,125	1,176	1,114	0,051	-0,062	-0,011
Оборотність чистих активів	6,244	4,478	15,066	-1,766	10,588	8,822
Оборотність товарно-матеріальних запасів	21,874	25,032	56,646	3,158	31,614	34,772
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	17	15	6	-2	-8	-10
Тривалість операційного циклу, днів	51	40	51	-11	11	0
Тривалість фінансового циклу, днів	-67	-45	3	22	49	70

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.4, можна сказати, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2020-2022 рр. зменшився на

2,473; натомість спостерігаємо зростання оборотності кредиторської заборгованості на 4,639. У зв'язку із скороченням оборотності дебіторської та збільшенням оборотності кредиторської заборгованостей, спостерігаємо зростання середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 10 днів та зменшення періоду погашення кредиторської заборгованостей на 71 день. Зростання чистої виручки від реалізації агротуристичної продукції вплинуло на збільшення оборотності постійних активів на 0,904. Позитивною тенденцією господарської діяльності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» є зростання оборотності чистих активів на 8,822. У 2022 р., порівняно з 2020 р., відбулося збільшення оборотності товарно-матеріальних запасів на 34,772, що позитивно позначилося на зменшенні періоду обороту товарно-матеріальних запасів на 10 днів. Також, слід відзначити, що протягом 2020-2022 рр. відбулося зростання тривалості фінансового циклу на 70 днів.

3. Аналіз показників фінансової стійкості в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,443	-0,27	-0,318	0,173	-0,048	0,125
Коефіцієнт фінансової залежності	-2,257	-3,707	-3,147	-1,45	0,56	-0,89
Коефіцієнт заборгованості	1,443	1,27	1,318	-0,173	0,048	-0,125
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	2,823	4,897	2,274	2,074	-2,623	-0,549
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	-1,549	-1,257	-1,785	0,292	-0,528	-0,236
Відношення заборгованості до власного капіталу	-3,257	-4,707	-4,147	-1,45	0,56	-0,89

Отже, протягом 2020-2022 рр. відбулося збільшення коефіцієнта автономії на 0,125, що пов'язано із зменшенням довгострокових зобов'язань

підприємства. Збільшення власного капіталу підприємства за 2020-2022 рр. вплинуло на зменшення коефіцієнта залежності та коефіцієнта заборгованості підприємства. Позитивним моментом у діяльності підприємства є зменшення показника відношення заборгованості до власного капіталу підприємства на 0,89.

4. Оцінка показників рентабельності в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» за 2020-2022 рр. (%)

Показники	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Рентабельність активів	12,961	16,094	-5,717	3,133	-21,811	-18,678
Рентабельність власного капіталу	-27,268	-45,435	19,45	-18,167	64,885	46,718
Рентабельність продажу	10,98	16,073	6,816	5,093	-9,257	-4,164
Рентабельність чистих активів	60,82	104,563	-35,78	43,743	-140,343	-96,6
Рентабельність оборотних активів	29,844	35,306	12,536	5,462	-22,77	-17,308

Отже, протягом 2020-2022 рр. відбулося скорочення рентабельності активів на 18,678%; рентабельності продажу на 4,164%; рентабельності чистих активів на 96,6%; рентабельності оборотних активів на 17,308% – це сталося у зв'язку із зменшенням фінансового результату КП «Київський міський туристично-інформаційний центр». Зменшення фінансового результату підприємства відбулося у зв'язку із скороченням обсягу наданих туристичних послуг КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» та під загальним негативним впливом COVID-19 на розвиток туристичної сфери.

2.2 Оцінка і аналіз конкурентного середовища організації

Туризм є галуззю економіки, яка за порівняно невеликих капіталовкладень, дає змогу забезпечити економічно рентабельне використання «місцевих ресурсів» – історико-культурної спадщини, традицій, природи. Так як КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» знаходиться у м. Київ, то доцільно проаналізувати конкурентне середовище саме м. Київ та Київської області.

Київська область є одним із найбільш економічно розвинутих регіонів України та має багато конкурентних переваг: освічений та креативний людський капітал, традиції ефективного управління та використання економічного потенціалу, багаті природні та рекреаційні ресурси, близькість до кордону з ЄС. Рациональне використання цих переваг є запорукою прискореного розвитку економіки області та запорукою стабільного підвищення якості життя мешканців у майбутньому.

У 2021 р. туристичними підприємствами Київщини надано послуги іноземним туристам із 29 країн світу, серед них переважали туристи з Польщі, Німеччини, Білорусі, Азербайджану, Молдови серед яких (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Іноземні туристи, обслужені туристичними підприємствами Київщини

№ п/п	Назва країни	Кількість туристів			Темп росту 2021 р 2019 р.
		2019	2020	2021	
1	Польща	2293	2938	3502	152,73
2	Німеччина	2584	702	1203	46,56
3	Латвія	882	618	527	59,75
4	США	482	280	348	72,20
5	Данія	481	338	679	141,16
6	Азербайджан	479	774	642	134,03
7	Литва	458	338	597	130,35
8	Канада	292	420	976	334,25

Як бачимо, показники табл. 2.7 свідчать про змінні показники по країнах і по роках.

Для визначення необхідних умов для подальшого розвитку туризму в регіоні, одне з визначальних місць надано співпраці (рис. 2.2).

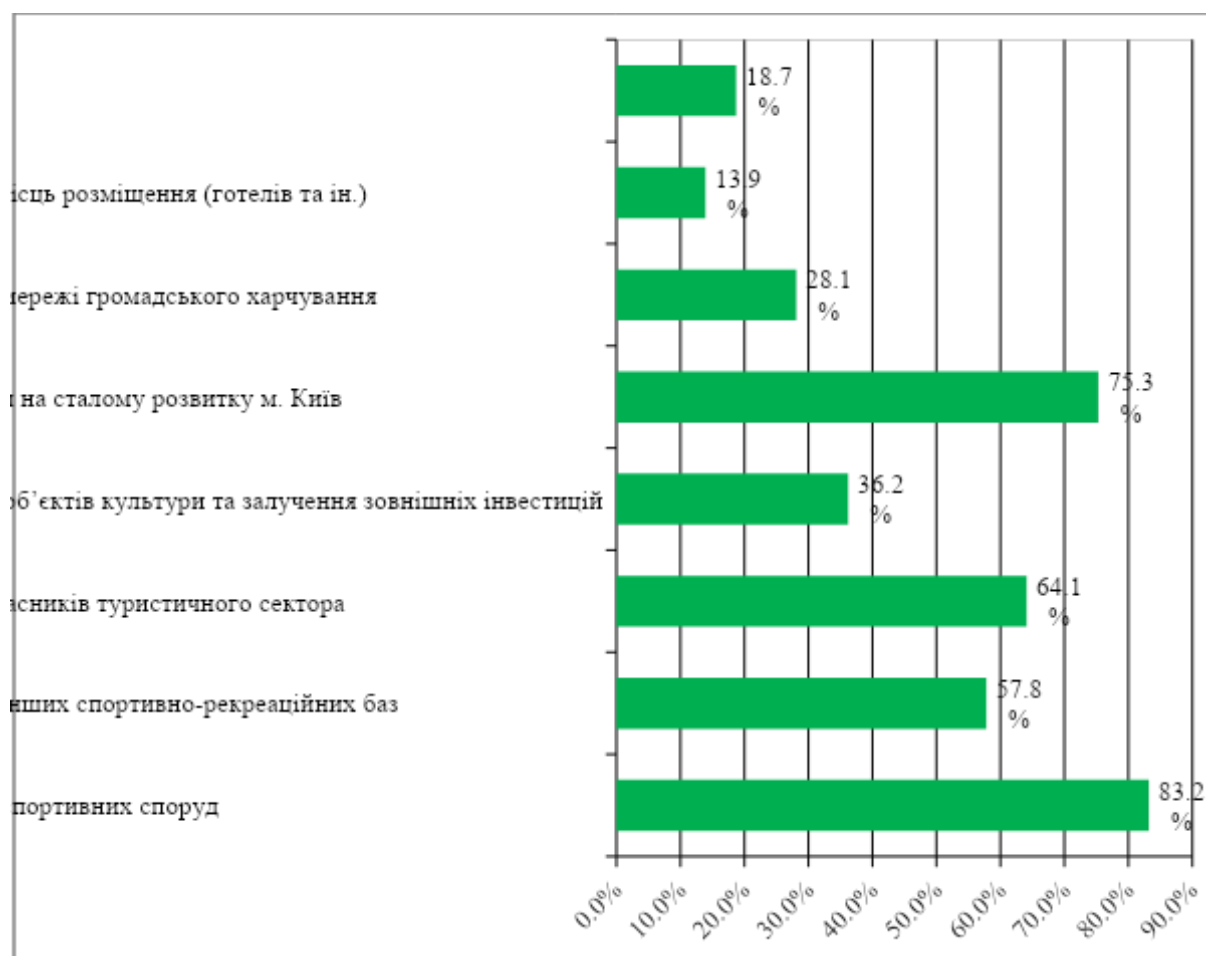


Рис. 2.2 – Перспективні напрями розвитку туризму в Київській області (% від кількості респондентів)

Результати дослідження підтвердили необхідність заходів, що визначають подальший розвиток туризму у вигляді співпраці (64,7% респондентів). Цей показник поступається лише заходам з розширення спортивних споруд, у першу чергу, пов'язаних із зимовими видами спорту (83,2%) і залученню зовнішніх інвестицій (75,3%).

На основі стратегічного аналізу сфери туризму та відпочинку в регіоні можна визначити напрямок роботи в цій галузі, тим самим підвищивши її

ефективність. Особливо це стосується розвитку транспортної інфраструктури, розширення мережі туристично-розважальних закладів і туристично-інформаційних центрів, формування сучасної інженерної, громадської та екологічної інфраструктури туристично-розважальних центрів і курортів. Сьогодні найбільшою перешкодою для ефективного розвитку сфери туризму та відпочинку є відсутність якісних доріг до популярних туристичних центрів та об'єктів.

Основними конкурентами в секторі розвитку надання туристичних послуг КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» є «Гамалія», «Сієста», «Загор'є» та ін. Для порівняння конкурентоздатності цих компаній було складено матрицю М. Портера (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Матриця конкурентоздатності М. Портера

Сили конкуренції	Коефіцієнт значимості (1-5)	«Загор'є»		КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»		«Сієста»		«Гамалія»	
		1	2	1	2	1	2	1	2
Нові конкуренти	3	2	6	5	15	5	15	7	21
Субститути	2	3	6	4	8	5	10	7	14
Споживачі	3	4	12	8	24	9	27	9	27
Постачальники	2	2	4	6	12	7	14	7	14
Реальні конкуренти	4	1	4	8	32	8	32	9	36
Держава	4	7	24	9	36	9	36	9	36
Всього	-	-	56	-	127	-	134	-	148

Отже, загальна сума врівноважених оцінок дає можливість зробити висновок, що туристичні послуги КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» мають достатньо високу конкурентоздатність і деякі конкурентні переваги у порівнянні з іншими компаніями, що представлені на ринку. Найменш конкурентоздатним є компанія «Загор'є». Але, якщо порівняти коефіцієнти конкурентоздатності, то можна зробити висновок, що КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» явний лідер ринку

туристичних послуг України. Це свідчить про високий рівень конкуренції на ринку туристичних послуг та потужну і відчайдушну працю кожного працівника КП «Київський міський туристично-інформаційний центр». А це означає, щоб бути конкурентоздатним, усім компаніям необхідно постійно прагнути покращувати конкурентні переваги своїх туристичних послуг на ринку.

Таблиця конкурентоздатності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Таблиця конкурентоздатності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»

Сили конкуренції	Коефіцієнт значимості (1-5)	«Загорьє»		КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»		«Сієста»		«Гамалія»	
		1	2	1	2	1	2	1	2
Ціна	5	8	40	6	30	5	25	3	15
Асортимент туристичних послуг	4	9	36	7	28	7	28	7	28
Безпека здоров'я	5	10	50	9	45	7	35	5	25
Надійність	4	10	40	6	24	8	32	5	20
Імідж компанії	3	10	30	10	30	6	18	7	21
Ефективність рекламної компанії	3	10	30	6	18	5	15	8	24
Спеціальні пропозиції та акції	2	9	18	6	12	7	14	9	18
Всього	-	-	244	-	187	-	167	-	151

$K1 = (244 - 187)/187 * 100\% = 30\%$; $K2 = (244 - 167)/167 * 100\% = 46\%$;
 $K3 = (244 - 151)/151 * 100\% = 61\%$.

Так, коефіцієнт конкурентоспроможності туристичних послуг КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» складає більше 50%. Тому можна впевнено сказати, що туристичні послуги КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» мають стійку конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг України у порівнянні з іншими конкурентами. Це

свідчить про стійку домінацію на ринку КП «Київський міський туристично-інформаційний центр». Варто відзначити, що досліджуване підприємство є більш конкурентоспроможною компанією, ніж її найсильніші конкуренти, так як вище названі коефіцієнти позитивні.

Позиціювання КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» та основних конкурентів за ціновою стратегією на ринку туристичних послуг м. Києва можна представити наступним чином (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Позиціювання КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» та основних конкурентів в 2021 р.*

Критерії сегментування	Цінові сегменти		
	низькі ціни	середні ціни	високі ціни
Пляжний відпочинок	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Горно-лижний відпочинок	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Автобусні тури	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	Д, Л
Екскурсії	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Тури до свят	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Дитячий туризм	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Весілля	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Індивідуальні тури	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Релігійні, етнічні тури	Д, Е	В, Д, Е	В, Д, Е, Л

*В таблиці використані позначення: В – ТОВ «Тревел ХІТ»; Д – Турфірма «Туртесс Тревел»; Е – Туроператор «Пегас Туристик»; Л – Туристична компанія «Ньюз Тревел».

За даними таблиці видно, що лише в окремих сегментах спостерігається спеціалізація окремих підприємств. Схема позиціювання КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» та основних конкурентів в 2021 р. можна також представити на рис. 2.3.

Отже, індивідуальні екзотичні тури в дорогому ціновому сегменті здебільшого розробляються туристичною компанією «Ньюз Тревел», а турфірма «Туртесс Тревел» особливу увагу приділяє релігійному та сільському туризму в Україні. Всі інші сегменти представлені всіма дослідженими учасниками ринку. КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» притаманна стратегія слідування за лідером передбачає співставлення цін на

турпродукти з динамікою цін лідера даного ринку. Такий підхід є зручним для невеликих фірм, які не можуть чи не вміють розробляти власні стратегії.

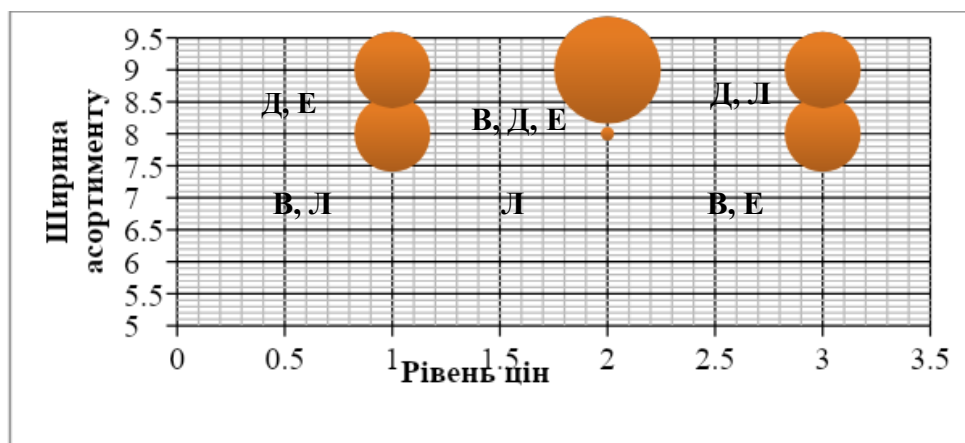


Рис. 2.3 – Позиціонування КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» та основних конкурентів протягом 2021 р.

Враховуючи соціальну спрямованість внутрішнього туризму, КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» пропонує туристичні послуги, доступні за ціною різним верствам населення. Менеджери відділу внутрішнього туризму організують туристичні поїздки по всій Україні.

Визначимо рівень конкурентоспроможності цих компаній (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Визначення рівня конкурентоспроможності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»

Сили конкуренції	«Загорьє»		КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»		«Пегас Туристик»		«Туртесс Тревел»	
	Знач-ня	Бал рівня кон-ності	Знач-ня	Бал рівня кон-ності	Знач-ня	Бал рівня кон-ності	Знач-ня	Бал рівня кон-ності
Рентабельність туристичного продукту, %	24,8	2	29,7	3	20,1	1	45,0	4
Коефіцієнт оборотності активів	29,7	3	29,5	2	29,4	1	29,8	4
Капіталомісткість	0,150		0,003		0,001		0,277	
Загальний коефіцієнт покриття	1,5	1	2,0	3	1,9	2	2,2	4
Показник синергетичного ефекту інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК)	1055,5	1	2537,9	3	2005,8	2	3535,6	4
Всього	x	7	x	11	x	6	x	12

Отже, загальна сума врівноважених оцінок дає можливість зробити висновок, що туристичні послуги КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» мають достатньо високу конкурентоспроможність і деякі конкурентні переваги у порівнянні з іншими компаніями, що представлені на ринку. Найменш конкурентоспроможним є компанія «Загор'є». Але, якщо порівняти оцінки конкурентоспроможності, то можна зробити висновок, що на ринку туристичних послуг України існує високий рівень конкуренції. А це означає, щоб бути конкурентоспроможними, усім компаніям необхідно постійно працювати над тим, щоб покращувати конкурентні переваги своєї туристичної послуги на ринку.

Важливими проблемами в сегменті надання туристичних послуг залишаються його ефективність та рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними конкурентами фірми КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» є: «Загор'є», «Пегас Туристик», «Туртесс Тревел». Побудуємо конкурентну карту ринку розвитку надання туристичних послуг (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Конкурентна карта туристичної галузі

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	I Лідер	II Сильна конкурентна позиція	III Слабка конкурентна позиція	IV Аутсайдер
I Швидке покращення конкурентної позиції		«Загор'є»		
II Покращення конкурентної позиції			«Пегас Туристик»	
III Погіршення конкурентної позиції		«Київський міський туристично-інформаційний центр»	«Туртесс Тревел»	
IV Значне погіршення конкурентної позиції				

Отже, досліджуване підприємство наразі знаходиться у секторі сильної конкурентної позиції. Але КП «Київський міський туристично-інформаційний

центр» здійснює пошук незайнятого сегменту туристичної галузі та проводить пристосування до обраного цільового ринку розвитку надання туристичних послуг.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності у КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»

Важливим етапом ринкового аналізу турфірми «Київський міський туристично-інформаційний центр» є дослідження її позиціонування відносно основних своїх конкурентів. У Київській області налічується близько 700 туристичних фірм. Для досліджуваного підприємства оберемо три туристичні фірми, які є її конкурентами, за принципом географії розміщення. До цих турфірм віднесемо: ТОВ «Гамалія»; ТОВ «Загорье»; ТОВ «Сіеста». Проаналізуємо взаємозв'язок між показниками чисельності туристичних напрямків та кількістю обслужених туристів. Карта позиціонування КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» на ринку Київської області наведено на рис. 2.4.

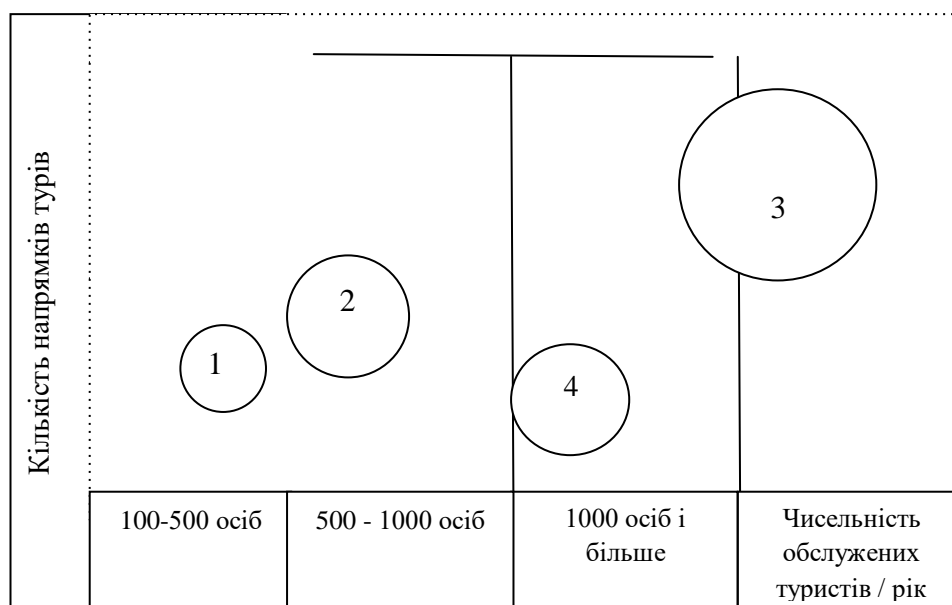


Рис. 2.4 – Карта позиціонування КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» за періодом кількістю туристичних напрямків та чисельністю обслужених туристів, 2021 рік

1 – «Сехмет трепел»; 2 – «Гамалія»; 3 – Туристична компанія «Загорье»; 4 – «Сіеста».

Як свідчать дані рис. 2.4, підприємство «Київський міський туристично-інформаційний центр» поступає своїм конкурентам за кількістю напрямків турів. Також конкуренти туристичної фірми випереджають її за показником чисельності обслуговування туристів на 1 рік.

Далі нам необхідно визначити конкурентні позиції розглядуваного нами підприємства і його основних конкурентів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Оцінка конкурентних позицій туристичної фірми «Київський міський туристично-інформаційний центр» та конкурентів

Конкурентна пропозиція	Вага	Підприємства			
		КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»	ТОВ «Гамалія»	ТОВ «Сіеста»	ТОВ «Загорье»
Реклама	0,2	3	4	3	9
Фінанси	0,3	4	6	7	7
Персонал	0,2	2	6	5	8
Менеджмент	0,3	4	4	2	8
Показник конкурентного потенціалу		3,4	5	4,3	7,9

Розраховуємо координату за віссю X, тобто середньозважений показник конкурентної сили підприємства (встановлюється експертно):

$$X = \sum f \times x_i; \quad (2.1)$$

де, f – вага показника;

x_i – значення i -го показника.

$$X_{\text{Київський міський туристично-інформаційний центр}} = 3 \times 0,2 + 4 \times 0,3 + 2 \times 0,2 + 4 \times 0,3 = 3,4$$

Розраховуємо координату за віссю Y, тобто середньозважений показник довгострокової конкурентної привабливості галузі (встановлюється експертно):

$$Y = \sum f \times y_i; \quad (2.2)$$

де, f – вага показника;

y_i – значення i -го показника.

Радіус «бульбашки» розраховуємо виходячи з обсягів продажу у галузі за співвідношенням:

$$R = \sqrt{(\text{Продажі} / \pi)} \quad (2.3)$$

У першу чергу визначимо вхідні дані для побудови даної матриці (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Вихідні дані для побудови матриці McKinsey оцінка привабливості ринку і обсяг реалізації туристичної фірми «Київський міський туристично-інформаційний центр» та конкурентів

Продажі КП «Київський міський туристично- інформаційний центр» тис. грн	Обсяг реалізації конкурентами у 2021 році, тис. грн.			Привабливість ринку		
	ТОВ «Гамалія»	ТОВ «Загорье»	ТОВ «Сіеста»		Вага	Бали
2795	4099	9266	3154	Цінова еластичність	0,1	4
				Прибутковість	0,1	7
				Місткість	0,6	7
				Купівельна спроможність	0,2	5

Отже, за отриманими даними ми можемо зробити висновок, що КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» має нижчий рівень конкурентоспроможності, порівняно зі своїми конкурентами. Будуємо матрицю McKinsey (рис. 2.5).

Привабливість ринку	Висока 1,00			ТОВ «Загорье»  Переможець №1
	Середня 0,67		ТОВ «Гамалія»  Переможець №3	ТОВ «Сіеста»  Переможець №2
	Низька 0,33	«Київський міський туристично-інформаційний центр»  Переможений		
	0	Низька 0,33	Середня 0,67	Висока 1,00
Конкурентоспроможність туристичної фірми				

Рис. 2.5 – Матриця «Дженерал-Електрик – McKinsey» для КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»

За результатами наведених даних визначимо привабливість ринку:

$$Y = 0,1 \times 4 + 0,1 \times 7 + 0,6 \times 7 + 0,2 \times 5 = 6,3;$$

Таким чином, привабливість ринку є вище середнього.

Матриця McKinsey визначає позицію окремих турфірм-конкурентів на ринку туристичних послуг за двома критеріями – конкурентний потенціал турфірми (відображено по горизонтальній осі) та рівень привабливості ринку (відображено до вертикальній осі). Кожну вісь поділено умовно на три частини. Значення критерію на кожній осі коливається від умовного 0 (мінімальне) до умовної одиниці (максимальне). Розділивши кожну вісь на 3 частини, отримуємо відповідно три зони для кожного критерію – низька зона (від 0 до 0,33), середня зона (від 0,33 до 0,67) та висока зона (від 0,67 до 1). Залежно від того, які обсяги продажу займають турфірми у порядку зростання даного показника, їх умовно розподілили між трьома секторами в матриці McKinsey. Оскільки досліджуване підприємство має найменші обсяги реалізації турпослуг серед конкурентів, то її віднесено до нижнього сектору ринкової привабливості. Аналогічно, за показником конкурентного потенціалу турфірму «Київський міський туристично-інформаційний центр» віднесено до нижнього сектору конкурентоспроможності.

Отже, основні туристичні послуги КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» регламентуються договором на туристичне обслуговування та путівкою. До таких послуг відносяться: розміщення, харчування, транспортні послуги, включаючи трансфер; екскурсійні послуги.

Туроператор «Київський міський туристично-інформаційний центр» є досить конкурентоспроможною компанією, але фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на туристичну діяльність, тому варто провести PEST-аналіз досліджуваного підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Матриця PEST-аналізу туроператора «Київський міський туристично-інформаційний центр»

Політика	Оцінка
зниження стабільності в суспільстві	-
недосконалість і часта зміна податкового законодавства в секторі надання туристичних послуг	+
недосконалість законодавчої бази надання туристичних послуг	+
Економіка	Оцінка
темпи інфляції чи дефляції	+
рівень зайнятості	-
спад виробництва	+
дефіцит держбюджету	-
податкова ставка	+
міжнародний платіжний баланс	-
зміна структури державних витрат	-
політика санкцій і штрафів	+
Соціум	Оцінка
відтік висококваліфікованих фахівців за кордон	-
зниження рівня освіти в секторі надання туристичних послуг	-
відданість клієнтів щодо отримання туристичних послуг у вітчизняних туристичних підприємств	+
Технологія	Оцінка
використання інноваційних технологій для надання туристичних послуг	+
вимоги до підвищення рівня інноваційного потенціалу конкурентоспроможної туристичної послуги	-

Таким чином, у результаті проведеного PEST-аналізу для КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» можна виділити такі ключові фактори-впливу на маркетингову діяльність підприємства: економічні фактори, що характеризують тенденції зміни цін, доходів, заощаджень, інвестицій, доступність кредитних ресурсів, рівень безробіття; екологічні фактори, що відбивають доступність для виробництва природних ресурсів, екологічні перешкоди для бізнесу, екологічні вимоги до туристичних послуг підприємства; політико-правові фактори, які виявляють політичні тенденції, здатні вплинути на бізнес, правове середовище бізнесу, антимонопольні закони, податкову політику; соціально-культурні фактори, що відбивають зміни відносин споживача до послуг, зміни в життєвому укладі окремих категорій споживачів.

У таблиці 2.16 проведений SWOT-аналіз туристичних послуг КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».

Таблиця 2.16 - SWOT-аналіз туристичних послуг КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»

	Переваги (Helpful)	Недоліки (Harmful)
Внутрішнє середовище (Internal origin)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство має широкую номенклатуру туристичних послуг, які користується попитом. 2. Послуги відповідають міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 14001. 3. Має висококваліфікований персонал 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення чистого прибутку підприємства. 2. Недостатня ліквідність підприємства. 3. Спостерігається тенденція до зниження обсягів продажу туристичних послуг.
Зовнішнє середовище (External origin)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Існує можливість залучення інвестицій на короткострокову перспективу. 2. Можливість привернути увагу потенційних клієнтів через свою рекламну діяльність. 3. Високий кваліфікаційний рівень персоналу дозволяє займатися продажем туристичних послуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не стабільна політична ситуація 2. Значна кількість конкурентів на ринку надання туристичних послуг. 3. Високий рівень обов'язк виплат для досліджува підприємства.

На підставі проведеного дослідження варто виділити проблемні аспекти в діяльності досліджуваного підприємства:

- зменшення доходів від реалізації туристичних послуг;
- відсутність механізмів пошуку нетрадиційних видів та сфер корпоративної діяльності;
- конкуренція між різними функціональними відділами;
- боротьба за індивідуальні інтереси замість загальних інтересів підприємства;
- слабка стратегічна гнучкість;
- сервіс орієнтований на досягнення поточних результатів, а не на інновації;

- важко координувати діяльність і адаптуватися до оточуючого середовища;
- співробітники не завжди розуміють кінцеву мету маркетингових послуг і не мають мотивації.

Отже, відповідно до проведеного SWOT-аналізу та дослідження маркетингової діяльності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр», можна сказати, що менеджерами компанії використовуються окремі комплекси (групи взаємозалежних методів і засобів) маркетингової діяльності (розробка й реалізація послуг, виходячи з вивчення попиту й кон'юнктури ринку, аналіз цін конкурентів, організація збуту, реклама і стимулювання збуту тощо).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування та вибір стратегії конкурентоспроможності для КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»

У сучасному висококонкурентному ринку туристичних послуг довгостроковий успіх КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» невіддільний від його здатності до безперервних інновацій.

Інновації та інноваційна діяльність традиційно асоціюються насамперед з бізнесом у наукоємних високотехнологічних галузях, але термін «інновація» має ширше значення.

Інноваційна діяльність передбачає не лише технологічні розробки та практичне застосування винаходів, а й зміни в продуктах, процесах, маркетингу, організації та управлінні виробництвом, а також у наданні послуг.

Інноваційна діяльність індустрії туризму знаходить відображення у створенні нових або вдосконаленні існуючих туристичних продуктів, удосконаленні транспортних, готельних та інших послуг, освоєнні нових ринків, впровадженні передових інформаційних і телекомунікаційних технологій, сучасній організації та управлінні форм діяльності та нових способів задоволення потреб туристів.

Сьогодні туризм не тільки відіграє важливу роль в економічному зростанні багатьох національних економік, але й трансформується у пріоритетний соціокультурний феномен розвитку людства на шляху досягнення міжетнічної толерантності у глобальному масштабі.

Туризм є важливою економічною галуззю в Україні, її розвиток має забезпечити відкритість вітчизняної економіки, зміцнити демократію країни та

процес євроінтеграції. Інтеграція сучасних технологій у діяльність КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» визначає такі інтеграційні завдання:

1) Привести бізнес-стратегію КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» до потреб та видів діяльності окремих споживачів.

2) Координувати всі комерційні компанії у сучасному технологічному комплексі для вдосконалення та розвитку культурно-освітнього туризму на міжнародному ринку, незалежно від того, здійснюються вони за межами організації чи всередині неї.

3) Інтегрувати процес входу та виходу сучасних технологій, удосконалених та розроблених культурно-освітнім туризмом на міжнародному ринку, у систему управління корпоративною маркетинговою діяльністю.

4) Спрямувати сучасні технології вдосконалення та розвитку культурно-пізнавального туризму на міжнародному ринку на пріоритет встановлення контакту зі споживачем та залучення його до діалогу щодо можливих тем співпраці.

5) Поєднати сучасні технології удосконалення та розвитку культурно-освітнього туризму на міжнародному ринку підприємств з усією діяльністю, що здійснюється на ринку.

6) Перенести зусилля з удосконалення та розвитку сучасних технологій культурно-освітнього туризму на міжнародному ринку на виявлення незалежної групи, найбільш активної серед усіх потенційних споживачів, для якої будуть розроблені «спеціальні» комунікації;

7) Спрямувати сучасні технології удосконалення та розвитку культурно-освітнього туризму на міжнародному ринку до формування ринкових взаємозв'язків.

У рамках поставлених завдань акцентуватимемо увагу в діяльності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» на принципах інтеграції

сучасних технологій для підвищення та розвитку конкурентоспроможності туризму на міжнародному ринку:

1) Комплексність – не застосовувати окремі інструменти сучасних технологій для покращення та розвитку конкурентоспроможності туризму на міжнародному ринку, а застосовувати загальну інтеграцію сучасних технологій для покращення та розвитку туристичної конкуренції окремих підприємств індустрії туризму в міцність на міжнародному ринку та конкурентоспроможність фірм, які існують на ринку в межах певного товарного асортименту.

2) Партнерство – встановлення партнерства між ринковими суб'єктами.

3) Системність – застосовувати системний підхід до інтеграції сучасних технологій у корпоративну маркетингову діяльність для підвищення та розвитку конкурентоспроможності туристичної сфери на міжнародному ринку, розуміти, що управління культурно-освітнім туризмом є підсистемою корпоративної маркетингової діяльності.

4) Якість – перехід від кількості до якості, постійне підвищення якості сучасних удосконалених технологій і розвиток конкурентоспроможності туризму на міжнародному ринку.

5) Планування – впровадження сучасних удосконалених технологій і розвиток конкурентоспроможності туризму на міжнародних ринках є не випадковим, а планомірним.

6) Чуйність – керівництво компанії швидко реагує на будь-які зміни в маркетинговій політиці маркетингових комунікацій.

7) Персоналізація – перехід від напрямку масовізації сучасних технологій підвищення та розвитку конкурентоспроможності туризму на міжнародному ринку до персоналізації з урахуванням психологічних особливостей тих, хто може стати партнерами.

8) Керованість – безперервний контроль за впровадженням сучасних технічних заходів для підвищення та розвитку конкурентоспроможності

туристичної галузі на міжнародному ринку та врахування результатів під час прийняття управлінських рішень щодо ринкової діяльності підприємства;

9) Передбачуваність – прогнозування результату будь-якого сучасного технологічного заходу для підвищення та розвитку конкурентоспроможності туризму на міжнародних ринках.

10) Багатоканальний вплив – обізнаність про сучасні вдосконалені технології та розвиток конкурентоспроможності туризму на міжнародних ринках є не лише інструментом просування, а й універсальною системою зв'язку між бізнесом і ринком, спрямованою на створення певних цінностей інформаційно-психічного контакт.

Підсумовуючи, необхідно наголосити на наступних ключових моментах, використовуючи сучасні технологічні засоби для вдосконалення стратегічного вибору розвитку КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» (рис. 3.1).

Виявлені недоліки	Напрямки вдосконалення
Відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії	Перебудова організації маркетингового обслуговування підприємства
Орієнтація керівництва на застарілі маркетингові концепції «інтенсифікації комерційних зусиль», відсутність цілеспрямованої діяльності в області управління маркетинговою діяльністю	Побудувати сильну збутову систему КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»
Відсутність ясних стратегічних цілей і планів КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»	Збільшити охоплення виставковою діяльністю: розширити експозиції на основних галузевих виставках
Відсутність єдиної політики в області розвитку й удосконалення продуктів та послуг КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»	Розробка заходів з PR формування і підтримки сприятливого іміджу Участь кращих торгових робітників у прибутках фірми як інструменти конкурентоспроможності туризму

Рис. 3.1 – Напрями вдосконалення сучасних технологій вдосконалення стратегічних альтернатив розвитку КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» (згруповано автором)

Варто відзначити, що інтеграція сучасних технологій вдосконалення і розвиток конкурентоспроможності туризму на міжнародному ринку у діяльність КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» повинна здійснюватись на основі визначених принципів, що стане запорукою значного підвищення їх конкурентоспроможності, здобуття певної ринкової сили і, отже, покращання загальноекономічних показників.

Отже, сучасні технології вдосконалення і розвиток конкурентоспроможності туризму КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» охоплює весь комплекс сучасних технологій, а саме: рекламу, пропаганду, паблік рілейшнз, стимулювання збуту, прямий маркетинг та персональний продаж, які перебувають у постійній взаємодії між собою та підприємством, з його зовнішнім і внутрішнім середовищем. Це, в свою чергу, дає змогу говорити про наявність певної інтегрованої системи вдосконалення і розвиток конкурентоспроможності туризму КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» із застосуванням Інтернет. Проаналізувавши специфіку та проблематику діяльності досліджуваного підприємства, було визначено, що маркетингові комунікації для організації поділяються на комунікації формування продажу та комунікації корпоративного іміджу. Варто відзначити, що впровадження продуктових, ресурсних, техніко-технологічних, організаційних та маркетингових інновацій у практику організації дозволить засобами КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» не тільки дозволить залучити додатковий туристичний потік, поліпшити економічні показники діяльності туристичного оператора та підвищити їх конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і зовнішньому туристичному ринках, але і забезпечить підвищення якості обслуговування гостей, більш повне задоволення їх потреб з урахуванням специфічних запитів окремих груп туристів.

Становлення ринку туристичних послуг в Україні виявило цілий комплекс проблем і протиріч, пов'язаних з труднощами переходу КП

«Київський міський туристично-інформаційний центр» до нових умов господарювання. В Україні туристичні підприємства стикаються з проблемами підвищення конкурентоспроможності на національному і міжнародному ринках, підвищенням ефективності управління і прибутковості бізнесу. Вдосконалення управління можна розглядати як один з чинників підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Основні напрями диверсифікації діяльності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» розглянуті у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрями диверсифікації діяльності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»

Диверсифікація діяльності, пов'язана з наданням основних послуг		Диверсифікація діяльності, непов'язана з наданням основних послуг
Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація	Конгломератна диверсифікація
1. Попереднє замовлення основних послуг. 2. Попереднє замовлення супутніх послуг. 3. Оплата послуг із застосуванням прогресивних методів розрахунків. 4. Веб-екскурсія туристичним підприємством. 5. Реклама КП «Київський міський туристично-інформаційний центр».	1. Організація туристичних турів (попереднє замовлення, продаж, реклама турів, обслуговування інших клієнтів). 2. Врахування вимог гостя при обслуговуванні. 3. Здійснення компенсаційних виплат клієнту. 4. Організація обмінних валютних пунктів. 5. Організація довідкових пунктів. 6. Організація дитячої кімнати.	Діяльність у сфері: 1) нерухомості (кафе, ресторани, бари); 2) індустрії краси (салони краси, спра-центр); 3) побутового обслуговування (хімчистка, пункт ремонту одягу, взуття); 4) роздрібної торгівлі (магазин сувенірів, ювелірний магазин, торговий центр); 5) туристичного бізнесу (організація подорожей, продаж авіа та залізничних квитків); б) фінансових послуг (відділення банків, страхових компаній); 7) культурного дозвілля (організація екскурсій, створення арт галереї, тематичних виставок); 8) розваг (кінотеатри, аквапарки, центр дитячих розваг, боулінг, більярд); 9) оздоровчій (фітнес-центри, басейни, ковзанки тощо); 10) транспортних послуг (зустріч/проводи в аеропортах, залізничних вокзалах, послуги міського таксі).

Поряд з функціональною характеристикою додаткових послуг, що надаються клієнтам КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»,

їх поділяють також на платні та безкоштовні. Всі види додаткових послуг вимагають певних витрат трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, тобто мають певну вартість. Однак витрати на організацію окремих послуг компенсуються відповідним збільшенням обороту клієнтів, а отже додатковими доходами від туристичної діяльності. Інтерес до диверсифікації для досліджуваного підприємства пов'язаний з можливістю отримання синергетичного ефекту. Синергія в цьому випадку представляє собою економічний ефект від об'єднання взаємодоповнюючих видів комерційної діяльності або управлінських можливостей. Щоб ефект від синергізму був достатнім, необхідний ретельний відбір нових послуг або сегментів ринку. В результаті, туристичному підприємству буде надана гнучкість у виборі конкурентної позиції, можливості для завоювання більшої частки ринку завдяки нижчим цінам або більш високого рівня сервісу на пропоновані послуги.

Обґрунтування вибору антикризової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та її розробка є складним процесом, що передбачає врахування взаємозалежних різноспрямованих зовнішніх і внутрішніх чинників та стадії життєвого циклу підприємства. Види стратегії підвищення конкурентоспроможності залежно від зазначених характеристик наведено в Додатку Д. Варто відзначити, що для реалізації на стадії зростання підприємства можливі стратегія концентричної диверсифікації та стратегія горизонтальної диверсифікації. Для стадії зрілості рекомендовані усі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, занепаду – лише концентрична.

Слід зазначити, що запропоновані рекомендації здатні допомогти управлінцю прийняти оптимальне рішення щодо розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі диверсифікації підприємства. Використовуючи знання про характерні риси розвитку підприємства на відповідному етапі його життєвого циклу в процесі стратегічного вибору,

керівник забезпечить ефективність і стійкість функціонування свого підприємства в майбутньому. Вчасне застосування визначених заходів дозволить відстрочити настання стадії спаду чи прискорити вихід з кризового стану.

Підприємству важливо визначити стратегічні пріоритетні напрями розвитку на засадах диверсифікації діяльності. З цією метою пропонується використовувати матрицю, яка дозволить визначити стратегію диверсифікації діяльності підприємства із врахуванням стадії його життєвого циклу та рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу (рис. 3.2). В матриці віссю абсцис є рівень розвитку системи формування стратегічного потенціалу підприємства, віссю ординат – стадія життєвого циклу підприємства.

Стадія життєвого циклу підприємства	Занепад	Ліквідація або поглинання підприємства	Вертикальна диверсифікація КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»	Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація
	Зрілість	Горизонтальна диверсифікація	Вертикальна диверсифікація	Конгломератна диверсифікація	Перехресна або змішана диверсифікація
	Зростання	Горизонтальна диверсифікація	Вертикальна диверсифікація	Перехресна диверсифікація	Перехресна диверсифікація
	Становлення	Не рекомендується застосовувати стратегію диверсифікації діяльності			
	Критичний		Кризовий	Передкризовий	Стійкий
	Рівень розвитку системи антикризового управління підприємством				

Рис. 3.2 – Матриця вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»

Згідно з запропонованою матрицею сформовано 6 стратегій диверсифікації діяльності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»: вертикальна диверсифікація (оплата послуг із застосуванням прогресивних методів розрахунків, веб-екскурсія туристичним підприємством, відсутність конкретного часу поселення та виселення з КП «Київський міський туристично-інформаційний центр», виклик таксі тощо), горизонтальна

(організація обмінних валютних пунктів, довідкових пунктів, дитячої кімнати тощо), конгломератна (діяльність у сфері оздоровчій, нерухомості, індустрії краси, побутового обслуговування, роздрібною торгівлі, туристичного бізнесу, фінансових послуг, культурного дозвілля, розваг, транспортних послуг), перехресна (поєднання горизонтальної та вертикальної диверсифікації), змішана (поєднання горизонтальної, вертикальної, конгломератної диверсифікації). Зміст стратегій диверсифікації діяльності змінюватиметься залежно від здатності підприємства реалізувати свої потенційні можливості з урахуванням стадії життєвого циклу та рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу.

Розроблена матриця дає можливість за стадією життєвого циклу підприємства та рівнем формування стратегічного потенціалу вибрати відповідний вид диверсифікації діяльності підприємства та сформувати раціональну антикризову програму. Вибір та реалізація антикризової стратегії підвищення конкурентоспроможності з урахуванням підприємствами стадії життєвого циклу, рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу та потенціалу диверсифікації дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що є наслідком розвитку кризової ситуації, підвищити та активізувати стратегічний потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції.

Отже, запропонована матриця допоможе відстрочити настання стадії спаду чи прискорити вихід зі стадії кризи, а також якісно управляти діяльністю підприємства та бути готовим до несподіваних змін у мінливому внутрішньому та зовнішньому ринковому середовищі. Своєчасне застосування диверсифікації діяльності на відповідній стадії розвитку підприємства дозволить не тільки врятувати від банкрутства, але й запобігати кризовим ситуаціям у подальшій діяльності підприємства. Апробація результатів дослідження проведена в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр». У результаті апробації

підтверджена адекватність методичного підходу до вибору найбільш перспективних напрямків диверсифікованого розвитку підприємств.

Важливим інструментом планування впровадження інноваційної конкурентної стратегії є розробка дорожньої карти основних заходів, реалізація яких забезпечить системну реалізацію стратегій підвищення конкурентоспроможності. Дорожня карта представляє інноваційну стратегію, деталізовану за періодами часу та визначеними діями. Вони можуть візуально пов'язати бачення, стратегію та план розвитку підприємства, а також спланувати основні кроки цього процесу в часі за принципом «минуле-теперішнє-майбутнє». Дорожня карта роботи з удосконалення сервісу як приклад стратегії підвищення конкурентоспроможності розвитку КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» до 2025 року наведена у табл. 3.2.

Інструменти організування при реалізації інноваційної конкурентної стратегії диверсифікації діяльності спрямовані на модернізацію організаційної структури управління підприємством: перегрупування функцій управління за характером їх реалізації (перехід до функціональної структури), перегрупування управлінських функцій за продуктовою ознакою (перехід до дивізіональної структури), перехід до змішаного групування управлінських функцій (перехід до комбінованої структури). Ці інструменти включають розроблення інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємства, спрямовані на вдосконалення системи його стимулювання, інноваційних моделей збуту (наприклад, електронну комерцію).

Мотивування як одна із функцій управління реалізацією інноваційної конкурентної стратегії диверсифікації діяльності підприємства передбачає створення умов, при яких персонал буде ефективно працювати, тому підвищення трудової мотивації є стратегічним завданням управлінського апарату підприємства, яку можна досягти за допомогою таких інструментів, як

залучення персоналу в процес управління, удосконалення організації праці, удосконалення матеріального і морального стимулювання тощо.

Таблиця 3.2 – Дорожня карта робіт щодо удосконалення послуг на прикладі стратегії підвищення конкурентоспроможності розвитку КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»

Впровадження на даний момент	Впровадження на 2023 рік	Впровадження на 2025 рік
Управління зв'язками з клієнтами		
1,67 млрд. користувачів Інтернету Планування поїздки Планшетні комп'ютери Бездротовий Інтернет Віртуальні подорожі	Переважання онлайн-замовлення Розвиток управління зв'язками з клієнтами (CRM) Висока пропускна здатність бездротового Інтернету Використання технології перекладу мови із збереженням голосу в повсякденному житті	5 млрд. користувачів Інтернету Інтелектуальні агенти / Програмне забезпечення помічник Семантичний Web Intelligence Web занурення Web (Використання веб-технологій для доставки відчуття, досвід і емоції)
Функціональність готелю, який співпрацює з туристичним оператором		
Централізоване та персональне контролювання медіа, освітлення та температури	3D-телевізор Мультимедійні ліжка IP-телефонія IPTV Доступ до номера готелю, який співпрацює з туристичним оператором за допомогою картки-ключа або смартфона	4 D-телевізор Сенсорний доступ до номера готелю, який співпрацює з туристичним оператором Роботи-працівники
Організація зустрічей		
	Відео конференції	Віртуальні зустрічі
Обслуговування гостей		
Кіоски самообслуговування	Інтерактивні дисплеї, дошки «Зв'язок на невеликих відстанях» (Near Field Communication – NFC) QR -коди	Тактильні технології
Бізнес-операції і управління		
«Хмарні обчислення»	Біометрика	
Безпека даних	Моніторинг та спостереження Інтелектуальний аналіз даних Прогнозна аналітика	Сенсорні мережі

Невід'ємною складовою частиною процесу реалізації інноваційної конкурентної стратегії диверсифікації діяльності підприємства, є створення

системи внутрішнього аудиту і контролю, завданням якої є своєчасне виявлення збоїв і помилок у реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності, сприяння розробленню та здійсненню коригувальних заходів, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Для підвищення ефективності конкурентної стратегії розвитку тур-підприємства на засадах диверсифікації діяльності туристичних підприємств рекомендується:

- створити ефективну систему інформаційно-аналітичної підтримки;
- гармонізація методів і критеріїв оцінки діяльності підприємств та їх галузей;
- сформувати та вдосконалити всю систему планування;
- постійно аналізувати відхилення, виявляти причини відхилень від плану та факту та розробляти рекомендації щодо зменшення відхилень;
- збирати та систематизувати найважливіші дані для прийняття рішень;
- стежити за зовнішнім середовищем;
- координація систем управління підприємством;
- забезпечення прибутковості та ліквідності бізнесу;
- створити нормативну базу, що передбачає розвиток бізнесу;
- допомога стратегічним планувальником у визначенні цілей та напрямів розвитку компанії;
- покращити спосіб роботи підприємств;
- впровадити заходи щодо підвищення рівня автоматизації і механізації праці працівників, впровадження більш продуктивних машин і устаткування, підвищення коефіцієнта використання;
- запровадити передову технологію просування послуг і нові методи обслуговування для покращення технології прийому та обслуговування клієнтів;
- підвищення кваліфікаційного рівня працівників;
- забезпечення контролю якості послуг, що надаються;

- здійснювати заходи щодо зміцнення трудової дисципліни на підприємствах;
- покращувати умови праці та побуту працівників;
- впроваджувати політику щодо зменшення плинності кадрів;
- покращення моральної атмосфери колективу та матеріального становища працівників підприємства;
- на базі окремих структурних одиниць і підрозділів утворюється центр відповідальності, який має право самостійно розпоряджатися частиною прибутку;
- вдосконалювати систему участі найманих працівників у прибутках.

Практична реалізація наведених рекомендацій може бути здійснена на кожному підприємстві, його структурних підрозділах і філіях, конкретних робочих місцях і дозволить реалізувати заходи щодо стимулювання діяльності всіх працівників, підвищення продуктивності праці та підвищення ефективності системи для вдосконалення конкурентної стратегії розвитку підприємства.

У сучасних умовах важливим фактором успішної діяльності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» є підвищення його конкурентоспроможності на ринку надання туристичних послуг. Процеси глобалізації та диференціації споживчого попиту сприяють зростанню ролі дистрибуції в аспекті підвищення якості послуг. Активний розвиток ІТ-технологій, інтеграція в різні галузі, ефективне використання в менеджменті численних профілів і напрямів бізнес-діяльності не обійшло стороною і сферу гостинності. Висока конкуренція серед учасників ринку активізує їх на пошук максимально ефективних методів. Необхідність інновацій у системі дистрибуції підприємств туристичної сфери сьогодні обумовлена змінами ринку, яким сприяє поява нових можливостей із задоволення потреб споживачів послуг туристичного господарства.

Перешкодою на шляху удосконалення процесу обслуговування туристів досліджуваного підприємства є наявність типових ризиків суб'єктів

туристичної діяльності. У процесі надання страхових послуг КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» користується послугами страхових організацій для страхування всіх можливих ризиків. Тому нерідко виявляються конфліктні ситуації у посередницьких зв'язках між страховою організацією, КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» та потенційними його клієнтами. Тому для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства пропонуємо провести диференціацію асортименту послуг туристичного підприємства шляхом відкриття нової асортиментної групи – страхування ризиків у туристичній галузі.

Важливо відзначити, що актуальність останнім часом питання туристичного страхування є дуже важливою, оскільки в процесі страхування туристичних послуг визначається якість цих послуг і формується імідж всієї туристичної галузі. Слід зазначити, що безпека туристів є найважливішою, в першу чергу залежить від якості страхування. Тому страхування є невід'ємною частиною будь-якого туристичного маршруту, і саме за допомогою страхування захищені як туристи, так і їхні речі. Але, на жаль, страхування іноді може бути негативним для туристів через високий потенціал помилок у взаємодії великої кількості незалежних партнерів.

По-перше, сучасний ринок туристичного страхування є високо конкурентним.

Попит на страхові послуги в українському туристичному секторі залежить насамперед від зобов'язань за тим чи іншим видом страхування, а також від рівня ризику потенційного страхувальника. На жаль, сьогодні, як і в багатьох інших видах страхування, основним пріоритетом при виборі страхової компанії є найнижча ціна, потім комплекс послуг, а потім фінансова надійність, досвід і партнери. Тому ціна страхування зараз дуже низька, і цей вид страхування дуже ризикований. Як завжди, низькі ціни забезпечують неякісне обслуговування та мінімальні фінансові обмеження.

Аналіз потреб туристичних компаній у страхуванні ризиків виявляє наступні тенденції. Великі та середні туристичні компанії потребують належного страхового покриття та мають договір страхування.

Проведемо розрахунок основних показників проекту впровадження послуги страхування туристів в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» на основі розробки трьох сценаріїв розвитку проекту.

Розрахуємо показники реалістичного сценарію впровадження послуги страхування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок показників економічної ефективності впровадження послуги страхування в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» за реалістичним сценарієм

Параметр	Роки		
	1 р.	2 р.	3 р.
Обсяг грошового потоку, R_k , тис.грн.	3192,53	3580,44	3968,35
Обсяг інвестиційних вкладень, I_C , тис.грн.	818,40	877,58	921,21
Коефіцієнт дисконтування, α_i	1,00	0,80	0,64
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис.грн.	3192,53	2864,35	2539,74
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис.грн.	818,40	702,06	589,57
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i тис.грн.	2374,13	2162,29	1950,17
ЕБІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	2374,13	2702,86	3047,14
Індекс рентабельності інвестицій	4,07	x	x
Термін окупності, місяців	3	x	x

Отже, за умов реалістичного сценарію розвитку зі ставкою дисконту 20% чиста теперішня вартість проекту буде позитивною (2 374 130 грн. у 2024 році), що свідчить про ефективність інвестицій. Підсумовуючи наведені розрахунки, варто зазначити, що загальний грошовий потік першого року впровадження страхових послуг перевищує інвестиційні витрати на 2 374 130 грн., що є позитивним явищем для діяльності компанії. КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» отримає прибуток завдяки реалізації нового проекту ROI 4,07. Оскільки розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 1, то проект слід розглядати та впроваджувати в реальну діяльність

підприємства, оскільки він є прибутковим для КП «Київський міський туристично-інформаційний центр»; аналізуючи період окупності затрат, доходимо висновку, що інвестиційний проект скорочення витрат за рахунок впровадження послуги страхування окупиться протягом 3-х місяців реалізації проекту.

Розрахуємо показники песимістичного сценарію впровадження послуги страхування, за умови скорочення запланованого рівня доходів на 3% (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок показників економічної ефективності впровадження послуги страхування в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» за песимістичним сценарієм

Параметр	Роки		
	1 р.	2 р.	3 р.
Обсяг грошового потоку, R_k , тис.грн.	3096,75	3473,03	3849,30
Обсяг інвестиційних вкладень, IC , тис.грн.	818,40	877,58	921,21
Коефіцієнт дисконтування, α_i	1,00	0,80	0,64
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис.грн.	3096,75	2778,42	2463,55
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис.грн.	818,40	702,06	589,57
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i тис.грн.	2278,35	2076,36	1873,98
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	2278,35	2595,45	2928,09
Індекс рентабельності інвестицій	3,95	x	x
Термін окупності, місяців	3	x	x

Отже, на умовах песимістичного сценарію розвитку на основі впровадження послуги страхування в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» також плануємо отримати операційний прибуток (показник буде коливатися з 2278,35 тис. грн. у 2024 р. до 2928,09 тис. грн. у 2026 р.). Індекс рентабельності більше 1, термін окупності складає 3 місяці.

У табл. 3.5 розрахуємо показники для оптимістичного сценарію впровадження послуги страхування в КП «Київський міський туристично-

інформаційний центр» за умови збільшення доходів на 3% до відповідних показників реалістичного сценарію.

Таблиця 3.5 – Розрахунок показників економічної ефективності впровадження послуги страхування в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» за оптимістичним сценарієм

Параметр	Роки		
	1 р.	2 р.	3 р.
Обсяг грошового потоку, R_k , тис.грн.	3288,31	3687,85	4087,40
Обсяг інвестиційних вкладень, I_C , тис.грн.	818,40	877,58	921,21
Коефіцієнт дисконтування, α_i	1,00	0,80	0,64
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис.грн.	3288,31	2950,28	2615,94
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис.грн.	818,40	702,06	589,57
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i тис.грн.	2469,91	2248,22	2026,36
ЕБІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	2469,91	2810,27	3166,19
Індекс рентабельності інвестицій	4,20	x	x
Термін окупності, місяців	3	x	x

Отже, на умовах оптимістичного сценарію розвитку на основі впровадження послуги страхування в КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» плануємо отримати операційний прибуток (показник коливається з 2469,91 тис. грн. у 2024 р. до 3166,19 тис. грн. у 2026 р.). Індекс рентабельності більше 1, термін окупності складає 3 місяці.

Підсумовуючи різні можливі сценарії впровадження послуги страхування в досліджуваному підприємстві, слід відзначити економічну ефективність кожного із запропонованих варіантів підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства у запланованому періоді.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1) Зазначено, що сутність конкурентоспроможності туристичного підприємства полягає в забезпеченні механізму конкуренції, а зміст виражається в нормах і правилах функціонування підприємств в системі економічних координат. На нашу думку, конкурентоспроможність туристичного підприємства – це позиція туристичного підприємства у внутрішній і зовнішній компетенції однієї галузі як системи, яка здатна забезпечувати динамізм у реалізації своїх туристичних послуг та спрямована на отримання позитивних результатів в конкурентній боротьбі із собі подібними.

2) Досліджено, що існування конкурентоспроможності туристичного підприємства передбачає збалансування всіх напрямів діяльності з конкурентними та стратегічними напрямами розвитку туристичного підприємства. При реалізації конкурентоспроможності має спостерігатися інтеграція конкурентних і базових корпоративних стратегій туристичного підприємства.

Взаємодія всіх блоків схеми складових конкурентоспроможності здійснюється на загальній основі та в певній послідовності шляхом здійснення заходів у процесі управління конкурентною політикою. Розглянуто концептуальні засади дослідження системних підходів до формування конкурентоспроможності підприємств (клієнтоорієнтованого, конкурентно орієнтованого та ресурсного), що враховують комплексний розгляд їх цілей та елементів.

3) Виявлено, що сучасна наука має у розпорядженні розгалужений набір методів діагностики конкурентоспроможності туристичного підприємства, але, незважаючи на це, процес їх модифікації та створення нових варіантів має

продовжуватися. Розглянуті методи оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства хоч і різняться між собою певним чином, проте всі вони ставлять за мету поліпшити якість туристичних послуг, швидке оновлення асортименту, тимчасове зниження цін, ефективну рекламу туристичних послуг та інше. Використання таких методів може бути зручним для використання в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт.

4) Досліджено, що КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» – вітчизняне туристичне підприємство. Протягом 2019-2021 рр. відбулося зростання кількості обслуговуваних туристів на 800 осіб, зокрема, чисельність іноземних туристів зросла на 90 осіб, а кількість туристів, які виїжджали за кордон збільшилася на 700 осіб. Основний темп зростання кількості обслуговуваних туристів спостерігаємо у 2021 р., по відношенню до 2020 р. – 106,61%. У 2021 р., порівняно з 2019 р., спостерігаємо зростання чистого доходу від надання туристичних послуг (товарів, робіт, послуг) КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» на 2400047 тис. грн. або на 47,05%. Варто відзначити, що у 2019-2021 рр. КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» вело прибуткову діяльність (чистий прибуток склав 1005025 тис. грн. у 2019 р., 1086424 тис. грн. у 2020 р. та 1632730 тис. грн. у 2021 р.).

5) Проаналізовано, що коефіцієнт конкурентоспроможності туристичних послуг КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» складає більше 50%. Тому можна впевнено сказати, що туристичні послуги КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» мають стійку конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг України у порівнянні з іншими конкурентами. Це свідчить про стійку домінацію на ринку КП «Київський міський туристично-інформаційний центр». Варто відзначити, що КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» є більш конкурентоспроможною компанією, ніж її найсильніші конкуренти, так як

вище названі коефіцієнти позитивні. Загальна сума урівноважених оцінок дає можливість зробити висновок, що туристичні послуги КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» мають достатньо високу конкурентоспроможність і деякі конкурентні переваги у порівнянні з іншими компаніями, що представлені на ринку.

б) Здійснено оцінку конкурентоспроможності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» шляхом стратегічного планування. Матриця McKinsey визначає позицію окремих турфірм-конкурентів на ринку туристичних послуг за двома критеріями – конкурентний потенціал турфірми (відображено по горизонтальній осі) та рівень привабливості ринку (відображено до вертикальній осі). Кожну вісь поділено умовно на три частини. Значення критерію на кожній осі коливається від умовного 0 (мінімальне) до умовної одиниці (максимальне). Розділивши кожен вісь на 3 частини, отримуємо відповідно три зони для кожного критерію – низька зона (від 0 до 0,33), середня зона (від 0,33 до 0,67) та висока зона (від 0,67 до 1). Залежно від того, які обсяги продажу займають турфірми у порядку зростання даного показника, їх умовно розподілили між трьома секторами в матриці McKinsey. Оскільки «Київський міський туристично-інформаційний центр» має найменші обсяги реалізації турпослуг серед конкурентів, то її віднесено до нижнього сектору ринкової привабливості. Аналогічно, за показником конкурентного потенціалу турфірму «Київський міський туристично-інформаційний центр» віднесено до нижнього сектору конкурентоспроможності.

7) Обґрунтовано, що сучасні технології вдосконалення і розвиток конкурентоспроможності туризму КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» охоплює весь комплекс сучасних технологій, а саме: рекламу, пропаганду, паблік рілейшнз, стимулювання збуту, прямий маркетинг та персональний продаж, які перебувають у постійній взаємодії між собою та підприємством, з його зовнішнім і внутрішнім середовищем. Це, в свою чергу, дає змогу говорити про наявність певної інтегрованої системи вдосконалення і

розвиток конкурентоспроможності туризму КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» із застосуванням Інтернет. Проаналізувавши конкретну ситуацію та проблеми діяльності КП «Київський міський туристично-інформаційний центр», встановлено, що маркетингові комунікації організації поділяються на комунікації формування продажів та комунікації корпоративного іміджу. Варто зазначити, що впровадження продуктів, ресурсів, технологічних процесів, організації та маркетингових інновацій у практику організації дозволля через КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» може не лише залучити більший туристичний потік, а й покращити економічні показники діяльності туроператорів, покращуючи їх конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому туристичних ринках також забезпечить підвищення якості обслуговування гостей та більш комплексне задоволення їхніх потреб з урахуванням специфічних вимог окремих туристичних груп. У процесі надання страхових послуг КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» користується послугами страхових агентств для страхування від усіх можливих ризиків.

Тому нерідко виявляються конфліктні ситуації у посередницьких зв'язках між страховою організацією, КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» та потенційними його клієнтами. Тому пропонуємо провести диференціацію асортименту послуг підприємства шляхом відкриття нової асортиментної групи – страхування ризиків у туристичній галузі. Так, на умовах реалістичного сценарію розвитку за дисконтної ставки 20% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту (у 2024 р. показник складатиме 2374,13 тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева О. А. До питання ролі стратегічного аналізу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Управління організацією, бухгалтерський облік і економічний аналіз: питання, проблеми і перспективи розвитку: матеріали II науково-практичної конференції. Запоріжжя: ЗІЕТ, 2017. С. 85–89.
2. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2018 р. С. 251–254.
3. Гальків Л. І. Статистичне оцінювання розвитку туристичного бізнесу в областях Західної України. Стратегічні напрями розвитку рекреації у туристичній діяльності та її вплив на соціально-економічний стан західного регіону України : монографія. Харків : Растр-7, 2017. 294 с.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2016. 384 с.
5. Ковалевська С.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій / С.В. Ковалевська, К.Ю. Сапожник// Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. "Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики" (м. Кривий Ріг, 28 квітня 2018 р.). Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2018. С.161-163.
6. Колесник О. О. Формування класифікаційних ознак туризму в системі економічних аспектів розвитку суспільства. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 29 листоп. 2019 р. Вісник ЖДТУ. 2019. № 1 (47). С. 171–175.
7. Лендел М. А., Газуда С. М., Газуда Л. М. Туристично-рекреаційний комплекс у системі соціально-економічного розвитку сільських територій

трансграничного регіону. Науковий вісник Ужгородського університету. 2018. Випуск 1 (51). С. 153–160.

8. Лопатинський Ю. М. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки. Науковий вісник Чернівецького університету. 2016. Вип. 777–778 (Економіка). С. 35–40.

9. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2020. № 2. С. 5–17.

10. Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 207 с.

11. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4, № 2. С. 97-114.

12. Організація туризму: підручник; за ред. І.М. Писаревського. Х.: ХНАМГ, 2018. 541 с.

13. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата доступу 6 квітня 2023).

14. Полковниченко С.О. Оцінка конкурентоспроможності України на європейському ринку туристичних послуг / С. О. Полковниченко, А. О. Мурай// Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» № 12, 2018 - С.33-38.

15. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового реалізації. наук.-практ. конф., м. Львів, 29 листоп. 2019 р. *Економіст*. 2021. № 12. С. 58–61.

16. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. *Молодий вчений*. 2017. № 3 (43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal /2017/3/189.pdf> (Дата доступу 16 квітня 2023).

17. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку туризму у Західному регіоні України: матеріали I Всеукр. студ. наук.-практ. конф. Харків : ЛДУФК, 2016. 122 с.

18. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

19. Халімон Т. М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Державний університет телекомунікацій, 2018 № 1 (23). С. 74–82.

20. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 117–120.

21. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

22. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: навч. посіб. К.: Атіка, 2016. 264 с.

23. Чорненька Н. В. Подієвий туризм як перспективний напрям розвитку в системі туристичної індустрії. Рекреаційно-туристичне природокористування в Східноєвропейському регіоні: сучасний стан і перспективи : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці 21-23 жовтня 2010 р.). Чернівці: Чернівецький національний університет, 2020. С. 174–176.

24. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації: монографія / авторський колектив; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Бочана. Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2020. - 236 с.

25. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	49948	84381	0
первісна вартість	1001	90194	155429	0
накопичена амортизація	1002	40246	71048	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2023562	1685032	0
Основні засоби:	1010	16042714	11559486	0
первісна вартість	1011	17362857	13200349	0
знос	1012	1320143	1640863	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2190150	2053739	0
інші фінансові інвестиції	1035	1204	874	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	74529	12554	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	71166	85182	0
Усього за розділом I	1095	20451273	15481248	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	636092	1827411	0
Виробничі запаси	1101	207023	188645	0
Незавершене виробництво	1102	31003	45111	0
Готова продукція	1103	19744	25276	0
Товари	1104	378322	1568379	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3661221	2753361	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2020658	3363251	0
з бюджетом	1135	232945	309800	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	231459	154730	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2620759	4508926	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	704950	1071685	0
Готівка	1166	85	82	0
Рахунки в банках	1167	704865	1059719	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	209892	1054419	0
Усього за розділом II	1195	10315976	15043583	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	30767249	30524831	0

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786928	786928	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	7295830	5405753	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23690118	-19718210	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-15607360	-13525529	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	3856350	2902376	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17391788	18043495	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних	1532	0	0	0

виплат; (на початок звітної періоду)				
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	21248138	20945871	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	270000	1410524	0
Векселі видані	1605	205343	205343	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	2493070	3287651	0
за товари, роботи, послуги	1615	10477157	6905263	0
за розрахунками з бюджетом	1620	7961	10122	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	10548	19013	0
за розрахунками з оплати праці	1630	27311	40582	0
за одержаними авансами	1635	1310361	6140615	0
за розрахунками з учасниками	1640	558195	337	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	62569	78891	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9703956	5006148	0
Усього за розділом III	1695	25126471	23104489	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	30767249	30524831	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34464262	17849182
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції	2050	(26943084)	(13118292)

(товарів, робіт, послуг)			
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	7521178	4730890
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16595547	13398606
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(1741568)	(1339817)
Витрати на збут	2150	(2525833)	(2037403)
Інші операційні витрати	2180	(16065183)	(14092830)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3784141	659446
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	198560	0
Інші фінансові доходи	2220	233004	44716
Інші доходи	2240	3886371	93134
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1785095)	(1878548)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(2345073)	(440657)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3971908	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(1521909)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	501
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3971908	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(1521408)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період

			попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-2041469	2749680
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2041469	2749680
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2041469	2749680
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1930439	1228272

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	845396	574385
Витрати на оплату праці	2505	1224642	974788
Відрахування на соціальні заходи	2510	165440	128275
Амортизація	2515	785268	713321
Інші операційні витрати	2520	2938094	2073899
Разом	2550	5958840	4464668

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	84381	84720	0
первісна вартість	1001	155429	200015	0
накопичена амортизація	1002	71048	115295	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1685032	1604627	0
Основні засоби:	1010	11592525	9508479	0
первісна вартість	1011	13200348	10399955	0
знос	1012	1607823	891476	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2053739	2268459	0
інші фінансові інвестиції	1035	874	514	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12554	25745	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	85182	140461	0
Усього за розділом I	1095	15514287	13633005	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1827411	484128	0
Виробничі запаси	1101	188645	94072	0
Незавершене виробництво	1102	45111	84301	0
Готова продукція	1103	25276	12835	0
Товари	1104	1568379	292920	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2753361	2364938	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3363251	4244717	0
з бюджетом	1135	309800	382959	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	154730	42594	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4508926	7647809	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1071685	2128855	0
Готівка	1166	82	51	0
Рахунки в банках	1167	1059719	471503	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	1054419	1214328	0
Усього за розділом II	1195	15043583	18510328	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	30557870	32143333	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786928	786928	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	5438793	5277608	0
Додатковий капітал	1410	0	508	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-19805906	-14736932	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-13580185	-8671888	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2902376	797929	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18043495	10098959	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного	1531	0	0	0

періоду)				
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	20945871	10896888	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1410524	0	0
Векселі видані	1605	205343	205343	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	3287651	6086568	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	6992959	6615953	0
за розрахунками з бюджетом	1620	10122	4541	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	19013	27993	0
за розрахунками з оплати праці	1630	40582	35730	0
за одержаними авансами	1635	6140615	7298000	0
за розрахунками з учасниками	1640	337	337	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	78891	92036	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5006147	9551832	0
Усього за розділом III	1695	23192184	29918333	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	30557870	32143333	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36852545	34464262
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві	2014	0	0

незароблених премій			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28931627)	(26943084)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	7920918	7521178
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	13784643	16595547
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(2023075)	(1829265)
Витрати на збут	2150	(3240227)	(2525833)
Інші операційні витрати	2180	(10521024)	(16065183)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5923235	3696444
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	198560
Інші фінансові доходи	2220	110096	233004
Інші доходи	2240	2394809	3886371
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1672348)	(1785095)
Втрати від участі в капіталі	2255	(11206)	(0)
Інші витрати	2270	(1701834)	(2345073)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5042752	3884211
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5042752	3884211
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-160677	-2041469
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0

Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-160677	-2041469
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-160677	-2041469
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4882075	1842742

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	427995	845396
Витрати на оплату праці	2505	1302397	1224642
Відрахування на соціальні заходи	2510	179964	165440
Амортизація	2515	690126	785268
Інші операційні витрати	2520	3748014	2938094
Разом	2550	6348496	5958840

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	84720	107384	0
первісна вартість	1001	200015	267037	0
накопичена амортизація	1002	115295	159653	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1604627	761562	0
Основні засоби:	1010	9508479	8604893	0
первісна вартість	1011	10399955	10754359	0
знос	1012	891476	2149466	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2268459	2224223	0
інші фінансові інвестиції	1035	514	364	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	25745	11936	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	140461	150507	0
Усього за розділом I	1095	13633005	11860869	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	484128	508355	0
Виробничі запаси	1101	94072	124159	0
Незавершене виробництво	1102	84301	45355	0
Готова продукція	1103	12835	11929	0
Товари	1104	292920	326912	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2364938	6331690	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4244717	2929739	0
з бюджетом	1135	382959	1130989	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	42594	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська	1155	7647809	6414038	0

заборгованість				
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	100463	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2128855	2091999	0
Готівка	1166	51	29	0
Рахунки в банках	1167	471503	541369	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	1214328	1100643	0
Усього за розділом II	1195	18510328	20607916	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	32143333	32468785	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786928	786928	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	5277608	4328505	0
Додатковий капітал	1410	508	508	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14736932	-15434522	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-8671888	-10318581	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	797929	695087	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10098959	17721705	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних	1532	0	0	0

виплат; (на початок звітної періоду)				
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	10896888	18416792	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	205343	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	6086568	1289812	0
за товари, роботи, послуги	1615	6615953	648721	0
за розрахунками з бюджетом	1620	4541	14312	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	27993	13540	0
за розрахунками з оплати праці	1630	35730	45731	0
за одержаними авансами	1635	7298000	6645126	0
за розрахунками з учасниками	1640	337	337	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	92036	107872	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9551832	15605122	0
Усього за розділом III	1695	29918333	24370573	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	32143333	32468784	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35973856	36852545
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28110066)	(28931627)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0

Валовий: прибуток	2090	7863790	7920918
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	485593	20682
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(2165853)	(2023075)
Витрати на збут	2150	(3576132)	(3240227)
Інші операційні витрати	2180	(155481)	(139434)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2451917	2540864
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	97223	110096
Інші доходи	2240	2641561	7535407
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1516747)	(1672348)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(11206)
Інші витрати	2270	(5520779)	(3460061)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	5042752
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(1846825)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	5042752
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(1846825)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	132	-160677
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	132	-160677

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	132	-160677
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1846693	4882075

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	328462	427995
Витрати на оплату праці	2505	1462328	1302397
Відрахування на соціальні заходи	2510	208311	179964
Амортизація	2515	1401192	690126
Інші операційні витрати	2520	3977655	3748014
Разом	2550	7377948	6348496

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Г

Таблиця Г.1

Стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі диверсифікації
відповідно до стадії життєвого циклу підприємства

Стадії ЖЦП	Види диверсифікації діяльності				
	Концентрична (вертикальна)	Горизонтальна	Конгломератна	Перехресна	Змішана
Становлення	Не застосовується, так як диверсифікація не доцільна у зв'язку з тим, що робота з просування наявних послуг тільки розпочалась і всі сили необхідно зосередити саме на ній				
Зростання	Можлива, однак етап характеризується закріпленням на ринку з уже наявними послугами, тому реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності потребує серйозних зусиль (не завжди обґрунтованих)		Не рекомендується у зв'язку із зосередженням зусиль підприємства на закріпленні на ринку наявних послуг в основній сфері діяльності. Освоєння нового виду діяльності у даному випадку недоцільно	Можлива, однак етап характеризується закріпленням на ринку з уже наявними послугами, тому реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності потребує серйозних зусиль	Не рекомендується у зв'язку із зосередженням зусиль підприємства на закріпленні на ринку наявних послуг в освоєній сфері діяльності.
Зрілість	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Виробничі потужності дозволяють надавати нові послуги, які здатні охопити нові сфери діяльності	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Здобута репутація і висока конкурентоспроможність уможливають надання нових послуг	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Потребує серйозних витрат, оскільки її реалізація пов'язана з освоєнням нового виду діяльності	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Можливості КП «Туристичний інформаційний центр» дозволяють надавати нові послуги, які здатні охопити нові види діяльності.	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Можливості КП «Туристичний інформаційний центр» дозволяють надавати нові послуги, які здатні підвищити його конкурентоспроможність, проте потребує серйозних витрат, оскільки її реалізація пов'язана з освоєнням нового виду діяльності
Занепад	Рекомендована. Реалізація даної стратегії підвищення конкурентоспроможності дозволить «врятувати» підприємство, якщо знос наявних виробничих потужностей незначний	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання, надання нових послуг і розвитку нового виду діяльності	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання, надання нових послуг	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання, надання нових послуг і розвитку нового виду діяльності