

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: Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
(на прикладі ТОВ “ДЖОІН АП”)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Increasing the level of competitiveness of the enterprise
(on the example of "JOIN AP")

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0739-ГКТС,
спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та
туристичного сервісу

Гришко А.В.

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. _____ Ю.І. Полусмяк
Рецензент зав. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ Т.С.Павлюк

Запоріжжя

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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., проф. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Гришко Аліни Віталіївни

1. Тема роботи Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ “ДЖОІН АП”)

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

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 підприємства ТОВ “ДЖОІН АП”.

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. Теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства; 1.2 Критерії та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства; 1.3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ “ДЖОІН АП” – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»; 2.2 Аналіз впливу внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»; 2.3 Оцінка конкурентного середовища підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!». Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ “ДЖОІН

АП” – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДЖОІН АП!»; 3.2 Оцінка ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2023 р.	05.01.2023 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2023 р.	15.03.2023 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2022 р.	06.04.2022 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2023 р.

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	березень	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	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студентка _____ А.В. Грiшко
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ “ДЖОІН АП”) :85 сторінки, 21 таблиці, 3 малюнка, 3 формули, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Актуальність даної теми зумовлена тим, що конкурентоспроможність туризму є однією з умов успішного розвитку туризму в Україні і водночас відіграє важливу роль у системі світогосподарських зв'язків та умов глобалізації економіки. Процес глобалізації продовжує посилюватися, результатом чого є ускладнення бізнес-середовища, насамперед, загострення ринкової конкуренції та поява нових загроз. Тому необхідно шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження є конкурентоспроможність ТОВ “ДЖОІН АП”.

Інформаційну базу роботи становлять джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства, розкриті методи та критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства. На основі теоритичного матеріалу було проведено аналіз впливу чинників та оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ “ДЖОІН АП”. Також були розроблені заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ, ТУРИЗМ, МЕТОД ОЦІНКИ, ТУРИСТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО

ABSTRACT

Qualification work: Increasing the level of competitiveness of the enterprise (on the example of "JOIN AP"): 85 pages, 21 tables, 3 figures, 3 formulas, 6 appendices. The list of references includes 35 items.

The relevance of this topic is due to the fact that the competitiveness of tourism is one of the conditions for the successful development of tourism in Ukraine and at the same time plays an important role in the system of world economic relations and the conditions of economic globalization. The process of globalization continues to intensify, the result of which is the complication of the business environment, first of all, the intensification of market competition and the emergence of new threats. Therefore, it is necessary to look for new ways of increasing the competitiveness of the company's products.

The purpose of the qualification is to justify the ways of increasing the competitiveness of the enterprise.

The object of the study is the competitiveness of "JOIN AP".

The information base of the work consists of Internet sources, specialized literature, periodicals, materials of scientific and practical conferences on the researched issues, as well as data from statistical reporting of the enterprise. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the work, the theoretical aspects of the enterprise's competitiveness were considered, methods and criteria for assessing the enterprise's competitiveness were revealed. On the basis of the theoretical material, an analysis of the influence of factors and an assessment of the competitiveness of the LLC "JOIN AP" enterprise were carried out. Measures to increase the competitiveness of the enterprise were also developed.

COMPETITIVENESS, COMPETITION, TOURISM, EVALUATION
METHOD, TOURIST ENTERPRISE

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,

СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Рис. – рисунок;

Табл. – таблиця;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

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

IATA – міжнародна асоціація авіаперевізників;

СЗК – стратегія забезпечення конкурентоспроможності;

ОАЕ – Об'єднані Арабські Емірати;

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

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства

1.2 Критерії та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

1.3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ДЖОІН АП”

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

2.2 Аналіз впливу внутрішніх чинників на конкурентоспроможність
підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

2.3 Оцінка конкурентного середовища підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ДЖОІН АП”

3.1 Розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ
«ДЖОІН АП!»

3.2 Оцінка ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку суспільства, сфера туризму є однією з галузей світового господарства, яка найбільш динамічно розвивається. Функціонування туристичних підприємства відбувається в умовах постійної конкуренції, що вимагає підвищеної уваги до оцінювання власної конкурентоспроможності та управління нею. В таких умовах особливого значення набувають інноваційні технології, які використовуються в туристичній сфері, адже вони допомагають прискорити процес впровадження досягнень науки та техніки в практику роботи підприємств туристичної та готельно-ресторанної індустрії, що є надзвичайно важливим.

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

Проблеми шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства знайшли своє відображення у численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Основні підходи до методології дослідження конкуренції та конкурентоспроможності закладені в працях таких економістів як І. Ансофф, Я. Базилюк, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов та інших вчених.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!».

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

Метою роботи є на основі аналізу наукових джерел та практики діяльності туристичного підприємства обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства

- визначити критерії та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

- розглянути шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

- надати загальну характеристику та аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

- проаналізувати вплив внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

- оцінити конкурентне середовища підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

- обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДЖОІН АП!»

- оцінити ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності

Методи дослідження. Для дослідження були використані наступні методи: загальнонаукові методи, зокрема діалектичний метод пізнання й системний підхід. Методи аналізу та синтезу, статистико-економічного аналізу використані для дослідження фінансово економічної діяльності підприємства, а також метод структурного опису та графічного моделювання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі розбудови та розвитку ринкової економіки дуже важливим є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств, яка є одним з аспектів позиції підприємств на локальних та міжгосподарських ринках. Успіх підприємства в конкурентному середовищі визначається постійним моніторингом його ринкової позиції, вивченням сильних і слабких сторін його діяльності та адаптацією до змін ситуації ринкових конкурентів.

Для забезпечення конкурентоспроможності важливо розуміти потреби та очікування споживачів, а також вдосконалювати технології та виробничі процеси для зниження витрат та підвищення якості продукції. Необхідно також підтримувати розумну політику ціноутворення, яка дозволяє зберігати конкурентну ціну, а також забезпечувати ефективну логістику та дистрибуцію.

Конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху на ринку. Щоб забезпечити стабільну позицію підприємства, необхідно постійно моніторити ринок, вивчати потреби споживачів та вдосконалювати технології та виробничі процеси. Розробка та впровадження ефективної системи управління конкурентоспроможністю дозволить підприємству підвищити ефективність та забезпечити стабільність на ринку.

Проблема дослідження полягає насамперед у тому, що для досягнення успіху необхідне управління конкурентоспроможністю. Правильно розроблена система управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє підвищити його ефективність та забезпечити стабільність на ринку. Основними елементами такої системи є аналіз ринку та конкурентів, стратегічне планування, управління ризиками та інноваціями, управління якістю продукції та послуг, забезпечення ефективного маркетингу та реклами.

в наш час конкурентоспроможність підприємств є ключовою для їх успіху на ринку. Висока якість виробництва та управління, здатність до швидкої адаптації до змін ринкових умов і пошук нових ринкових можливостей є важливими елементами підтримки конкурентоспроможності. Для забезпечення стабільного ринкового середовища дуже важливим є відсутність недобросовісної конкуренції, зловживання домінуючим становищем та угоди між компаніями, які обмежують конкуренцію. Таке середовище стимулює розвиток економіки, збільшення продуктивності та створення нових робочих місць. Для досягнення цих цілей потрібно постійно вдосконалювати організаційні і фінансові механізми, моделі та методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності компаній.

За цих умов необхідно дати визначення терміну «конкурентоспроможність бізнесу», виділити його основні характеристики та розмежувати категорії «конкурентоспроможність продукції» та «конкурентоспроможність бізнесу».

Сучасні економісти по-різному визначають поняття «конкурентоспроможність». Пояснення наведено в таблиці 1.1.

Загалом, конкурентоспроможність бізнесу можна визначити як здатність підприємства успішно конкурувати на ринку, забезпечувати високі показники рентабельності та прибутковості, ефективно управляти ресурсами, а також динамічно реагувати на змінні умови ринку [2].

Основні характеристики конкурентоспроможності бізнесу включають:

- здатність компанії ефективно конкурувати на ринку, забезпечувати попит на свої товари та послуги та збільшувати свою частку на ринку.
- наявність конкурентних переваг, таких як низька вартість виробництва, висока якість продукції, інноваційність, гнучкість та швидкість реагування на зміни на ринку.
- висока рівень ефективності управління, який забезпечує швидке прийняття рішень, мінімізацію витрат та оптимізацію робочих процесів.

Таблиця 1.1 - Погляди авторів на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення конкурентоспроможність
Портер, Майкл	“Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб’єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб’єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділяти високу, середню низьку конкурентоспроможність” [3]
В. Стівенсон	“Конкурентоспроможність характеризує те, “наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу” [3]
Р. А. Фатхутдінов	“Конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об’єктами, представленими на конкретному ринку” [3]
Б. А. Райзберг	“Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів” [3].
І. Ансофф	Конкурентоспроможність одночасно є як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб’єкта господарювання та суспільства в цілому [3].
Р. Грецький	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами [3].
Є.Богуславський, Ю. Шибалкіна	Конкурентоспроможність розглядається як роль регіону та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон [3].

Конкуентоспроможність продукції, зі свого боку, визначається якістю, ціною та іншими факторами, що впливають на задоволення потреб споживачів. Вона може включати такі характеристики, як дизайн, упакування, функціональність, зручність використання, екологічність, безпека та інші.

Отже, можна розмежувати категорії «конкуентоспроможність продукції» та «конкуентоспроможність бізнесу». Конкуентоспроможність продукції зосереджується на конкретному продукті або послугі та визначається його характеристиками, які задовольняють потреби споживачів. Конкуентоспроможність бізнесу, з іншого боку, охоплює ширший спектр чинників, включаючи ресурси, організаційну структуру, ефективність управління та інші фактори, що забезпечують успішну діяльність компанії в цілому.

Конкуентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока ефективність виробництва. Це досягається завдяки сучасному обладнанню, технологіям та кваліфікованому персоналу, а також здатності завойовувати та утримувати стабільні позиції на ринку протягом тривалого часу та ефективного застосування принципів маркетингового менеджменту.

Ці умови є важливими для забезпечення конкуентоспроможності підприємства в сучасних умовах:

1. Використання наукового підходу до стратегічного управління. Управління повинно бути підкріплене дослідженнями, аналізом ринку та конкурентів, а також прогнозуванням тенденцій розвитку. Науковий підхід дозволяє розробляти стратегії, які дають перевагу на ринку.

2. Інтеграція інженерного, технологічного, економічного та управлінського розвитку. Підприємство повинно розглядатися як система, у якій кожна функція повинна бути інтегрована з іншими функціями. Інтеграція допомагає забезпечити ефективне функціонування підприємства та забезпечити конкурентні переваги.

3. Використання сучасних методів досліджень та розробок. Підприємство повинно використовувати сучасні методи досліджень та розробок для вдосконалення своїх продуктів та послуг. Планування програм і завдань, теорія прийняття рішень та інші методи досліджень допомагають забезпечити ефективність діяльності підприємства.

4. Врахування взаємодії всіх функцій управління технологічним. Це означає, що управління технологічним процесом повинно бути інтегровано з іншими функціями управління, такими як маркетинг, фінанси та управління персоналом.

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

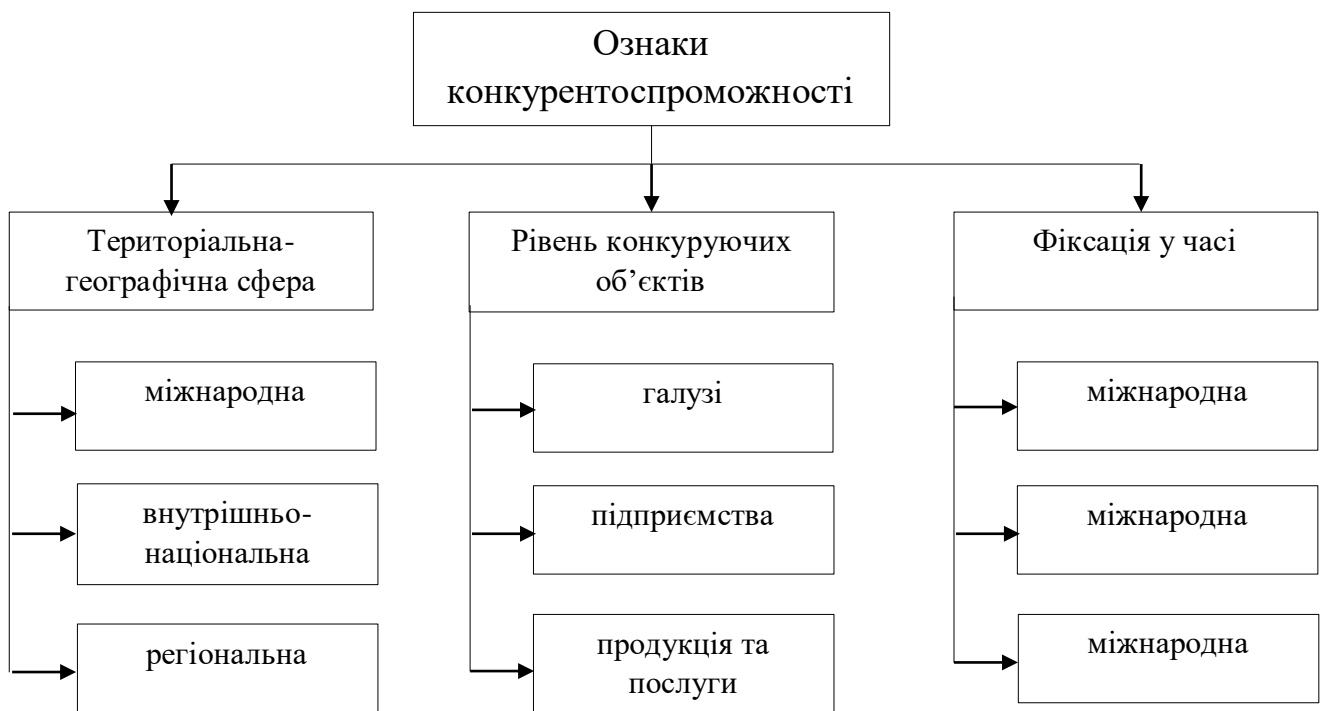


Рис. 1.1 - Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується наступним переліком властивостей: ефективність виробництва, інноваційність, маркетингова стратегія, лояльність клієнтів, ефективне управління, кваліфікований персонал, фінансова стабільність [4].

Ефективність виробництва означає, що підприємство повинно мати здатність виготовляти продукти та надавати послуги з мінімальними витратами на виробництво та максимальною якістю.

Інноваційність є однією з ключових властивостей, компанія повинна бути готова до впровадження нових технологій та інновацій, які дозволяють поліпшувати якість продуктів, підвищувати ефективність виробництва та забезпечувати конкурентоспроможність.

Маркетингова стратегія полягає у плануванні та виконанні дій, які спрямовані на досягнення конкретних маркетингових цілей підприємства, таких як збільшення продажів, ринкової частки, заробітку, підвищення впізнаваності бренду тощо.

Лояльність клієнтів є дуже важливим елементом конкурентоспроможності підприємства, оскільки задоволені та лояльні клієнти зазвичай забезпечують стабільність та зростання підприємства через повторні покупки та позитивні рекомендації.

Ефективне управління є властивістю конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє забезпечувати оптимальне використання ресурсів та досягати стратегічних цілей. Ефективна система управління повинна бути прозорою, динамічною та адаптивною до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Кваліфікований персонал є важливим елементом конкурентоспроможності підприємства. Висока кваліфікація працівників дозволяє забезпечити якість продуктів та послуг, вдосконалити виробничі процеси та управління, підвищувати ефективність та відповідальність працівників.

Фінансова стабільність підрозуміває, що підприємство повинно мати стабільні фінансові показники, що дозволяє забезпечувати стабільну роботу

Отже, конкурентоспроможність підприємства не є самодостатньою категорією, і вона залежить від багатьох факторів, таких як галузева конкурентоспроможність, технологічний розвиток, наявність кваліфікованого

персоналу, діяльність у сприятливому середовищі, рівень розвитку економіки, стан макроекономічних показників тощо. Тому, успішність підприємства в конкурентному середовищі залежить від того, наскільки добре воно може пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати свої ресурси для досягнення конкурентної переваги.

Таким чином, підприємство повинно постійно аналізувати ринок, визначати потреби клієнтів, моніторити конкурентів, вдосконалювати виробничі процеси, залучати та розвивати кваліфікований персонал, а також застосовувати інноваційні технології та стратегії маркетингу, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність.

1.2 Критерії та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності є важливою частиною ефективного управління господарською діяльністю підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Процес оцінки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, приховані можливості та потенційні загрози, що допомагає планувати та розвивати ефективну діяльність на основі конкурентних переваг.

Розуміння рівня конкуренції на ринку є важливим для розробки конкурентної стратегії та бізнес-планування. Система оцінки конкуренції повинна враховувати інтереси інвесторів, підприємців та споживачів, щоб забезпечити інституційну конкурентоспроможність та функціонування організаційно-економічних механізмів.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує ретельного аналізу його поточного стану та можливостей для подальшого розвитку. Для цього можна використовувати різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності, такі як фінансові, маркетингові, конкурентні та ресурсні методи.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства має бути спрямована на виявлення його переваг та недоліків порівняно з конкурентами на ринку, а також на виявлення можливостей для поліпшення позицій компанії. Для досягнення цієї мети необхідно провести аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на успішність підприємства.

Зокрема, важливими критеріями конкурентоспроможності є здатність реагувати на вимоги ринку, якість задоволення попиту споживачів та ресурсний потенціал. Для оцінки цих критеріїв можна використовувати різні методи, такі як фінансовий аналіз, аналіз маркетингових стратегій та позицій, порівняння з конкурентами, а також оцінку внутрішніх ресурсів та потенціалу компанії.

У результаті проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства можуть бути визначені його сильні та слабкі сторони, можливості для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. На основі цього планується робота з покращення позицій компанії на ринку та забезпечення її успішного розвитку в майбутньому. Класифікацію методів діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Класифікація методів	Характеристика
Фінансові методи	Включають аналіз фінансових показників та забезпечення фінансової стабільності підприємства
Маркетингові методи	Оцінюють здатність підприємства задовольняти потреби споживачів та здійснювати ефективну маркетингову діяльність
Конкурентні методи	Аналізують стан конкуренції на ринку та здатність підприємства конкурувати з іншими компаніями
Ресурсні методи	Досліджують ресурсний потенціал підприємства та його здатність ефективно використовувати ресурси

Фінансові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на аналізі фінансових показників та даних підприємства. До таких методів відносять:

1. Аналіз фінансових показників - це метод, що полягає в оцінці фінансового стану підприємства на основі фінансових звітів (балансу, звіту про прибутки та збитки, грошового потоку). Аналізуються такі показники, як рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість та інші.

2. Порівняльний аналіз - це метод порівняння фінансових показників підприємства з аналогічними показниками інших підприємств на ринку. Цей метод дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси в порівнянні з конкурентами.

3. Аналіз фінансових прогнозів - цей метод передбачає аналіз фінансових прогнозів підприємства, що дає змогу оцінити його можливості для забезпечення прибутку в майбутньому та визначити ризики.

4. Вартісний аналіз - цей метод оцінки полягає в визначенні вартості підприємства на основі його фінансових показників та даних. Вартість підприємства може бути визначена за допомогою різних підходів, наприклад, за допомогою методу дисконтування грошових потоків.

5. Аналіз ефективності інвестицій - цей метод оцінки полягає в аналізі ефективності інвестицій у проекти та активи підприємства. Визначається рівень прибутку від інвестицій та ризики, пов'язані

Маркетингові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства зосереджені на вивченні попиту на товари та послуги підприємства, оцінці його позиції на ринку та визначенні переваг перед конкурентами.

Основні методи маркетингової оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1. Аналіз ринку та конкурентів. Цей метод передбачає вивчення ринкових тенденцій, аналіз поведінки конкурентів, їх продуктів, послуг та стратегій маркетингу.

2. Аналіз споживачів та їх потреб. Даний метод дозволяє вивчити поведінку споживачів, їх потреби та вимоги до товарів та послуг підприємства.

3. Аналіз маркетингової стратегії. Цей метод передбачає оцінку маркетингової стратегії підприємства, включаючи цінову політику, просування на ринку, асортиментну політику тощо.

4. SWOT-аналіз. Даний метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що дозволяє розробити ефективну стратегію розвитку та збільшення конкурентоспроможності.

Маркетингові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом управління підприємством та визначення стратегії його розвитку на ринку.

Конкурентні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на аналізі конкурентів на ринку та порівнянні їхніх переваг та недоліків з власними. Основними конкурентними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є:

1. Аналіз конкурентів. Цей метод полягає в дослідженні основних конкурентів підприємства на ринку, їхніх стратегій, ресурсів та ринкових позицій. Це дозволяє виявити переваги та недоліки власного підприємства порівняно з конкурентами та розробити стратегію з метою збільшення конкурентоспроможності.

2. Аналіз SWOT. Цей метод полягає в оцінці сильних та слабких сторін власного підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища. Також проводиться аналіз сильних та слабких сторін конкурентів. Результати аналізу SWOT дають змогу розробити стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності.

3. Аналіз «4P». Цей метод полягає в дослідженні основних компонентів маркетингової стратегії – продукту, ціни, місця та промоції. Аналізу піддають як власні продукти та маркетингову стратегію, так і конкурентів. Результати аналізу дають змогу виявити сильні та слабкі сторони

підприємства та розробити стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності.

4. Аналіз портфеля продуктів. Цей метод полягає в дослідженні асортименту продукції підприємства та порівнянні його з асортиментом конкурентів.

Ресурсні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства засновані на аналізі і оцінці внутрішніх ресурсів та потенціалу підприємства, які можуть забезпечити його конкурентну перевагу на ринку. Такі методи дозволяють визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які випливають з його внутрішніх ресурсів.

Основними ресурсними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є:

1. Аналіз виробничих потужностей та технічного рівня підприємства. Цей аналіз дозволяє визначити потенціал підприємства виробляти якісну продукцію в достатній кількості та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

2. Аналіз кадрового потенціалу. Цей аналіз дозволяє визначити кваліфікаційний рівень працівників підприємства, їх досвід та вміння, що може забезпечити якісну виробничу діяльність та високий рівень обслуговування клієнтів.

3. Аналіз фінансових можливостей підприємства. Цей аналіз дозволяє визначити фінансову стійкість підприємства, наявність необхідних фінансових ресурсів для розвитку та вирішення завдань.

4. Аналіз науково-технічного потенціалу. Цей аналіз дозволяє визначити наявність науково-технічного потенціалу, який може допомогти підприємству розвивати нові продукти та технології.

5. Аналіз бренду та репутації підприємства.

Використання цих методів дозволяє зрозуміти, як підприємство функціонує на ринку, які його конкурентні переваги та недоліки, які ресурси він має та як ефективно використовує їх. Результати оцінки

конкурентоспроможності можуть бути використані для розробки стратегії розвитку підприємства та вирішення ряду менеджерських завдань, пов'язаних з його функціонуванням на ринку.

Вибір методів оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить від багатьох факторів, включаючи цілі оцінки, доступність даних та ресурсів, характеристики ринку та суб'єктів конкуренції. Кожен метод має свої переваги та недоліки (таб. 1.3), і їх важливо уважно розглянути перед застосуванням.

Таблиця 1.3 - Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, пов'язані з життєвим циклом продукту	Можуть допомогти визначити етап життєвого циклу продукту і вплив на конкурентоспроможність підприємства	Не враховують інші фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства
Методи, що використовують різноманітні показники	Дозволяють оцінити конкурентоспроможність на різних рівнях (продукту, фірми, галузі), використовуються в більшості випадків	Необхідність великої кількості даних та складнощі у виборі та інтерпретації показників
Методи порівняльного аналізу	Дозволяють порівняти конкурентоспроможність з конкурентами та іншими фірмами, використовуються для визначення конкурентних переваг та недоліків	Залежність результатів від вибору об'єктів порівняння, складнощі у виборі фірм-аналогів
Методи, що використовують моделі	Дозволяють відтворити поведінку ринку та конкурентів та оцінити ефект від застосування різних стратегій, використовуються для прогнозування результатів діяльності	Залежність результатів від якості моделі, необхідність великої кількості даних та складнощі у виборі параметрів моделі
Методи, що використовують експертну оцінку	Методи можуть бути корисними для визначення конкурентоспроможності в тих випадках, коли не існує точних даних або коли інші методи оцінки недостатньо ефективні.	Оцінка конкурентоспроможності, яку дає експерт, може бути суб'єктивною і залежати від його досвіду, поглядів і особистих уподобань, відсутність точних критеріїв, експерти не завжди можуть повністю описати свої критерії, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності, це може призвести до неповної і неконкретної оцінки.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності мають свої обмеження та недоліки, і не завжди забезпечують повну інформацію про ефективність підприємства. Для досягнення більш об'єктивних результатів, можуть використовуватися комплексні методи, що поєднують різноманітні підходи та показники, наприклад, методологія балансової системи показників (BSC). BSC дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства з урахуванням його стратегічних цілей, місця на ринку, задоволення потреб клієнтів, ефективності використання ресурсів та здатності до інновацій. Однак, такі методи також можуть мати свої недоліки та вимагати відповідної кваліфікації для їх використання та аналізу результатів.

Отже, оптимальна система оцінки конкурентоспроможності повинна враховувати не лише економічні показники, а й фактори, що впливають на репутацію підприємства, якість продукту, задоволення клієнтів, інноваційність та інші. Така система має бути комплексною, детальною та узгодженою з цілями і завданнями підприємства. Важливо, щоб вона була адаптована до специфіки конкретної галузі та враховувала особливості регіонального ринку. Крім того, оптимальна система оцінки повинна бути достатньо простою та зрозумілою для всіх зацікавлених сторін.

1.3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

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

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю конкурувати на ринку з іншими компаніями, виробляти якісні товари та послуги, забезпечувати ефективне використання ресурсів та отримувати

прибуток. Існує кілька шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства, які можуть бути корисні для розвитку бізнесу:

1. Розвиток унікальної пропозиції продукту або послуги: Підприємство повинно розробляти та пропонувати на ринку продукти або послуги, які мають особливі характеристики та відповідають потребам споживачів. Це дозволяє зайняти позицію лідера на ринку та забезпечити стабільний попит на продукцію.

2. Ефективний маркетинг: Підприємство повинно активно використовувати різні канали маркетингу, щоб привернути нових клієнтів та збільшити розповсюдження своєї продукції. Серед каналів маркетингу можуть бути реклама, промоакції, знижки, лояльність клієнтів та інші.

3. Ефективне управління витратами: Підприємство повинно зосередитися на зниженні витрат та оптимізації бізнес-процесів. Це дозволить збільшити прибутковість та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

4. Розвиток кадрів: Підприємство повинно забезпечити своїх співробітників знаннями та навичками, необхідними для роботи в сучасному бізнес-середовищі. Це дозволяє забезпечити високий рівень продуктів.

5. Розвиток інновацій: Підприємство повинно зосередитися на розробці нових продуктів, технологій та інших інноваційних рішень. Це дозволяє збільшити конкурентоспроможність на ринку та підтримувати стабільний рівень попиту на продукцію.

Інновації можуть стосуватися не тільки розробки нових продуктів або послуг, але й впровадження нових технологій виробництва, оптимізації бізнес-процесів, вдосконалення менеджменту та управління ресурсами підприємства.

Щоб успішно впроваджувати інновації, необхідно мати належну інфраструктуру, таку як науково-дослідні центри, технопарки, що забезпечують підтримку підприємств у розробці та впровадженні нових технологій та продуктів. Підвищення конкурентоспроможності

підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку [6].

До організаційних заходів, які можуть підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, можна також віднести наступне:

- розробку та впровадження програми зменшення витрат;
- вдосконалення системи управління якістю продукції;
- залучення та підвищення кваліфікації персоналу;
- створення ефективної системи маркетингу та просування продукції;
- вивчення ринкової ситуації та змін у попиті на продукцію;
- використання інформаційних технологій та автоматизація виробничих процесів;
- підвищення екологічної безпеки та відповідності вимогам законодавства;
- створення інноваційних продуктів та використання новітніх технологій у виробництві.

Комплексне управління всіма сферами діяльності підприємства є важливим елементом стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Це означає, що при розробці СЗК необхідно враховувати всі аспекти діяльності підприємства, такі як маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом, інвестиції та інші.

Залежно від ринкової ситуації, підприємство може обирати різні стратегії забезпечення конкурентоспроможності, такі як стратегії лідерства за вартістю, стратегії диференціації, стратегії фокусування на певних сегментах ринку та інші. При цьому, вибір стратегії повинен бути заснований на аналізі конкурентного середовища, потреб споживачів, технологічних можливостей підприємства, фінансових можливостей та інших факторів.

Так, стратегія лідерства вартості передбачає, що підприємство намагається забезпечити максимально можливу якість продукції за

найнижчою можливою ціною. Це досягається шляхом постійної раціоналізації технологій виробництва, зменшення витрат на виробництво, оптимізації логістичних процесів, використання найбільш ефективних ресурсів, мінімізації витрат на маркетинг та рекламу. Головною метою стратегії лідерства вартості є залучення більшої кількості клієнтів, які цінують низьку ціну, ніж брендову назву або розкішну упаковку. Таким чином, підприємство може отримати перевагу над конкурентами, які пропонують продукти за вищою ціною. Однак, важливо забезпечити при цьому належну якість продукції, щоб уникнути негативних наслідків для репутації підприємства.

Стратегія диференціації. Підприємство створює продукцію, яка має вищу якість, дизайн, унікальність і відповідає індивідуальним потребам споживачів. При цій стратегії підприємство намагається створити унікальний продукт або послугу, які відрізняються від конкурентів на ринку. Це може бути досягнуто за рахунок використання нових технологій, високої якості виробництва, унікального дизайну, інноваційного підходу до вирішення проблем клієнтів та інших факторів. Проте, стратегія диференціації зазвичай вимагає великих витрат на дослідження та розробку нових продуктів, а також витрат на маркетинг та рекламу, щоб зробити відому свою унікальну пропозицію клієнтам.

Стратегія фокусування (або концентрації) передбачає зосередження уваги на обмеженому сегменті ринку і задоволення потреб цього сегменту за допомогою виробництва продуктів з високою якістю, унікальністю та спеціалізованістю. Ця стратегія може бути ефективною для підприємств, що мають обмежені ресурси, але можуть забезпечити високу якість та конкурентоспроможність в окремому сегменті ринку. Однак, така стратегія може бути ризикованою, якщо ринковий сегмент занадто обмежений або він зазнає змін, оскільки підприємство може втратити свою конкурентну перевагу.

Таким чином, на практиці забезпечення конкурентоспроможності передбачає розроблення дійових заходів щодо досягнення або підвищення

конкурентоспроможності різних об'єктів (менеджменту, персоналу, виробництва, продукції, підприємства в цілому тощо), які, відповідно до стратегічної мети, сприяють реалізації певного рівня конкурентоспроможності підприємств конкретної галузі [8].

Добре продумана та правильно сформульована стратегія є ключовим елементом успіху будь-якого підприємства. Це дає змогу забезпечити максимальну ефективність діяльності та досягти поставлених цілей. При цьому важливо зазначити, що стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін на ринку та в зовнішньому середовищі. Тільки так підприємство зможе успішно функціонувати та розвиватися в умовах постійної конкуренції та змін.

Отже, ці шляхи можуть допомогти підприємству збільшити свою конкурентоспроможність. Однак, варто також зазначити, що успіх на ринку залежить не лише від використання цих шляхів, а й від ряду інших факторів, таких як якість продукту, обслуговування клієнтів, ефективність управління, співпраця зі співробітниками та партнерами тощо. Тому, для досягнення успіху на ринку, підприємство повинне ретельно аналізувати свій бізнес та ринок, розробляти стратегії, впроваджувати нові ідеї та практики, і постійно працювати над покращенням якості своєї продукції та обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЖОІН АП!»

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

Туроператор ТОВ «ДЖОІН АП!» - це компанія, яка спеціалізується на наданні туристичних послуг із забезпеченням повного комплексу послуг для туристів. ТОВ «ДЖОІН АП!» став одним з провідних туроператорів країни, який входить до складу міжнародної групи компаній TUI Group. Головний офіс ТОВ «ДЖОІН АП!» розташований у Києві. Також, компанія має філії в Запоріжжі, Харкові, Одесі, Дніпрі та Львові [26].

Компанія займається організацією туристичних послуг для клієнтів з України та інших країн світу. Пропонує тури в більш ніж 50 країн світу, зокрема популярні напрямки відпочинку, такі як Туреччина, Єгипет, ОАЕ, Таїланд, Іспанія, Франція, Італія та інші.

Компанія має широку мережу партнерів, зокрема з готельними мережами та авіакомпаніями, що дозволяє забезпечувати клієнтам високоякісні та доступні туристичні послуги. ТОВ «ДЖОІН АП!» також пропонує туристам власну мережу готелів - «Join UP!» Hotels, яка включає готелі в Єгипті, Туреччині, Тунісі, ОАЕ та інших країнах.

Крім того, ТОВ «ДЖОІН АП!» має широкий вибір туристичних напрямків, включаючи: пляжний відпочинок, екскурсійні програми, круїзи, розважальні подорожі та інші. Компанія також пропонує корпоративний туризм та послуги з організації конференцій та зустрічей.

Компанія ТОВ «ДЖОІН АП!» почала свою історію в 1996 році як авіакомпанія ACS Ukraine, але зареєстрували бренд у 1997 році. Початково вона працювала в трьох ключових напрямках - Домініканській Республіці, ОАЕ та Таїланді, але з часом географія турів значно розширилася [11].

ТОВ «ДЖОІН АП!» 2009 році і почав свою діяльність в Україні як багатопрофільний туроператор. У 2010 році туроператор ТОВ «ДЖОІН АП!» відкрив франчайзингову мережу та почав активно співпрацювати з турагентствами на території України.

У 2011 році компанія отримала ліцензію ІАТА, що дозволяє їй здійснювати продаж авіаквитків від імені авіакомпаній, що входять до міжнародної асоціації авіаперевізників. У цьому ж році географія турів була розширена до Хорватії, Чорногорії, Болгарії, Ізраїлю та Мальдів. Згодом компанія продовжила розвиватися, запровадивши нові напрямки та послуги, і стала одним з провідних туроператорів на території України.

Крім того, ТОВ «ДЖОІН АП!» є одним з провідних туроператорів України, який активно розвиває свою мережу франчайзингу і співпрацює з турагентствами на території України та за кордоном.

Засновниками ТОВ «ДЖОІН АП!» є сім'я Альба, а весною 2019 року до складу співвласників введений їх син Олександр. Компанія має свої представництва в Україні, Туреччині, Єгипті, Тунісі та інших країнах [20].

В 2018 році ТОВ «ДЖОІН АП!» створив свою авіакомпанію під назвою SkyUp, яка розпочала свою роботу з першого рейсу 21 квітня 2018 року. Флот авіакомпанії SkyUp складається з 8 літаків, а в 2020 році було додано ще 4 літаки. Крім того, компанія замовила 5 літаків Boeing 737 серії MAX [10].

У 2020 році ТОВ «ДЖОІН АП!» був найбільшим туроператором в Україні, займаючи 30% ринку виїзного туризму. У цьому році компанією скористалося 902,6 тисяч людей, з яких 878,4 тисяч були українцями, які подорожували за кордон. Це є найвищим показником серед українських туроператорів.

У 2021 році послугами ТОВ «ДЖОІН АП!» скористалися 1,01 млн туристів, що на 11% більше, ніж у 2020 році. П'ятірку найпопулярніших напрямків у 2021 році склали Єгипет, Туреччина, Іспанія, ОАЕ та Кіпр.

Група туристичних компаній ТОВ «ДЖОІН АП!» включає в себе:

- багатопрофільний туристичний оператор ТОВ «ДЖОІН АП!»;

- авіакаси "ACS Ukraine". Акредитація IATA с 2011 р.;
- франчайзингова мережа турагентств яскравого відпочинку ТОВ «ДЖОІН АП!»

Турагентство», 80 офісів по всій Україні;

- Lbook - єдина система пошуку і бронювання турів операторів України.

Станом на початок 2022 року компанія має:

- 50 напрямків;
- протягом 2019 року відправив за кордон понад мільйон туристів;
- офіси в 6-ти містах;
- 500 співробітників;
- 115 туристичних агенцій в 48 містах України (зокрема 23 офіси у Києві та 5 у Львові);
- є одним із найбільших замовників чартерних рейсів [35].

Компанія відрізняється широкими поглядами на подорожі по світу, а тому спрощенням умов поїздки і отримання документів [26].

ТОВ «ДЖОІН АП!»пропонує своїм клієнтам широкий спектр послуг у галузі туризму, включаючи [26]:

- виїзний туризм: організацію турів до понад 40 країн світу, включаючи популярні напрямки, такі як Єгипет, Туреччина, Іспанія, ОАЕ та Кіпр;
- авіаквитки: бронювання та продаж квитків на різні напрямки;
- трансфери: організацію трансферів з аеропорту до готелю та назад;
- проживання: бронювання та продаж проживання в різних типах готелів;
- страхування: надання страхових послуг для туристів;
- індивідуальний туризм: організацію індивідуальних турів з урахуванням побажань та потреб клієнта;
- груповий туризм: організацію групових турів для друзів, родини або колег;

- корпоративний туризм: організацію корпоративних подорожей для бізнес-клієнтів;
- VIP-туризм: організацію подорожей для найдосвідченіших, хто готовий витратити заощадження на неймовірну розкіш, чудові природні види, на екстремальні і незвичайні розваги;
- СПА-курорти та оздоровчі тури, де надається повний курс лікування і профілактики;
- ТОВ «ДЖОІН АП!» також, пропонує тури в розстрочку і масу гарячих пропозицій. Тому навіть економний турист зможе відпочити в будь-якій точці світу [35].

На сьогоднішній день, ТОВ «ДЖОІН АП!» є одним з провідних гравців на українському ринку туризму і продовжує розвиватися. Компанія співпрацює з багатьма агентствами, пропонуючи їм вигідні путівки. Крім того, туроператор надає різноманітні додаткові послуги, серед яких [35]:

- допомагає зі створенням ефективної команди для роботи з туристами;
- пропонує технічне обладнання і меблі для комфортної роботи в офісі;
- співпрацює з різними ЗМІ та програмами;
- готова надати повний комплекс послуг для створення офісу "під ключ";
- пропонує навчання, конференції та інші можливості для розвитку співробітників агентств.

Розглянемо організаційну структуру туристичної фірми ТОВ «ДЖОІН АП!» (рис 2.1). ТОВ «ДЖОІН АП!» має досить складну організаційну структуру з різними підрозділами та департаментами. Загальне керівництво здійснюється директором компанії, який відповідає перед засновниками і єдиною владою в підприємстві.

Управління компанією здійснюється через функціональні департаменти, такі як відділ продажів, маркетингу, фінансів, бухгалтерії, кадрів та інших.

Кожен департамент має свого керівника, який забезпечує ефективну роботу свого підрозділу та відповідає за досягнення поставлених цілей.

Додатково, у компанії є комерційні агенти та менеджери з продажу, які працюють з клієнтами та агентствами з продажу туристичних послуг. Вони забезпечують інформаційну підтримку, допомагають з вибором турів та координують укладання договорів.

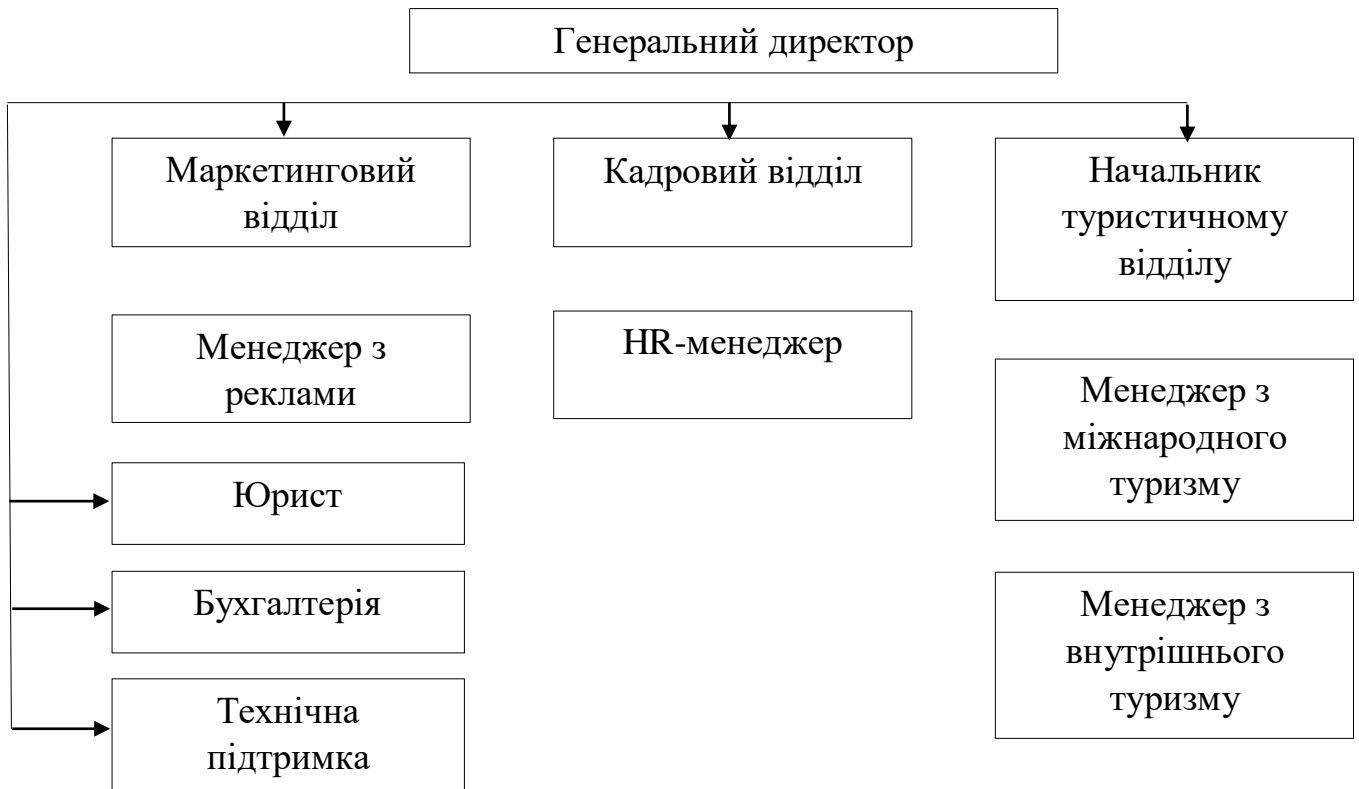


Рис. 2.1. Організаційна структура туристичної фірми ТОВ «ДЖОІН АП!»

Також у компанії є відділ технічної підтримки, який забезпечує роботу комп'ютерної інфраструктури та програмного забезпечення, що використовується в офісі компанії.

Загалом, управління ТОВ «ДЖОІН АП!» має гнучку систему керування, що дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку та вимоги клієнтів. Компанія має висококваліфікований персонал та використовує сучасні технології для досягнення своїх бізнес-цілей.

2.2 Аналіз впливу внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, які можуть бути розділені на зовнішні та внутрішні. Внутрішні чинники - це ті, що підприємство може контролювати, вони включають такі елементи, як кадровий потенціал, фінансову стабільність, маркетингову стратегію, технологічний рівень та якість послуг. Аналіз впливу внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства може включати наступні кроки:

- Аналіз кадрового потенціалу: підприємство повинно аналізувати свій кадровий потенціал, щоб переконатися, що воно має достатньо кваліфікованих, мотивованих і компетентних працівників, щоб забезпечити високу якість продукту або послуги.
- Фінансова стабільність: підприємство повинно забезпечувати свою фінансову стабільність, щоб мати достатні ресурси для розвитку та інвестування в нові технології та процеси.
- Маркетингова стратегія: туроператор щоб привернути нових клієнтів та збільшити продажі повинен мати ефективну маркетингову стратегію.
- Технологічний рівень: щоб забезпечити ефективність своїх процесів та продуктивність підприємство повинно мати високий технологічний рівень.
- Якість послуг: проводиться аналіз, що забезпечує високу якість своїх послуг та індивідуальний підхід до кожного клієнта, що дозволяє їй зберігати своїх клієнтів та привертати нових.

Проведемо аналіз кадрового потенціалу туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!» з наступними критеріями [13]:

1. Кількість працівників: Туроператор має більше 600 працівників, що є достатньою кількістю для забезпечення ефективної роботи компанії.

2. Кваліфікаційний склад: Більшість працівників мають вищу або середню спеціальну освіту зі спеціальності, пов'язаної з туризмом та готельним бізнесом. Крім того, туроператор надає можливості для підвищення кваліфікації своїм працівникам.

3. Досвід роботи: Більшість працівників мають достатній досвід роботи від 3-х до 10-ти років у сфері туризму та готельного бізнесу.

4. Мотиваційна система: Туроператор має розвинену систему мотивації, що включає різноманітні премії, бонуси та можливості кар'єрного зростання. Крім того, туроператор надає можливість працівникам подорожувати за рахунок компанії.

5. Командний дух: Туроператор докладает зусиль для забезпечення сприятливої атмосфери на робочому місці, що сприяє формуванню командного духу та забезпеченню високої ефективності роботи колективу.

6. Навички міжнародного спілкування: Зважаючи на те, що туроператор має клієнтів з різних країн, більшість працівників володіють добре розвиненими навичками міжнародного спілкування та знанням іноземних мов.

Отже, аналіз кадрового потенціалу туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!» свідчить про те, що компанія має досить високий рівень кадрового потенціалу, який включає в себе кваліфікованих та досвідчених спеціалістів у галузі туризму та готельного бізнесу. Також компанія має добре розвинену мотиваційну систему, що дозволяє залучати та утримувати талановитих працівників, а також сприяє їх подальшому професійному розвитку. Командний дух та навички міжнародного спілкування також є важливими складовими кадрового потенціалу компанії, які дозволяють їй ефективно конкурувати на ринку туристичних послуг.

Проведемо аналіз фінансової стабільності туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!» .

Проаналізуємо фінансовий стан компанії на основі фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр. (таб 2.1) (Додатки А,Б,В,Г).

Таблиця 2.1 - Аналіз фінансового стану компанії ТОВ «Джоїн АП!»

Показники	Роки			2019 р. / 2018 р.		2020р. / 2019р.	
	2018 Тис.грн	2019 Тис.грн	2020 Тис.грн	Δ, тис. грн	Темпи росту/сп аду, %	Δ, тис. грн	Темпи росту/сп аду, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції.	208 746	246 644	176 981	37 898	118	-69 663	72
2. Валовий прибуток.	124 904	150 745	65 716	50 331	121	-85 029	44
3. Собівартість реалізованої продукції	-88 159	-100 952	-111 265	-12 793	115	-10 313	110
4. Інші операційні витрати	-47 389	-26 653	-35408	-20 736	56	-8 755	133
5. Фінансовий результат до оподаткування.	15 965	22 782	6 659	-6 817	143	-16 123	29
6. Витрати з податку на прибуток	2769	4 530	2 382	-1 761	164	-2 148	53
7. Чистий фінансовий результат на прибуток.	13 187	18 252	4 277	5 065	138	-13 975	23

Галузь туризму була серед перших, хто відчув наслідки активної фази карантину, оскільки всі вільоти були призупинені, а попит на туристичні послуги зменшився до мінімуму.

У 2020 році спостерігалось значне зменшення міжнародних туристичних прибутків, в порівнянні з 2019 роком - від 58% до 78%. За думкою експертів, відновлення попиту до рівня 2019 року займе не менше двох-трьох

років, але після повномасштабного вторгнення на територію України, відновлення попиту займе більше часу. Карантин, закриття кордонів та тимчасове припинення туристичної діяльності, а також пізній початок курортного сезону мали негативний вплив на фінансовий стан ТОВ «Джоін АП!».

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, що у порівнянні з 2018 роком, у 2019 році дохід від продажу продукції, валовий прибуток та чистий фінансовий результат зросли із значними темпами приросту. Однак, у порівнянні з 2020 роком, можна сказати, що компанія ТОВ «Джоін АП!» зазнала негативних наслідків внаслідок пандемії COVID-19, оскільки було зафіксовано значний спад показників у 2020 році.

У цьому році чистий дохід, валовий прибуток та фінансовий результат зменшилися, тоді як собівартість реалізованої продукції зросла. Отже, загальне фінансове становище компанії погіршилося [23].

Наглядно зміни основних фінансово-економічних показників ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр. показані на рис. 2.1.

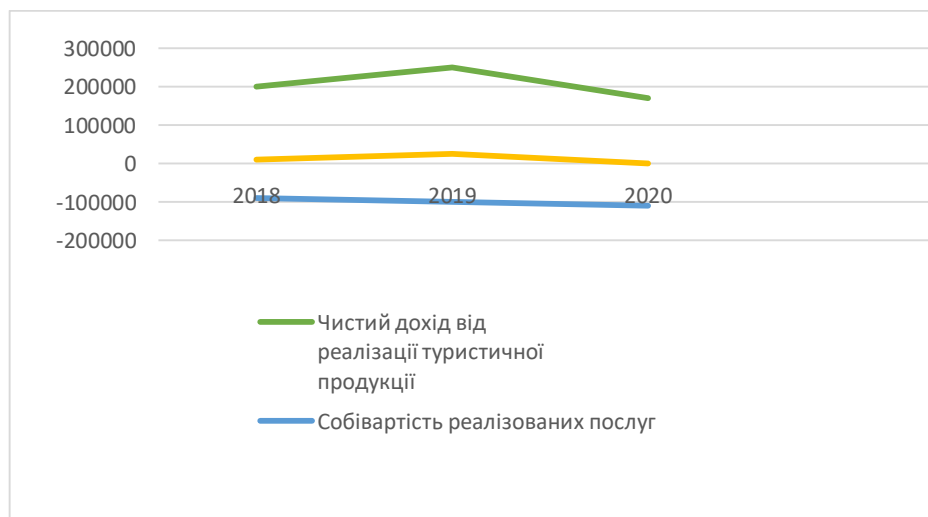


Рис. 2.1. Зміна основних фінансово-економічних показників ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.

Було проведено вертикальний та горизонтальний аналіз балансу компанії ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр. У табл. 2.2 представлено вертикальний аналіз активів і пасивів в період з 2018 -2020 рр.

Таблиця 2.2 - Вертикальний аналіз балансу компанії ТОВ «Джоін АП!»

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

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що на кінець звітної періоду 2018 року актив балансу ТОВ "Джоін АП!" дорівнював пасиву, і його вартість становила 257 369 тис. грн. У 2019 році актив балансу збільшився і склав 379 153 тис. грн., але в 2020 році він зменшився порівняно з попереднім роком і становить 299 407 тис. грн. У 2020 р. порівняно з 2018 р., власний капітал має схильність до зменшення з 31,3 % до 30,2 %; поточні зобов'язання збільшились з 66,6 % до 67,9 %; а довгострокові зобов'язання зменшились з 2,1 % до 1,9 % [23].

У табл. 2.3 представлено горизонтальний аналіз активів і пасивів, їх відхилення та темпи росту/спаду за 2018 -2020 рр..

Таблиця 2.3 - Горизонтальний аналіз балансу компанії ТОВ "Джоін АП!"

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

З таблиці 2.3 можна зробити висновок, що приріст активів компанії з 2019 року до 2018 року становив 147%, але порівняно з 2019 роком, темп зростання скоротився до 79% в 2020 році. З пасивами балансу компанії також спостерігалася зростаюча тенденція, коли порівняти 2019 рік з 2018 роком (147%), але зменшення в 79% було зафіксовано в порівнянні 2020 року з 2019 роком. Отже, можна зробити висновок, що структура балансу компанії розвивалася негативно [23].

Перейдемо до наступного етапу, який передбачає розрахунок рентабельності для ТОВ "Джоін АП!" за 2018-2020 роки. Рентабельність - це ключовий показник ефективності виробництва, що відображає, наскільки ефективно компанія використовує свої активи та капітал у процесі виробництва [19].

Значення розрахованих показників рентабельності компанії ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр. представлені у таблиці 2.4 [16].

Таблиця 2.4 - Показники рентабельності компанії ТОВ «Джоін АП!» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Рентабельність активів	5,1	4,8	1,4
Рентабельність власного капіталу	16,4	20,0	4,7
Рентабельність діяльності	6,3	7,4	2,4
Рентабельність послуг	236,8	244,3	159

З таблиці 2.4 видно, що в 2019 році рентабельність компанії ТОВ "Джоін АП!" збільшилась з 6,3% до 7,4%, але вже в 2020 році знизилась до 2,4%, що свідчить про менш ефективну операційну діяльність. Рентабельність послуг також зростала у 2019 році (244,3%), але зменшилась до 159% в 2020 році, що свідчить про менш ефективне використання ресурсів. Рентабельність активів знизилась з 5,1% у 2018 році до 1,4% у 2020 році, що свідчить про неефективне використання активів. Рентабельність власного капіталу також зменшилась з 16,4% до 4,7%, що свідчить про менш ефективне використання власного капіталу.

На підставі аналізу фінансової звітності туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!» за період карантину та війни можна зробити висновок що туроператор ТОВ «ДЖОІН АП!» зазнав серйозних фінансових втрат та зменшення прибутковості внаслідок карантинних обмежень та війни, що суттєво позначилося на фінансовому стані компанії. Однак, компанія продовжує свою діяльність та вживає заходів для покращення своєї фінансової стійкості.

Для аналізу маркетингової стратегії туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!» можна розглянути такі основні аспекти [33]:

- Цільова аудиторія: ТОВ «ДЖОІН АП!» спеціалізується на наданні послуг туристичного оператора на ринку України, тому її цільова аудиторія

складається з українських туристів різного віку та соціального статусу. Крім того, компанія звертає увагу на специфіку туристичних послуг, які запропоновані для конкретних категорій клієнтів, наприклад, для сімей з дітьми, для молодіжних груп або для бізнес-туристів.

- **Продукт:** ТОВ «ДЖОІН АП!» пропонує широкий асортимент туристичних послуг, які включають в себе організацію турів, бронювання готелів та авіаквитків, трансфери та інші супутні послуги. Крім того, компанія звертає увагу на якість послуг та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

- **Цінова політика:** ТОВ «ДЖОІН АП!» пропонує конкурентні ціни на свої послуги, при цьому, залежно від сезонності та популярності турів, можуть виникати зміни в цінах. Крім того, компанія пропонує систему знижок для постійних клієнтів та акції для нових клієнтів.

- **Канали розповсюдження:** ТОВ «ДЖОІН АП!» активно використовує різні канали для просування своїх послуг, зокрема, це соціальні мережі, електронні розсилки, офіційний сайт компанії, тур-агентства та прямі продажі через свої офіси. Компанія також співпрацює з партнерами, що дозволяє розширювати свою аудиторію та залучати нових клієнтів. ТОВ «ДЖОІН АП!» працює зі своїми партнерами в Україні та за її межами, що дозволяє розширювати географію свого бізнесу та привертати нових клієнтів. Крім того, компанія активно бере участь у різноманітних подіях та виставках, що дозволяє залучати увагу потенційних клієнтів та партнерів.

- **Бренд:** ТОВ «ДЖОІН АП!» має впізнаваний бренд на ринку туристичних послуг в Україні. Компанія активно працює над підтримкою свого бренду через різні маркетингові заходи, такі як рекламні кампанії, спонсорство подій та участь у соціальних проектах. Крім того, компанія дбає про свою репутацію та взаємодіє зі своїми клієнтами, забезпечуючи високу якість послуг та індивідуальний підхід.

В цілому, маркетингова стратегія туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!» відповідає вимогам сучасного ринку туристичних послуг. Компанія активно використовує різні канали для просування своїх послуг та працює над

розвитком свого бренду та залученням нових клієнтів. Крім того, ТОВ «ДЖОІН АП!» дбає про якість послуг та індивідуальний підхід до кожного клієнта, що робить її привабливою для різних категорій туристів.

ТОВ «ДЖОІН АП!» використовує різноманітні технології для забезпечення ефективності та зручності для своїх клієнтів. Наприклад, клієнти можуть замовляти тури через офіційний веб-сайт або за допомогою мобільного додатку ТОВ «ДЖОІН АП!», що дозволяє забронювати тури та отримувати повідомлення про зміни в програмі подорожі в режимі реального часу. Крім того, ТОВ «ДЖОІН АП!» використовує онлайн-платформу для бронювання готелів та перевезень, що забезпечує зручність та швидкість оформлення замовлень.

Також, ТОВ «ДЖОІН АП!» використовує розумні аналітичні технології, щоб збирати та обробляти дані про попит на тури та перевагу клієнтів, що допомагає компанії пропонувати більш точно підібрані тури та покращувати якість обслуговування.

Зокрема, ТОВ «ДЖОІН АП!» також використовує соціальні мережі, щоб привертати увагу клієнтів та розширювати свою аудиторію. Компанія також використовує електронну пошту та sms-розсилки для зв'язку з клієнтами та інформування їх про новини та спеціальні пропозиції.

Отже, можна сказати, що ТОВ «ДЖОІН АП!» має високий технологічний рівень та активно використовує різноманітні технології, щоб забезпечувати зручність та ефективність своїм клієнтам та збільшувати конкурентоспроможність компанії.

Для проведення аналізу якості послуг туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!» можна використати різноманітні методики та підходи, такі як опитування клієнтів, аналіз відгуків у соціальних мережах та інтернет-ресурсах, аудит процесів та інші. У даному випадку, розглянемо підхід, заснований на аналізі відгуків клієнтів у мережі Інтернет (таб. 2.5) [26].

Таблиця 2.5 – Відгуків клієнтів туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!»

№	Текст відгуку	Оцінка
1	Дуже задоволена поїзкою з ТОВ «ДЖОІН АП!» Все було організовано на високому рівні, а готелі, які нам запропонували, були чудові.	5
2	Подорож з ТОВ «ДЖОІН АП!» була розчаруванням. Запропоновані готелі були далеко не такими, як на фотографіях, а трансфери були запізнені.	2
3	ТОВ «ДЖОІН АП!» зробив нашу поїздку незабутньою! Все було організовано на високому рівні, а місця, які ми відвідали, були неймовірними.	5
4	Не рекомендую ТОВ «ДЖОІН АП!» . Організація поїздки була недбалою, а готелі були віддалені від центру міста.	1
5	ТОВ «ДЖОІН АП!» - найкращий туроператор! Все було організовано на високому рівні, а персонал був дуже привітним і допомогливим.	5

Аналіз відгуків клієнтів на різних веб-сайтах та соціальних мережах показує, що туроператор ТОВ «ДЖОІН АП!» отримує переважно позитивні відгуки від своїх клієнтів. Багато клієнтів зауважують, що компанія забезпечує високий рівень обслуговування та допомагає з вирішенням будь-яких проблем, що виникають під час подорожі.

Крім того, клієнти відзначають високу якість організації туру, зокрема, якісну підготовку маршруту, транспорту та розміщення. Багато клієнтів також зауважують, що ціни на послуги компанії є досить конкурентними порівняно з іншими туроператорами.

Проте, серед відгуків можна знайти й негативні. Наприклад, деякі клієнти скаржаться на неякісний транспорт, неадекватну роботу готелів та інші проблеми, що виникають під час подорожі.

Зокрема, деякі клієнти зазначають проблеми з відпочинком в готелях, наприклад, неякісне харчування чи незадовільний рівень комфорту. Також, деякі відгуки вказують на проблеми з організацією трансферів та екскурсій.

Однак, більшість клієнтів залишаються задоволені якістю послуг туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!» , відзначаючи професійний підхід менеджерів компанії, швидку обробку заявок та готовність допомогти в будь-який момент. Крім того, клієнти відзначають високу якість транспортних засобів, що використовуються для перевезення.

Отже, туроператор ТОВ «ДЖОІН АП!» повинен продовжувати працювати над поліпшенням якості своїх послуг, зокрема, вирішувати виявлені проблеми з готелями, трансферами та екскурсіями, а також забезпечувати своїх клієнтів якісним транспортом та професійним обслуговуванням з боку менеджерів компанії.

2.3 Оцінка конкурентного середовища підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

ТОВ «ДЖОІН АП!» - це одна з найбільших туристичних фірм в Україні, а також багатопрофільний туроператор, який спеціалізується на подорожах до різних країн світу.

Компанія пропонує різноманітні туристичні послуги, включаючи пакетні тури, екскурсійні програми, авіаквитки, готельні бронювання та транспортні послуги. Туроператор спеціалізується на індивідуальних подорожах та створює тури за потребами та бажаннями своїх клієнтів.

Туроператор має широку мережу партнерів по всьому світу, що дозволяє компанії пропонувати своїм клієнтам різноманітні туристичні послуги на високому рівні. Туроператор має досвідчених працівників, які надають професійні консультації та підтримку своїм клієнтам на всіх етапах подорожі.

Отже, проаналізуємо форми та інтенсивність на туристичному ринку. Основні економічні характеристики туристичної галузі для аналізу конкурентного середовища наведено в таблиці 2.6 [14].

Таблиця 2.6 - Основні економічні характеристики галузі

Показник	Характеристика
Розмір ринку	Ринок є досить значним, проте ще не досяг свого повного потенціалу. Згідно зі статистикою, у 2019 році українські туристи здійснили більше 20 млн поїздок внутрішнього та зарубіжного туризму, що склало більше 2% ВВП країни.
Масштаб конкуренції	Міжнародний
Темп зростання ринку	14,5% на 2021 рік
Стадія життєвого циклу галузі	зрілість
Кількість компаній у галузі	13 915
Споживачі	Україна та країни Європи
Вхід та вихід із галузі	Вхід і вихід з туристичної галузі в Україні є нормальним явищем, оскільки туристичний бізнес є підвищено ризикованою галуззю, яка дуже сильно залежить від змін у світовій та внутрішній економіці та політиці
Технології/інновації	Туристична галузь в країні активно використовує технології та інновації для поліпшення якості своїх послуг, онлайн-бронювання та продаж квитків, мобільні додатки для подорожей, впровадження "розумних" технологій в готелях та ін.
Характеристики продукції	Турпродукт включає три елементи: тур, додаткові туристично- екскурсійні послуги, товари. Туристичний продукт можна поділити на види, відповідно до мети подорожей, кількості учасників, сезоном та терміном перебування.
Економія на масштабі виробництва	Залучення більшого обсягу туристів, розширення мережі готелів та розвиток інфраструктури, використання сучасних технологій та автоматизація процесів, стандартизація послуг.
Ефект навчання	Ефект навчання в туристичній галузі є дуже важливим для покращення рівня обслуговування та конкурентоспроможності галузі в цілому.
Завантаження виробничих потужностей	Основні чинники, які впливають на завантаження виробничих потужностей в туристичній галузі: сезонність, розвиток туристичної інфраструктури, маркетинг та реклама, розвиток електронної комерції
Привабливість галузі	Туристична галузь в Україні має значний потенціал та привабливість для відвідувачів з усього світу.

Отже, економічні характеристики туристичної галузі в Україні є багатограними. Туризм є важливим сектором економіки, який сприяє зростанню ВВП, зайнятості та покращенню інфраструктури. Туристична галузь в Україні стабільно розвивалась до початку 2022 року, зростала кількість туристів, які відвідують країну, а також кількість нових туристичних об'єктів, готелів та інфраструктури. Україна має значний потенціал для розвитку туризму, який може допомогти зростанню економіки та створенню нових робочих місць.

Для оцінки конкурентного середовища підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!» ми проаналізуємо модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера для туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!» [17].

Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера - це фреймворк, який допомагає аналізувати конкурентну ситуацію на ринку та ідентифікувати ключові фактори, які впливають на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Розглянемо застосування цієї моделі для туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!»:

1. Конкуренти:

У сфері туроператорів та туристичних агентств конкуренція в Україні є досить великою. Багато компаній пропонують подорожі за межі країни, що дозволяє їм вибрати з кількох напрямків та цін, які конкурують між собою. Однак, конкуренція також означає, що туроператори та агентства мусять працювати над зниженням своїх цін та забезпеченням високого рівня обслуговування, щоб зберегти свої позиції на ринку.

Туристична галузь в Україні є досить конкурентним ринком, на якому діють багато учасників з різними сильними і слабкими сторонами. Для аналізу суперництва між учасниками туристичної галузі в Україні, розглянемо кілька ключових компаній:

1. ТОВ «ДЖОІН АП!» - одна з найбільших компаній туристичної галузі в Україні, яка займає близько 20% ринку. Компанія спеціалізується на

турах до Європи та Азії, а також на круїзах. ТОВ «ДЖОІН АП!» ! активно розвивається та розширює свою мережу офісів [26].

2. TUI Ukraine - ще одна велика компанія, яка займає більше 10% ринку. Компанія пропонує широкий асортимент турів та послуг, включаючи авіаквитки, готелі, трансфери та інші [28].

3. Travel Professional Group - компанія, що спеціалізується на бізнес-туризмі та організації корпоративних заходів. Компанія займає більше 5% ринку [29].

4. Coral Travel - ще один відомий гравець на ринку туризму в Україні, який має більше 5% частки. Компанія спеціалізується на турах до Туреччини та Єгипту, а також на круїзах [27].

Загалом, конкуренція на ринку туризму в Україні є досить сильною, і кожен учасник має свої переваги та недоліки. Незважаючи на зростання кількості гравців на ринку, деякі компанії володіють значною часткою ринку, що дає їм перевагу над меншими конкурентами.

Однак, можна зазначити, що зарубіжні гравці теж активно входять на український ринок, пропонуючи свої послуги тут. Це може створити додаткову конкуренцію та змінити звичну ситуацію для внутрішніх гравців на ринку.

За останні роки були здійснені деякі злиття та поглинання в туристичній галузі України, що дозволило деяким компаніям збільшити свою частку ринку та стати більш конкурентоспроможними. Наприклад, у 2018 році ТОВ «ДЖОІН АП!» оголосив про придбання компанії Tez Tour, що дозволило збільшити свою частку на ринку.

Однак, у зв'язку з кризою, спричиненою пандемією COVID-19, багато компаній стикаються з викликами, пов'язаними зі зниженням попиту на послуги туристичної галузі. Це може призвести до скорочення розміру ринку та посилення конкуренції між гравцями.

Щоб збільшити свою конкурентоспроможність, ТОВ «ДЖОІН АП!» може працювати над поліпшенням своєї пропозиції, зокрема, знижуючи

вартість своїх турів, пропонуючи нові маршрути та послуги, а також покращуючи якість обслуговування та комунікації з клієнтами.

2. Нові учасники:

Можливість входження в туристичну галузь нових конкурентів в Україні є досить високою, особливо в зв'язку зі зростанням попиту на туризм в країні.

Одним з можливих нових учасників ринку можуть бути глобальні туристичні компанії, які вже мають досвід у туризмі і мають можливість вкласти великі кошти в розвиток своїх послуг українському ринку. Такі компанії можуть привернути увагу клієнтів завдяки своєму ім'я та репутації, що може створити значні перешкоди для нових учасників.

Також можуть виникати нові місцеві компанії, які будуть спеціалізуватися на певних типах туризму або на певній географічній області. Залежно від їхньої стратегії та вкладень, такі компанії можуть стати серйозними конкурентами для існуючих гравців на ринку.

Щоб утримати своїх клієнтів та зберегти своє місце на ринку, ТОВ «ДЖОІН АП!» ! може зосередитися на інноваціях та впровадженні нових технологій, які можуть поліпшити його послуги та зробити їх більш зручними та доступними для клієнтів.

Однак, нові учасники можуть стикнутися з рядом складнощів, таких як високі вхідні бар'єри, залежність від сезонності туризму, висока конкуренція тощо. Тому вплив нових конкурентів на ринок туризму може бути різним в залежності від багатьох факторів.

3. Конкуренція з боку товарів-замінників:

Товари-замінники в туристичній галузі - це інші види туризму або відпочинку, які можуть конкурувати з пакетними турами, які пропонує туроператор.

Наприклад, замінниками для відпочинку можуть бути самостійний бронювання готелів та авіаквитків, чартові рейси, круїзи або альтернативні місця відпочинку які пропонується на AirBnB.

Інші види туризму, такі як екотуризм, гастротуризм, культурний туризм та інші, також можуть бути заміниками для пакетних турів.

Товари-замінники можуть впливати на туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!», зменшуючи попит на їхні пакетні тури. ТОВ «ДЖОІН АП!» необхідно знати, що такі замітники існують та надавати якісні послуги щоб відрізнити свої пакети від конкурентів. Також, ТОВ «ДЖОІН АП!» може реагувати на конкуренцію шляхом введення нових продуктів або пропонування послуг з більшою доданою вартістю та персоналізацією.

У загальному, сила впливу товарів-замінників в туристичній галузі залежить від рівня конкуренції між різними видами туризму та від того, наскільки ефективно туроператор може залучати та утримувати клієнтів. Важливою для туроператора є аналіз ринку та реагування на зміни у попиті, щоб успішно конкурувати з товарів-замінниками і зберегти свою позицію на ринку.

4. Вплив постачальників:

Постачальники мають великий вплив на туроператорів в Україні, оскільки вони забезпечують туристичні послуги, які туроператори потім пропонують своїм клієнтам.

Туроператор ТОВ «ДЖОІН АП!» співпрацює з різними постачальниками, такими як авіакомпанії, готелі, транспортні компанії, туристичні агентства та інші. Постачальники можуть впливати на туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!», наприклад, через вартість туристичних послуг, які вони пропонують, або через якість цих послуг.

Також, постачальники можуть впливати через умови співпраці, наприклад, можуть вимагати велику частку прибутку від продажу туристичних послуг, та можуть також обмежувати кількість місць, які доступні для бронювання туроператорами.

Щоб зменшити ризики залежності від постачальників, ТОВ «ДЖОІН АП!» може спробувати розширити свої партнерські відносини та укласти договори з різними постачальниками.

Отже, сила впливу постачальників на туроператорів залежить від рівня конкуренції серед постачальників, а також від того, наскільки важливі конкретні постачальники для туроператорів. Туроператори, які мають більше варіантів постачальників та можуть переключатися між ними, можуть мати менший вплив постачальників на свою діяльність.

5. Вплив споживачів:

Споживачі є ключовими факторами, які впливають на діяльність туроператорів в Україні. Споживачі - це люди, які користуються послугами туроператорів, і вони можуть мати різні характеристики, такі як стать, вік, місцезнаходження, соціальний статус та інші.

Клієнти ТОВ «ДЖОІН АП!» - це туристи, які шукають найкращі пропозиції та послуги у сфері туризму. У цій сфері конкуренція велика, тому ТОВ «ДЖОІН АП!» повинен забезпечувати якісні та доступні послуги, щоб залучити та утримати своїх клієнтів. Також, ТОВ «ДЖОІН АП!» може розглянути можливість використання різних каналів маркетингу та реклами, щоб збільшити свою базу клієнтів та підвищити свою конкурентоспроможність.

Споживачі впливають на ТОВ «ДЖОІН АП!» через свої відгуки та рекомендації. У компанії дуже важлива репутація, тому клієнти, які задоволені послугами, можуть рекомендувати ТОВ «ДЖОІН АП!» своїм знайомим та родичам. На відміну від цього, негативні відгуки можуть суттєво погіршити репутацію компанії та призвести до втрати клієнтів.

Крім того, споживачі визначають попит на туристичні послуги та їх характер. ТОВ «ДЖОІН АП!» повинен бути готовий задовольняти різноманітні потреби своїх клієнтів та пропонувати нові та цікаві маршрути та формати відпочинку.

Таким чином, споживачі мають значний вплив на діяльність ТОВ «ДЖОІН АП!» через свої вимоги до якості послуг, репутацію компанії та попит на туристичні послуги. Оскільки ТОВ «ДЖОІН АП!» працює в дуже конкурентному ринковому середовищі, вплив споживачів на компанію стає

ще більш значущим. Конкуренція в туристичній галузі постійно зростає, тому туроператорські компанії повинні знаходити способи задовольняти потреби своїх клієнтів та розвиватися.

Привабливість галузі на основі проведеного аналізу можна оцінити за 5-тибальною шкалою за моделлю 5 сил Портера. Результати оцінки наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Модель п'яти сил конкуренції для компанії ТОВ «ДЖОІН АП!»

Конкурентна сила	Характеристика	Оцінка привабливості
Загроза появи нових учасників ринку	Помірна	3
Загроза з боку товарів замінників	Помірна	4
Конкуренція всередині галузі	Значна	4
Ринкова влада постачальників	Значна	4
Ринкова влада споживачів	Висока	5
Середня оцінка		4

Результати аналізу показують, що у туристичній галузі, ТОВ «ДЖОІН АП!» має багато конкурентів та замінників, таких як туроператори, онлайн-агентства та пошукові системи. Однак, є декілька факторів, які можуть допомогти ТОВ «ДЖОІН АП!» зберегти свою конкурентну перевагу, зокрема, розширення послуг та надання унікальних пропозицій, підвищення рівня сервісу та надання персонального обслуговування, зниження вартості турів, а також впровадження нових технологій та інновацій.

Отже, для успішної діяльності на ринку туроператор ТОВ «ДЖОІН АП!» має працювати над забезпеченням якісного обслуговування та розробкою унікальних пропозицій, що можуть відрізнити його від конкурентів. Також, впровадження нових технологій та інновацій допоможе ТОВ «ДЖОІН АП!» бути конкурентноздатним та зберегти свої позиції на ринку у майбутньому.

Далі проаналізуємо рушійні сили ТОВ «ДЖОІН АП!». Рушійною силою туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!» є його здатність надавати якісні та надійні тури для своїх клієнтів. Для досягнення цієї мети компанія використовує різноманітні ресурси та стратегії.

Рушійною силою туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!» є його висококваліфікований персонал, технологічні рішення та партнерські відносини з провайдерами туристичних послуг [25].

Персонал ТОВ «ДЖОІН АП!» складається з досвідчених та висококваліфікованих менеджерів з туризму, які мають глибокі знання про туристичний ринок і потреби клієнтів. Вони здатні швидко реагувати на зміни у туристичному ринку та пропонувати своїм клієнтам найкращі туристичні пропозиції.

Технологічні рішення також є рушійною силою компанії. ТОВ «ДЖОІН АП!» використовує найсучасніші технології та методи, щоб забезпечити своїм клієнтам найвищу якість послуг. Компанія використовує різноманітні інформаційні системи та програми, які дозволяють ефективно керувати бронюваннями, транспортом та іншими аспектами турів.

ТОВ «ДЖОІН АП!» має партнерські відносини з провайдерами туристичних послуг по всьому світу. Компанія працює з найкращими місцевими туроператорами та готелями, що дозволяє забезпечити своїм клієнтам якісне та надійне обслуговування. Крім того, ТОВ «ДЖОІН АП!» має власний автопарк автобусів, що дозволяє забезпечити комфортну транспортну послугу для своїх клієнтів.

Усі ці фактори разом дозволяють туроператору ТОВ «ДЖОІН АП!» забезпечити своїм клієнтам якісні та надійні тури з різноманітними варіантами та вигідними умовами. Компанія має репутацію якості обслуговування та відносини з клієнтами, що дозволяє залучати нових клієнтів та зберігати вірних.

Компанія ТОВ «ДЖОІН АП!» ставить своїх клієнтів на перше місце і завжди намагається забезпечити їм максимальний комфорт та задоволення від

подорожі. Клієнти можуть скористатися широким вибором турів на будь-який смак та бюджет, а також професійною консультацією від досвідчених менеджерів.

В цілому, рушійна сила ТОВ «ДЖОІН АП!» полягає в її здатності забезпечувати якісні та надійні тури для клієнтів з різних країн світу, дотримуючись високих стандартів якості та відносин з клієнтами. Компанія постійно покращує свої послуги та впроваджує нові технології, щоб забезпечити максимальний рівень задоволення клієнтів та відповідати їх потребам, що робить її одним з провідних туроператорів на ринку туризму.

Далі проведемо аналіз найбільших туроператорів-конкурентів на українському ринку [34].

Таблиця – 2.8 – Аналіз найбільших виробників-конкурентів туристичних послуг

№	Назва	Кількість обслуговуваних туристів	Інформація про підприємство
1	TUI Ukraine	233 710	<p>TUI Ukraine - це один з найбільших туроператорів в Україні, який працює на ринку туризму з 1994 року. Компанія є частиною міжнародної групи TUI Group, яка є одним з найбільших туроператорів у світі з представництвами в більш ніж 100 країнах.</p> <p>TUI Ukraine пропонує широкий вибір турів від економ до преміум класу, а також авіаквитки, готелі та інші туристичні послуги. Компанія працює з більш ніж 20 країнами світу, включаючи Єгипет, Туреччину, Іспанію, Грецію, Італію, Францію та інші.</p> <p>Однією з особливостей TUI Ukraine є те, що компанія має власний авіапарк, що дозволяє</p>

			забезпечувати якісний та комфортний перевезення туристів [28].
2	Travel Professional Group	240 728	<p>Travel Professional Group є туроператором, що надає послуги в галузі туризму та подорожей. Компанія була заснована в 1994 році та має штаб-квартиру в місті Київ, Україна.</p> <p>Travel Professional Group пропонує різноманітні туристичні послуги, такі як пакетні тури, авіаквитки, готельні бронювання, трансфери, оренду авто та інші послуги, пов'язані з подорожами.</p> <p>Компанія має власну мережу офісів та представництв в Україні та за кордоном. Також Travel Professional Group є членом міжнародних туристичних асоціацій та партнером провідних авіакомпаній та готелів [29].</p>
3	Coral Travel	199 805	<p>Coral Travel є одним з найбільших туроператорів в Україні та спеціалізується на пакетних турах, готельних бронюваннях та авіаквитках. Компанія була заснована в 1993 році та має штаб-квартиру в місті Київ, Україна.</p> <p>Coral Travel пропонує своїм клієнтам великий вибір напрямків та типів туристичних послуг, включаючи пакетні тури на море, в гори, екскурсійні тури, тури відпочинку з дітьми та багато іншого. Компанія також надає послуги з бронювання готелів, авіаквитків, трансферів та оренди авто.</p> <p>Coral Travel має розвинену мережу офісів та представництв в Україні та за кордоном, включаючи країни Європи, Азії та Африки.</p> <p>Компанія має власні літаки, які забезпечують транспортні послуги своїм клієнтам на багатьох напрямках [27].</p>

4	Pegas Touristik	139 199	<p>Pegas Touristik є одним з провідних туроператорів в Україні, який працює на ринку туризму від 1999 року. Компанія пропонує пакетні тури до більш ніж 40 країн світу, а також індивідуальний та корпоративний відпочинок.</p> <p>Компанія пропонує різноманітні тури по всьому світу: круїзи, екзотичний відпочинок, відпочинок на морських курортах, екскурсійні тури, лікувальний відпочинок, сімейний відпочинок та інше.</p> <p>Pegas Touristik є частиною міжнародної компанії Pegas Touristik Group, що має свої офіси в більш ніж 15 країнах. В Україні туроператор має власну мережу турагентств, а також працює з багатьма партнерами по всій країні. Крім того, Pegas Touristik має розвинену онлайн-платформу для продажу турів та послуг [30].</p>
5	Apex Tour	453 801	<p>Apex Tour - це туроператор, який заснований у 1996 році. Зараз компанія має свої представництва в більш ніж 30 країнах світу. У 2011 році Apex Tour розпочав свою діяльність в Україні, де швидко став одним з лідерів туроператорського ринку. Компанія пропонує тури в більш ніж 60 країн світу і має власний авіаперевізник - AZUR Air.</p> <p>Основні напрямки діяльності Apex Tour - це тури в країни Єгипту, Туреччини, ОАЕ, Тунісу, Таїланду, Іспанії, Греції, Куби та інших популярних туристичних напрямків.</p> <p>Крім турів, компанія також пропонує послуги з бронювання готелів, авіаквитків, трансферів та страхування подорожей. Apex Tour володіє</p>

			власною мережею магазинів "ANEX Tour" у більш ніж 70 містах України, а також має онлайн-бронювання на своєму сайті [31].
--	--	--	--

Наступним кроком проведемо аналіз цілей і стратегій конкурентів. Аналіз цілей і стратегій конкурентів допоможе зрозуміти, які дії вони здійснюють для досягнення своїх цілей і як вони конкурують з туроператором ТОВ «ДЖОІН АП!» .

Одним з найбільших конкурентів ТОВ «ДЖОІН АП!» на ринку туристичних послуг в Україні є туроператор TUI Ukraine. Основною стратегією TUI Ukraine є розвиток як глобального бренду і забезпечення клієнтам високоякісних туристичних послуг. Крім того, TUI Ukraine активно використовує мережу турагентств, щоб забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів і продажі турів.

Інший конкурент - туроператор Coral Travel - спрямовує свої зусилля на розвиток та підвищення якості своїх туристичних послуг, щоб задовольняти потреби клієнтів. Також Coral Travel активно використовує різні маркетингові і рекламні стратегії для привернення клієнтів, такі як проведення різноманітних промо-акцій та знижок на тури.

Туроператор Anex Tour використовує стратегію, спрямовану на максимальне задоволення потреб клієнтів та підвищення якості своїх туристичних послуг. Для досягнення цієї мети Anex Tour активно вивчає ринок, аналізує потреби своїх клієнтів та забезпечує належний рівень обслуговування.

Туроператор TEZ Tour також зосереджує свої зусилля на задоволенні потреб своїх клієнтів та підвищенні якості туристичних послуг. Для досягнення цієї мети TEZ Tour регулярно проводить опитування клієнтів та аналізує їхні відгуки.

Для кращої оцінка конкурентного середовища підприємства визначимо

ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!» [26].

Один із ключових факторів успіху це є якість послуг. Якість послуг є основним критерієм, за яким клієнти оцінюють туроператорів, тому забезпечення високої якості послуг є важливим для забезпечення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

ТОВ «ДЖОІН АП!» прагне забезпечувати якість послуг на кожному етапі співпраці з клієнтами - від відповідей на запитання про тури до підготовки документів для подорожей. Для досягнення цієї мети туроператор використовує такі підходи:

- Відповідальне ставлення до вибору турів та партнерів. ТОВ «ДЖОІН АП!» працює тільки з надійними туроператорами та готелями, які мають позитивну репутацію та гарантують високу якість послуг.
- Компетентність та професіоналізм працівників. ТОВ «ДЖОІН АП!» має команду професіоналів з багаторічним досвідом в туризмі, які постійно підвищують свою кваліфікацію та володіють необхідними знаннями для надання якісних послуг.
- Стеження за відгуками клієнтів. ТОВ «ДЖОІН АП!» звертає увагу на відгуки клієнтів та намагається покращувати свої послуги на основі отриманих коментарів.
- Використання інноваційних технологій. ТОВ «ДЖОІН АП!» використовує сучасні технології для забезпечення швидкого та зручного бронювання турів, що дозволяє клієнтам швидко отримати потрібну інформацію та забронювати тур в будь-який зручний для них час.

Розуміння ринку є ще одним ключовим фактором успіху для туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!». Він допомагає компанії бути в курсі тенденцій ринку та змін попиту на туристичні послуги, що дозволяє зробити правильний вибір в напрямку розвитку бізнесу.

Туроператор ТОВ «ДЖОІН АП!» активно вивчає ринок туристичних послуг та аналізує попит на них, що дозволяє прогнозувати тенденції та вчасно

адаптуватися до них. Компанія також розробляє свої продукти та програми, враховуючи специфіку ринку та потреби своїх клієнтів. Наприклад, компанія вводить нові напрямки подорожей, змінює формат турів, пропонує різні форми відпочинку в залежності від сезону та попиту.

Розуміння ринку також допомагає ТОВ «ДЖОІН АП!» вибирати оптимальну цінову політику та змінювати її в залежності від ринкової кон'юнктури. Компанія пропонує конкурентоспроможні ціни та постійно працює над оптимізацією витрат та покращенням якості послуг.

Таким чином, розуміння ринку є важливим фактором успіху для туроператора ТОВ «ДЖОІН АП!», оскільки дозволяє зробити правильні стратегічні рішення та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Отже, ТОВ «ДЖОІН АП!» - це туроператор, який успішно працює на ринку туризму в Україні та за кордоном. Аналіз конкурентного середовища показує, що він знаходиться в досить конкурентному середовищі, де наявні інші туроператори, що надають подібні послуги.

Проте, ТОВ «ДЖОІН АП!» зумів зайняти своє місце на ринку завдяки своїй стратегії, яка включає в себе високу якість обслуговування клієнтів, різноманітність турів та цікаві туристичні маршрути. Крім того, компанія відома своєю інноваційністю та вмінням адаптуватися до змін у суспільстві та умовах ринку.

У зв'язку з цим, можна зробити висновок, що ТОВ «ДЖОІН АП!» знаходиться в гарному положенні на ринку туризму та має потенціал для подальшого розвитку. Його конкурентна перевага полягає в тому, що компанія виконує свої обіцянки та забезпечує високий рівень задоволення клієнтів. Проте, для підтримки своєї позиції на ринку, ТОВ «ДЖОІН АП!» повинен продовжувати займатися інноваціями та постійно вдосконалювати свої послуги.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ДЖОІН АП”

3.1 Розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДЖОІН АП!»

Для того, щоб успішно функціонувати на ринку, компанії потрібно розробити конкурентну стратегію. Це означає, що вони повинні обрати найефективніші способи використання своїх конкурентних переваг та зосередитись на залученні клієнтів. Для розробки конкурентної стратегії необхідно провести аналіз ринку, вивчити його особливості та потреби цільової аудиторії. Далі компанії потрібно обрати стратегію, яка відповідатиме їхнім потребам та можливостям, та розробити план дій для її реалізації. У процесі виконання плану дій компанія повинна враховувати ринкові тенденції та аналізувати свої результати, щоб коригувати стратегію в разі потреби [32].

Методика розробки та реалізації конкурентної стратегії для туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» складається з кількох етапів.

Перший етап - аналіз конкурентного середовища - передбачає визначення конкурентів компанії, їхніх переваг та недоліків, аналіз їхніх стратегій та збір інформації, яка може бути використана для розробки стратегії ТОВ «ДЖОІН АП!».

На другому етапі потрібно визначити конкурентні переваги компанії ТОВ «ДЖОІН АП!». Це можуть бути такі переваги, як якість послуг, цінова політика, інновації, ефективне управління, лояльність клієнтів тощо.

Третій етап передбачає формування конкурентної стратегії, яка може бути зосереджена на різних напрямках, наприклад, на зниженні витрат, диференціації продукту, фокусуванні на конкретній групі клієнтів тощо.

На останньому етапі - реалізації конкурентної стратегії - необхідно розробити план дій та використовувати ресурси компанії та конкурентну стратегію, щоб визначити найбільш ефективні дії для досягнення поставленої

мети. Наприклад, можна використовувати оптимізацію логістичних процесів, раціоналізацію витрат на рекламу та співпрацю з постачальниками для зниження витрат, або введення нових турів, підвищення якості обслуговування та розширення мережі партнерів для диференціації продукту.

Укладення конкурентної стратегії для туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» є складним процесом, який потребує детального аналізу конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів компанії. Але якщо цей процес буде виконаний ефективно, компанія може збільшити свою конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку туристичних послуг.

Крім розробки конкурентної стратегії, важливо також контролювати та оновлювати її відповідно до змін у конкурентному середовищі та внутрішніх ресурсах компанії. Взаємодія з клієнтами та отримання від них зворотного зв'язку допоможуть компанії розробити продукти та послуги, які задовольняють їхні потреби та очікування.

Для успішної конкурентної стратегії також важливо створити позитивний імідж компанії. Це можна зробити за допомогою реклами, спонсорства різних заходів та благодійних акцій. Позитивний імідж компанії допоможе збільшити довіру клієнтів до неї та привернути нових клієнтів.

Отже, розробка та реалізація конкурентної стратегії для ТОВ «ДЖОІН АП!» включає в себе багато аспектів, але якщо це буде зроблено правильно, це може привести до успіху компанії на ринку туристичних послуг.

Для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» , слід виявити сильні і слабкі сторони діяльності на ринку туристичних послуг, це можливо зробити за допомогою SWOT-аналізу [25].

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. В ході SWOT-аналізу проводять аналіз таких чотирьох аспектів (таб. 3.1).

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Широкий асортимент туристичних послуг, включаючи пакетні тури, авіаквитки, готелі, круїзи тощо. • Досвідчена команда фахівців у галузі туризму та подорожей. • Ефективна система управління бронюваннями та підтримки клієнтів. • Інноваційні технології та програмні рішення, що допомагають забезпечувати високу якість обслуговування. 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока конкуренція на ринку туристичних послуг. • Обмежена географія обслуговування. • Недостатня увага до розвитку внутрішньої культури компанії та підвищення мотивації персоналу. • Недостатність маркетингових зусиль для залучення нових клієнтів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення географії обслуговування та залучення нових клієнтів за допомогою ефективного маркетингу та реклами. • Розвиток нових продуктів та послуг, наприклад, екотуризм, гастротуризм, медичний туризм. • Використання новітніх технологій для поліпшення процесів бронювання та підтримки клієнтів. • Співпраця з іншими галузями, наприклад, готельною, авіаційною, транспортною. 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна нестабільність в країнах Східної та Центральної Європи, Україні. • Збільшення конкуренції на ринку туристичних послуг. • Політичні та соціальні конфлікти в країнах, куди надається туристичний сервіс. • Збільшення вартості авіа- та транспортних послуг. • Небезпека виникнення пандемій та інших надзвичайних ситуацій, які можуть зупинити туристичну індустрію.

На основі SWOT-аналізу можна запропонувати ряд заходів для підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!»:

- Розширення асортименту послуг: компанія може розглянути можливість додавання нових туристичних напрямків та послуг до свого портфолію. Наприклад, це може бути організація туристичних маршрутів для активного відпочинку, круїзні подорожі, екскурсійні тури тощо. Також можна використати технології AR/VR для покращення враження клієнтів від туру.

- Розвиток онлайн-продажів: ТОВ «ДЖОІН АП!» може зосередитися на розвитку свого онлайн-присутності та забезпечити зручний та легкий процес бронювання туристичних послуг через свій веб-сайт та мобільний додаток. Також можна використати соціальні мережі для просування туристичних послуг та залучення нових клієнтів.

- Вдосконалення сервісу: важливим аспектом конкурентоспроможності є якість та рівень сервісу, що надається клієнтам. ТОВ «ДЖОІН АП!» може покращити свій сервіс, забезпечивши високий рівень обслуговування, зручність та оперативність відповіді на запити клієнтів, а також вжити заходів для забезпечення безпеки туристів.

- Залучення нових клієнтів: для збільшення обсягу продажів та підвищення конкурентоспроможності, ТОВ «ДЖОІН АП!» може розглянути можливості залучення нових клієнтів. Наприклад, компанія може співпрацювати з іншими туристичними агентами або рекламувати свої послуги.

- Збільшення охоплення цільової аудиторії за допомогою маркетингових інструментів: реклама, PR та рекламні кампанії допоможуть залучити більше клієнтів та підвищити відомість бренду. Крім того, залучення відгуків та рекомендацій від задоволених клієнтів може допомогти збільшити охоплення цільової аудиторії.

- Запровадження програми лояльності: Створення програми лояльності для клієнтів компанії допоможе підвищити їх задоволеність та лояльність до бренду, що в свою чергу позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії.

Усі ці заходи допоможуть підвищити конкурентоспроможність туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!», забезпечити задоволеність та лояльність клієнтів та збільшити її прибуток. Однак, перед реалізацією будь-якої стратегії важливо провести детальний аналіз ринку та внутрішніх ресурсів компанії, а також враховувати поточну ситуацію та тенденції у галузі. Тільки

після цього можна визначити оптимальну стратегію та запланувати необхідні заходи для її реалізації.

Крім того, важливо пам'ятати про постійну адаптацію та оновлення стратегії з урахуванням змін у конкурентному середовищі та внутрішніх ресурсах компанії. Ринок туристичних послуг є динамічним та швидкозмінним, тому варто бути готовим до реагування на нові тенденції та вимоги клієнтів.

Нарешті, успіх в реалізації конкурентної стратегії залежить від команди та керівництва компанії. Необхідно мати кваліфікованих та мотивованих співробітників, які готові працювати над розвитком компанії та покращенням її продуктів та послуг. Крім того, керівництво повинно бути готовим до ризиків та неуспіхів, але при цьому вміти швидко виправляти помилки та навчатись на них.

3.2 Оцінка ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності

Запровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності є важливим етапом для будь-якої компанії, щоб зберегти та збільшити свою частку на ринку. Оцінка ефективності цих заходів є не менш важливою, оскільки дозволяє визначити, які з них принесли позитивний результат, а які не принесли очікуваних результатів та потребують додаткових зусиль [11].

Ефективність діяльності туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» - це відображення результатів використання ресурсів (засобів виробництва та робочої сили) за певний часовий період.

Ефективність підприємства визначається як співвідношення результатів його діяльності до витрат, зроблених на їх досягнення. При цьому, ефективність має конкретний визначений результат, який повинен відповідати максимально можливому, ідеальному або плановому, а також включає функціональну різноманітність систем, числову оцінку задоволеності їх функціонування та вірогідність виконання цільових завдань і функцій [11].

Під ефективністю розуміють:

- визначений конкретний результат (ефективність дії будь-чого);
- відповідність результату або процесу максимально можливому, ідеальному чи плановому;
- функціональну різноманітність систем;
- числову характеристику задовільності функціонування;
- вірогідність виконання цільових завдань і функцій;
- відношення реального ефекту до нормативного [12].

Економічну ефективність вимірюють за різними вартісними показниками, такими як обсяг наданих послуг, прибуток, рентабельність, економія ресурсів та продуктивність праці.

Після війни в Україні, коли буде безпечно подорожувати, планується збільшити дохід компанії ТОВ «Джоїн АП!» на 50% за рахунок запровадження заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. Якщо ці заходи будуть успішно реалізовані, то чистий дохід компанії складатиме 265 472 тис. грн. Це можливо буде досягнуто шляхом оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості послуг, розвитку нових продуктів та послуг, залучення нових клієнтів та збільшення лояльності існуючих. При успішному впровадженні цих заходів, компанія зможе досягти більшої конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг та забезпечити стабільний ріст свого бізнесу.

Розрахуємо приблизно основні витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії ТОВ «Джоїн АП!» в табл. 3.2.

Отже, основні витрати на реалізацію запропонованих заходів складатимуть 115 500 тис. грн. Отже, загальна сума витрат компанії ТОВ «Джоїн АП!» становитиме: 115 500 тис. грн. + 111 265 тис. грн = 226 265 тис. грн.

Таблиця 3.2 - Основні витрати на запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності компанії ТОВ «Джоін АП!»

Запропоновані заходи	Основні витрати, тис. грн
Розширення асортименту послуг	20 000
Розвиток онлайн-продажів	25 000
Вдосконалення сервісу	15 300
Залучення нових клієнтів	14 000
Запровадження програми лояльності	10 200
Збільшення охоплення цільової аудиторії за допомогою маркетингових інструментів	31 000
Всього:	115 500

Для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії «Джоін АП!», як ви вказали, можна використовувати метод розрахунку дисконтованого доходу. Цей метод дозволяє оцінювати поточну вартість майбутніх доходів, які будуть згенеровані в результаті вкладень в розвиток бізнесу.

Розрахуємо чистий дисконтований дохід (NPV) за формулою:

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

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

i - ставка дисконту (30%);

n – тривалість проекту;

IC – інвестиції [14].

Результати розрахунків чистих дисконтованих надходжень представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунків чистих дисконтованих надходжень компанії ТОВ
«Джоін АП!»

Період часу (t), рік	Інвестиції, тис. грн	Доходи (Bt), тис. грн	Видатки (Ct), тис. грн	Кдиск. (1/(1+i)^t)	Чисті дисконтовані надходження, тис. грн
2023	50 000				
2024		265 472	241 830	0,769	18 181
2025		295 320	253 740	0,592	24 615
2026		335 168	264 740	0,455	32 044
2027		385 530	276 656	0,35	38 138
Всього:		1 281 490	1 036 875		112 978

Отже, результат розрахунку NPV у розмірі 62 978 тис. грн. свідчить про те, що запропоновані заходи є економічно ефективними, оскільки прибуток, очікуваний в майбутньому, перевищує витрати на реалізацію проекту. Це означає, що інвестування в запропоновані заходи є доцільним з економічної точки зору.

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

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

PI (Profitability Index, індекс рентабельності інвестицій) є ще одним методом оцінки економічної ефективності проекту. Цей метод визначається як співвідношення чистого присутнього значення (NPV) до вартості витрат на проект [14].

У даному випадку, PI визначається як 112 978 тис. грн. (NPV) поділене на 50 000 тис. грн. (вартість витрат на проект), що дорівнює 2,26.

За умовами прийняття заходів за інвестиційним критерієм, запропоновані заходи варто прийняти, оскільки PI більше 1. Це означає, що прибуток, очікуваний в майбутньому, перевищує вартість витрат на проект. Інакше кажучи, заходи є прибутковими і інвестування в них є доцільним з економічної точки зору.

Отже, PI у розмірі 2,26 свідчить про те, що запропоновані заходи є економічно ефективними і їх варто прийняти.

Також, розрахуємо дисконтований термін окупності інвестицій за формулою:

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

де IC (сума початкових вкладень) - це сума коштів, яку потрібно інвестувати у проект;

N (термін дії проекту) - це період часу, протягом якого проект здійснюється;

CF (грошовий потік) - це сума грошей, яку проект приносить протягом певного періоду часу;

r (ставка дисконтування) - це ставка, яку застосовують для зменшення вартості майбутніх грошей [14].

У даному випадку, розраховали грошові потоки за роками, використовуючи ставку дисконтування 30% і підраховали, що заходи почнуть приносити прибуток на 2027 рік. Далі, залишок розраховали як час, що залишився до повного окуповання інвестицій.

Отже, дисконтований термін окупності (DPP) дорівнює 3,52 року, тобто інвестиції повернуться через 3 роки і 6 місяців з урахуванням часової вартості грошей.

Для оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії, ми скористалися різними інвестиційними критеріями, такими як NPV, PI і DPP. Згідно з розрахунками,

запропоновані заходи приносять позитивний NPV, PI більше за 1 і DPP менше за 5 років, що свідчить про їхню ефективність та доцільність фінансування. Для більш зручної оцінки, розраховані значення критеріїв ефективності проекту можна ввести в таблицю 3.4, яка допоможе зробити обґрунтоване рішення щодо фінансування проекту.

Таблиця 3.4 - Розраховані значення ефективності запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії «Джоін АП!»

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

Отже, після розрахунку показників оцінки ефективності запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!», можна зробити висновок про необхідність прийняття запропонованих пропозицій. За результатами проекту, запропоновані заходи приносять компанії дисконтований дохід у розмірі 62 978 тис. грн та окупляться через 3,52 року. В цілому, виконання всіх запланованих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Джоін АП!», а також приносить економічний ефект та прибуток. Заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства ТОВ «Джоін АП!», допоможуть компанії поліпшити свої позиції на ринку.

Заходи, запропоновані для ТОВ «Джоін АП!», дозволять підвищити якість її послуг та привернути більше клієнтів. При цьому, збільшення обсягів продажу та прибутку можуть стати основою для подальшого розвитку компанії та розширення її бізнесу.

Крім того, прийняття рішення про фінансування запропонованих заходів повинно ґрунтуватись не тільки на розрахунках їхньої ефективності, але й на різних факторах, які можуть вплинути на успішність їх реалізації. Наприклад, необхідно враховувати поточний фінансовий стан компанії, її можливості щодо реалізації запропонованих заходів, а також особливості ринку та конкурентних умов. Враховуючи ці фактори, можна прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності фінансування запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!».

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження зроблено висновок, що формування конкурентоспроможності підприємства є складним і багатограним процесом, який потребує вивчення теоретичних основ, аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, визначення стратегії розвитку та використання різноманітних інструментів для досягнення успіху.

Досліджено, що ключовими факторами, які впливають на конкурентоспроможність підприємства є якість продукту або послуги, ефективність виробництва, інноваційність, здатність до адаптації до змін, реклама та маркетингова стратегія, ефективне управління та персонал. Для формування конкурентоспроможності підприємства необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає в себе розробку стратегії розвитку, вдосконалення виробничих процесів, залучення інноваційних технологій, розробку ефективної маркетингової стратегії та вдосконалення системи управління персоналом.

В ході дослідження було проведено оцінку конкурентоспроможності туроператора ТОВ "ДЖОІН АП!" шляхом аналізу його господарської діяльності, впливу внутрішніх чинників та конкурентного середовища.

Загальний аналіз господарської діяльності підприємства дозволив виявити його сильні та слабкі сторони. Оцінка фінансових показників свідчить про стабільність та прибутковість компанії, що сприяє його конкурентоспроможності на ринку. Аналіз внутрішніх факторів вказує на необхідність покращення організації робочих процесів та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Оцінка конкурентного середовища підприємства виявила наявність сильних конкурентів на ринку, які мають великий досвід та ресурси для розвитку. Проте, завдяки ефективній маркетинговій стратегії та широкому асортименту послуг, ТОВ "ДЖОІН АП!" зумів зайняти стійку позицію на ринку туристичних послуг.

Відповідно до результатів дослідження можна зробити висновок, що підприємство ТОВ "ДЖОІН АП!" є конкурентоспроможним на ринку туристичних послуг. Для подальшого розвитку та збереження своєї позиції на ринку, компанії необхідно продовжувати вдосконалювати свою діяльність, забезпечувати якість обслуговування та розробляти інноваційні рішення відповідно до змін у конкурентному середовищі.

У наступному розділі дипломної роботи були розглянуті шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ "ДЖОІН АП!". Було проведено розробку заходів, що допоможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

У процесі розробки було визначено основні напрями підвищення конкурентоспроможності, зокрема :

Розширення асортименту послуг: компанія може розглянути можливість додавання нових туристичних напрямків та послуг до свого портфолію. Наприклад, це може бути організація туристичних маршрутів для активного відпочинку, круїзні подорожі, екскурсійні тури тощо. Також можна використати технології AR/VR для покращення враження клієнтів від туру.

Розвиток онлайн-продажів: ТОВ «ДЖОІН АП!» може зосередитися на розвитку свого онлайн-присутності та забезпечити зручний та легкий процес бронювання туристичних послуг через свій веб-сайт та мобільний додаток. Також можна використати соціальні мережі для просування туристичних послуг та залучення нових клієнтів.

Вдосконалення сервісу: важливим аспектом конкурентоспроможності є якість та рівень сервісу, що надається клієнтам. ТОВ «ДЖОІН АП!» може покращити свій сервіс, забезпечивши високий рівень обслуговування, зручність та оперативність відповіді на запити клієнтів, а також вжити заходів для забезпечення безпеки туристів.

Залучення нових клієнтів: для збільшення обсягу продажів та підвищення конкурентоспроможності, ТОВ «ДЖОІН АП!» може розглянути

можливості залучення нових клієнтів. Наприклад, компанія може співпрацювати з іншими туристичними агентами або рекламувати свої послуги.

Збільшення охоплення цільової аудиторії за допомогою маркетингових інструментів: реклама, PR та рекламні кампанії допоможуть залучити більше клієнтів та підвищити відомість бренду. Крім того, залучення відгуків та рекомендацій від задоволених клієнтів може допомогти збільшити охоплення цільової аудиторії.

Запровадження програми лояльності: Створення програми лояльності для клієнтів компанії допоможе підвищити їх задоволеність та лояльність до бренду, що в свою чергу позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії.

Також було проведено оцінку ефективності запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виявлено, що запропоновані заходи є ефективними і можуть позитивно вплинути на підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ "ДЖОІН АП!".

Отже, на основі проведеного аналізу та розробки заходів можна зробити висновок про те, що підприємство ТОВ "ДЖОІН АП!" може підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок впровадження запропонованих заходів. Результати дослідження можуть бути корисними для керівництва підприємства при прийнятті рішень щодо розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с.
2. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. 2015. 69-78 с.
3. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції . 2015. 35-38 с.
4. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. 2016. 270-276 с.
5. Балашова Р. І. Організація діяльності туристичного підприємства. Київ, 2015. 184 с.
6. Бойко М. Економічні інтереси туристичних підприємств: методичні основи оцінювання та реалізації. Вісник КНТЕУ, 2017. 31–40 с.
7. Дзюба Т. А. Тенденції та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції. Вінниця, 2015. 253–265 с.
8. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. 2015. 267-273 с.
9. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
10. Гусак М. В., Боковець В. В. Методи удосконалення системи менеджменту туристичних підприємств. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця, 2015. 710–713 с.
11. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. 2016. 276 с.
12. Соболева Е.А. Фінансово-економічний аналіз діяльності турфірми. 2015.

13. Чорненко Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник. 2016.– 264 с.
14. Якимчук Ю.М. Економічна сутність та основні показники конкурентоспроможності продукції . 2015. 127–132 с.
15. Ляшкевич П. Туризм в Україні: Сучасний стан та пріоритети розвитку. 2015. 178 с.
16. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Беліков С. О. Стан та тенденції розвитку туристичного комплексу в контексті забезпечення економічної безпеки України. 2019. 17–25 с.
17. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/sydorenko2.htm
18. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. URL: https://pidru4niki.com/19570411/marketing/metodi_otsinyuvannya_konkurentospromozhnosti_pidpriyemstva.
19. Сутність і значення конкурентоспроможності. 2018. URL: <http://sfs.gov.ua/ms/f3>.http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znachennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf.
20. Ефективна цінова політика як складова конкурентоспроможності суб'єктів туристичного ринку. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2017/7.pdf.
21. Державна фіскальна служба України. URL: <http://sfs.gov.ua/ms/f3>.
22. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
23. Фінансова звітність ТОВ «Джоін АП!». URL: https://clarity-project.info/edr/38729427/finances?current_year=2022
24. Особливості маркетингу в мережі Інтернет. 2017. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/64.pdf.
25. Економічна ефективність діяльності туристичного підприємства. URL: <https://buklib.net/books/26040/#:~:text=Ефективність%20діяльності%20>.

26. «Джоін АП!» - інформація про туроператора і історія розвитку
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41845299/.
27. Інформація щодо компанії «Coral Travel». URL:
<https://www.coraltravel.ua>.
28. «TUI Group» - інформація про туроператора. URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/TUI_Group
29. «Travel Professional Group» - інформація про туроператора. URL:
<https://agent.tpg.ua/ua/page/vacancies>
30. «Anex Tour» - інформація про туроператора. URL:
<https://www.anextour.com.ua>
31. «Pegas Touristik» - інформація про туроператора. URL:
32. Бунтова Н. В. Закордонний досвід використання культурно-історичної спадщини для формування ексклюзивного готельного продукту. 2020. 13–18 с. URL: http://businessnavigator.ks.ua/journals/2020/60_2020/4.pdf
33. Шахіна І.Ю. Теоретичні основи вивчення маркетингової діяльності. URL:
http://ito.vspu.net/el_ppz/el_ppz/files/Shahina/Marketung/index.html.
34. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. 2021. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/162/156>.
35. Туроператор Join UP. URL: <https://businessvisit.com.ua/hot-tour/turoperatory/turoperator-join-up/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2018 р.

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:	5739	10751
первісна вартість	8327	17617
накопичена амортизація	2588	6866
Незавершені капітальні інвестиції	1062	1637
Основні засоби:	33605	32400
первісна вартість	45562	46140
знос	11957	13740
Інвестиційна нерухомість:	1502	1468
первісна вартість	1737	1737
знос	235	269
Довгострокові фінансові інвестиції:	6068	6068
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		
Усього за розділом I	54358	58706
II. Оборотні активи		
Запаси	695	748
Виробничі запаси	462	522
Готова продукція	41	40
Товари	192	186
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	62880	45950
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1867	2343
за виданими авансами		
з бюджетом	344	137
у тому числі з податку на прибуток	166	40
Інша поточна дебіторська заборгованість	22247	68776

Гроші та їх еквіваленти	66142	80178
Готівка	1021	1379
Рахунки в банках	59255	75198
Частка перестраховика у страхових резервах	662	336
Інші оборотні активи	560	195
Усього за розділом II	209755	257369
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		
Баланс	209755	257369
Пасив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	3804	3804
Капітал у дооцінках	10940	9155
Додатковий капітал	-2798	-3000
Накопичені курсові різниці	-2798	-3000
Резервний капітал	951	951
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	46108	57265
Неконтрольована частка	8111	12332
Усього за розділом I	67116	80507
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	4101	2735
Довгострокові забезпечення	73	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	73	0
Страхові резерви, у тому числі:	2454	2600
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	269	461
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	2185	2139
Усього за розділом I I	6628	5335
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Поточна кредиторська заборгованість:	0	0
за товари, роботи, послуги	118711	134839
за розрахунками з бюджетом	2636	4071

за у тому числі з податку на прибуток	773	1850
за розрахунками зі страхування	4	6
за розрахунками з оплати праці	268	139
за одержаними авансами	5010	7066
за розрахунками з учасниками	615	615
за страховою діяльністю	56	159
Інші поточні зобов'язання	8711	20580
Усього за розділом III	136011	171527
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0
Баланс	209755	257369

Додаток Б

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

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	За звітний період	За період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	208746	124479
Чисті зароблені страхові премії	5394	5155
Премії підписані, валова сума	7054	6840
Премії, передані у перестраховання	1288	1784
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	46	257
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	326	356
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	326	356
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	-88159	89964
Валовий: прибуток	1077	0
Валовий: збиток	124904	39670
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	192	91
Зміна інших страхових резервів, валова сума	192	91
Інші операційні доходи	47592	33513
Адміністративні витрати	-60017	-44258
Витрати на збут	-64630	-33761
Інші операційні витрати	-47389	-14383
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	268	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	-19310
Інші фінансові доходи	47291	44323
Втрати від участі в капіталі	-31603	-18389
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	15956	6624
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2769	3497

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2019 р.

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:	10751	12270
первісна вартість	17617	28669
накопичена амортизація	6866	16399
Незавершені капітальні інвестиції	1637	1012
Основні засоби:	32400	32380
первісна вартість	46140	47528
знос	13740	15148
Інвестиційна нерухомість:	1468	1433
первісна вартість	1737	11737
знос	269	304
Довгострокові фінансові інвестиції:	6068	6068
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		
Усього за розділом I	58706	59298
II. Оборотні активи		
Запаси	748	718
Виробничі запаси	522	500
Готова продукція	40	38
Товари	186	180
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	45950	237035
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	2343	15249
за виданими авансами		
з бюджетом	137	812
у тому числі з податку на прибуток	40	680

Інша поточна дебіторська заборгованість	68776	3879
Гроші та їх еквіваленти	80178	61929
Готівка	1379	1356
Рахунки в банках	75198	55153
Частка перестраховика у страхових резервах	336	34
Інші оборотні активи	195	1199
Усього за розділом II	257369	379153
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		
Баланс	209755	257369
Пасив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	3804	3804
Капітал у дооцінках	9155	9197
Додатковий капітал	-3000	-3668
Накопичені курсові різниці	-3000	-3668
Резервний капітал	951	951
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	57265	65769
Неконтрольована частка	12332	15404
Усього за розділом I	80507	91457
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	2735	2872
Довгострокові забезпечення	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	2600	2340
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	461	463
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	2139	1877
Усього за розділом II	5335	5212
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Поточна кредиторська заборгованість:	0	0
за товари, роботи, послуги	134839	239480

за розрахунками з бюджетом	4071	4624
за у тому числі з податку на прибуток	1850	587
за розрахунками зі страхування	6	24
за розрахунками з оплати праці	139	302
за одержаними авансами	7066	13577
за розрахунками з учасниками	615	5387
за страховою діяльністю	159	111
Інші поточні зобов'язання	20580	14709
Усього за розділом III	171527	282484
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0
Баланс	257369	379153

Додаток Г

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

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	За звітний період	За період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	246644	208746
Чисті зароблені страхові премії	5800	5394
Премії підписані, валова сума	6102	7054
Премії, передані у перестраховання	262	1288
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	262	46
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	302	326
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	302	326
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	-100952	-88159
Валовий: прибуток	747	1077
Валовий: збиток	150745	124904
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2	192
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2	192
Інші операційні доходи	23499	47592
Адміністративні витрати	-60135	-60017
Витрати на збут	-72635	-64630
Інші операційні витрати	-26653	-47389
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	14819	268
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0
Інші фінансові доходи	20563	47291
Втрати від участі в капіталі	-12622	-31603
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	22782	15956
Витрати (дохід) з податку на прибуток	4530	2769

Додаток Д

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020 р.

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:	12270	10294
первісна вартість	28669	37237
накопичена амортизація	16399	26943
Незавершені капітальні інвестиції	1012	5074
Основні засоби:	32380	27534
первісна вартість	47528	44463
знос	15148	16929
Інвестиційна нерухомість:	1433	7102
первісна вартість	1737	7698
знос	304	596
Довгострокові фінансові інвестиції:	6068	2694
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		
Усього за розділом I	59298	58473
II. Оборотні активи		
Запаси	718	4105
Виробничі запаси	500	3953
Готова продукція	38	38
Товари	180	114
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	237035	137734
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	15249	26030
за виданими авансами		
з бюджетом	812	490
у тому числі з податку на прибуток	680	15
Інша поточна дебіторська заборгованість	3879	7041
Гроші та їх еквіваленти	61929	64920

Готівка	1356	1685
Рахунки в банках	55153	63235
Частка перестраховика у страхових резервах	34	41
Інші оборотні активи	199	573
Усього за розділом II	379153	299407
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		
Баланс	209755	257369
Пасив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	3804	3804
Капітал у дооцінках	9197	8822
Додатковий капітал	-3668	-3855
Накопичені курсові різниці	-3668	-3855
Резервний капітал	951	951
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	65769	66482
Неконтрольована частка	15404	14202
Усього за розділом I	91457	90406
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	2872	2904
Довгострокові забезпечення	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	2340	2781
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	463	358
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1877	2423
Усього за розділом II	5212	5685
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Поточна кредиторська заборгованість:	0	0
за товари, роботи, послуги	239480	140024
за розрахунками з бюджетом	4624	3400
за у тому числі з податку на прибуток	587	466

за розрахунками зі страхування	24	3
за розрахунками з оплати праці	302	173
за одержаними авансами	13577	9462
за розрахунками з учасниками	5387	2209
за страховою діяльністю	111	216
Інші поточні зобов'язання	14709	42392
Усього за розділом III	282484	203316
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0
Баланс	379153	299407

Додаток Е

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

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Стаття	За звітний період	За період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	176981	246644
Чисті зароблені страхові премії	6640	5800
Премії підписані, валова сума	7325	6102
Премії, передані у перестраховання	145	262
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	546	262
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	6	302
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	302
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	-111265	-100952
Валовий: прибуток	1281	747
Валовий: збиток	65716	150745
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	105	2
Зміна інших страхових резервів, валова сума	105	2
Інші операційні доходи	19151	23499
Адміністративні витрати	-96992	-60135
Витрати на збут	-89217	-72635
Інші операційні витрати	-35408	-26653
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6514	14819
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0
Інші фінансові доходи	12825	20563
Втрати від участі в капіталі	-8275	-12622
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6659	22782
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2382	4530