

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

(підпис)

Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Анатолій ЗАЇНЧОВСЬКИЙ
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 051 Економіка _____
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Економіка підприємства» _____

на тему: Адаптація підприємства до змін факторів зовнішнього середовища

Виконав: здобувач V курсу, групи ЗЕП 5-6

(прізвище, ім'я, по батькові повністю) Микицей Софія Степанівна _____
(підпис)

Керівник _____ Петровська Ірина Петрівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Консультанти _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

(ім'я та прізвище) (підпис)

(ім'я та прізвище) (підпис)

Рецензент _____ Ольга ПЕТУХОВА _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра Економіки і права
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки і права
Заїнчковський А. О.

«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Микицей Софії Степанівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Адаптація підприємства до змін факторів зовнішнього середовища»

керівник проекту (роботи) Петровська Ірина Олегівна, к. е. н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «30» вересня 2022 року № 586-КС

2. Строк подання здобувачем проекту (роботи) 07 лютого 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2019-2021 роки ТОВ «Корал Тревел», мережа Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1: 1.1. Сутність, економічний зміст та структурні складові адаптації підприємства; 1.2. Основні характеристики зовнішнього середовища, які впливають на адаптацію підприємства; 1.3. Методика оцінювання та вибір засобів адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Розділ 2: 2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційна структура; 2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства; 2.3. Оцінка фінансового стану підприємства; 2.4. Діагностика впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства та рівень його адаптації до змін. Розділ 3: 3.1. Основні напрями вдосконалення взаємодії з зовнішнім середовищем; 3.2. Заходи з адаптації підприємства через ранжування пропозицій; 3.3. Оцінка ефективності заходів з адаптації підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

9 рисунків, 27 таблиць та презентаційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	13.10.2022 р	виконано
2	Написання розділу 1	15.11.2022 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	15.12.2022 р	виконано
4	Підготовка розділу 3	16.01.2023 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	27.01.2023 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	31.01.2023 р.	виконано
7	Проходження перевірки на плагіат	02.02.2023 р	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	02.02.2023 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	06.02.2023 р.	виконано
10	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 14.02.2023 р.	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Микицей С. С. _____
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____
(підпис)

Петровська І.О. _____
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мицицей С. С. Адаптація підприємства до змін факторів зовнішнього середовища. 051 Економіка. Навчально-науковий інститут економіки і управління. Національний університет харчових технологій. Київ, 2023 рік.

В дипломній роботі розглянуто питання адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища.

Робота виконана на базі підприємства товариства з обмеженою відповідальністю «Корал Тревел». Дипломна робота містить такі розділи:

- теоретико-методологічні основи дослідження адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища;
- аналіз механізму адаптації ТОВ «Корал Тревел» до змін факторів зовнішнього середовища ;
- шляхи вдосконалення механізму адаптації ТОВ «Корал Тревел» до змін зовнішнього середовища.

В процесі роботи зроблено висновки та пропозиції щодо обґрунтування напрямків вдосконалення механізмів адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища.

Робота містить 27 таблиць, 9 рисунків, 64 літературних джерел та 2 додатки.

Ключові слова: Адаптація, зовнішнє середовище, фінансовий стан, діагностика, ефективність, удосконалення.

ABSTRACT

Mykytsei S. S. Adaptation of the enterprise to changes in environmental factors. 051 Economy. National University of Food Technologies. Kyiv, 2023.

The thesis examines the issue of the company's adaptation to changes in external environmental factors.

The work was performed on the basis of the limited liability company "Coral Travel". The thesis contains the following sections:

- theoretical and methodological foundations of the study of the adaptation of the enterprise to changes in the factors of the external environment ;
- analysis of the adaptation mechanism of "Coral Travel" LLC to changes in environmental factors;
- ways to improve the adaptation mechanism of "Coral Travel" LLC to changes in the external environment.

In the course of the work, conclusions and proposals were made regarding the substantiation of directions for improvement of the company's adaptation mechanisms to changes in external environmental factors.

The work contains 27 tables, 9 figures, 64 literary sources and 2 appendices.

Key words: adaptation, external environment, financial condition, diagnosis, efficiency, improvement.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Сутність, економічний зміст та структурні складові адаптації підприємства	8
1.2. Основні характеристики зовнішнього середовища, які впливають на адаптацію підприємства	14
1.3. Методика оцінювання та вибір засобів адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища	21
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» ДО ЗМІН ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	31
2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційна структура	31
2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства	37
2.3. Оцінка фінансового стану підприємства	44
2.4. Діагностика впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства та рівень його адаптації до змін	55
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ...	67
3.1. Основні напрями вдосконалення взаємодії з зовнішнім середовищем	67
3.2. Заходи з адаптації підприємства через ранжування пропозицій	77
3.3. Оцінка ефективності заходів з адаптації підприємства	97
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ	111

ВСТУП

За останні роки конкуренція на ринку туристичних послуг суттєво посилилась. Надання Україні безвізового режиму, прихід на український ринок авіаційних перевезень лоукост-авіакомпаній, відкриття ним широкої мережі маршрутів до багатьох країн стимулювало розвиток самостійного туризму, без участі туристичних агентств. У цих умовах жорсткої конкуренції турфірмам необхідно підвищувати обсяги продажу і підтримувати себе в стимулі, розвиваючи потенціал для захоплення більшої цільової аудиторії і отримання прибутку. Оптимізація бізнес-процесів, тобто вдосконалення діяльності компанії, підвищення лояльності клієнтів і зменшення витрат - один з найважливіших внутрішніх ресурсів, що дозволяє туристичній компанії розвиватися навіть в не дуже сприятливої ситуації.

Зовнішнє середовище вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності характеризується високим рівнем турбулентності та невизначеності, що обумовлює необхідність забезпечення відповідної реакції підприємств на вплив екстернальних факторів. Ускладнення та високий динамізм факторів як глобального (світового), так і національного характеру зумовлюють доцільність удосконалення системи управління підприємством з точки зору забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості. Водночас, одним з визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства є його здатність адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

Дослідженню зовнішнього середовища організацій присвячені роботи видатних зарубіжних вчених, а саме: М. Альберта, І. Ансоффа, В.Афанасьєва, М. Мескона, Р. Уотермена, Ф. Хедоурі, Д. Томсона, Н.Парахіної, Р. Холла, Л. Ушвицького, Е.Уткіна та ін. Особливості зовнішнього середовища державних установ і організацій висвітлені в роботах Х. Рейні, Ф. Доббін, Ф. Селзник. Аналіз праць зазначених авторів показав, що на сьогоднішній день розглядається багато різноманітних

чинників, що впливають на адаптацію підприємства. Однозначності в поглядах, щодо складу чинників як внутрішнього так зовнішнього середовища, які впливають на адаптацію підприємства, серед різних авторів не існує. При цьому недостатньо уваги приділяється питанням оцінки впливу зовнішніх факторів на підприємство.

Актуальність проблеми адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища.

Для досягнення мети вирішено такі **завдання**:

- досліджено теоретичні основи вивчення зовнішнього середовища підприємства та процесів його адаптації;
- проаналізовано місце туристичного агентства «Корал Тревел» на ринку туристичних послуг;
- зроблено оцінку ефективності діяльності ТОВ «Корал Тревел», аналіз фінансових показників;
- досліджено зовнішнє середовище ТОВ «Корал Тревел» та процеси адаптації, які відбувались на підприємстві;
- розроблено пропозиції щодо вдосконалення механізму адаптації адаптації ТОВ «Корал Тревел» до змін факторів зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Корал Тревел».

Предметом дослідження вибрано механізм адаптації підприємства до змін факторів зовнішнього середовища.

При проведенні кваліфікаційної роботи було використано такі **інформаційні джерела** як статистичні збірники України та міжнародні збірники, фінансова звітність ТОВ «Корал Тревел», монографії, статті та інші наукові праці з вивчення адаптації тощо.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи викладений на 110 сторінках, в роботі міститься 27 табл., 9 рис.,

список використаних джерел містить 64 найменування, викладений на 5 стор.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, економічний зміст та структурні складові адаптації підприємства

За останні десятиліття питання успішної взаємодії підприємств із зовнішнім оточенням набули особливої актуальності. Так, в економічній науці з'явився новий напрямок у дослідженні проблем управління господарськими суб'єктами – адаптація підприємств. Однак, науковці ще не виробили єдиних поглядів щодо сутності, закономірностей та характеристик процесів адаптації, досі існують значні відмінності у трактуванні поняття «адаптація підприємства», що пояснюється багатогранністю та місткістю досліджуваного поняття та широким розповсюдженням останнього у різних науках і сферах знань.

Спочатку поняття адаптації знайшло своє використання у біологічних науках і відображало процес пристосування живих організмів до змінних умов існування, але внаслідок розвитку соціально-економічної та матеріально-технічної сфер набуло поширення серед представників інших наук. З бурхливим розвитком соціально-економічних відносин поняття адаптації почало широко використовуватись суспільно-економічними і суміжними науками. Еволюція поняття «адаптація» та його використання у різноманітних галузях економічної науки спричинили різноплановість підходів до тлумачення його змісту.

Згідно з довідковою літературою, *адаптація* (англ.: adaptation; нім.: zielumsetzung; фр.: adaptation; пол.: adaptacja; лат.: adaptatio) – «процес пристосування системи та її окремих елементів до змінних умов життєдіяльності» [4]; «пристосування у процесі еволюції будови, функцій,

поведінки організмів до визначених умов існування» [5]; «приспосовування систем, що самоорганізуються, до умов середовища» [3]; «приспосовування економічної системи та окремих її компонентів до умов зовнішнього середовища, яке змінюється, виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення» [2], тобто адаптація – це, у першу чергу, пристосування до змінних умов.

При визначенні сутності адаптації вчені акцентують увагу на різних її сторонах:

1) на використанні виробничого потенціалу - адаптація розглядається як процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективне використання виробничого потенціалу [3];

2) на забезпеченні економічної безпеки підприємства за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення балансу інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища та зміцнення збереження його ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності продукції [4];

3) на особливостях складних систем - адаптація розглядається як процес цілеспрямованої зміни параметрів та структури систем, що полягає у визначенні критеріїв її функціонування та виконання цих критеріїв [5].

У широкому розумінні адаптація підприємства являє собою пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища. Використовують адаптацію підприємств в умовах гострої необхідності у розробці механізму управління, який би відповідав усім вимогам мінливого зовнішнього середовища.

Іноді адаптацію повністю ототожнюють з управлінням, зазначаючи, що адаптація нічим не відрізняється від управління [4].

Систематизовані визначення терміну «адаптація» в трактовці різних авторів представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «адаптація підприємств» у працях науковців

Автор	Визначення
Чиженкова Є.В. [7]	Процес пристосування параметрів до невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності функціонування на протязі усього життєвого циклу.
Г.В. Козаченко [11]	Процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і у середині нього.
Ж. Крисько[8]	Здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища.
С.Б. Алексєєв[7]	Процес розробки і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища.

Джерело: побудовано автором [7]

Адаптація підприємства до впливів зовнішнього середовища припускає внесення значної кількості змін у діяльність підприємства; кількість, характер, масштаб змін і ресурси, необхідні для підтримки цих змін, при значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітні. У цьому випадку визначення характеру всіх змін, внесених у діяльність підприємства, їхня локалізація, взаємозв'язок і, головне, організація контролю за внесенням змін перетворюються в громіздку і трудомітку працю. Адаптація підприємства стає неконтрольованою, а, тому, некерованою.

Адаптація також розуміється як ступінь залучення підприємства до ринкових форм господарювання. На початковому етапі становлення ринкових відносин адаптація передбачала такі складові: зміну форми власності; самостійний вихід на зовнішній ринок; прагнення максимізувати прибутки; виробництво конкурентоспроможної продукції, що досягається шляхом зменшення видатків; закриттям збиткових виробництв; скороченням персоналу [15]. З часом цей підхід до розуміння адаптації еволюціонував та

почав враховувати соціальні наслідки економічних реформ у державі. Так, при різкому спаді виробництва адаптація передбачала виживання виробництва, збереження основних фондів та ключових технологій, але даний підхід не враховував перспективи розвитку підприємств. З часом адаптацію трактували як ступінь освоєння "нових правил гри" [17], нових способів виробничо-фінансової діяльності у принципово новому зовнішньому середовищі. Але таке розуміння характеризується надмірним зв'язком з конкретним історичним моментом. В той же час воно ще раз підкреслює, що трактування адаптації не може бути повністю вільним від свого об'єкту.

З точки зору мікроекономіки, адаптація [27] – це стан виробництва, який забезпечує рівновагу попиту та пропозиції на ринку товарів та послуг, а виробник має можливість постійно підтримувати свої економічні показники у визначених межах на основі своєчасного й повного врахування у виробництві змін зовнішнього економічного середовища [1].

Таким чином, *адаптація* [5] - це процес пристосування підприємства до зовнішніх нестабільних умов, що передбачає зміни у структурі підприємства, системі загального та функціонального управління організації та забезпечує стійкість функціонування та розвитку соціально-економічної системи у довгостроковій перспективі.

Через фундаментальність поняття адаптації, майже кожна з природничих наук має його у своєму категоріальному апараті, тому адаптація може виступати як економічною, так і позаекономічною категорією.

Ключовими у визначенні адаптації є поняття «пристосування» [20], «умови пристосування», «мета пристосування», які за своїм значенням відображають предмет, об'єкт та заходи адаптації. Саме ці поняття кожен науковець трактує по-своєму, а тому досі не вироблена універсальна схема взаємодії складників процесу адаптації в загальному значенні, яка була б запорукою успішного моделювання процесу адаптації в будь-якій галузі.

В якості структурних складових процесу адаптації виділяють типи,

фактори, суб'єкти та об'єкти адаптації. З цієї точки зору, типи і фактори складають внутрішню будову адаптаційного процесу, а суб'єкти та об'єкти є її зовнішньою частиною.

Важливим є розрізняти такі структурні одиниці адаптації, як суб'єкти та об'єкти, які характеризуються довільністю вибору в залежності від конкретних цілей і завдань дослідження.

Під *суб'єктами* адаптаційного процесу розуміють індивідів, сукупність людей, організації та інститути. Але допускається виділення і інших суб'єктів адаптації (із зазначенням їхньої умовності) в залежності від цілей дослідження [31].

Суб'єкт адаптації - важлива ланка в процесі адаптації, але суб'єкт не існує поза об'єктом. Під *об'єктом адаптації* розуміють ті умови, до яких необхідно адаптуватися. Тобто розрізнять різні види об'єктів адаптації в залежності від суб'єкта адаптації та його намірів [31].

Якщо розглядати адаптацію з точки зору її еволюції, то важливим є не простий опис безлічі різних видів адаптації, а саме їхня класифікація за походженням, призначенням до різних аспектів середовища, масштабу тощо [23]. Існують різноманітні підходи до розуміння класифікації адаптації. Дана багатозначність пов'язана зі складністю процесу адаптації, а також з різноманітними теоретико-методологічними підходами до розуміння її сутності. На рис. 1.1 наведена класифікація істотних ознак адаптації підприємства.

Розглянемо більш детально найбільш розповсюджені види адаптації[5].

Активна адаптація передбачає енергійну взаємодію індивіда із зовнішнім середовищем, його активний вплив на розвиток та зміни зовнішнього середовища, вдосконалення суспільним процесів.

При *пасивній* адаптації індивід не прагне до змін оточуючої дійсності, пасивно реагує на існуючі норми, оцінки, способи діяльності, слабо мобілізує свої ресурси.

Сутність *превентивної* адаптації полягає у здійсненні випереджальних

заходів з метою уникнення небажаних ситуацій для суб'єкта у майбутньому.

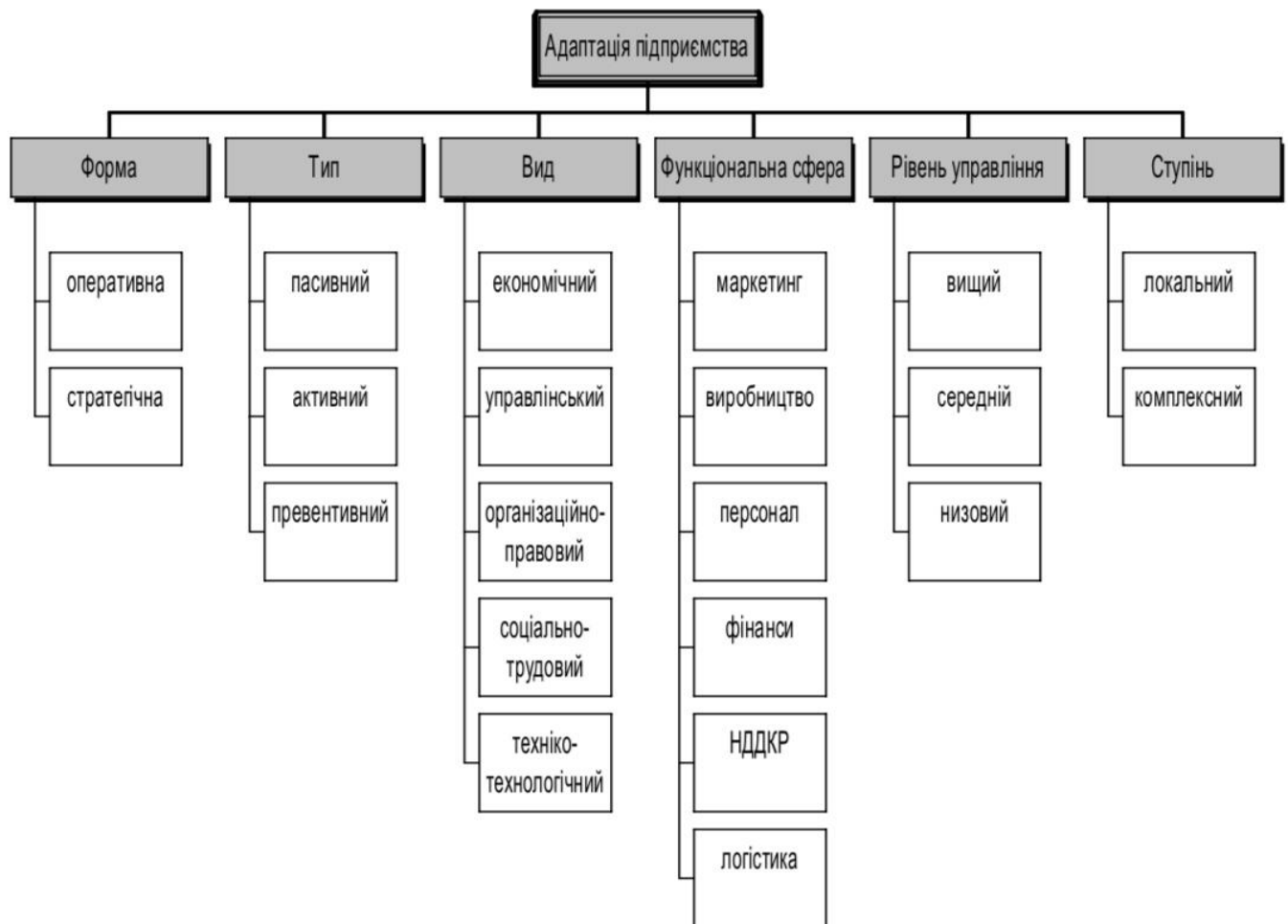


Рис. 1.1. Класифікація істотних ознак адаптації підприємства

Джерело: побудовано автором [19]

Крім вищенаведених класифікаційних ознак, за характером адаптаційного процесу адаптацію можна поділити на виробничу і невиробничу.

Також адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища може бути параметричною і структурною. *Параметрична адаптація* [9] припускає зміну параметрів внутрішніх систем підприємства, наприклад, освоєння виробництва нової продукції чи нової технології, зміна ринку збуту чи цінової політики. *Структурна адаптація* [17] передбачає зміну самої структури внутрішньої системи підприємства, появу нових підрозділів, реорганізацію чи ліквідацію існуючих. Наприклад, перехід на ринкові умови господарювання в економіці України призвів до упровадження

маркетингових служб в організаційно-управлінській структурі підприємств і організацій [42].

1.2. Основні характеристики зовнішнього середовища, які впливають на адаптацію підприємства

Сучасні концепції менеджменту розглядають організацію як відкриту систему, що в обмін на ресурси повертає в зовнішнє середовище готову продукцію, послуги, які були отримані в результаті господарської діяльності. Організація не може ігнорувати перетворення в зовнішньому середовищі, не враховувати ризики і сподіватися при цьому на успішне здійснення власних проєктів.

Зовнішнє середовище [3] включає ті елементи господарської системи, які впливають на організацію, хід розробки і реалізації її діяльності, але не відносяться до внутрішніх змінних самої організації. За характером впливу на організацію виділяють зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу (рис.1.2).



Рис.1.2. Структура зовнішнього середовища організації

Джерело: побудовано автором за аналізом [3]

До зовнішнього середовища прямого впливу належать постачальники, споживачі, конкуренти, а також державні органи й правові норми, що безпосередньо впливають на діяльність організації [25]. До середовища непрямого впливу відносяться чинники зовнішнього середовища, які впливають на організацію побічно, опосередковано [25]. Це загально економічна ситуація, рівень безробіття, темпи інфляції, технологічний прогрес, суспільно-політичний клімат і т. д.

Основними складовими зовнішнього середовища підприємств є законодавче та підприємницьке поле. Законодавче поле [32] обумовлює ефективність державного регулювання; стан конкурентного середовища, фінансового ринку, ринку інвестиційних товарів і послуг, трудових ресурсів, інновацій; рівень інфляції; податкові умови; зовнішньоекономічні можливості підприємств. Підприємницьке поле [31] обумовлено підприємствами- конкурентами у виробництві та реалізації продукції; підприємствами- постачальниками, від яких залежить рівень матеріальних витрат у собівартості продукції; підприємствами, що надають послуги.

Законодавче поле шляхом прийняття відповідних законів і нормативних актів визначає умови формування, стан і перспективи розвитку зовнішніх ринків промислових підприємств, можливості залучення необхідних ресурсів для виробництва та реалізації промислової продукції і послуг. Підприємницьке поле створює умови реалізації продукції та послуг, формування їх собівартості. Визначення впливу законодавчо обумовлених та підприємницько визначених складових зовнішнього економічного середовища на стан функціональних підсистем промислових підприємств дає можливість врахувати їх негативний вплив в процесі функціонування промислових підприємств та адаптувати їх до динамічності зовнішнього середовища, забезпечуючи їх стійкий стабільний розвиток. Слід зазначити, що чинники середовища непрямого впливу мають більш складну структуру, багатоплановий характер [28].

До основних характеристик зовнішнього середовища, подібно до характеристик розв'язуваних завдань, відносять складність, динамізм, визначеність [37].

Складність зовнішнього середовища проявляється в наступному:

- наявність великої кількості складових;
- кожний із складових елементів може істотно відрізнятися від інших;
- взаємозв'язок між складовими дуже важко виявити і проаналізувати.

У конкретній ситуації на функціонування організації впливає велика кількість умов і чинників, що мають різну природу. Так, до технічних чинників відносяться наявні на ринку технології, матеріали. Соціальні умови і чинники включають соціальні норми, цінності, уподобання і т.д. Організаційні чинники [13] – це використовувані схеми управління, типи господарських зв'язків. Можна виділити також економічні, правові, політичні, культурно-історичні чинники й умови. Оскільки складність зовнішнього середовища проявляється не тільки у великій кількості й різноманітності її елементів, але і в їхніх взаємозв'язках, виділяють два рівні взаємозв'язків. По-перше, це взаємозв'язки елементів одного чинника. Прикладом можуть бути взаємозв'язки між постачальниками, між конкурентами, між елементами законодавчої бази, між державними органами, що регулюють сферу, в якій виконуючою організацією реалізується проект. По-друге, це взаємозв'язки між різними чинниками зовнішнього середовища. Наприклад, політична нестабільність у вигляді регулярної зміни уряду в ситуації з міжнародним проектом не тільки утруднює надходження інвестицій, погрожує зривом фінансування, але і ускладнює в результаті закупівлю необхідних ресурсів і т. д.

Чинники впливу зовнішнього середовища на адаптацію підприємств наведені у таблиці 1.2.

Другою важливою характеристикою зовнішнього середовища є його динамізм [22]. Відповідно до процесного підходу в менеджменті вплив зовнішнього середовища на організацію є процесом. Його змістом стають

зміни в самому зовнішньому середовищі, які характеризуються швидкістю перетворень. Вони торкаються законодавчої бази господарської діяльності, ринків ресурсів і стану конкурентного середовища.

Таблиця 1.2

Окремі чинники впливу бізнес-середовища на підприємство

Чинник прямої дії	Напрямок впливу	Чинник непрямої дії
Закони та підзаконні акти, що регламентують діяльність підприємств; арбітраж; нетарифні бар'єри	Політико-правовий	Загальний законодавчий простір для товаровиробників; політичний клімат у країні; групи тиску; неформальне втручання уряду; суспільно-політичний устрій; ідеологія
Рівень розвитку ринкових відносин; система оподаткування; фіскальна політика; обсяги інвестицій у промисловість; установлення пільг; структура попиту та пропозиції на ринку	Економічний	Стан економіки; платіжний баланс країни; ринкові стратегії підприємств-конкурентів, привабливість країни щодо експорту своїх товарів
Система освіти, підвищення кваліфікації та управління кадрами, неформальні групи	Соціально-культурний	Національні інтереси; соціальні інститути; цінності та відношення до праці, успіху, змін, ризику та ін.
Нові інформаційні технології; рівень технічного розвитку конкуруючих підприємств; маркетингова орієнтація конкурентів	Науково-технічний	Рівень інноваційної активності та інформаційного забезпечення конкурентів у сфері промисловості; науково-технічний прогрес; розвиток галузевої науки
Обмеження нанесення шкоди навколишньому середовищу	Екологічний	Ступінь активізації діяльності зі збереження ресурсів і захисту навколишнього середовища

Джерело: побудовано автором [6]

Нерівномірність змін у зовнішньому середовищі проявляється в різних темпах змін цього середовища в конкретних галузях і в окремих елементах зовнішнього середовища. Наприклад, для організації, яка реалізує програми в наукомістких галузях (виробництво комп'ютерних систем, біотехнологія, розробка телекомунікацій і т.д.), зовнішнє середовище

змінюється швидше, ніж для організації, що зайнята в житлово-комунальному господарстві [5]. Крім того, характерним для трансформаційної економіки є зміни законодавчої бази, структури державних органів, які безпосередньо регулюють або опосередковано впливають на діяльність організацій.

Третя характеристика зовнішнього середовища – його невизначеність [29]. Для врахування складності й динамічності зовнішнього середовища при розробці певних управлінських рішень потрібна інформація. Однак, вірогідність такої інформації на момент прийняття рішення обмежена. Обмежені й можливості організації в одержанні та уточненні інформації для конкретної ситуації. Тому невизначеність при прийнятті рішення найчастіше проявляється у формі недоліку, надлишку або невірогідності інформації [15].

Роль адаптації для підприємства полягає в тому, що вона дозволяє останньому:

- зберегти стабільність функціонування;
- створити конкурентні переваги;
- вийти на нові ринки збуту;
- ефективно використовувати нововведення та інновації без вагомих втрат;
- використовувати власний потенціал за нових умов функціонування.

Вирішення проблеми приведення можливостей товаровиробників у відповідність до вимог ринку, переорієнтація всіх функціональних сфер їх діяльності на задоволення потреб споживачів потребує подальшого розвитку положень теорії адаптації, узагальнення елементів її понятійного апарату та дослідження передумов розробки й функціонування організаційно-економічного забезпечення адаптаційного процесу [35].

Розвиток створює так званий запас міцності, який формує підґрунтя стійкого та стабільного функціонування підприємств в умовах невизначеності та динамічності оточуючого середовища [37]. Це обумовлює

необхідність трактування понять стабільності та стійкості, а також взаємозв'язку між ними, що безпосередньо пов'язано з процесом адаптації. При цьому слід враховувати, що в процесі функціонування та розвитку підприємства мають адаптуватися як до зовнішнього середовища, так і до зміни станів їх внутрішнього середовища.

Важливою характеристикою зовнішнього середовища підприємства є ступінь його невизначеності, що виражається в рівні стабільності [42]. Стабільне економічне середовище обумовлює сприятливі зовнішні умови діяльності підприємств, в яких вони функціонують. При цьому успіх виробничо-господарської діяльності підприємств залежить від їх стійкості, на рівень якої вони мають безпосередній вплив.

В контексті адаптації підприємств розглядають їх стійкість як здатність економічних систем реагувати на вплив оточуючого середовища, не змінюючи траєкторію запланованого розвитку. Але цей процес має бути стабільним, що передбачає збереження стійкості економічної системи підприємства в часових координатах.

Стабільність [12] в загальному розумінні розглядається як здатність системи зберігати свою структуру і функціональні особливості під впливом внутрішніх чинників на протязі певного часового періоду, а *стійкість* [14] – це здатність системи зберігати за різних параметрів зовнішнього середовища свою структуру і функціональні особливості, достатні для здійснення запланованої діяльності. Характеристика стабільності і стійкості є взаємопов'язаними поняттями, що ґрунтується на наступному: стійкість системи залежить від її здатності реагувати на вплив зовнішнього середовища, а також від стабільності самої системи, що визначається її внутрішніми чинниками.

Стійкість характеризує здатність економічної системи реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи економічно доцільну поведінку в керованій області її станів. Стійкість діяльності підприємства розглядається як її синтетична характеристика, що відображує здатність підприємства

зберігати в заданих межах параметри діяльності в умовах постійного впливу таких характеристик зовнішнього середовища, як невизначеність та змінність, шляхом такого упорядкування ресурсів підприємства, за якого воно як економічна система здатне перебувати у стані рівноваги за часом в просторі [14].

Стійке функціонування господарюючих суб'єктів визначається рівнем розвитку продуктивних сил суспільства і характером чинників виробництва окремих його підсистем; відтворювальними процесами в межах певних відносин власності на засоби виробництва підприємця і робочої сили; економічною природою капіталу; єдністю індивідуального і суспільного відтворення; закономірностями кругообігу капіталу. Умовою досягнення синергізму є збалансування показників, що характеризують стійкий розвиток підприємства. Стійке функціонування і розвиток підприємства за допомогою своєчасної мобілізації і найбільш раціонального використання трудових, фінансових, техніко-технологічних та інших ресурсів підприємства в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз забезпечує економічну безпеку підприємства. Основною перевагою системи збалансованих показників є поєднання фінансових і нефінансових показників, внутрішнього та зовнішнього погляду на роботу підприємства, забезпечення взаємозв'язку між показниками та цілями, які підприємство ставить перед собою, та інтеграція із заходами, необхідними для досягнення цілей.

Головне завдання стійких економічних систем полягає в ефективному функціонуванні та протистоянні різним і неминучим збуренням (впливам) зовнішнього та внутрішнього характеру [17]. Однак існують певні межі адаптивності системи, що проявляються в наступному: якщо зміни параметрів системи перевищують можливості її адаптивного розвитку, відбувається втрата стабільності. Адаптація, у свою чергу, залежить від можливості потенціалу системи та ступеня досягнення внутрішньої і зовнішньої рівноваги організаційної системи.

Важливим для розуміння значення стійкості та стабільності є

визначення характерних особливостей економіко-виробничих систем підприємств:

- система є замкнутою з ієрархічно організованими контурами зворотних зв'язків. У кожен підсистему інформація поступає не тільки з виробництва, але і від управляючих органів вище стоячих рівнів ієрархії відповідно до підлеглості, а також суміжних підсистем;
- елементи вищого рівня ієрархії пов'язані з більш значними підрахунками і тривалим циклом управління системою: обмін з середовищем відбувається з меншою частотою, динаміка процесу виражена слабо і великі періоди часу між моментами прийняття рішень;
- проблеми управління на верхніх рівнях ієрархії важче піддаються кількісній формалізації, зважаючи на вищий рівень невизначеності;
- кожна підсистема вищого рівня може використовувати в якості експертів представників нижчестоящих підсистем і здатна до прогнозування;
- поєднання управляючих підсистем виникає як наслідок кооперації матеріальних процесів та вимагає певного ступеня довіри.

Забезпечення стійкості та стабільності функціонування підприємств шляхом їх адаптації до зовнішнього середовища можливо на основі використання комплексного підходу до управління, який передбачає визначення змісту основних складових зовнішнього середовища.

1.3. Методика оцінювання та вибір засобів адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища

Концепції адаптації та розвитку підприємств у зовнішньому конкурентному середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління [34]. Питання адаптації підприємств до умов середовища, що змінюються, давно є одним із ключових у процесі забезпечення стабільного розвитку. Особливо гостро відчувається необхідність управління організаційно-економічними

процесами в період адаптації підприємства до істотної зміни чинників зовнішнього середовища внаслідок активних інтеграційних процесів.

Організаційні та економічні інструменти адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища доцільно об'єднувати у єдину внутрішньоврегульовану ієрархічну систему [48], яка відображатиме стан підприємства відповідно до принципів, обраних цілей, установлених функцій, визначених завдань, обраних моделей, методів, способів організації об'єктів управління (процесів адаптації). На цю систему стохастично впливають фактори мінливого зовнішнього середовища, і вона має результативну реакцію у вигляді економічного ефекту адаптації та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [17]. Етапи формування даної системи наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Алгоритм формування системи адаптації на підприємстві

№ з/п	Найменування етапу
1	Аналіз існуючого стану управління адаптацією на підприємстві
2	Вивчення цілей організаційно-економічної системи адаптації підприємств за рівнями
3	Визначення функціональних підсистем організаційно-економічної системи адаптації підприємств з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства
4	Організація кадрового забезпечення адаптації підприємств
5	Закріплення функцій адаптації за співробітниками підприємств
6	Організація інформаційного забезпечення процесу адаптації підприємств
7	Матеріально-технічне забезпечення процесу адаптації підприємств
8	Нормативно-методичне забезпечення процесу адаптації підприємств
9	Правове забезпечення процесу адаптації підприємств
10	Фінансове забезпечення процесу адаптації підприємств

Джерело: побудовано автором [31]

Для оцінювання рівня адаптації на різних етапах управління цим процесом використовуються такі методи та моделі.

MOST – управлінський міст, призначений для переходу від стратегічного аналізу до розробки стратегії адаптації підприємства. Його зміст і послідовність реалізації такі: М – Mission – місія; О – Objectives – цілі;

S – Strategy as Strategic Priorities – стратегічні пріоритети; T – Tactics – тактика [36].

SWOT-аналіз – універсальний аналітичний інструмент як стратегічного, так і тактичного аналізу процесу адаптації; S – Strengths – сильні сторони; W – Weaknesses – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози [36].

SNW-аналіз – методика (підхід) стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства. Зміст і послідовність проведення аналізу SNW: S – Strengths – сильна позиція (сторона); N – Neutral – нейтральна позиція; W – Weakness – слабка позиція (сторона) [36].

PEST-аналіз – методичний інструмент стратегічно-го аналізу чотирьох груп факторів макросередовища, що впливають на ринкову діяльність підприємства, в складі: P – Policy – політика; E – Economy – економіка; S – Society – суспільство (соціум); T – Technology – технологія [41].

SLEPT-аналіз – методичний інструментарій стратегічного аналізу макросередовища, застосовуваний для ідентифікації тих факторів, що впливають або можуть вплинути на ринкову діяльність підприємства. Зміст і послідовність проведення SLEPT-аналізу: S – Social/Cultural – соціально-культурне середовище; L – Legal – правове середовище; E – Economic – економічне середовище; P – Political – політичний клімат, T – Technological – технологічні показники розвитку бізнесу [5].

Модель BCG (матриця "зростання ринкової частки" розмірністю 2 x 2) – типова модель розробки конкурентної стратегії (бізнес-стратегій) для кожного конкретного бізнесу підприємства, тобто його стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Подає особливе відображення позиції конкретної СОБ у двовимірному стратегічному просторі, заданому такими двома координатними осями, як ринкова позиція СОБ і темп зростання ринку [11].

Модель CE/Mc Kinsey (матриця "привабливості становища на ринку" розмірністю 3 x 3) – багатofакторна модель аналізу стратегічних позицій

СОБ підприємства в конкретному конкурентному бізнес-просторі [41].

Модель ADL-LC (матриця ADL розмірністю 4 x 5) – багатофакторна модель стратегічного аналізу диверсифікованих підприємств та інструмент стратегічного управління для обґрунтування прийняття рішень щодо стратегій для кожної СОБ [5].

LCA-FA – застосовується для розробки стратегії адаптації підприємства [5].

Модель "7S" – це спосіб осмислення проблем розвитку або перебудови організації. Експерти компанії Mc Kinsey рекомендують саме в такій послідовності вносити зміни: strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загальновизнані цінності, structures – структури, systems – системи, staff – кадри, style – стиль [47].

"GAP"-аналіз є методом розробки стратегії, спрямованої на усунення розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю [17].

Метод "LOTS" полягає в детальному послідовному обговоренні ряду проблем бізнесу, починаючи з місії підприємства і закінчуючи індивідуальним проектом усередині підприємства за напрямками: існуюче становище; стратегії; довгострокові та короткострокові цілі; аналіз; кадровий потенціал; плани розвитку; організація; звітність з метою формування позиції, що дозволить підприємству, його СОБ, персоналу правильно будувати свої взаємини із зовнішнім середовищем [17].

Метод "PDS" (*Problem Detection Study*) застосовується для вивчення структури потреб покупців. Результати досліджень, проведених за цим методом, використовуються для підвищення конкурентоспроможності підприємства [36].

Збалансована система показників (ЗСП) (в англійському варіанті – *Balanced Scorecard (BSC)*) [48] – це механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних цілей компанії та контроль за їх досягненням через так звані ключові показники ефективності (КПЕ) (в англійському варіанті – *Key Performance Indicator (KPI)*). КПЕ є, по суті, вимірниками досяжності

цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів й роботи кожного окремого співробітника. У цьому контексті, ЗСП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління. Перевага ЗСП полягає в тому, що підприємство, яке впровадило цю систему, отримує в результаті "систему координат" дій відповідно до стратегії на будь-яких рівнях управління. Усі ресурси, а також співробітники компанії через систему мотивації, тісно зав'язану на КПЕ, зорієнтовані на стратегією компанії та спрямовані на її досягнення у своїй щоденній роботі.

Метод CALS (англ. *Continuous Acquisition and Life Cycle Support*) – безперервна інформаційна підтримка постачання і життєвого циклу) – сучасний підхід до проектування і виробництва високотехнологічної і наукоємної продукції, який полягає у використанні комп'ютерної техніки і сучасних інформаційних технологій на всіх стадіях життєвого циклу виробу, що забезпечує одноманітні способи управління процесами і взаємодії всіх учасників цього циклу (замовників продукції, постачальників/виробників продукції, експлуатаційного і ремонтного персоналу), що реалізувався відповідно до вимог системи міжнародних стандартів, які регламентують правила вказаної взаємодії переважно за допомогою електронного обміну даними [36].

Аналіз ABC – метод, що дозволяє класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості. У його основі лежить принцип Парето – 20 % усіх товарів дають 80 % обороту. Відносно аналізу ABC, правило Парето може прозвучати так: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80 % контролювати систему, чи то запаси сировини, що комплектують, чи продуктовий ряд підприємства і т. д. Аналіз ABC – аналіз товарних запасів шляхом ділення на три категорії: найбільш цінні, проміжні, цінні [24].

Метод *Lean Production* (ощадливе виробництво – від англ. *lean* – пісний без жиру, стрункий; у російській версії *lean* – *бережливый*) – логістична концепція менеджменту, сфокусована на оптимізації бізнес-процесів з максимальною орієнтацією на ринок і врахуванням мотивації

кожного працівника. Бережливе виробництво складає основу нової філософії менеджменту. Метою такого виробництва [7] є досягнення мінімальних витрат праці, мінімальних термінів створення нової продукції, гарантованого постачання продукції замовникові, висока якість за мінімальною вартості; основними принципами бережливого виробництва є "вилучаюче" виробництво [3] (продукція "вилучається" з боку замовника, а не нав'язується виробником); чудова якість (здача з першого пред'явлення, система "нуль дефектів", виявлення і вирішення проблем з моменту їх виникнення); мінімізація втрат (японська модель) шляхом усунення всіх видів діяльності, які не приносять додаткової вартості замовникові, максимальне використання всіх ресурсів (капіталу, людей, землі); кайдзен (*kaizen*) – безперервне вдосконалення виробництва; гнучкість; установлення довготривалих стосунків із замовником шляхом розподілу ризиків, витрат та інформації.

Метод *MRP* (*Material Requirement Planning* – планування матеріальних потреб). Комп'ютерна методологія, використовувана в управлінні виробництвом для планування виробництва і запасів [23].

Система *ERP* (англ. – *Enterprise Resource Planning System* – система планування ресурсів підприємства) – корпоративна інформаційна система (KIC), призначена для автоматизації обліку та управління. Як правило, ERP-системи будуються за модульним принципом, і тією чи іншою мірою охоплюють усі ключові процеси діяльності компанії. В основі ERP систем лежить принцип створення єдиного сховища даних, що містить усю корпоративну бізнес-інформацію і забезпечує одночасний доступ до неї будь-якої необхідної кількості співробітників підприємства, наділених відповідними повноваженнями. Зміна даних проводиться через функції (функціональні можливості) системи. Основні функції ERP-систем: ведення конструкторських і технологічних специфікацій, що визначають склад виробів, які виготовляються, а також матеріальні ресурси й операції, що необхідні для їх виготовлення; формування планів продажів і виробництва;

планування потреб у матеріалах і комплектуючих, термінів і обсягів постачання для виконання плану виробництва продукції; управління запасами і закупівлями: ведення договорів, реалізація централізованих закупівель, забезпечення обліку й оптимізації складських і цехових запасів; планування виробничих потужностей від укрупненого планування до використання окремих верстатів і устаткування; оперативне управління фінансами, включаючи складання фінансового плану і здійснення контролю за його виконанням, фінансовий і управлінський облік; управління проектами, включаючи планування етапів і ресурсів, необхідних для їх реалізації [38].

Метод "шести сигм" (*Six Sigma*) у корпоративному управлінні – високотехнологічна методика точного налаштування процесів, використовувана з метою мінімізувати вірогідність виникнення дефектів в операційній діяльності. Назва походить від статистичної категорії "середньоквадратичне відхилення", що позначається грецькою буквою Σ . Методика "шести сигм" розроблена в корпорації *Motorola*. Плановий показник якості за використання цієї методики – не більше 3,4 відхилень (дефекту) на мільйон операцій [31].

Метод *CRM (Customer Relationship Management* – стратегія управління взаємин з клієнтами) передбачає, що центром усієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів. Технології для підтримки цих бізнес-цілей включають збір, збереження й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продажі, маркетинг, підтримку споживачів, управління якістю, навчання і підвищення кваліфікації співробітників компанії, наймання і розвиток персоналу, управління мотивацією персоналу. Технології для підтримки CRM-ініціатив мають бути інтегровані як частина загальної клієнтоорієнтованої стратегії компанії [26].

Системи управління ланцюжками постачання (англ. *Supply Chain Management, SCM*) призначені для автоматизації й управління всіма етапами постачання підприємства і для контролю всього руху товару на підприємстві. Система SCM дозволяє значно краще задовольнити попит на продукцію компанії і значно знизити витрати на логістику і закупівлі. SCM охоплює весь цикл закупівлі сировини, виробництва і розповсюдження товару [6].

Таким чином, за допомогою даних моделей та відповідних методів можливі визначення та оцінювання рівня адаптації підприємства, що сприятиме підвищенню наукового рівня рішень щодо управління змінами на підприємствах. Це дозволить керівникам постійно підтримувати рівень розвитку підприємства, визначати його поточний стан; попереджати загрози виникнення кризових ситуацій; зменшувати витрати на адаптацію підприємства.

Залежно від домінуючих факторів впливу усю сукупність адаптивних заходів підприємства можна поділити на такі групи:

- 1) Адаптація до нововведень;
- 2) Адаптація до змін кон'юнктури ринку;
- 3) Адаптація до соціально-культурних і політико-правових умов.

Кожен вид адаптації передбачає комплекс робіт організаційного характеру.

Таблиця 1.4

Послідовність адаптації підприємства до нововведень

Етап	Характеристика етапу
Етап 1	Аналіз ступеня новизни новацій технологічного характеру
Етап 2	Аналіз економічної доцільності освоєних нововведень
Етап 3	Аналіз можливостей підприємства щодо реалізації нововведень
Етап 4	Визначення характеру і масштабів змін, необхідних для запровадження новацій
Етап 5	Локація змін
Етап 6	Визначення витрат, пов'язаних з внесенням змін у діяльність підрозділів і функціонування внутрішніх систем підприємства
Етап 7	Аналіз ступеня новизни новацій технічного характеру

Джерело: побудовано автором [13]

Адаптація до нововведень [15] – найскладніший і найбільш трудомісткий вид адаптації, оскільки впроваджені заходи відзначаються широким масштабом, торкаються діяльності практично всіх виробничих підрозділів підприємства, потребують залучення кваліфікованих фахівців, значної інвестиційної підтримки і повинні бути проведені у найкоротші строки. Послідовність етапів адаптації підприємства до нововведень наведено на табл. 1.4.

Адаптація до змін кон'юнктури ринку [3] здійснюється в залежності від характеру змін. До основних змін в цій сфері відносять зміну попиту на продукцію, зміну цінової політики чи посилення заходів нецінової політики.

Адаптація до соціально-культурних умов [28] передбачає надання допомоги в розвитку здібностей, навичок, кваліфікації працівників, що відповідають умовам конкурентоспроможності на ринку.

Адаптація до політико-правових умов [4] допускає, насамперед, створення інформаційних систем, необхідних для відстеження змін у даній сфері, використання консультаційних послуг кваліфікованих юристів, соціологів і політологів, використання різних форм страхування від ризиків у політико- правовому середовищі.

Висновки до розділу 1

Адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища є забезпечення економічної безпеки підприємства через балансування інтересів з суб'єктами зовнішніх відносин, ефективного ресурсного забезпечення та утримання конкурентних позицій на ринку. Зміни, які відбуваються навколишньому світі, впливають на підприємство, в результаті чого може виникати значна невідповідність внутрішнього середовища зовнішнім вимогам [17].

Відсутність швидкої реакції підприємства на зовнішні зміни може призвести до серйозних негативних наслідків. Своєчасна адаптація підприємства може бути здійснена за допомогою послідовного механізму дій, що утворюється з окремих елементів і дає ефект системності: всі його складові взаємозв'язані та цілеспрямовано працюють на усунення дисбалансу між підприємством і зовнішнім середовищем.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕАЛЬНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА ВПЛИВ ФАКТОРІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційна структура

Товариство з обмеженою відповідальністю «Корал Тревел» розташовано в м.Київ та зареєстровано за адресою 01054, м.Київ, вулиця Бульварно- Кудрявська, будинок 24.

Відповідно до класифікатора, основним видом його діяльності є 79.12 – Діяльність туристичних операторів.

Засновником компанії є акціонерне товариство «ОТІ Холдінг Анонім Шіркети». ТОВ «Корал Тревел» на ринку 25 років, тому більшість турпродуктів знаходяться на стадії зрілості. За допомогою грамотної маркетингової політики вони приносять стабільний прибуток. Турфірма веде постійну роботу з розширення асортименту пропонованих послуг, збільшує кількість додаткових послуг. Зараз асортимент можна оцінювати як достатній для даного етапу розвитку і життєвого циклу підприємства.

Туристичний оператор ТОВ «Корал Тревел» є юридичною особою і будує свою діяльність у суворій відповідності до Статуту та нормативними документами. Так як ТОВ «Корал Тревел» є комерційною організацією, то метою його діяльності є отримання прибутку від туристичного виду діяльності.

Туроператор розробляє тури та реалізує їх через широку мережу турагентств. Величини надбавок на тури визначаються туроператором, турагенти працюють на комісійній винагороді 10%.

Аналіз структури управління (рис.2.1) в ТОВ «Корал Тревел» показав, що управлінський процес здійснюється в рамках структури, яку

можна визначити як лінійно-функціональну.



Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Корал Тревел» (Джерело: побудовано автором [41])

Володіючи 25-річним професійним досвідом в сфері виїзного туризму, компанія ТОВ «Корал Тревел» пропонує на українському туристичному ринку тільки високоякісний турпродукт.

ТОВ «Корал Тревел» пропонує найкращі курорти та готелі в 28 країнах світу - в Туреччині, Іспанії, Греції, Єгипті, Таїланді, Болгарії, Тунісі, Марокко, Ізраїлі, ОАЕ, Андоррі, Австрії, Китаї, на Кубі, в Індії, на Маврикії, в Танзанії, Домініканській Республіці, Індонезії, на Мальдівах, у В'єтнамі, на Сейшелах, Шрі-Ланці, в Сінгапурі, Мексиці, Камбоджі, Йорданії та Україні. Йде постійна робота по відкриттю нових напрямків. Туроператор організовує групові та індивідуальні FIT-тури на базі власних чартерних програм і регулярних рейсів, розвиває incentive-, congress-, спортивний та інші види туризму, а також активно займається продажем авіаквитків онлайн.

Компанія ТОВ «Корал Тревел» (Україна, Польща, Білорусь, Грузія, Туреччина) належить великій міжнародній структурі OTI Holding.

Бізнес всіх учасників групи OTI розвивається швидкими темпами

завдяки використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійному контролю якості.

ТОВ «Корал Тревел» реалізує свій турпродукт спільно з компанією Odeon Tours, що також належить OTI Holding і отримала міжнародний сертифікат ISO 9001: 2000 міжнародної організації по сертифікації BVQI за якість управління. Обслуговуючи сегмент туристів з доходами середнього і вище середнього рівня, ТОВ «Корал Тревел» прагне до 100% -го задоволення запитів всіх своїх клієнтів.

Здійснюються програми авіап перевезень на чартерної і регулярній основі з великих міст України. Офіси компанії ТОВ «Корал Тревел» функціонують в столиці країни Києві, а також в Запоріжжі, Львові, Одесі та Харкові.

У компанії приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд ТОВ «Корал Тревел» позиціонується на українському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

Місія ТОВ «Корал Тревел» полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт - агент - оператор засновані на взаємній довірі і повазі. Кінцева мета діяльності компанії - зробити якісний відпочинок доступним для всіх українців. Основна мета ТОВ «Корал Тревел» - подальше підвищення ефективності діяльності компанії і її конкурентоспроможності на ринку, що передбачає цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках:

- управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії і проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності бренду ТОВ «Корал Тревел»;

- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажів і диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування

планів;

- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності.

- робота за найвищими світовими стандартами, впровадження інноваційних туристських технологій, без яких неможливий поступальний рух вперед.

У подальших планах ТОВ «Корал Тревел» - збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються.

Фахівці компанії ретельно вивчають ринок і прогнозують подальші напрямки розвитку попиту. Довгострокові плани і плани на найближчі 3, 5 і 10 років постійно оновлюються і доповнюються з урахуванням аналізу тенденцій на ринку світового туризму і міжнародної політики.

З метою ТОВ «Корал Тревел» - закріплення лідерських позицій як провідного українського туроператора і збільшення займаної компанією частки ринку з одночасним підвищенням якості пропонованого турпродукту, а також подальше впровадження інноваційних технологій, без яких неможливо динамічний розвиток сучасного турбізнесу. Компанія стала прикладом для багатьох українських турфірм, які переймають досвід ТОВ «Корал Тревел». Це, в свою чергу, є стимулом для подальшого розвитку компанії.

Компанія практикує у своїй роботі комплексний підхід до якості. Це означає якість у всьому, починаючи з пропонованого продукту і закінчуючи роботою співробітників усіх підрозділів ТОВ «Корал Тревел». Завдяки цьому візитною карткою компанії ТОВ «Корал Тревел» є незмінно високу якість послуг, що надаються.

Здійснюється всебічний контроль якості всіх складових турпродукту на кожному етапі його формування, просування і реалізації. ТОВ «Корал Тревел» займається впровадженням вимог стандарту ISO 9001.

Відносини з партнерами засновані на принципах відкритості та порядності, без чого неможливо будувати успішний бізнес.

Кожен агент, набуваючи продукт ТОВ «Корал Тревел», може бути впевнений, що його клієнту будуть надані тільки якісні послуги, ретельно перевірені і відібрані експертами компанії ТОВ «Корал Тревел». Саме тому продукт, пропонований на ринку під брендом ТОВ «Корал Тревел», є в очах споживачів і партнерів синонімом надійності і якості.

Компанія має намір сприяти підвищенню престижу української туристичної галузі, встановленню чесної конкуренції і цивілізованих відносин між учасниками ринку. Виступаючи за створення в Україні цивілізованого туристичного ринку, керівництво ТОВ «Корал Тревел» розуміє, що це неможливо без економічного розвитку держави. Компанія бере активну участь в економічному і соціальному житті країни. Керівництво компанії вносить діяльний внесок в реалізацію державних програм у сфері туризму.

Компанія чітко усвідомлює свою відповідальність перед суспільством в цілому. Численні благодійні акції компанії спрямовані на підтримку малозабезпечених та нужденних верств населення. Компанія надає допомогу дитячим будинкам, тісно взаємодіє з різними благодійними фондами, приділяючи особливу увагу дітям-сиротам і ветеранам.

Абсолютна прозорість і повагу до звичаїв і традицій країни, де здійснюється діяльність компанії. Співробітники компанії - це не тільки невід'ємна і найважливіша частина бізнес-процесу, а й члени великої дружної родини ТОВ «Корал Тревел». Відносини з партнерами будуються на довгостроковій взаємовигідній основі. Саме тому всі партнери компанії є її вірними друзями. Конкуренція на ринку є для компанії ТОВ «Корал Тревел» природним стимулом для подальшого розвитку.

В ТОВ «Корал Тревел» поважають думку партнерів і конкурентів, неупереджено ставляться до критики і завжди відкриті для співпраці. Участь в благодійності і в соціальному житті країни є обов'язковим для компанії.

Основними туристичними напрямками ТОВ «Корал Тревел» є Туреччина та Греція. Це можна побачити в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Кількість основних партнерів-готелів ТОВ «Корал Тревел»

Країна	Кількість готелів-партнерів	Країна	Кількість готелів-партнерів
Австрія	95	Куба	152
Андорра	65	Маврикій	86
Болгарія	218	Мальдіви	100
В'єтнам	400	Марокко	43
Греція	682	Мексика	164
Домініканська Республіка	108	ОАЕ	318
Єгипет	243	Сейшели	78
Ізраїль	92	Сінгапур	18
Індія	281	Таїланд	679
Індонезія	56	Танзанія	54
Йорданія	49	Туніс	129
Іспанія	599	Туреччина	925
Італія	361	Україна	237
Кіпр	88	Шрі-Ланка	146

Джерело: побудовано автором

Компанія прагне до того, щоб кожен турист був задоволений відпочинком з ТОВ «Корал Тревел». ТОВ «Корал Тревел» всіляко сприяє подальшому розвитку туристичного споживчого ринку, розуміючи, що успішний розвиток компанії можливо тільки при поступальному русі вперед всієї туристичної галузі.

Головними складовими успіху ТОВ «Корал Тревел» були і залишаються гнучкість політики компанії, сприйнятливість до інновацій і відкритість для нових, прогресивних методик і технологій.

Корпоративна етика компанії ґрунтується на поєднанні командного підходу до виконання поставлених завдань з професіоналізмом і творчою ініціативою кожного окремого співробітника, а також на обов'язковій порядності та відповідальності по відношенню до всіх учасників бізнесу і клієнтам. Двері ТОВ «Корал Тревел» завжди відкриті для талановитих і

активних людей, які хотіли б стати частиною команди професіоналів і примножити досягнення компанії. В основі успіху бренду ТОВ «Корал Тревел» лежать високий професіоналізм і творчий підхід до справи співробітників компанії. Це допомагає компанії вдосконалюватися і рухатися вперед.

На чолі кута діяльності ТОВ «Корал Тревел» з моменту її створення лежить максимальне задоволення потреб усіх категорій наших клієнтів. Кінцева мета компанії - 100% -е задоволення кожного туриста продуктом під брендом ТОВ «Корал Тревел», незалежно від того, яка кількість туристів обслуговує компанія.

На нові тури компанія встановлює на нові екзотичні продукти стратегію «зняття вершків» (високих цін) передбачає початкову продаж нового туристичного продукту за високими цінами. У випадку традиційних туристичних послуг туроператор «Корал Тревел» встановлює ціни вище середніх за рахунок роботи з більш надійними постачальниками авіаційних та готельних послуг, однак завдяки цьому користується іміджем надійного партнера.

2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства

ТОВ «Корал Тревел» вибрала в своїй діяльності стратегію глибокого проникнення на ринок, яка зазвичай обирається коли фірма працює з вже достатньо відомим туристичним продуктом на існуючому ринку. Стратегія спрямована на збільшення обсягу продажів шляхом інтенсивної реклами, різноманітних форм стимулювання збуту і продажу.

Основним каналом поширення є безпосередньо сам офіс турфірми, де вона і веде свою торговельну діяльність.

Відносно комунікаційної політики ТОВ «Корал Тревел» використовує в своїй діяльності стратегію прощтовхування. Турфірма рекламує свою продукцію посередством друкованої продукції (різних буклетів, флаєрів,

брошур тощо). Подає рекламні оголошення в газети і журнали, випускає дисконтні купони, надає знижки постійним клієнтам і кільком клієнтам першими купили певний турпродукт. Турфірма бере участь в різних ярмарках і конференціях на території Києва, а також у країнах, з якими веде бізнес.

ТОВ «Корал Тревел» грає роль посередника між комп'ютерними системами бронювання Амадеус та Галілео та турагентствами. Вони розміщують на своїх сайтах модуль для бронювання авіаквитків і за певних умов надають повноцінну можливість своїм партнерам-турагентствам користуватися цими системами.

Підключення для повноцінної роботи можливо лише для турфірм за умови укладання договору на використання системи. Підключення та користування є платною послугою і передбачає одноразовий внесок, який спрямовується на надання комп'ютерною системою бронювання (КСБ) необхідного програмного забезпечення, а також логіну та паролю для роботи із системою.

Крім того, передбачається певна абонплата, що сплачується турфірмою незалежно від кількості бронювань. КСБ можуть також виставляти додаткові умови співпраці, що визначаються у договорі або відповідному додатку до договору. За кожне бронювання турфірма отримує комісійну винагороду. Таким чином, така співпраця вигідна турпідприємству за умови постійного бронювання авіаквитків, компаніям, які не спеціалізуються на наданні послуг з бронювання авіап перевезень, така співпраця не завжди може бути рентабельною. Аналіз діяльності конкурентів показав, що ринок туристичних послуг насичений пропозиціями про літній відпочинок і це з одного боку сприяє здоровій конкуренції і зниження вартості таких турів. З іншого боку це змушує фірми вводити додаткові знижки.

Співпраця з туристичними агентствами дозволяє придбати організації ряд додаткових переваг, колективні знижки, швидке формування груп

відпочиваючих.

В якості конкурентів туроператорської компанії ТОВ «Корал Тревел» були обрані дві операторські компанії - «Tez Tour» і «Tourtess».

Порівняльна характеристика конкурентів туроператорської компанії ТОВ «Корал Тревел» надана у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «Корал Тревел»

№ п / п	Показники	ТОВ «Корал Тревел»	Конкуренти	
			«Tez Tour»	«Tourtess»
1	Репутація підприємстві	хороша	дуже відома	хороша
2	Кваліфікація менеджерів	достатня	середня	достатня
3	Місце розташування підприємства	зручне	хороше	зручне
4	Якість обслуговування	висока	висока	висока
5	Якість послуг	висока	висока	висока
6	Середні витрати часу на обслуговування клієнтами, хв	20	10	15
7	Середня ціна туру, \$	470	417	448
8	Канали збуту	туристичні агентства	туристичні агентства	туристичні агентства, приватні особи
9	Мотивація персоналу	слабка	значна	значна

Джерело: побудовано автором

З таблиці 2.2 видно, що туроператор ТОВ «Корал Тревел» відомий і досить зручно розташований. Залишають бажати кращого якість обслуговування клієнтів і мотивація персоналу. Ціни на послуги в цілому середні, однак, ділові процеси вимагають системного вивчення з метою скорочення часу обслуговування. Можна також виділити найбільш слабкі сторони в діяльності туроператорської компанії ТОВ «Корал Тревел» по відношенню до туристичної компанії «Tez Tour», так як саме ця компанія є

найбільш сильним конкурентом.

В першу п'ятірку туроператорів українського ринку входять такі лідери ринку як: «Tez Tour», «Tourtess», «Анекс-Тур», «Корал Тревел», «Join Up». Серед них є компанії українського та зарубіжного походження, всі вони є туроператорами по різних напрямкам та туристичним програмам. Пропорції розподілу сфер впливу ринку представлені на рис.2.2.

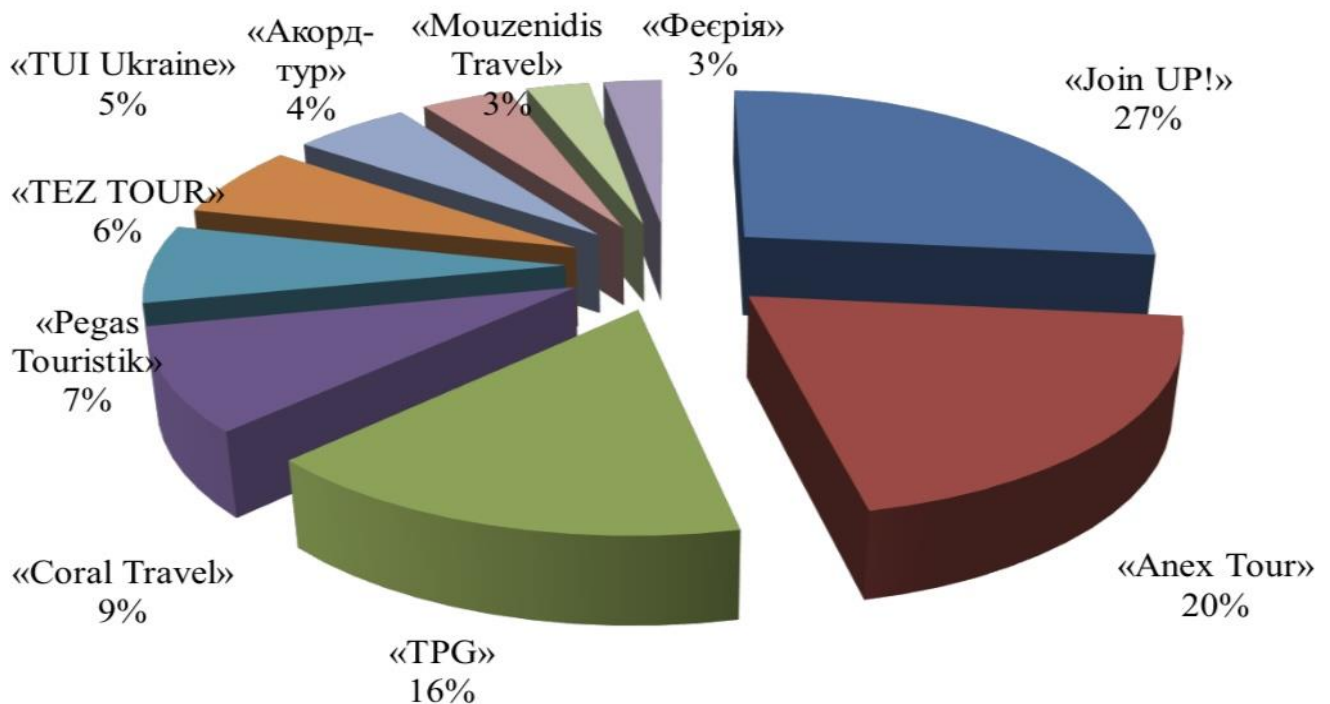


Рис.2.2. Розподіл ринку туристичних послуг України за часткою у 2021 р., у % (Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Корал Тревел»)

На туристичному ринку рівень конкуренції вважається високим. Цей тезис є актуальним як і для туроператорів, що організовують тури, так і для агентів, що їх розповсюджують. Загальна кількість активних туристичних компаній постійно збільшується. Загалом в Україні туристичні послуги надають близько 4000 туристичних компаній, з них близько 650 функціонують в Києві.

Достатньо специфічним аспектом роботи на ринку туристичних послуг є високий рівень залежності від зовнішніх ринків. Турагенства та

туроператори вагомо пов'язані зі своїми іноземними партнерами, їх налагодженої роботи, економічними факторами обох країн, тому коректна взаємодія партнерів – значимий елемент співпраці.

Серед великої кількості туроператорів, які функціонують на туристичному ринку у м.Київ визначимо лідерів на основі рейтингів різних маркетингових компаній та відгуків туристів (табл.2.3 та табл.2.4).

Найпопулярнішим напрямком серед українців є Туреччина та Єгипет, тому для туроператора «Корал Тревел», якій спеціалізується в першу чергу на цих напрямках, важливо також знати характеристики цього ринку.

Таблиця 2.3

Рейтинг туроператорів за кількістю обслугованих туристів

Місце	Туроператор	Кількість туристів, які скористалися послугами туристичного оператора, тис. осіб
1	«Join UP!»	500
2	«Anex Tour»	374
3	«TPG»	300
4	«ТОВ «Корал Тревел»	170
5	«Pegas Touristik»	130
6	«TEZ TOUR»	120
7	«TUI Ukraine»	100
8	«Акорд-тур»	77
9	«Mouzenidis Travel»	54
10	«Феєрія»	50

Джерело: побудовано автором на основі [17]

Україна посідає 7 місце серед країн-лідерів за кількістю туристів, що відвідали Туреччину у 2021 році. За вказаний період там відпочили 1212644 туристів, що у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року на 23% більше.

Наступний рейтинг складений за відгуками туристів (табл 2.4).

Якщо порівняти частку туризму у ВВП України у 2021 році, то вона становитиме 0,64%, у той час, коли світова практика показує 6-10%. Це свідчить про те, що рівень розвитку туризму в Україні знаходиться на дуже низькому рівні.

Рейтинг туроператорів за відгуками туристів

Місце	Туроператор	Кількість позитивних відгуків
1	«Акорд-Тур»	5124
2	«TPG»	5059
3	«Феєрія»	5008
4	«Альф»	3494
5	«TEZ TOUR»	2550
6	«Корал Тревел»	2055
7	«Mouzenidis Travel»	2030
8	«Pegas Touristik»	2010
9	«Join UP!»	1734
10	«TUI Ukraine»	1679

Джерело: побудовано автором на основі [18]

Як свідчить дослідження [21] між рівнем доходів туристів та доходами туристичних підприємств існує пряма залежність, що виражається у тому, що при збільшенні доходу туриста на 2,5%, витрати на туризм зростають на 4%. Проте, говорячи про залежність між рівнем економічного розвитку країни та рівнем туризму, така тенденція не прослідковується.

Проаналізувавши динаміку розвитку туристичних послуг України за останні роки, можна зробити висновок, що туризм - сфера, яка приносить не лише доходи, но й має великий потенціал для розвитку.

ТОВ «Корал Тревел» маючи висококваліфікований персонал, широкий асортимент турів у найпопулярніші напрямки, міцні зв'язки з постачальниками послуг, що формують турпакет, та великою мережею туристичних агентств, може розвиватися за оптимістичним сценарієм розвитку, тим самим покращуючі не лише свою ефективність, но й результативність суміжних з ним сфер.

Проте велика конкуренція, відсутність інвестицій у розвиток, відтік персоналу за кордон, скорочення населення України можуть стати ключовими факторами невдачі для туристичного оператора.

На ринок туристичних послуг суттєвий вплив здійснює сезонність,

але в останні роки ринок туризму в Україні все більше отримує характеристики активного впродовж всього року. Є незначні періоди спаду масового туризму, але обсяг продаж туристичних послуг залишається на достатньо високому рівні.

Прибутковість туристичних компаній має значні коливання в залежності від позиції компанії на ринку, місцезнаходження та сезонності, однак асортимент послуг компанії «Корал Тревел» дозволяє їй мати стабільний попит протягом всього року.

2.3. Оцінка фінансового стану підприємства

Процес роботи з клієнтами ТОВ «Корал Тревел» полягає у пошуку, виявленню їх потреб, а також безпосередньо продажу туристичного продукту. Кожну складову можна розглядати як окремий процес.

Всі процеси аналізованого туристського підприємства можна поділити на 2 частини (табл.2.5):

- основні процеси (процеси надання туристських послуг);
- допоміжні процеси (підготовка кадрів, ІТ-забезпечення, адміністрування, господарське забезпечення, технічне обслуговування, фінансове і бухгалтерське забезпечення діяльності підприємства, забезпечення безпеки тощо).

Таблиця 2.5

Опис основних процесів ТОВ «Корал Тревел»

п/п	Найменування процесу	Опис процесу
Основні процеси		
1.	Просування і продаж	Діяльність, спрямована на створення позитивного іміджу турпродукту і його реалізація клієнтам
2.	Післяпродажна діяльність	Діяльність, пов'язана з інформаційним і іншим супроводом клієнтів
3.	Фінансування діяльності і розрахунки за зобов'язаннями	Необхідна фінансовий супровід діяльності турфірми

Допоміжні процеси		
1.	Вироблення узгоджених умов діяльності	Координація зусиль всіх співробітників турфірми для поліпшення роботи турфірми
2.	Маркетинг і вивчення ринку	Рекламна і інша маркетингова діяльність спрямована на поліпшення іміджу турфірми і придбання популярності
3.	Підготовка кадрів	Підготовка кваліфікованих кадрів для турфірми
4.	Адміністрування	Управління діяльністю турфірми
5.	Технічне забезпечення	Експлуатація та ремонт комп'ютерів факсів

Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»

З урахуванням виділених процесів необхідно запропонувати проект процесів, що протікають в турфірмі в рамках основних функцій співробітників турпідприємства (табл.2.6):

Таблиця 2.6

Проект процесів в турфірмі

Функції	Процеси	Служби і виконавці
Реалізація турів	- залучення клієнтів - підготовка необхідної документації; - бронювання засобів розміщення - грошові операції	Менеджери з продажу
Транспортне обслуговування туристів	- надання транспортних засобів - надання екскурсійних автобусів - надання послуг гідів та екскурсоводів	Менеджери з продажу
Рекламне обслуговування	- вивчення і аналіз попиту і пропозиції на туристичному ринку - розробка рекламних турів - розробка рекламних буклетів, брошур тощо	Менеджери з продажу

Джерело: побудовано автором на основі аналізу ТОВ «Корал Тревел»

Проаналізуємо фінансовий стан на основі фінансової звітності ТОВ «Корал Тревел» за 2019-2021 рр.(табл. 2.5).

З таблиці 2.6 можна побачити, що на протязі 2019-2021 років прибутковість підприємства ТОВ «Корал Тревел» зростала та спадала, як і

всі показники його діяльності.

Це зумовлено нестабільною ситуацією на ринку.

Так, в результаті діяльності в 2021 році зросла виручка від реалізації – на 17764,10 грн. в порівнянні з 2020 роком; чистий дохід також зріс на 14803,4 грн.

Таблиця 2.7

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Корал Тревел» в 2019-2021 рр.

Показники (тис. грн.)	2019р	2020р	2021р	Відносне відхилення, %	
				2020/ 2019	2021/ 2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації	14409,2	21131,8	29212,6	146,66	202,74
Собівартість реалізованої продукції	13499,3	19486,3	26873,8	144,35	199,06
Валовий прибуток (збиток)	909,9	1645,5	2338,8	180,84	257,04
Інші операційні доходи	-	3,1	-	-	-
Адміністративні витрати	173,1	183,1	356,7	105,78	206,07
Витрати на збут	273,2	992,5	974,3	363,29	356,63
Інші операційні витрати	173,4	137,7	558,9	79,41	322,32
Чистий прибуток (збиток)	206,9	234,7	315,4	113,44	152,44

Примітка: розроблено автором на основі розрахунків за даними статистичної звітності

Основні показники господарської діяльності підприємства за 2019-2021 роки в динаміці можна побачити на рисунку (рис.2.3).

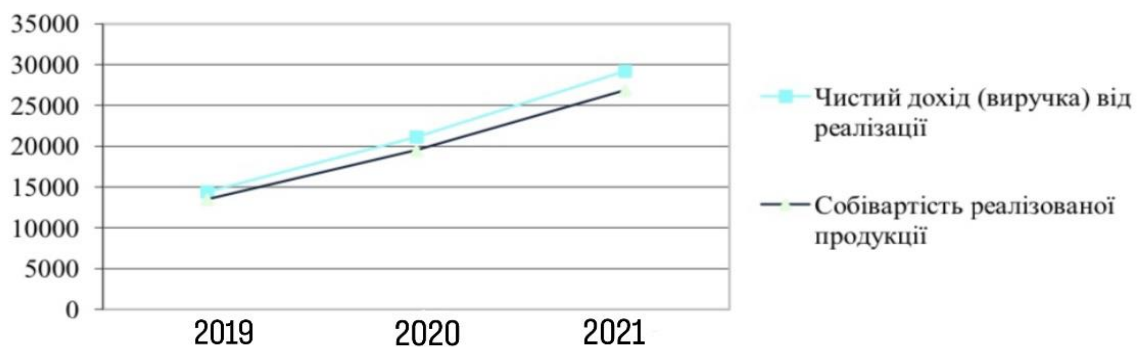


Рис.2.3. Основні показники господарської діяльності ТОВ «Корал

Тревел» за 2019-2021 роки (Джерело: побудовано автором на основі звітності)

На підставі форми №1 “Баланс” та форми № 2 “Звіт про фінансові результати” визначимо показники ліквідності ТОВ «Корал Тревел», алгоритм розрахунку показників ліквідності представлено в табл.2.8.

Таблиця 2.8.

Показники ліквідності та їх оптимальне значення [13]

Назва показника	Призначення показника	Оптимальне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кал	Показує, яка частина поточної заборгованості підприємства може бути погашена негайно на дату складання звітності	0,2-0,3
Коефіцієнт поточної ліквідності, Кпл	Показує, яка частина поточної заборгованості підприємства може бути погашена за рахунок готівки та очікуваних надходжень від дебіторів	0,7-0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності, Кзл	Дозволяє виявити, в якій мірі поточні активи покривають поточні зобов'язання підприємства	2,0-2,5

Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»

Розрахуємо показник ліквідності для ТОВ «Корал Тревел» та внесемо у табл.2.9. Як ми можемо побачити з таблиці коефіцієнт загальної ліквідності в 2021 року зріс на 0,03 порівняно з 2021 року.

Коефіцієнт поточної ліквідності також зріс на 0,14 в 2021 року порівняно з 2020 року. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився незмінним.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Корал Тревел» представлені в табл. 2.9.

Проаналізуємо фінансовий стан на основі фінансової звітності ТОВ «Корал Тревел».

За даними про динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Корал Тревел», можна зробити такі висновки:

1) як видно з табл.2.9, середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Корал Тревел» збільшилась в 2020 році на 421,8 тис. грн. порівняно з 2019

роком, а в 2021 році – на 699,2 тис. грн. Постійне зростання вартості основних засобів підприємства свідчить про збільшення виробничого потенціалу турфірми та є позитивною зміною для ТОВ «Корал Тревел»;

Таблиця 2.9

Показники платоспроможності ТОВ «Корал Тревел» в 2021р.

Показники	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення 2021 від 2020 роки
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	2837,0/(2502,6+0+0)	3777,1/(3254,4+0+0)	
	1,13	1,16	0,03
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	(0+1349,8+7,2+0+0+0+14,5+0+186,0+0+0) / (2502,6+0+0)	(0+1349,8+7,2+0+0+0+14,5+0+186,0+0+0)/(3254,4+0+0)	
	0,62	0,76	0,14
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(0+186,0+0)/(2502,6+0+0)	(0+225,9+0)/(3254,4+0+0)	
	0,07	0,07	0

Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»

2) протягом аналізованого періоду спостерігається також збільшення середньорічної вартості оборотних коштів, що також є позитивною зміною для підприємства та свідчить про розширення обсягів його діяльності. Так середньорічна вартість оборотних коштів підприємства збільшилась в 2020 році на 1396,9 тис. грн. порівняно з 2020 роком, а в 2021 році на – 2337 тис. грн.;

3) чисельність працюючих зменшилась;

4) обсяг реалізованої продукції збільшився в 2020 році на 6722,6 тис. грн. порівняно з 2020 роком, а в 2021 році – на 14803,4 збільшення обсягів реалізації є позитивною зміною підприємства та свідчить про його розвиток та ефективну діяльність;

5) продуктивність праці збільшилась в 2020 році на 92,41 тис. грн., а в 2021 році відбулось збільшення показника на 163,02 тис. грн. Збільшення продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності діяльності ТОВ

«Корал Тревел» і є позитивною зміною для підприємства;

б) збільшення обсягів реалізації в 2020 році призвело і до збільшення собівартості реалізованої продукції на 5987 тис. грн., а в 2021 році собівартість продукції зросла на 13374,5 тис. грн. порівняно з 2020 роком;

Таблиця 2.10

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Корал Тревел»

Показники		2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відносне відхилення, %	
					2020/2019	2021/2019
Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	278,4	700,2	977,6	251,51	351,15
Середньорічна вартість оборотних коштів турфірми	тис.грн.	1440,1	2837,0	3777,1	197,03	262,28
Чисельність працюючих	осіб	8	8	7	100	87,5
Обсяг реалізованої продукції	тис.грн.	14409,2	21131,8	29212,6	146,66	202,74
Продуктивність праці	тис.грн.	248,43	340,84	411,45	137,20	165,62
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	13499,3	19486,3	26873,8	144,35	199,08
Чистий прибуток	тис.грн.	206,9	234,7	315,4	113,44	152,44
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,937	0,922	0,920	98,40	98,19
Віддача основних засобів	грн./грн.	51,76	30,18	29,88	58,31	57,73
Рентабельність продукції	%	1,44	1,11	1,08	77,08	75,00

Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»

7) у 2020 році підприємство збільшило обсяг прибутку на 27,8 тис. грн., порівняно з 2019 роком, а в 2021 році – на 108,5 тис. грн., що також є позитивною зміною для ТОВ «Корал Тревел» та свідчить про підвищення ефективності його господарської діяльності;

8) витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшились в 2020 році на – 0,015 грн. порівняно з 2019 роком, а в 2021 році на – 0,017 грн. порівняно з 2020 роком;

9) фондівіддача зменшилась в 2020 році на – 21,58 грн. порівняно з 2020 роком, а в 2021 році на – 21,88. Це свідчить про зменшення

ефективності використання основних засобів підприємства.

Розраховані техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Корал Тревел» свідчать про досить ефективне ведення його діяльності. Занепокоєння викликає зменшення фондovіддачі та зменшення рентабельності підприємства.

Для проведення аналізу фінансового стану ТОВ «Корал Тревел» проаналізуємо динаміку змін вартості активів та пасивів.

Для проведення аналізу візьмемо показники фінансової звітності станом на кінець кожного звітного року.

На протязі трьох останніх років відбулися зміни вартості активів та, відповідно, пасивів підприємства. Так в 2020 році вартість майна підприємства збільшилась порівняно з рівнем 2019 року на 1818,7 тис. грн., або на 105.83%, а за 2021 рік вартість майна підприємства збільшилась на 1217,5 тис. грн., або на 34,42% порівняно з рівнем 2020 року.

Крім того, на протязі всіх трьох років спостерігається тенденція зменшення вартості основних коштів та відповідного збільшення оборотних коштів підприємства.

Визначимо зміни, які відбулись в структурі майна ТОВ «Корал Тревел» за звітний період:

- 1) частка необоротних активів збільшилась в 2020 році на 3,6%, а в 2021 році – на 0,77%;
- 2) частка оборотних коштів, відповідно, зменшилась в 2020 році на 3,6%, а в 2021 році – на 0,77%.

При цьому слід відзначити, що оборотні кошти займають більшу частку активів підприємства, що підтверджує належність ТОВ «Корал Тревел» до туристичної діяльності.

У структурі оборотних коштів також відбулись зміни:

- 1) частка запасів та витрат збільшилась в 2020 році на 0,8%, а в 2021 році – зменшилась на 8,89%;
- 2) частка дебіторської заборгованості зменшилась в 2020 році на

2,44%, а в 2021 році – збільшилась на 8,63%;

3) частка грошових коштів зменшилась на 1,25% в 2020 році та на 0,51% – в 2021 році;

4) частка інших оборотних активів зменшилась в 2021 році на 0,7%.

Зміни в структурі майна ТОВ «Корал Тревел» свідчать про підвищення його ділової активності в 2021 році. Про це свідчать зміни, що відбулися в структурі оборотних активів, які свідчать про підвищення їх мобільності. Про це свідчить зменшення частки запасів в структурі майна підприємства.

Аналіз пасиву балансу підприємства дозволяє виявити зміни, які відбулись за звітний рік в структурі джерел його коштів.

У структурі джерел коштів відбулись такі зміни:

1) частка власних коштів зменшилась в 2020 році на 6,67%, а в 2021 році – збільшилась на 2,46%;

2) частка позикових коштів збільшилась в 2020 році на 6,67% та зменшилась на 2,46% – в 2021 році;

3) в тому числі частка довгострокових зобов'язань збільшилась на 18,83% в 2020 році та зменшилась на 0,16% – в 2021 році;

4) частка кредиторської заборгованості зменшилась в 2020 році – на 12,15% та на 2,3 – в 2021 році.

Отже, як можна відмітити, у структурі джерел коштів підприємства на протязі трьох останніх років відбулись позитивні зміни про що свідчить збільшення частки власних коштів, а також, відповідно, зменшення частки позикових коштів. Що свідчить про підвищення рівня його фінансової стійкості та фінансової незалежності. Загальні зміни, що відбулись в структурі майна ТОВ «Корал Тревел», свідчать про підвищення його фінансової стійкості та фінансової незалежності. Слід відзначити, що на протязі останнього року покращилась структура власних активів підприємства в бік підвищення їх мобільності, про що свідчить зменшення частки запасів підприємства. Зміни в структурі капіталу підприємства, а саме, збільшення частини власного капіталу, свідчать про підвищення рівня

фінансової стійкості та фінансової незалежності. Отже, узагальнимо результати з аналізу ТОВ «Корал Тревел». Більш повну оцінку стану фінансової діяльності підприємства можна зробити за допомогою аналізу коефіцієнтів.

Для оцінки фінансової стійкості розрахуємо такі показники:

1. Коефіцієнт автономії (незалежності або коефіцієнт концентрації Власного капіталу) за формулою:

$$K_a = BK / \sum A, \quad (2.1)$$

де BK – сума власних коштів;

$\sum A$ – сума активів підприємства.

2. Коефіцієнт співвідношення позичкових та власних коштів (коефіцієнт фінансового ризику) визначимо за формулою:

$$K_c = ПК / BK, \quad (2.2)$$

де BK – сума власних коштів;

$ПК$ – позичкові кошти.

3. Коефіцієнт реальної вартості майна визначимо за формулою:

$$K_{p.v.m.} = (BOЗ - \sum A_m) / \sum A, \quad (2.3)$$

де $BOЗ$ – вартість основних засобів;

$\sum A_m$ – сума нарахованої амортизації;

$\sum A$ – сума активів підприємства.

4. Коефіцієнт фінансової залежності визначимо за формулою:

$$K_{ф.з.} = \sum A / BK, \quad (2.4)$$

де BK – сума власних коштів;

$\sum A$ – сума активів підприємства.

5. Коефіцієнт конкуренції залученого капіталу визначимо за формулою:

$$K_{к.з.к.} = ЗК / \sum A, \quad (2.5)$$

де ЗК – вартість залученого капіталу.

ΣA – сума активів підприємства.

Показники, що характеризують фінансову стійкість ТОВ «Корал Тревел» зведемо до табл.2.11.

Таблиця 2.11

**Показники фінансової стійкості та фінансової незалежності туристичної
фірми «Корал Тревел»**

№ з/п	Показника	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)	
						2021- 2020	2021- 2020
1	Коефіцієнт автономії (незалежності або коефіцієнт концентрації власного капіталу)	0,5 – 0,7	0,171	0,104	0,129	-0,067	-0,041
2	Коефіцієнт співвідношення позичкових та власних коштів	< 1	4,849	8,594	6,760	3,745	1,911
3	Коефіцієнт реальної вартості майна		0,162	0,198	0,206	0,036	0,044
4	Коефіцієнт фінансової залежності	> 1	5,849	9,594	7,760	3,745	1,911
5	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу		0,829	0,896	0,871	0,067	0,042

Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»

Коефіцієнт фінансової незалежності не досягає нормативного значення у всіх трьох періодах. Мала частка власних коштів в активах підприємства є негативним моментом для підприємства та свідчить про низький рівень його фінансової стійкості та стабільності.

Розраховані коефіцієнти заборгованості значно більші за нормативне значення, що свідчить про низький рівень фінансової стійкості підприємства та про високий ступінь фінансового ризику.

Розраховані коефіцієнти свідчать про те, що реальне майно складало 16,2% вартості активів підприємства в 2020 році, 19,8% - в 2021 році.

Збільшення коефіцієнту реальної вартості майна (тобто частки реального майна в активах підприємства) свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємства, отже збільшується сума грошових коштів, яку можна отримати у випадку їх продажу.

Коефіцієнт фінансової залежності досягає нормативного значення. При цьому збільшення показника в 2020 та в 2021 році свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності підприємства.

Збільшення коефіцієнту концентрації залученого капіталу в 2021 році свідчить про збільшення частки позикових коштів в активах підприємства, та про зниження рівня фінансової незалежності підприємства. Зміни показника в 2021 році свідчить про незначне підвищення рівня фінансової незалежності ТОВ «Корал Тревел». Отже, за даними таблиці 2.10 можна зробити загальний висновок про підвищення рівня фінансової стійкості та фінансової стабільності ТОВ «Корал Тревел».

Аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства проведемо за допомогою показників:

1. Маневреність грошових коштів визначимо за формулою:

$$Мг.к. = ГК / ВК, \quad (2.6)$$

де ГК – грошові кошти;

ВК – власний капітал підприємства

2. Загальний коефіцієнт покриття визначимо за формулою:

$$Кп = (ГК + КФІ + ДЗ + ТМЗ) / КЗ, \quad (2.7)$$

де ГК – грошові кошти;

КФІ – короткострокові фінансові інвестиції;

ТМЗ – товарно-матеріальні запаси крім витрат майбутніх періодів; ДЗ – сума дебіторської заборгованості;

КЗ – короткострокові (поточні) зобов'язання підприємства.

3. Коефіцієнт покриття проміжний (коефіцієнт швидкої ліквідності) визначимо за формулою:

$$Кп.пр. = (ГК + КФІ + ДЗ) / КЗ, \quad (2.8)$$

де ГК – грошові кошти;

КФІ – короткострокові фінансові інвестиції;

ДЗ – сума дебіторської заборгованості;

КЗ – короткострокові (поточні) зобов'язання підприємства.

4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначимо за формулою:

$$\text{Ка.л.} = \text{ГК} / \text{КЗ}, \quad (2.9)$$

де ГК – грошові кошти;

КЗ – короткострокові (поточні) зобов'язання підприємства.

Усі розраховані показники для зручності зведемо до таблиці 2.12.

У 2021 році відбулось збільшення показника маневреність грошових коштів, що свідчить про підвищення рівня маневреності грошових коштів. Зменшення показника у 2021 році свідчить про зниження маневреності грошових коштів підприємства, це пов'язане з збільшенням вартості власного капіталу ТОВ «Корал Тревел».

Загальний коефіцієнт покриття не досягає нормативного значення в жодному з аналізованих періодів, але на протязі трьох років спостерігається збільшення значення показника. Отже рівень загальної платоспроможності підприємства постійно збільшувався. Як видно з розрахунків, коефіцієнт покриття проміжний або швидкої ліквідності також не досягає нормативного значення. Отже, товариство має незадовільний рівень ліквідності.

Таблиця 2.12

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Корал Тревел»

№ п/п	Найменування показника	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	Маневреність грошових коштів		0,381	0,504	0,369
2	Загальний коефіцієнт покриття	2 - 2,5	1,011	1,134	1,161
3	Коефіцієнт покриття проміжний	> 1	0,584	0,622	0,762
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 - 0,25	0,079	0,074	0,069

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»

Постійне збільшення показника на протязі трьох звітних періодів

свідчить про підвищення рівня швидкої ліквідності підприємства. Розраховані показники коефіцієнта абсолютної ліквідності мають значення значно нижчі за нормативне у всіх трьох аналізованих періодах. Крім того, спостерігається постійне зменшення показника, що свідчить про зниження рівня абсолютної ліквідності підприємства. Як показує більшість показників на протязі трьох аналізованих періодів постійно відбувалось підвищення рівня платоспроможності та ліквідності ТОВ «Корал Тревел». Про це свідчить збільшення значень коефіцієнтів покриття, проміжного покриття. За непокоєння викликає низькі значення показникам абсолютної ліквідності, та загальна тенденція його зниження на протязі 2019-2021 років, що свідчить про гостру потребу підприємства в грошових коштах. При цьому коефіцієнт грошової ліквідності зменшується внаслідок збільшення короткострокових зобов'язань підприємства, оскільки вартість грошових коштів постійно збільшується.

Проаналізувавши фінансові результати ТОВ «Корал Тревел» можна зробити висновок, що є тенденція росту витрат, як слідство цін та доходу. У зв'язку з нестабільною ситуацією на ринку темпи росту витрат випереджають темпи зростання доходів, що призводить до зменшення прибутку підприємства.

2.4. Діагностика впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства та рівень його адаптації до змін

В ході проведених досліджень в фірмі ТОВ «Корал Тревел» виявлено нестачу працівників на даному етапі життєвого циклу це не критично, але може перешкодити подальшому розширенню турфірми. Рекомендується розширити штат співробітників і розбити їх на відділи

Найголовніше правило в залученні клієнтів полягає в тому, щоб залучити на себе увагу будь-якими способами. Однак перед тим, як рекламувати свою турфірму, слід подумати, чим можна заманити клієнтів

саме до себе, а значить, подбати про те, щоб саме у вас можна було отримати все те, чого немає у конкурентів.

Якщо клієнти залишаються задоволені, вони порекомендують компанію друзям, оскільки люди роками користуються послугами одних і тих же туристичних фірм. За кілька років ви сформуєте групу постійних клієнтів.

Турфірма ТОВ «Корал Тревел» пропонує своїм клієнтам величезну кількість туристичних послуг, але особливим попитом користуються екскурсійні тури по Європі. Так само клієнт може вибрати величезну кількість додаткових послуг на його розсуд.

Всі послуги надаються турфірмою своїм клієнтом відповідають стандартам якості, є все необхідне документальне забезпечення, програми обслуговування надають всю необхідну клієнтам інформацію.

На діяльність комерційних служб підприємств впливають кілька значущих чинників: економічний, організаційно-економічний, інформаційний, технічний і специфічний, пов'язаний з формуванням господарських процесів. Комерційні служби ставлять в основу пошук можливостей скорочення витрат обігу заради власного прибутку і пов'язані з нею інтереси споживача, надання йому комплексу послуг.

Особливо актуально розвиток інформаційних зв'язків, які є причиною і наслідком ринкових відносин, взаємообумовлюють один одного. В даний час комерційні служби для виконання своїх функцій потребують безперебійної системи інформаційних зв'язків між постачальниками і споживачами продукції, постійному накопиченні інформації про пропозиції і запити інших суб'єктів ринку, про що формуються на власних складах запаси ресурсів і продукції, оперативної інформації підрозділів підприємств, пов'язаних з комерційними службами. Комп'ютеризація комерційної діяльності сприяє розвитку господарської ініціативи та підприємливості, сприяє взаємодії всіх суб'єктів комерційної роботи в реальному режимі часу.

Технічний фактор виявляється в тому, що комерційні служби розвиваються на основі сучасних технічних досягнень в сфері управління

(при автоматизації та комп'ютеризації управління), які забезпечують вирішальний успіх на ринках товарів і послуг. У свою чергу, комерційна ініціатива і товарно-грошові відносини стимулюють впровадження нової техніки в процеси руху товару, які в умовах технічної модернізації вимагають ефективного управління.

Конкурентоспроможність «Корал Тревел» знаходиться під впливом факторів макро - та мікросередовища.

До факторів макросередовища відносять: політико-правові, економічні, демографічні, природно-географічні, науково-технічні, соціально-культурні.

До факторів мікросередовища відносять ринок, споживачів, конкурентів, постачальників та посередників.

Основні фактори, які відбиваються на конкурентоспроможності «Корал Тревел» є економічні і демографічні. Економічні фактори впливають не тільки на функціонування туристичної фірми, а і на її клієнтів. Економічне середовище складається із елементів, що впливають на купівельну спроможність споживачів та структуру споживання. Стан економіки у країні впливає на вартість ресурсів і спроможність споживачів купувати товари і послуги. Тому, наприклад, нестабільна економічна ситуація в Україні погано впливає на купівельну спроможність туристів, що і відбивається на самій туристичній фірмі. Також великий вплив мають такі економічні фактори, як рівень інфляції, нестабільність національної валюти чи рівень безробіття. Але найважливішим фактором, що суттєво діють на діяльність туристичних фірм – це демографічні. Адже саме населення і утворює різноманітні ринки. Для кожної групи населення, що класифікується за демографічними ознаками потрібені індивідуальні туристичні послуги. У кожній такій групі свій бюджет і свої купівельні можливості. Тому дослідження і діагностика цих факторів є дуже важливою для туристичної фірми «Корал Тревел», яке, в першу чергу, хоче задовольнити споживача.

Фактори зовнішнього середовища «Корал Тревел» поділяють на два

ОСНОВНИХ ТИПИ:

- фактори прямої дії: постачальники комплексного туристичного продукту, споживачі, конкуренти, нормативна державна документація;
- фактори непрямой дії: стан економіки, політична ситуація, науково-технічний прогрес та ін.

Взаємозв'язки між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища постійно підтримуються за допомогою інформації.

Таблиця 2.13

Характеристика конкурентного середовища ТОВ «Корал Тревелл»

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Корал Тревелл»	Конкуренти	
		Tez Tour	Join UP!
Місцезнаходження	Розташований в одному з центральних районів міста. Зручна транспортна розв'язка, якщо їхати на власному транспорті	Розташований в одному з центральних районів міста. Зручна транспортна розв'язка, якщо їхати на власному транспорті	Має мережу в багатьох районах Києва. Доступний для жителів різних районів
Асортимент туристичного продукту: Рівень якості обслуговування престиж фірми комфорт	Широкий асортимент пропонованих тур. продуктів і додаткових послуг. Дуже доброзичливий і кваліфікований персонал, дає консультації з будь-яких питань, в т.ч. по телефону. Фірма має популярність в місті і користується популярністю не тільки серед постійних клієнтів, але і періодично залучає нових	Досить широкий асортимент пропонованих тур. продуктів. Персонал кваліфікований, доброзичливий, але дати інформацію з деяких питань не може. Фірма має популярність в місті і користується популярністю не тільки серед постійних клієнтів, але і періодично залучає нових	Помірний асортимент пропонованих тур. продуктів. Персонал відповідає кожен за свій напрямок, і дати інформацію з інших питань не може. Фірма не дуже відома в місті, але зарекомендувала себе як добросовісний туроператор, має постійних клієнтів і залучає нових.
Ціна:	Середньоринкові зі знижками	Середньоринкові зі знижками	Відносно низькі

Характеристика офісу	Комфортабельний, добре обладнаний офіс з окремим приміщенням для відпочинку, пропонуються чай / кава	Комфортабельний, добре обладнаний офіс, напої не пропонуються	Комфортабельний, добре обладнаний офіс, напої не пропонуються
Участь у виставках	Бере участь у виставках на ярмарках	Бере участь у виставках	Бере участь у виставках

Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Корал Тревел»

ТОВ «Корал Тревел» - підприємство, що позиціонується по відношенню до своїх конкурентів має ряд переваг, головні з яких низька ціна пропонованих турів і велика кількість додаткових послуг. При грамотній маркетинговій політиці ці переваги можуть вирости в істотну перевагу над даними конкурентами на даній стадії життєвого циклу підприємства.

Фірмі треба продовжувати роботу по залученню нових клієнтів, працювати над іміджем свого турагенства. Продовжувати удосконалювати методи обслуговування впровадити нові технології, працювати з клієнтами через інтернет тощо.

Разом з тим варто зазначити, що аналіз сучасного стану розвитку українського ринку туристичних послуг показує, що лише незначна кількість із зазначених факторів утримання конкурентних переваг враховується і використовується вітчизняними туроператорами. В нашому експертному опитуванні українські суб'єкти туристичного підприємництва здебільшого зазначали три - чотири основні наявні конкурентні переваги, що свідчить про факт володіння ними не менш ніж однією перевагою у конкурентній боротьбі. Поряд із цим сукупна цінність конкурентних переваг зводиться лише до високої якості туристичних продуктів, постійного оновлення бізнес-пропозицій та встановлення міцних зв'язків із клієнтами.

Натомість, у міжнародній діяльності українських туроператорів значно менше розвинені такі конкурентні переваги як інновації та

нововведення, відомий за кордоном торгівельний бренд та розгалужена мережа зарубіжних посередників (табл.2.14).

Зауважимо, що всі інші групи факторів утримання конкурентних переваг у глобальному конкурентному середовищі лише фрагментарно та частково використовуються у вітчизняному туристичному бізнесі.

Так, наприклад, вважаємо, що використання такого сучасного виду маркетингу як маркетинг взаємовідносин на туристичному підприємстві передбачає необхідність у розвитку таких напрямів діяльності:

- створення корпоративної філософії єдиної команди, метою якої є інформування працівників для виконання функцій на високому професійному рівні на основі запровадження ефективної системи мотивації для досягнення спільної мети;

Таблиця 2.14

Організаційний механізм створення та утримання конкурентних переваг на міжнародному ринку туристичних послуг

Мета	Фактори	Основні умови реалізації конкурентних переваг
Створення конкурентних переваг	Конкурентні стратегії	- стратегія диференціації; - стратегія найменших сукупних витрат; - стратегія сегментування
	Висока якість (високий сервіс та якісний турпродукт)	- дотримання “три С обслуговування”; - ефективна організація системи цінностей; - регулярне вивчення ступеня задоволення клієнтів з метою покращення якості туристичних послуг; - використання маркетингу співпраці та взаємовідносин
	Розвиток факторів внутрішнього середовища	- професійне навчання кадрів; - удосконалення організації управління; - розвиток ресурсної та інформаційної бази та фінансів
Утримання конкурентних переваг	Кількість та сукупна цінність переваг	- володіння не менше ніж однією конкурентною перевагою; - володіння перевагами високого рангу (висока репутація, відомий бренд, міцні зв'язки з клієнтами та партнерами, кваліфіковані кадри)
	Ефективна організація системи цінностей	- добре налагоджена співпраця між постачальниками та посередниками, між постійними та потенційними споживачами; - використання маркетингу співпраці та взаємовідносин на практиці

Інновації та новітні технології	- терміни впровадження нововведень повинні бути рівними термінам їхнього повторення конкурентами або повинні перевищувати їх; - використання новітніх комп'ютерних та інформаційних технологій
Відповідність вимогам глобального конкурентного середовища	- систематичне дослідження конкурентного середовища та активне пристосування до його змін; - безперервний аналіз конкурентних позицій на ринку; - широке застосування інформаційних та комунікаційних технологій; - регулярний перегляд та оновлення туристичних пропозицій; - використання переваг від встановлення різного виду співпраці у вигляді створення спільних стратегічних союзів; - розвиток сприятливої для конкурентного середовища корпоративної культури
Зміцнення зв'язків з клієнтами	- використання маркетингу взаємовідносин та маркетингу співпраці на практиці

Джерело: побудовано автором на основі [31]

- встановлення стандартів якості обслуговування та якості туристичного продукту, яких необхідно дотримуватись і працівникам туристичної установи і партнерам;

- налагодження зворотних зв'язків зі споживачами, які реалізуються завдяки безпосередньому спілкуванню з ними та наявністю у суб'єктів підприємництва клієнтських баз даних;

- орієнтація на індивідуалізацію у процесі формування комплексу маркетингових заходів, що досягається завдяки участі клієнта у розробці туристичної послуги;

- створення таких структурних зв'язків, які полегшують співпрацю з покупцем (забезпечення клієнтів засобами електронного зв'язку для вдосконалення системи замовлення послуг).

Отже, вищезначене дозволяє зробити висновок про те, що діяльність вітчизняних суб'єктів туристичного підприємництва здебільшого зводиться до того, що вони формують тільки клієнтські бази та практикують налагодження ділових зв'язків із споживачами-туристами, визначаючи при цьому їх рівень задоволення від споживання тих чи інших туристичних

продуктів. Таким чином, відповідно оцінивши конкурентні позиції вітчизняних суб'єктів підприємництва на міжнародному ринку туристичних послуг, з'являється можливість провести SWOT-аналіз як важливий та ефективний метод оцінки конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України, який проілюстрований у табл. 2.15.

Проте, навіть якщо використовуючи методологічний інструментарій у якості SWOT-аналізу вітчизняні суб'єкти туристичної діяльності поки що, на жаль, не здобувають стійких конкурентних переваг на міжнародному ринку. Важливо при цьому враховувати, що така ситуація спричиняється як недостатньою обізнаністю щодо оцінки зовнішнього конкурентного середовища, так і щодо врахування власних конкурентних переваг, так і переваг, які є беззаперечними для ведення успішної конкурентної боротьби із провідними зарубіжними суб'єктами туристичного підприємництва.

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз конкурентного середовища на ринку туристичних послуг України

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Характеристика	Оцінка (%)	Характеристика	Оцінка (%)
- висока якість та кваліфіковане обслуговування;	40,1	- обмежена можливість маневру ціною;	32,3
- міцні зв'язки з клієнтами та наявність клієнтських баз;	19,5	- недостатня налагодженість співпраці між партнерами, що не дозволяє створити якісний комплексний туристичний продукт;	21,6
- постійне оновлення туристичних пропозицій;	12,1	- необізнаність щодо іноземного попиту;	14,1
- низька ціна;		- недостатній досвід маркетингу;	11,9
- інновації та нововведення;	7,3	- недостатній професіоналізм працівників та текучість кадрів;	7,8
- відомий за кордоном торгівельний бренд;	5,5	- низька організаційна ефективність на фірмі;	3,9
- індивідуальний підхід;	5	- низька ступінь впровадження інновацій та новітніх технологій у практичну діяльність;	3,8

- розгалужена мережа збуту;	2,1	- відсутність системного дослідження конкурентного середовища та недостатньо активне пристосування до його змін;	1,8
- підвищення кваліфікації туристичних кадрів;	1,5	- недостатній розвиток сприятливої для конкурентного середовища корпоративної культури;	1,5
- вивчення рівня задоволення клієнтів на запропоновані туристичні послуги	1,4	- часткове використання маркетингу співпраці та взаємовідносин на практиці	1,3
Можливості		Загрози	
Характеристика	Оцінка (%)	Характеристика	Оцінка (%)
- вихід на нові зарубіжні ринки;	37	- зниження попиту на вітчизняні туристичні послуги через їх низьку конкурентоздатність;	26,2
- можливість збільшення асортименту туристичних послуг;	24,4	- підвищення цін на готельні послуги;	22,3
- розширення мережі збуту;	19,2	- погіршення туристичного образу України за кордоном;	12,9
- визначення своєї ніші на зовнішньому ринку;	15,3	- постійна зміна туристичного законодавства;	8,8
- створення відомого торгівельного бренду на зовнішньому ринку	4,1	- введення візового режиму;	9,6
		- відсутність нульової ставки ПДВ на обслуговування нерезидентів;	7,9
		- недостатня популяризація туристичних можливостей України за кордоном;	6,9
		- погіршення інфраструктури туризму	5,4

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Проведемо оцінку привабливості підприємства за критеріями. При цьому дані для показників беруться із розрахунку, що 5 балів – максимальне значення, 1 – мінімальне (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Оцінка привабливості туристичних операторів за критеріями

Критерії	Питома вага критерію	Бальна оцінка					Оцінка з врахуванням вагомості				
		«Анекс Тур»	«Корал тревел»	«Tour-tess»	«Джоін Ап»	«Tez Tour»	«Анекс Тур»	«Корал тревел»	«Tour-tess»	«Джоін Ап»	«Tez Tour»
Ціна на туристичні послуги	0,3	4	3	2	5	5	1,2	0,9	0,3	1,5	1,5
Середній досвід роботи, роки	0,1	3	4	4	3	5	0,3	0,4	0,4	0,3	0,5
Імідж туроператора	0,1	3	4	5	4	5	0,3	0,4	0,5	0,4	0,5
Кваліфікація персоналу	0,2	3	2	3	4	4	0,6	0,4	0,6	0,8	0,8
Якість та асортимент послуг	0,3	4	3	5	5	5	1,2	0,9	1,5	1,5	1,5
Разом	1						3,6	3	3,3	4,5	4,8

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Розрахуємо сумарну бальну оцінку кожного з конкурентів та самого ТОВ ТОВ «Корал тревел»

Середньозважений індекс «Анекс Тур»:

$$0,3 \cdot 4 + 0,1 \cdot 3 + 0,1 \cdot 3 + 0,2 \cdot 3 + 0,3 \cdot 4 = 3,63;$$

Середньозважений індекс ТОВ «Корал тревел»:

$$0,3 \cdot 3 + 0,1 \cdot 4 + 0,1 \cdot 4 + 0,2 \cdot 2 + 0,3 \cdot 3 = 3;$$

Середньозважений індекс «Tour-tess»:

$$0,3 \cdot 2 + 0,1 \cdot 4 + 0,1 \cdot 5 + 0,2 \cdot 3 + 0,3 \cdot 5 = 3,3$$

Середньозважений індекс «Джоін Ап»:

$$0,3 \cdot 5 + 0,1 \cdot 3 + 0,1 \cdot 4 + 0,2 \cdot 4 + 0,3 \cdot 5 = 4,5$$

Середньозважений індекс «Tez Tour»:

$$0,3 \cdot 5 + 0,1 \cdot 5 + 0,1 \cdot 5 + 0,2 \cdot 4 + 0,3 \cdot 5 = 4,8$$

Таким чином ми бачимо, що конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Корал Тревел» та його конкурентна позиція є не досить успішною, але воно має потенціал для вступу у конкурентну боротьбу за нові ринки збуту. Визначимо тепер показники, що характеризують сильні та слабкі

сторони ТОВ «Корал Тревел», що наведені нижче (табл.2.17).

Таблиця 2.17

Порівняння сильних та слабких сторін ТОВ «Корал тревел»

Сфера діяльності		Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	Організація управління	Компетентне керівництво Значний досвід Організація системи комунікацій	Відсутність чіткого поділу праці управлінського персоналу
2.	Маркетинг	Зростаюча частка ринку Розвинута збутова мережа	Цінова політика
3.	Дослідження і розробки	Великий досвід в розробці нових турів Наявність матеріальної бази для проведення досліджень та впровадження новинок	Нестача коштів для впровадження перспективних у майбутньому проектів
4.	Технологія	Власна технологія обслуговування клієнтів Розроблений стандарт обслуговування Високі навички Відносно нове обладнання Економія на масштабах виробництва	Вузький асортимент продукції Наявність конкурентів з більшими потужностями
5.	Фінанси	Незалежність від зовнішнього фінансування	Відносна нестача фінансових ресурсів
6.	Персонал	Відносно високий рівень підготовки кадрів Постійне навчання та підвищення кваліфікації	
7.	Організаційна культура	Відмінний мікроклімат в колективі Позитивний імідж Знання споживачів Висока якість послуг	Невелика сума коштів, що виділяється на проведення широкомасштабної рекламної кампанії

Джерело: побудовано автором на основі [47]

ТОВ «Корал Тревел» має відносну конкурентну силу в таких основних аспектах діяльності, як якість послуг і імідж фірми, ступінь опанування сучасними технологіями, досконалість технічної бази, здатність розробки та впровадження новинок, рівень професійності персоналу. Тому

необхідно, по- перше, використати слабкості конкурентів і збільшити частку ринку традиційної продукції, і, по-друге, заявити про себе під час впровадження і організації продаж нових видів послуг, щоб закріпити імідж надійного туроператора і збільшити впізнаваність фірми на ринку.

Підводячи підсумки даного підрозділу, слід зробити висновки, що конкурентна позиція туроператора ТОВ «Корал Тревел» відносно невисока тобто знаходиться на середньому рівні, у порівнянні з основними конкурентами, але в руслі останніх економічних подій варто дещо поліпшити маркетингову стратегію та способи просування товару на ринку.

Під час коронавірусу ТОВ «Корал Тревел» не зупиняли свою роботу, а впроваджували зміни у турах. Деякі країни були відкритими для відвідувачів, а в деяких встановлені певні вимоги, такі як ПЛР-тест або вакцинація. І все ж, не всі наважувалися на подорожі за кордон.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження ефективності діяльності ТОВ «Корал Тревел» на ринку туристичних послуг показало високу ефективність господарської діяльності. Підприємство має стабільний прибуток і незважаючи на не самі низькі ціни, має стійку динаміку збільшення чистого прибутку.

Підводячи підсумки цього розділу можна зробити висновок, що темпи росту українського ринку туризму уповільнюються, що свідчить про перехід ринку до стадії зрілості, але зменшення населення України може привести до зниження попиту на туристичні послуги та, внаслідок цього загостренні конкуренції на ринку. У цих умовах перед ТОВ «Корал Тревел», що є одним з туроператорів на ринку туристичних послуг, стоїть серйозна проблема – удосконалення процесів продажу підприємства для збільшення їх ефективності, підвищення кількості реалізованих турів та створення лояльності до компанії. Підприємство має вести активну

маркетингову політику для укріплення конкурентної позиції, приділяти більшу увагу просуванню туристичної продукції та маркетинговим дослідженням. Цьому й буде присвячений наступний розділ дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Основні напрями вдосконалення взаємодії з зовнішнім середовищем

Загострення конкуренції, необхідність випереджувальних заходів і постійного впливу на суб'єкти зовнішнього середовища ставить проблему пошуку нових підходів до глибшого вивчення і формалізації процесів взаємодії ТОВ «Корал Тревел» зі своїм зовнішнім середовищем: виділення їх моделей, опис процесів, пошук нових методик реалізації тощо.

Взаємодія ТОВ «Корал Тревел» із зовнішнім середовищем має ряд важливих її характеристик:

- є інтегративною системою внутрішніх і зовнішніх зв'язків;
- відносини між суб'єктами зовнішнього середовища і підприємством носять взаємний характер;
- модель поведінки визначає характер взаємодії компанії на зовнішньому середовищі;
- взаємодія передбачає активну і (або) пасивну форму відносин зі сторони підприємства і активну/пасивну форму зі сторони суб'єктів зовнішнього середовища;
- у процесі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем відбувається реалізація його інтересів;
- необхідне врахування можливих зворотних реакцій суб'єктів і побудови балансів інтересів.

Враховуючи вище вказане, можна визначити взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем як комплекс активних і (або) активно-пасивних взаємозв'язків між підприємством і суб'єктами зовнішнього середовища, які направлені на задоволення інтересів кожної із сторін, і які можуть носити

партнерський, конкурентний, лобістський, зобов'язувальний та ін. характери, а також який включає дії підприємства по активному моніторингу свого зовнішнього середовища, розширенню його меж і, можливо, навіть створення бізнес-оточення.

У процесі дослідження було зауважено, що в різні історичні періоди взаємовплив компанії і її стейкхолдерів був не однаковим. На початку становлення бізнесу спостерігалось ігнорування компаніями свого ділового оточення. А тепер, навпаки, підприємства проявляють надзвичайну активність на зовнішньому середовищі. Це підштовхнуло до пошуку і виділення різних моделей взаємодії компанії із зовнішнім середовищем. Як на нашу думку, ключовим критерієм виділення моделей взаємодії виступає час реагування на подію зовнішнього середовища компанії.

Даний показник сукупно відображає внутрішню організацію менеджменту і його підходи до впливу на своє ділове оточення, що відображається у періоді реагування на події та сигнали зовнішнього середовища.

У момент, коли відбулася певна подія, ТОВ «Корал Тревел» може вибрати такі варіанти дії відносно неї:

- приймати рішення під час події для того, щоб мати можливість часткового коригування ходу події для використання у повній мірі можливостей від даної події або для нейтралізації негативного впливу;
- приймати рішення після того, як подія остаточно відбулася. При цьому змінити її хід уже неможливо, а залишається тільки діяти відносно наслідків події (негативних чи позитивних);
- приймати рішення, незважаючи на сигнали зовнішнього середовища, а виходячи тільки з внутрішніх потреб або наявної дійсності.

Особливою реакцією на події зовнішнього середовища є їх випередження, що стало можливим і необхідним в умовах сучасної економіки. За такої ситуації ТОВ «Корал Тревел» намагається приймати такі рішення, які б дозволяли або направляти подію в потрібному руслі, або її

уникнути, або самим створити необхідну подію на зовнішньому середовищі.

Наступною ознакою виділення, який пов'язаний із попереднім, виступає характер сприйняття компанією свого зовнішнього середовища.

Менеджмент ТОВ «Корал Тревел» відносно свого зовнішнього середовища може діяти таким чином:

- повністю ігнорувати своє зовнішнє середовище, приймати рішення таким чином, як менеджмент вважає за необхідне, не враховуючи зовнішні умови;

- сприймати своє середовище екзогенно, як щось таке, що сформовано ззовні, і яке не має вагомого впливу на діяльність компанії. Результатом цього стає прийняття рішень відносно внутрішніх запитів із епізодичним реагуванням на зовнішні сигнали;

- сприймати зовнішнє середовище як постійне джерело сигналів, викликів, дій, на які необхідно формувати відповідну реакцію, але при цьому середовище виступає екзогенним і на нього впливати майже не можливо;

- намагатися активно взаємодіяти із суб'єктами зовнішнього середовища, у першу чергу, на рівні оточення прямого впливу. У такому контексті підприємство проводить активний моніторинг зовнішнього середовища, намагається спрогнозувати його розвиток і розробляє відповідні плани або сценарії заходів на випадок певних подій зовнішнього середовища;

- зовнішнє середовище сприймається як суб'єкт управління, при цьому воно вивчається, коригується і навіть створюється.

При розгляді показника впливу підприємства на зовнішнє середовище не можна й забути і про зворотній показник — вплив факторів ділового оточення на діяльність ТОВ «Корал Тревел». Згідно нього передбачається дослідження сили впливу, каналів і методів його прояву, ступінь інтеграції усіх суб'єктів у рамках тої чи іншої моделі взаємодії компанії із зовнішнім середовищем.

Виділення моделі на основі показника сили і характеру впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії не може бути повним без

розгляду інституційних умов взаємодії компанії із зовнішнім середовищем. У такому контексті нас цікавитиме рівень розвитку і ступінь взаємодії із ТОВ «Корал Тревел»:

- споживачів (характер їхніх запитів, участь у створенні цінності продукту);
- конкурентів (кількість, характер конкурентної боротьби і партнерства);
- власників і постачальників ресурсів (їхній ступінь автономії, вплив та інтеграція в процеси діяльності компанії);
- посередників (ступінь самостійності в діловому оточенні компанії, залежність від компанії, роль у створенні додаткової вартості);
- держави (напрямок і сила регулювання, контролю, допомоги компанії, можливість та інструменти впливу компанії на рішення влади тощо);
- макросередовища (сила і напрям впливу суспільства, економічних, технологічних, екологічних факторів).

Кожна із даних груп суб'єктів пройшла свій шлях інституційного становлення і формування, який зумовлював, зокрема, і зміну різних форм взаємодії компанії із зовнішнім середовищем. Але процес зміни і формування інститутів не закінчується. На основі вище описаних показників — період прийняття рішення на подію зовнішнього середовища, сприйняття компанією свого зовнішнього середовища, вплив факторів ділового оточення на діяльність компанії, інституційні умови — було виділено п'ять основних моделей взаємодії компанії із зовнішнім середовищем:

- 1) модель ігнорування;
- 2) пасивна модель;
- 3) реактивна модель;
- 4) активна модель;
- 5) проактивна модель.

Процес взаємодії із зовнішнім середовищем для будь якого підприємства, а особливо туристичного, це перш за все вміння ефективно

управляти змінами або адаптація до них. Щоб управляти процесом змін, незважаючи на опір персоналу, керівнику перш за все необхідно мати ясні цілі цих змін вбудовані в стратегію розвитку керівництва, представляти собі етапи їх впровадження, «завербувати» прихильників, продумати спеціальні «мотивуючі» міроприємства і розуміти, що розпочавши процес змін, доведеться йти до кінця.

Розглянемо кожен з етапів детальніше та дамо конкретні рекомендації для топ- менеджерів компанії ТОВ «Корал Тревел».

1) Ясність кінцевої цілі.

Коли ми плануємо зміни в організації, необхідно чітко уявляти, заради чого ми їх проводимо.

Метою змін, що плануються на ТОВ «Корал Тревел», є забезпечення виживання та подальше процвітання на туристичному ринку в умовах конкурентного середовища, що постійно змінюється. Важливе значення має те як довести цю інформацію до працівників. Це необхідно зробити так, щоб кожен з них усвідомив свою значущість в процесах, які відбуваються. В зв'язку з цим можна спочатку провести наради, збори, засідання, пізніше - індивідуальні зустрічі, запевнити працівників, що в результаті запланованого показники ефективності їх діяльності, а як наслідок і винагорода за одержані результати тільки зростуть, при цьому кожен з них збереже своє робоче місце. Крім того, формування команд, творчий підхід до роботи, поступовий процес побудови корпоративної культури забезпечить безумовний прогрес в діяльності усієї компанії, що в кінцевому результаті призведе до її процвітання, відновлення становища на ринку туризму України, тобто досягнення поставленої перед компанією цілі, наблизить до реалізації її місії.

2) Поділ на етапи.

Можна перевіряти зміни в обмеженому масштабі до прийняття кінцевого рішення. Для цього можна організувати робочі групи, які будуть готувати зміни, розробляти деталі рішень і їх послідовність. Членами груп можуть бути представники різних відділів компанії з числа тих, кому

найбільше довіряють в колективі (не обов'язково керівники відділів). Проте, якщо керівник впевнений в необхідності змін, найбільш прийнятним є так званий метод «акордеона».

Процес втілення розбивається на етапи, в кінці кожного етапу проходить реалізація визначеного проміжного рішення. Так, для ТОВ «Coral trevel» першим етапом є нове формулювання місії компанії, суть якого доводиться до всіх членів колективу і стає їхнім професійним кредо. Другий етап – поступова зміна організаційної структури з метою пристосування до швидких змін в зовнішньому середовищі. Паралельно зі зміною структури в окремих підрозділах формуються команди з креативним підходом в їх діяльності.

Наступним і завершальним етапом є запровадження нових корпоративних ритуалів, розвиток корпоративної культури нового покоління. На початку кожного етапу необхідно створити деякий рівень напруженості. Що станеться, якщо все залишиться без змін? Наприклад, зважаючи на інтенсифікацію дій конкурентів компанія, не справившись з тиском збоку зовнішнього середовища, може бути витісненою з ринка, реструктуризованою, визнаною банкрутом (цей факт надає драматизму).

3) Наявність прибічників.

Прихильників необхідно готувати заздалегідь, до оголошення цілей і шляхів змін. Їх кількість може бути небагато чисельною. Крім того це не обов'язково мають бути люди, які займають високі посади. Головне, щоб вони розуміли смисл необхідних змін, готові були взяти на себе частину відповідальності і йти на деякі жертви. Для цього корисно ставити людину в нетипову для неї ситуацію. Наприклад, дати можливість виробнику прийняти участь в міроприємствах по просуванню продукції на ринок. В випадку необхідності звільнення ключових осіб в процесі проведення змін, прибічники зможуть їх замінити.

4) Спеціальні мотиваційні заходи.

Припустимо, що план управління змінами вже розроблений і почав

реалізовуватися. Проте, долаючи опір, необхідно задавати нові орієнтири, які людина може сприймати як мотивуючі до нових дій. Необхідно розуміти, що робота над змінами в організації - це робота з мотивацією її працівників. План мотиваційних заходів, які одразу впливають на велику кількість співробітників, має продумуватися заздалегідь, виходячи з конкретної ситуації в організації. Такими заходами на ТОВ «Корал Тревел» можуть стати цільові групи обговорення. Можна, опираючись на інстинкт самозбереження, залякати і добитися покори. Але в ситуації, що склалася на ТОВ «Корал Тревел» доцільно підвищити заробітну плату чим і добитися позитивної реакції.

Дуже важливо, щоб керівник усвідомив, що розпочавши процес змін, доведеться йти до кінця і не здався під тиском опору. Він має розуміти, що чим серйозніші зміни, тим більша ймовірність того, що вони призведуть до появи відкритої агресії. Наприклад, може з'явитися працівник з пострадянськими поглядами на ведення справ, який весь свій час так чи інакше присвятить опору змінам, намагаючись при цьому активно впливати на інших, висуваючи відкриті обвинувачення, вимагаючи детальних беззаперечних аргументів, які б доказували позитивний вплив змін. Може використовуватися саботаж, тиск. Якщо не боротися зі змінами, то розпочаті зміни обернуться на шкоду, тому керівник має проявити твердість.

Отже, для того щоб товариство могло результативно вивчати стан макро факторів, повинна бути створена спеціальна система відстеження макросередовища, не знаючи і не вивчаючи організація не зможе існувати. Однак організація не повинна «пливти» в макросередовищі як човен, що не має керма, весел і вітрила, а повинна вивчати його, щоб забезпечити собі успішне просування до своїх цілей.

Кожна компанія і ТОВ «Корал Тревел» повинна мислити в міжнародному масштабі: це і конкуренція з виробниками інших країн, і суперництво із закордонними компаніями на місцевому ринку.

Завжди існує декілька варіантів правильного вирішення будь – яких

організаційних проблем. Керівник повинен вибрати найбільш ефективне.

Підприємство розподілено по структурним підрозділам. Працівники кожного підрозділу постійно звітуються своєму керівнику про виконану роботу або проблеми які виникають. В свою чергу керівники структурних підрозділів звітуються перед головою правління.

На підприємстві проводяться планові та оперативні наради, де знаходяться керівники підрозділів, на якій обговорюють проблеми пов'язані з виробництвом, а також проблеми пов'язані з підвищенням якості та діяльності персоналу не тільки виробничого але й керівників. Бо саме від них – керівників залежить прийняття ефективного управлінського рішення та досягнення поставлених цілей структурного підрозділу, відділу, підприємства в цілому.

Під впливом факторів макросередовища можна підвищити діяльність персоналу. А саме:

- участь персоналу у професійних конференціях. Це дасть змогу показати персоналу що вони чогось варті а також вони більше задумуються про свій статус на підприємстві. Відразу з'явиться безліч працівників які захочуть взяти участь та покажуть на що здатні. Саме цим вони зможуть значно підвищити свою кваліфікацію, свій рівень знань, розуміння відповідальності своєї ролі на підприємстві а отже, і підвищать свою діяльність.

- направляти персонал фірми на інші підприємства по обміну досвідом;

- проводити спеціальну підготовку та перепідготовку працівників. Брати різноманітні методи якими користуються закордонні підприємства, перехоплювати досвід розвинутих країн. Адже цими питаннями там займаються уже досить давно і при їх використанні персонал ефективно працює на підприємство і приносить йому прибутки. Тому на закордонних підприємствах немає скільки свят як у нас. Навіть різдвяні свята в них не зтягуються на кілька неділь;

- постійно зрівнювати своїх працівників із працівниками конкурента – це підвищить якість роботи персоналу;
- проведення зборів обговорень на різні економічні, політичні, соціальні питання усередині організації;
- аналізувати досвід діяльності підприємства на ринку України та донести до працівників що вони мусять боротися за нішу в такому мінливому середовищі;
- вивчення думки співробітників організації щодо покращення ефективності роботи підприємства та персоналу в цілому. Розглядати персонал як основне джерело підвищення ефективності виробництва. Надавати персоналу підприємства ТОВ «Корал Тревел» певної автономії. Формування системи комунікацій всередині й за межами організації, яка забезпечувала б тісну взаємодію внутрішнього і зовнішнього середовища. Створити систему стимулювання ідей і діяльності, орієнтованої на зміцнення зв'язків з навколишнім середовищем;
- залучати спеціалістів різних професійних напрямків на підприємство. Використання при доборі керівних працівників і співробітників специфічних критеріїв, які гарантували б відповідну поведінку організації –ТОВ «Корал Тревел». Підбір персоналу здійснювати за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі, орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця. Приділяти значну увагу атмосфері рівності між працівниками незалежно від їхніх посад так як це робиться в індустріальних країнах, Канаді, США;
- приділяти значну увагу науковим й технологічним нововведенням в галузі легкої промисловості, роздрібної та оптової торгівлі. Адже персоналу фірми буде краще працювати з новим обладнанням, що призведе до продуктивності праці. Це може бути якась автоматична лінія яка покращить процес випуску продукції, зменшить травмування виробничого персоналу на

виробництві;

- вивчити економічну ситуацію в регіоні де знаходиться Товариство, для виявлення купівельної спроможності споживачів, рівня безробіття. А для персоналу в залежності від ситуації будуть підіймати заробітну плату, забезпечувати здорові і безпечні умови праці, знижувати негативний вплив шкідливих виробничих факторів на працездатність і здоров'я працівників, організувати виробничий побут згідно з санітарно – гігієнічними нормами а також здійснювати соціальне страхування усіх працівників від нещасних випадків і професійних захворювань та відшкодовувати працівникові шкоду, заподіяну його здоров'ю, пов'язану з виконанням трудових обов'язків. Надавати працівникам повний соціальний пакет. Все вище згадане вже давно практикується на закордонних підприємствах;

- більшу увагу приділяти законодавчим (політичним) факторам, адже вони грають для персоналу основну роль так само як і для підприємства. Політичні дії можуть призвести як до масових страйків так і навпаки. Саме державні закони визначають правила гри. Тому оплату праці працівникам проводити згідно із Законом України «Про оплату праці», Статутом підприємства і Положенням «Про форму і систему оплати праці». Проводити доплати за суміщенням професій, збільшення обсягу робіт, розширення зон обслуговування. Оплату праці за роботу в надурочний час здійснювати згідно із законодавством України. Оплату за вимушений простій, який виник не з вини працівника, здійснювати в розмірі 2/3 тарифної ставки чи посадового окладу при умові знаходження працівника на робочому місці. Присвоювати розряди робітникам відповідно до діючого єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт і професій робітників. Преміювати працівників згідно Положення «Про преміювання робітників, керівних працівників і службовців»;

- зважати керівництву ТОВ «Корал Тревел» на соціокультурні фактори. Адже, поточна структура населення визначає склад робочої сили й споживачів у майбутньому. Підприємству потрібно проаналізувати

демографічну, вікову та іншу структуру населення для того щоб знати: по – перше, своїх потенційних споживачів; по – друге, конкурентів; по – третє, потенційних працівників; по – четверте, яку долю продукції випускати та продавати в своєму регіоні, яку долю необхідно для країни в цілому. Як бачимо соціокультурний фактор макросередовища є чи не найважливіший з поміж інших факторів. Адже він буде диктувати попит на продукцію, яка випускається підприємством. Тому слід сьогодні звернути на нього увагу, щоб потім отримати і не втратити робочу силу підприємства та споживачів.

Отже, підприємство є відкритою соціальною системою, яка постійно знаходиться під впливом рухливого, невизначеного зовнішнього середовища. І це середовище позитивно впливає на діяльність персоналу ТОВ «Корал Тревел».

Щоб удосконалити ефективність Корал Тревел, підприємству слід впровадити тури по Україні. Актуальними є тури по Карпатах та Закарпаттю, на Поділля та Буковину, Хотина та Чернівців, до Чернігова та Вінниці, екскурсійні поїздки на Буцький каньйон в Черкаську область та багато інших цікавих екскурсійних турів.

3.2. Заходи з адаптації підприємства через ранжування пропозицій

Удосконалення туристичного оператора «Корал Тревел» пропонується здійснювати в першу чергу за рахунок впровадження інновацій та клієнтоорієнтованого підходу до роботи з агентами. У табл.3.1 надано основні пропоновані напрямки удосконалення цього процесу у 2020 році.

1. Індивідуальний підхід залишається першочерговим завданням для всіх сфер туристичної галузі.

Сучасною вимогою ринку є накопичення та використання максимуму інформації про клієнтів з аналітичних даних. Все більше мандрівників хочуть отримувати індивідуальне обслуговування. Компанії, які хочуть добитися успіху, повинні передбачати потреби мандрівників, розуміти колишні

проблеми і упереджувати їх виникнення за допомогою даних і бізнес-аналітики. Хоча деяким гравцям вже вдалося підвищити якість обслуговування клієнтів за допомогою значних інвестицій в штучний інтелект і аналітику, нам ще належить побачити їх застосування на кожному етапі організації поїздок.

2. Безперервний розвиток мультимедійного контенту, включаючи NDC

Таблиця 3.1

Пропоновані напрямки адаптації ТОВ «Корал Тревел»

Пропоновані напрямки	Методи реалізації
Індивідуальний підхід (персоналізація)	Клієнтоорієнтованість та використання баз даних клієнтів для максимального задоволення потреб клієнтів
Розвиток мультимедійного контенту	Впровадження до нових підходів просування і технологічних стандартів
Об'єднання контенту з бізнес-партнерами, розвиток співпраці по всій туристичній галузі	Створення єдиних баз з агентствами дозволить їм порівнювати і знаходити варіанти для забезпечення персоналізації
Розвиток ділового туризму	Створення та просування програм ділового туризму
Підвищення ефективності і мінімізації збоїв	Інвестування у бази даних, автоматизацію процесів, Інтернет речей, інтеграцію і передові технології
Удосконаленню сайту	Розширення контенту для різних груп споживачів
Використання можливостей Інтернет	Розвиток продаж через соціальні мережі та месенджери

Джерело: запропоновано і розроблено автором

У міру освоєння галуззю нових підходів до просування і технологічних стандартів, наприклад NDC, ми будемо спостерігати безперервний розвиток мультимедійного контенту. 2020 - рік індустріалізації в сфері NDC. На сцену вийде ряд нових рішень, які дозволять авіакомпаніям і постачальникам туристичних послуг пропонувати і використовувати NDC-контент. З огляду на появу різних джерел і навіть бізнес-моделей для такого контенту туристичним компаніям необхідно буде знайти важелі управління ним для своїх цілей. Завдяки широкому вибору мультимедійного контенту

постачальники туристичних послуг будуть розташовувати усіма засобами персоналізації сервісу для кожного мандрівника.

3. З огляду на підвищення складності виникає необхідність об'єднання, пошуку та порівняння контенту.

Сучасні мандрівники - розумні, технічно підковані споживачі, які хочуть знайти унікальні враження за допомогою простого натискання кнопки. Вони вимагають однаково високого рівня вибору, персоналізованого сервісу і надійності по всіх каналах і на всіх пристроях, щоб мати можливість порівнювати і вибирати відповідні варіанти. Однак безліч можливостей відкриває постачальникам туристичних послуг простір для поліпшення сервісу. Їм необхідні інструменти, які допоможуть підтримувати конкурентоспроможність і надавати бажаний рівень обслуговування. Таким чином, ключовим завданням для постачальників туристичних послуг в 2021 році буде об'єднання контенту, що дозволить їм порівнювати і знаходити варіанти для забезпечення персоналізації, якої вимагають мандрівники.

4. Більш активна співпраця по всій туристичній галузі

За останнє десятиліття розвиток технологій істотно перетворило те, як ми вивчаємо і бронюємо туристичні послуги, а також ділимося своїм досвідом. Нові технології і способи їх використання виникають всюди. Щоб встигати за тенденціями і задовольняти запити і очікування мандрівників, представники туристичного бізнесу повинні співпрацювати. У 2020 ми побачимо більше відкритих API, гнучких підходів до партнерства і прикладів спільного створення благ, які сприятимуть розвитку галузі.

5. Зростаюча кількість корпоративних мандрівників покоління Y.

Згідно з прогнозами Boston Consulting Group до 2023 року на мілленіалов припадатиме майже 50% туристичних витрат. Ці цифри підкреслюють, наскільки гравцям туристичної галузі необхідно навчитися задовольняти унікальні вимоги мілленіалов, щоб використовувати це джерело потенційного прибутку. У міру того як мілленіали стають основними споживачами туристичних послуг, галузь повинна

пристосовуватися до нових запитів. Ця тенденція закладена має бути закладена в основу рішень для ділового туризму.

6. Всі більш пріоритетною для тревел-менеджерів буде політика ділових поїздок, в тому числі щодо суміщення ділового та розважального туризму, а також благополуччя мандрівників

У міру глобалізації бізнес-моделей діловий туризм продовжить набирати обертів. Згідно з даними GBTA до 2023 року компанії витратять 1,7 трильйона дол. на оплату відряджень своїх співробітників по всьому світу. З ростом ділового туризму все більшу роль буде відігравати поєднання роботи і відпочинку, оскільки співробітники частіше використовуватимуть таку можливість в рамках відряджень завдяки поліпшеним політикам ділових поїздок.

Крім того, в 2020 році пріоритетним завданням для тревел-менеджерів буде благополуччя бізнес-мандрівників - їх здоров'я, задоволеність і продуктивність під час поїздки. І це неспроста. За даними дослідження, 44% корпоративних мандрівників готові покинути роботу через незадовільну політику ділових поїздок, тоді як 50% зазначили, що політика ділових поїздок компанії вплине на їх вибір місця роботи.

Оскільки все більше компаній розуміють важливість використання політики ділових поїздок як інструменту як для утримання, так і для залучення співробітників, слід розвивати співпрацю тревел-менеджери і фахівці з набору персоналу, приділяючи більше уваги благополуччю мандрівників.

7. Використання все більше технологій для протидії можливим перебоям. У 2021 ТОВ «Корал Тревел» має продовжити задіяти різні технології для підвищення ефективності і мінімізації збоїв. Розширення технологічних можливостей дозволить аеропортам, авіакомпаніям, готелям, постачальникам туристичних послуг і іншим гравцям відповідати зростаючим запитам мандрівників. Прагнучи до бездоганного обслуговування пасажирів як на землі, так і в повітрі, учасники туристичного

бізнесу будуть активно інвестувати у великі дані, автоматизацію процесів, Інтернет речей, інтеграцію і передові технології.

8. Поява «розумних міст» сприятиме розвитку туризму.

Одна з тенденцій, яка найбільш чітко відображає складність і вимогливість споживчого світу майбутнього - це поява «розумних міст». Майбутнє туризму буде визначатися мультимодальними перевезеннями та аналітичними даними, які дозволять забезпечити більш персоналізований і якісний сервіс. Поява «розумних міст» сприятиме розвитку туризму. Якщо ця тенденція буде успішною, мандрівники отримають винятковий рівень обслуговування, про який раніше можна було тільки мріяти.

Унікальне положення в туристичній галузі дозволяє нам бути в центрі розвитку «розумних міст», і ми створили спеціальну групу для керівництва відповідними програмами в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні.

Пропонується більш уваги приділити удосконаленню сайту ТОВ «Корал Тревел». В процесі залученні клієнтів та продажу послуг підприємства важливу роль має грати сайт турфірми, який є на сьогодні одним з незамінних інструментів по залученню клієнтів і просуванню туристичних послуг. Якщо кілька років тому було досить мати сайт-візитку з інформацією про турагенції з напрямками і контактами, то сьогодні технології пішли далеко вперед. Сайти візитки або тим більше відсутність його взагалі, вже не приваблюють масового споживача, коли навколо вже у всю працюють всілякі online сервіси з пошуку і бронювання турів, квитків, готелів, екскурсій, в загальному різних турпродуктів. По суті, основне завдання сайту - активно брати участь в системах пошуку, наочно і максимально докладно показувати майбутньому туристу всілякі пропозиції компанії, і обов'язково надати можливість залишити замовлення або забронювати вподобаний тур. Важливо, щоб сайт сам по собі був зручний для клієнтів, інформативний і простий в навігації. Кожне з туристичних напрямків, за якими працює турагентство, бажано барвисто оформити фотографіями, маршрутами, описами готелів, додпослуги, і, звичайно ж,

правдивими цінами. Впадають в очі святкові акції та спеціальні пропозиції на головній сторінці сайту будуть завжди доречні і обов'язково вивчені відвідувачами.

Необхідність формування бажаного сприйняття туристичної послуги породжує необхідність організації заходів, що проводяться компанією з метою залучення уваги до самої фірми, її діяльності та продуктів. Так звані спеціальні події покликані порушити рутинний і звичний хід життя в самій компанії і навколишнього її середовищі, стати подією для цільових груп громадськості.

Основними спецподіями є: рекламні акції, презентації, церемонії відкриття, прийоми, конференції, дні відкритих дверей, круглі столи, виставки. Найбільш популярними і дієвими такого роду заходи стають в умовах жорсткої конкуренції, так як фірма знаходить ті межі своєї діяльності і способів позиціонування, які відрізняють і роблять її унікальною на тлі інших компаній.

Сприятливий психологічний клімат під час продажу туристського продукту в значній мірі пов'язаний з тим, який психологічний настрій клієнта, яке його душевний стан або психологічне самопочуття. Психологи виділяють ряд аспектів, що забезпечують будь-якій людині хороше психологічне самопочуття. Знання і застосування під час продажу туристського продукту цих аспектів дозволить створити і підтримувати гарний настрій клієнта. До їх складу можна включити вміння:

- вести себе спокійно і невимушено;
- зосередити всю увагу на клієнті;
- посміхатися і підтримувати контакт очей;
- підкреслювати мімікою зацікавленість в бесіді;
- використовувати відкриті жести;
- говорити з тією ж швидкістю, що і клієнт;
- позитивно відгукуватися про особу клієнта;
- показувати власну повагу колег по роботі;

- демонструвати доброзичливість, задоволеність життям, гармонію з собою і оточуючими.

Пристаючи до спілкування, необхідно добре розуміти і орієнтуватися на особливості їх особистісного складу. Необхідно знати психологічні типи клієнтів, розуміти, як реагувати на ті чи інші особливості особистості, які будуть проявлятися при встановленні контакту, бути готовими до взаємодії з ними.

Хто усвідомлює свій вплив на інших, той краще переконує. Хто краще переконує - той краще продає. Вміти налагодити відносини, зрозуміти людину і налаштуватися на його «хвилю» - одна з найважливіших задач продавця.

Обслуговування клієнтів турфірми має спільні риси, характерні для сфери послуг. Однак в залежності від набору послуг, що надаються, їх якості, відмінних властивостей (внутрішні, виїзні, в'їзні тури) форми і стилі обслуговування туристів можуть відрізнятися.

За формами обслуговування клієнтів можна виділити групові та індивідуальні тури.

Стилі обслуговування клієнтів можуть бути формальними, неформальними і змішаними. При формальному стилі клієнт звертається до турфірми, як в звичайне підприємство, що надає послуги, і вибирає тур. При цьому між клієнтом і персоналом турфірми існує психологічна дистанція або соціальне відчуження, природне при епізодичному контакті.

Неформальний стиль передбачає довірче спілкування персоналу з клієнтом, формування у нього образу «рідного дому» або «хорошого знайомого». Змішаний стиль має на увазі стандартний підхід до клієнта, але з елементами неформального спілкування, наприклад запрошення випити чашку чаю або кави. Але незалежно від стилю обслуговування клієнтів менеджер туристичної фірми повинен володіти мистецтвом імпровізації і навичками акторської майстерності. Уже при першому спілкуванні з клієнтом в офісі турфірми менеджеру необхідно дізнатися про нього якомога

більше, не стаючи при цьому надмірно нав'язливим і нетактовним. Питання, що задаються клієнту, слід формулювати таким чином, щоб він відповідав на них тільки позитивно. Якщо з якої-небудь причини клієнт відповів негативно, вся попередня робота менеджера може виявитися безрезультатною,

Вже давно минув час, коли пошукові системи були лише предметом для бурхливих обговорень на форумах туристичних агентств в робочий час. Сьогодні, як ні парадоксально, вже більшість туристичних компаній проводять весь свій робочий час саме в пошукових системах. І це не данина моді і не тим більше, технічна революція - це потреба ринку. При наявності 1500 туроператорів і більше 300 мільйонів пропозицій одним партнером-туроператором перед туристом не звільнишся.

Успіх співпраці з туристами залежить від якості його обслуговування. А важливим з показників якості є оперативне надання інформації та її повнота. В даному випадку пошукова система, є ідеальний варіант для співробітника туристичного агентства.

Пошукові системи вже не просто дозволяють підбирати тур по 14-15 цікавлячих агентство параметрам, але також бачити актуальну і повну картину ринку. У пошукових системах існує можливість аналізу інформації по готелям, чартерних перельотів, спецпропозиції, даних про туроператорів і можливість бронювання турів безпосередньо в операторів. Працюючи з пошуковою системою, туристичне агентство набуває безцінний досвід взаємин з усіма учасниками ринку і додаткові можливості обробки своїх клієнтів.

Компанія LightSoft Research не випадково є розробником однієї з найпопулярніших пошукових систем на туристичному ринку - «Корал+». Адже девіз компанії - це «якісні і передові рішення для туристичного бізнесу». Якісні - тому, що тільки у якісних інструментів є майбутнє і передові, тому що тільки за допомогою передових інструментів можна працювати в такій галузі, як туризм.

«Корал+» подає такі можливості:

- в пошуковій системі «Корал+» міститься більше 250 мільйонів пропозицій більш ніж від 200 туроператорів по 48 країнам світу. Туроператори, які розміщуються в пошуковій системі, показують всі свої напрямки, що дозволяє агентству бачити повну і об'єктивну картину ринку.

- крім пошуку по 15 параметрам, в системі «Корал+» є можливість проаналізувати інформацію про туроператора, його чартерних програмах, переглянути його спецпропозиції.

- в «Корал+» є можливість подивитися повні та актуальні опису по готелям, побачити відгуки туристів, думки професіоналів, а також фотогалереї. Інтеграція з найвідомішим проектом в Рунеті про готелі TopHotels дозволяє пошуковій системі мати найповнішу базу по готелях на туристичному ринку.

- в пошуковій системі «Корал+» реалізована можливість пошуку за віком дітей. Дуже актуальна функція для турагентств, які відправляють на відпочинок туристів з дітьми.

- в пошуковій системі «Корал+» представлена унікальна функція на туристичному ринку: «зведений прайс по готелю». За допомогою такої функції туристичне агентство може проаналізувати всі пропозиції щодо конкретного готелю з найближчими від актуальної дати вильоту, з різними типами розміщення, термінами поїздки, типами харчування.

- в пошуковій системі «Корал+» з'явилася можливість перевірки актуальності вартості туру та можливість бронювання туру в On-Line у туроператора. Що значно скоротило час на перевірку актуальності. Для бронювання туру не потрібно заходити на сайт туроператора.

- в пошуковій системі «Корал+» є можливість збереження закладок і ведення блокнота, що дозволяє зберігати вподобані тури, якщо підбір здійснюється по декількох країнах.

- в пошуковій системі «Корал+» є можливість використання профілів, які фільтрують певні групи туроператорів. Також турагентство

може самостійно створювати профілі і вказувати в них тільки певних туроператорів.

Таким чином, «Корал+» дозволяє:

- проводити швидкий пошук (кілька секунд) за різними параметрами, наприклад, по курорту, дат вильотів, групі туроператорів і готелів, з сортуванням по ціні або за будь-яким іншим критерієм
- сортувати отримані результати за цінами, дат вильоту, кількості ночей, курортам, готелям, туроператорам
- конкретизувати запит на будь-якому етапі пошуку
- отримувати зведений прайс-лист по окремо взятому готелю
- відправляти заявку на бронювання туроператорам
- перевірити актуальність турів
- використовувати на необмеженій кількості комп'ютерів

всередині одного офісу «Корал+» використовує:

- потужний програмно-апаратний комплекс (12 серверів)
- базу даних пропозицій туроператорів (понад 9 000 ЄБП)
- базу даних по турам (більше 15 000 000 пропозицій)
- базу готелів (понад 20 000 готелів, 15 000 описів, 85 000 фотографій, 10 000 відгуків туристів і менеджерів турагентств)
- ширококутовий канал виходу в Інтернет (100 Мбіт / с)

«Корал+» не вимагає:

- потужного комп'ютера
- установки на комп'ютер спеціального програмного забезпечення
- спеціальних навичок володіння комп'ютером.

Загальні параметри системи «Корал+» представлені в табл. 3.2.

Наведені до єдиного формату дані дозволяють зробити пошук турів максимально швидким і точним. Велика кількість фільтрів і критеріїв пошуку дозволяють відсіяти все зайве, що істотно заощаджує час пошуку потрібної інформації.

Загальні параметри системи «Корал+»

Кількість представлених напрямків (країн) 78	78
Кількість актуальних пропозицій по турах в базі даних «Корал+»	більше 650 мільйонів
Кількість щодня розміщуються ЄБП	500 - 600
Кількість щодня розміщуються пропозицій по турам	> 300 000
міст вильоту	53
Кількість туроператорів, що публікуються в базі	більше 350
Кількість туроператорів, що публікуються в online	більше 80
Кількість параметрів пошуку турів	більше 20

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Для зручності пошуку необхідних варіантів пропонується реалізувати покрокову процедуру вибору турів, з фільтрами по 15 критеріям. Потрібно всього кілька кроків для отримання результату.

- 1 крок: Вибір міста вильоту і країни відвідування
- 2 крок: Вибір параметрів туру, за якими буде проводитися пошук
- 3 крок: Результати пошуку турів
- 4 крок: Уточнення параметрів пошуку, новий пошук.

Система має безліч додаткових можливостей, які постійно удосконалюються і розширюються.

Розглянуті нижче можливості дозволять вам більш повно використовувати «Корал+», що, в свою чергу, підвищить віддачу від роботи з нею.

Додаткові можливості «Корал+»:

1. Зведені прайс-листи по готелям;
2. Каталог описів і фотографій готелів;
3. Пошук турів на сайті турагентства;
4. Єдина база пропозицій (ЄБП) туроператорів;
5. Оперативна розсилка інформації про виходи ЄБП і Stop-sales;
6. Збереження турів у «Вибрані»;
7. Роздруківка знайдених турів на принтері;

8. ЄБП з підвищеною комісією;
9. Довідник контактів туроператорів;
10. Повідомлення про помилки адміністратору системи;
11. Зміна особистих даних.

Пошуковою системою «Корал+» щодня користується понад 4000 туристичних агентств, що підбирають для своїх туристів тури і згодом бронюють їх через систему або через сайт туроператора.

Зрозуміло, свою перевагу вони віддають тим позиціям, комісійні відрахування з яких вище.

Маневруючи розміром комісії для агентств на окремі спецпропозиції або по регіонах в цілому, туроператор управляє попитом на свої послуги.

Виставляючи підвищену комісію на ЄБП, туроператор стає більш конкурентоспроможні за даними позиціях і займає виграшні місця в таблиці турів.

Також в системі «Корал+» реалізований окремий розділ, в який потрапляють тільки ті ЄБП, на які проставлена підвищена комісія. Даний розділ щодня відвідує близько 1000 туристичних агентств.

Вибір туру може здійснюватися по будь-якій кількості ознак: по точці вильоту, по країні, курорту, готелю, дат від'їзду і тривалості поїздки, за типами харчування і певним туроператорам, по послугах і за вартістю туру. Тільки в системі «Корал+» можливий пошук пропозицій туроператорів в єдину валюту - в гривнях, доларах США або євро і на ту суму, якої реально володіє турист (наприклад, програма автоматично перераховує і виводить для порівняння в гривнях або доларах цінові пропозиції за європейськими країнам. Завжди є можливість порівняти тури, наприклад по Греції, Болгарії, Єгипту і Туреччини без утомливих перерахунків на калькуляторі з Євро в долари і назад). Сортування результатів пошуку можлива по будь-якій кількості і будь-яким комбінаціям ознак, згідно індивідуальним замовленням клієнтів.

Щокварталу оновлюється каталог країн, що дозволяє агенту

підготувати і роздрукувати без особливих тимчасових і інтелектуальних витрат інформаційний лист - пам'ятку для клієнтів (на даний момент в базі даних більше 110 країн).

Інформація про країни в каталозі відповідає вимогам, що пред'являються до самого докладного буклету: фактичні дані, валюта, телефони і адреси посольств, вимоги і терміни оформлення віз, способи транспортного сполучення, сезонність, карти, схеми і багато іншого. Є можливість друку інформації з логотипом продає агентства.

Цей каталог дозволяє в режимі реального часу надати максимальну фактичну інформацію про курорт, його рейтингу, популярності, культових місцях і центрах розваг; дає короткий історичний огляд, не перевантажуючи зайвими деталями і подробицями. Курорти забезпечені графічно легкими картами, які можна легко роздрукувати разом з основною інформацією про країну, котра видається клієнту. Оновлення курортів здійснюється щомісяця в сезон, актуальний для кожного регіону, і частіше, якщо це необхідно.

Новинка стандартного каталогу готелів - можливість розпізнавати готель, по-різному званий на ринку (розпізнаються навіть назви, написані з туроператорами з помилками, - а це часом більше 10 назв на один готель).

Крім стандартних описів, забезпечених фотографіями, готелі мають прив'язку до конкретних районам курорту. По-новому зроблені описи готелів, які мають нестандартним номерним фондом. Максимальна інформація є і по кімнатах, призначених для сімейних туристів, і по сьют і апартаментів з більш високим рівнем комфорту. Всі готелі забезпечені інформацією про адреси, телефони, web-сайтах. Є пошук на основі переваг клієнтів: наприклад, за видами послуг або наявності інших визначених факторів.

Можливість максимально поєднувати побажання клієнта, що стосуються кількості замовлених ним послуг і рівня максимальних цін, тобто - вибір «Кращого туру по співвідношенню ціна / запити клієнта.» У число

таких фільтрів входять як глобальні - країна, регіон, курорт, район, так і більш дрібні - пляж, наявність тенісних кортів або гольф-курсів, визначених типів харчування і іншого. Наприклад, можна «відфільтрувати» і отримати списки туроператорів по країнам, або по готелям, або за вартістю турів: Або дізнатися які туроператори пропонують конкретний готель і як їх пропозиції варіюються за ціною. Всі послуги, що надаються готелями, також можуть бути встановлені в якості фільтра, що позбавить Вас від стомлюючого пошуку.

Швидкість і повнота - ось головна перевага цієї цінної можливості системи. Ось чому не тільки продають менеджери туристичних агентств, але і менеджери відділів маркетингу провідних компаній-туроператорів активно використовують можливості програмного комплексу «Корал+» для аналізу ситуації на ринку і розробки нових пропозицій.

Використання системи пошуку та бронювання турів «Корал+» дає:

- вірогідну інформацію про ринок туристичних послуг: діючи («живі») тури всіх відомих туроператорів, Stop-sale по авіа і готелям, спеціальні пропозиції та гарячі тури (диспетчери додають нові, перевіряють актуальність і видаляють прострочені тури). Нова інформація надходить кожні 15 хвилин протягом робочого дня;

- постійний online-доступ до самого докладного каталогу по курортам і готелям країн усього світу в електронному вигляді. (Або можливість автоматичного завантаження інформації та роботи в режимі offline, в цьому випадку агентство може економити гроші на internet-трафіку для завантаження фотографій);

- високу швидкість обслуговування клієнтів, за рахунок можливості пошуку туру по будь-якому запиту від однієї до кількох хвилин;

- обслуговування клієнтів по максимуму: в усіх напрямках (а не тільки по тим, на яких є спеціалізація), за всіма видами відпочинку, по Vip-турам і нестандартному розміщення;

- вигідну презентацію пропонованих послуг: докладні описи,

барвисті фотографії, забезпечення клієнтів детальною інформацією про курорт (в роздрукованому вигляді під логотипом компанії);

- маркетингове перевага туристського агентства перед іншими: «Пошук туру в будь-яку точку світу за 1 хвилину» може стати гаслом компанії;

- можливість використовувати в роботі абсолютно прозоре програмне забезпечення, яке не потребує спеціального навчання та обслуговування, яке дозволить не тільки збільшити ефективність роботи, але і зберегти лояльність клієнтів.

Пропонуємо для туристичних агентів підключитися до даної системи з метою розширення можливостей підприємств.

Вартість підключення до професійної версії системи «Корал+» представлена в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Вартість підключення до професійної версії системи «Корал+»

Варіант підключення	Вартість передплати за 1 місяць в гривнях при одноразовій оплаті		
	За 3 місяці	За 6 місяців	За рік
Підписка, включаючи: - Електронний каталог готелів - Щоденні оновлення щодо цінових пропозицій - Технічну підтримку			
online версія	4700	8300	12700

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Вартість підключення додаткових послуг до професійної версії системи «Корал+» представлена в табл. 3.4.

Вартість підключення каталогу готелів до професійної версії системи «Корал+» представлена в табл.3.5.

Таблиця 3.4

**Вартість підключення додаткових послуг до професійної версії
системи «Корал+»**

Додаткові послуги	Вартість передплати в гривнях при одноразовій оплаті			
	за 1 місяць	за 3 місяці	за 6 місяців	за рік
Розміщення кращих спецпропозицій з системи «Корал+» на сайт турагенства (тур + опис + фотографії готелю) 100 пропозицій на добу протягом місяця	1300	3500	6300	9800
Унікальний дизайн пошукового модуля (відповідно до корпоративного стилю компанії-замовника)	от 3000			

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Таблиця 3.5

**Вартість підключення каталогу готелів до професійної версії системи
«Корал+»**

Найменування послуг	Вартість в гривнях			
	підключення на 1 місяць	підключення на 3 місяці	підключення на 6 місяці	підключення на рік
Каталог готелів	3300	8600	15900	24000
Каталог готелів в форматі XML **	27000			
XML-пошук турів з пошуковою формою	4000	10600	19400	29600
Автоматизована вітрина турів	3100	8200	15000	22800

Джерело: складено автором

В даний час представлені актуальні пропозиції понад 460 операторів (список операторів представлений в системі). Обробка пропозицій такої кількості операторів можлива для нас з кількох причин:

- в «Корал+» повністю автоматизований збір інформації. Принцип попадання пропозицій туроператорів в систему - на основі співробітництва (є

угоди і договори з найбільшими операторами по пріоритетною розсилці спецпропозицій і стоп-сейлів), а також збір інформації з усіх доступних джерел (виставки, розсилки, сайти туроператорів в інтернеті). Більш дрібні і які щойно з'явилися туроператори мають можливість завантаження своєї інформації в систему шляхом заповнення форми або вивантаження пропозицій в зручному обом сторонам форматі .

- туроператори не платять, як в інших системах, за розміщення пропозицій. Вільний доступ туроператорам зроблений для того, щоб кожен агент міг бачити реальну, живу картину ринку і вибирати кращі пропозиції для себе і своїх клієнтів з усіх можливих, а не тільки з тих, які розміщені на умовах реклами. Вибір є завжди.

- вторинний контроль достовірності пропозицій 20 диспетчерами, які виправляють помилки у програмах туроператорів при введенні інформації, а також оперативно додають інформацію, що надходить про зупинених продажах.

Саме тому, що «Корал+» дозволяє бачити реальний стан ринку, серед передплатників також багато менеджерів компаній-туроператорів. Доступ в систему «Корал+» дозволяє їм здійснювати конкурентний аналіз, бачити нові незаповнені або недостатньо добре представлені напрямки. Якщо в турагентствах програму використовують продають менеджери, безпосередньо спілкуються з клієнтами, то в туроператорських компаніях користувачами програми в основному є менеджери відділу маркетингу і планування, а також керівники відділів продажів. Можливості пошуку і вибору найкращої пропозиції забезпечуються численними фільтрами і угрупованнями даних: по країні, курорту, датою вильоту, кількості осіб тощо.

Багаторазова сортування отриманих даних за допомогою одного з параметрів в залежності від критеріїв важливості для клієнтів та менеджерів. Менеджер завжди може приховати «технічну інформацію» (координати туроператорів і розміри комісії), щоб розгорнути екран монітора до клієнта і

залучити його до процесу вибору туру і перегляд готелів.

Кожне цінова пропозиція має посилання на опис країни, готелю, вихідне ЄБП туроператора, коротку інформацію про тур з подальшим автоматичним оформленням документів для бронювання та занесенням туристів в клієнтську базу для контролю оплати по туру. Можливостей у програми дуже багато, і однією з найважливіших є можливість пошуку та порівняння пропозицій по декількох країнах одночасно і порівняння в єдину валюту.

Сума в \$ 500, що є у туриста, сильно відрізняється від суми в 500 євро ... У системі «Корал+» йде автоматичний перерахунок не тільки нестандартних розміщень, а й приведення всіх цін для порівняння в єдину валюту (конвертер валют). Саме для вирішення цього важливого завдання існують додаткові сервіси програмного комплексу «Корал+» - «Пошуковий модуль на сайті» і «Вітрина турів».

Пошуковий модуль «Корал+» - це програма-оболонка, яка посиляється на величезну базу «Корал+» Щодо цінових пропозицій всіх туроператорів і докладні описи тисяч готелів тільки на вашому сайті і для ваших клієнтів. На питання, де купити, турист отримає тільки той відповідь, який призведе до офісу вашого турагентства.

Пошуковий модуль «Корал+» на сайті турагентства - це:

- економія на веб-дизайнера;
- багаторазове щоденне оновлення актуальної інформації;
- пропозиції сотень операторів і детально описаний електронний каталог 14000 готелів світу на вашому сайті;
- «підготовлені» клієнти, вибір яких вже зроблений, потрібно тільки оформити тур і отримати комісію від туроператора.

Модуль «Вітрина турів» дозволяє зручно розміщувати на сайті турагентства кращі (на думку менеджерів турагентства) пропозиції з системи «Корал+».

Легко і просто, не вдаючись до послуг веб-дизайнера, що продають

менеджери компанії зможуть швидко міняти найактуальніші пропозиції, які агентству вигідно пропонувати (пакетні тури дружніх туроператорів, надійні, користуються попитом, з гарними цінами і високою комісією). Сайт агентства буде давати клієнтам всю необхідну для успішних продажів інформацію 24 години на добу.

Описані вище сервіси - ефективний інструмент залучення клієнтів, особливо для тих агентств, які вкладають кошти в інтернет-рекламу і «розкрутку» власного сайту.

Потік заявок з відомого туристичного порталу забезпечується його відвідуваністю більше двох десятків тисяч туристів в день і «якістю» аудиторії.

Розробимо ефективну та чітко сформульовану програму лояльності для туристичної компанії ТОВ «Корал Тревел».

Розробки представлені на рис.3.1-3.2.

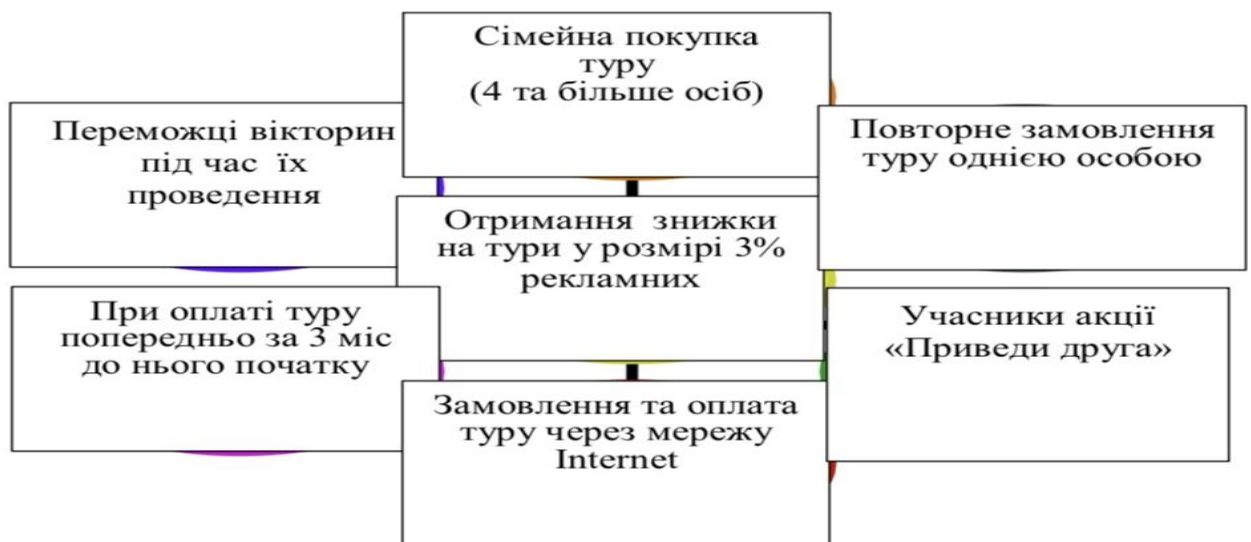


Рис 3.1. Пропоновані умови отримання знижки на тури у розмірі 3%

(Джерело: розроблено автором)



Рис 3.2. Пропоновані умови отримання знижки на тури у розмірі 5% (Джерело: розроблено автором)



Рис 3.3. Пропоновані умови отримання знижки на тури у розмірі 7% (Джерело: розроблено автором)

Опишемо пропоновані нами додаткові заохочувальні заходи та знижки орієнтуючись на різні вікові категорії туристів. Показані вони на рис 3.4.

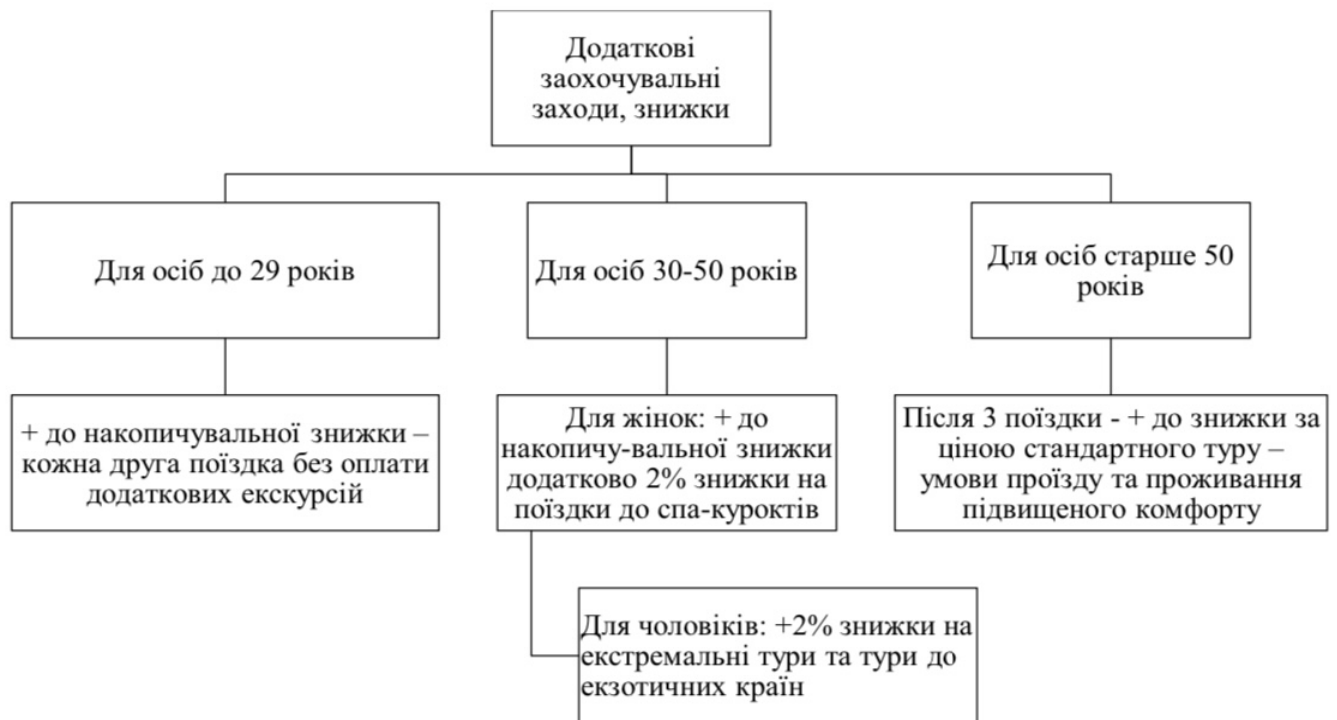


Рис.3.4. Пропоновані додаткові заохочувальні заходи

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Одним із головних її елементів є умови надання накопичувальних знижок на всі тури компанії, які будуть діяти в усіх офісах туристичної мережі ТОВ «Корал Тревел».

Зроблено висновок, що на теперішній час на багатьох сайтах системи пошуку та бронювання авіаквитків доступні в онлайн режимі. Такі системи орієнтовані перш за все на роботу з туристськими фірмами, але деякі авіакомпанії, в першу чергу бюджетні (low-cost перевізники), також надають можливість бронювання авіаквитків безпосередньо туристам. Бронювання авіаквитків на регулярні рейси можливі за допомогою комп'ютерних систем резервування Амадеус і Галілео.

3.3. Оцінка ефективності заходів з адаптації підприємства

Розрахуємо економічний ефект від реалізації рекламної компанії за наступних умов:

1. Кількість придбаних турів – 1000
2. Вартість 1 туру – 600 дол.США
3. Офіційний курс 1 дол.США = 27,30 грн.

За результатами реалізації рекламної компанії можуть бути отримані наступні показники:

Валовий дохід = $1000 * 600 = 600000$ дол.США

Валовий дохід (грн.) = $600000 * 27,30 = 14400000,80$ грн.

Відсотковий дохід ТОВ «Корал Тревел» = $14400000,80 * 10 \% = 1440000,80$ грн.

Відсотковий дохід без ПДВ = $480000 / 120 * 100 = 400000$ грн.

Витрати на рекламу = 253164 грн.

Валовий прибуток = $400000 - 253164 = 146836$ грн.

Податок на прибуток = $146836 * 0,25 = 44050,80$

Чистий прибуток = 102785,20 грн.

Рентабельність витрат на рекламу = $102785,20 / 253164 * 100\% = 40,6\%$

Частка витрат на рекламу у валовому доході =
 $= 253164 / 4800000 * 100 \% = 5,27 \%$

Прибутковість 1 туру = $102785,2 / 1000 = 102,7852$ грн.

Кількість турів до окупності витрат на рекламу за рахунок валового доходу = $253164 / (600 * 8,00) = 52,74$

Рентабельність продаж = $102785,2 / 4800000 * 100 = 2,14 \%$

Рентабельність відсоткового доходу (чистого доходу) =
 $= 102785,2 / 480000 * 100 = 121,41 \%$

Результати розрахунку зведемо у табл.3.6.

Таким чином, реалізація рекламної компанії, спрямованої на просування на туристичному ринку м. Київ турів до Кипру може призвести до отримання ТОВ «Корал Тревел» чистого прибутку у розмірі 102785,2грн. Рентабельність витрат на проведення рекламної акції складе 40,60 %.

Ефективність просування нового туру

Показник	Значення показника
Чистий дохід	4800000
Витрати на рекламу	253164
Валовий прибуток	146836
Податок на прибуток	44050,80
Чистий прибуток	102785,20
Рентабельність витрат на рекламу нового туру, %	40,6
Прибутковість 1 туру	1027,852
Рентабельність продаж, %	2,14

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованого заходу сприятиме поліпшенню фінансового стану ТОВ «Корал Тревел» та допоможе покращити свої конкурентні позиції.

Висновки до розділу 3

У роботі запропоновано наступні заходи. Підприємство має більшу увагу приділяти просуванню своїх туристичних послуг, орієнтуючись на позиціонування оптимального співвідношення ціни та якості та доступності для більшої частини споживачів. Компанії необхідно продовжувати використати стратегії більш глибокого проникнення на ринок продуктів через вдосконалення системи збуту. Підприємству необхідно використати стратегію розвитку через товар, що припускає збільшення частки ринку фірми шляхом розширення пропозиції нових послуг. Особливе значення має стратегія розвитку ринків, здійснення якої передбачається через територіальну експансію, розширення присутності на ринках країн Азії. Підприємству слід розвивати стратегію концентричної диверсифікації, тобто

пропонування інших видів послуг своїм споживачам.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження на тему «Адаптація підприємства до змін факторів зовнішнього середовища» за об'єктом дослідження ТОВ «Корал Тревел» можна зробити такі висновки:

Більшість науковців погоджуються з думкою про те, що під зовнішнім середовищем організації розуміються всі умови і чинники що виникають в навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми, але що надають або можуть надати дію на її функціонування і тому що вимагають ухвалення управлінських рішень.

Проте набір цих чинників і оцінка їх дії на господарську діяльність різні, причому не тільки у авторів наукових публікацій, але і у кожної фірми. Зазвичай фірма в процесі управління сама визначає, які чинники і в якому ступені можуть впливати на результати її діяльності в поточний період і на майбутню перспективу, виведення досліджень, що проводяться, або поточних подій супроводжуються розробкою конкретних засобів і методів для ухвалення відповідних управлінських рішень. Причому перш за все виявляються і враховуються чинники зовнішнього середовища, що впливають на стан внутрішнього середовища фірми.

Чинники зовнішнього середовища, які визначають зовнішню ефективність управління, доцільно встановлювати відповідно до суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Саме таке визначення та поєднання чинників, які впливають на ефективність управління підприємством, надасть змогу установити необхідний перелік напрямів, складових і показників процедури оцінки ефективності управління підприємством.

Необхідність дослідження проблеми взаємодії підприємства і зовнішнього середовища обумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритої системи, внутрішня стабільність якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть, якщо в самому

підприємстві не відбувається ніяких змін, постійні зміни навколишнього середовища чинять суттєвий вплив на результати його діяльності. Це викликає необхідність проведення постійного моніторингу стану зовнішнього середовища підприємства, який розглядається як невід'ємна складова частина стратегічного планування.

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства, ми визначили, що на протязі 2019-2021 роках прибутковість підприємства зростала та спадала, це зумовлено нестабільністю на туристичному ринку;

Проаналізувавши показники платоспроможності, ми побачили, що коефіцієнт загальної ліквідності та коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році зріс порівнянно з 2020 роком; на протязі трьох аналізованих періодів постійно відбувалось підвищення рівня платоспроможності та ліквідності.

Порівнявши сильні та слабкі сторони ТОВ «Корал Тревел», можемо зробити висновок, що підприємство має відносну конкурентну силу в таких основних аспектах діяльності, як якість послуг і імідж фірми, ступінь опанування сучасними технологіями, досконалість технічної бази, здатність розробки та впровадження новинок, рівень професійності персоналу. Тому необхідно, по-перше, використати слабкості конкурентів і збільшити частку ринку традиційної продукції, і, по-друге, заявити про себе під час впровадження і організації продаж нових видів послуг, щоб закріпити імідж надійного туроператора і збільшити впізнаваність фірми на ринку;

З метою підвищення ефективності роботи ТОВ «Корал Тревел» у сучасних умовах для аналізу діяльності необхідні нові методичні підходи й принципи, що базуються на оцінці показників, як фінансово-господарської так і основної виробничої діяльності, а також зіставлення їхній один з одним. Ефективність повинна визначатися кінцевим результатом надання послуг. Сучасні економічні умови вимагають істотної модернізації роботи туристичних установ.

Проведений аналіз показав достатньо високу ефективність діяльності

підприємства, але показники його роботи мають динаміку до зниження. На підприємстві відсутній чіткий та науково обґрунтований стратегічний набір, що відповідав би стану розвитку фірми та її потенціалу.

Дослідивши напрямки удосконалення ТОВ „Корал Тревел”, можемо зробити наступні висновки:

1. Основною конкурентною перевагою ТОВ „Корал Тревел” є „ринкова сила”, оскільки фірма може змусити ринок прийняти ціну продажу вище, ніж у пріоритетного конкурента.

2. Підприємство має більшу увагу приділяти просуванню своїх туристичних послуг, орієнтовуючись на позиціювання оптимального співвідношення ціни та якості та доступності для більшої частини споживачів.

3. Компанії необхідно продовжувати використати стратегії більш глибокого проникнення на ринок продуктів через вдосконалення системи збуту.

4. Підприємству необхідно використати стратегію розвитку через товар, що припускає збільшення частки ринку фірми шляхом розширення пропозиції нових послуг.

5. Особливе значення має стратегія розвитку ринків, здійснення якої передбачається через територіальну експансію, розширення присутності на ринках країн Азії.

6. Підприємству слід розвивати стратегію концентричної диверсифікації, тобто пропонування інших видів послуг своїм споживачам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивні моделі в системі прийняття рішень : монографія / Під ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебанової. – Харків , 2020. – 368 с.
2. Алексеев С. Б. Адаптивне управління конкурентоспроможністю : монографія / С. Б. Алексеев. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2017. – 170 с.
3. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н. В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 12. – С. 101–105.
4. Головень О. В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність підприємства на підґрунті нейронних мереж / О. В. Головень // Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. – 2019. – № 1. – С. 119–141.
5. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища: монографія / Є. Ю. Кузькін. – Київ : «Зовнішня торгівля», 2019. – 236 с.
6. Управління підприємством в умовах ринку: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. Є. Соколов [та ін.] ; за заг. ред. Л. В. Соколової. – Харків : «Компанія СМІТ», 2018. – 312 с.
7. Ячменьова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В. М. Ячменьова, З. О. Османова // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2018. – № 684. – С. 346–353.
8. Bacon F. The New Organon / F. Bacon; edited by L. Jardine, M. Silverthorne. – Cambridge : Cambridge University Press, 2019. – 292 p.
9. Danylko V. K. Methodological principles of adaptability condition assessment of extractive industry enterprises / V. K. Danylko, K. E. Orlova // Actual Problems of economics. – 2016. – № 9. – P. 96–101.
10. Dill W. Environment as an Influence on Managerial Autonomy / W. R. Dill // Administrative Science Quarterly. – 2020. – # 4(2). – P. 409–443.

11. Grant R. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors / R. M. Grant // Strategic Management Journal. – 2020. – Vol. 24, # 6. – P. 491–517.

12. Nelson D. R. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework / D. R. Nelson, W. N. Edger, K. Brown // Annual Review of Environment and Resources. – 2017. – # 32. – P. 395–419.

13. Orlova K. E. External environment analysis role in the industrial enterprises' adaptation system / K. E. Orlova // Current Trends in Young Scientists' Researches : book of paper // All Ukrainian Scientific and Practical Conference. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – С. 156–160

12. Адаптивные модели в системе принятия решений : монография / Под ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2017. – 368 с.

13. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : монография / С. Б. Алексеев. – Донецк : ДонНУЭТ, 2019. – 170 с.

14. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н. В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2020. – № 12. – С. 101–105.

15. Головень О. В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на операційну діяльність підприємства на підґрунті нейронних мереж / О. В. Головень // Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. – 2016. – № 1. – С. 119–141.

16. Кузькін Є. Ю. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища: монографія / Є. Ю. Кузькін. – Київ : «Зовнішня торгівля», 2018. – 236 с.

17. Управління підприємством в умовах ринку: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. Є. Соколов [та ін.] ; за заг. ред. Л. В. Соколової. – Харків : «Компанія СМІТ», 2019. – 312 с.

18. Ячменьова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В. М. Ячменьова, З. О. Османова // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2019. – № 684. – С. 346–353.
19. Bacon F. The New Organon / F. Bacon; edited by L. Jardine, M. Silverthorne. – Cambridge : Cambridge University Press, 2018. – 292 p.
20. Danylko V. K. Methodological principles of adaptability condition assessment of extractive industry enterprises / V. K. Danylko, K. E. Orlova // Actual Problems of economics. – 2013. – № 9. – P. 96–101.
21. Dill W. Environment as an Influence on Managerial Autonomy / W. R. Dill // Administrative Science Quarterly. – 2018. – # 4(2). – P. 409–443.
22. Grant R. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors / R. M. Grant // Strategic Management Journal. – 202-. – Vol. 24, # 6. – P. 491–517.
23. Nelson D. R. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework / D. R. Nelson, W. N. Edger, K. Brown // Annual Review of Environment and Resources. – 2017. – # 32. – P. 395–419.
24. Orlova K. E. External environment analysis role in the industrial enterprises' adaptation system / K. E. Orlova // Current Trends in Young Scientists' Researches : book of paper // All Ukrainian Scientific and Practical Conference. – Житомир : ЖДТУ, 2014. – С. 156–160
25. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.gov.ua/>
26. Моделювання бізнес-процесів: підходи, методи, засоби / П.В. Ськородумов / Питання територіального розвитку №5 (15) - Вологда: Видавництво Інституту соціально-економічного розвитку територій РАН, 2014.
27. Обзор рынка туризма. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.companion.ua/articles/content?id=303745>
28. Особливості використання маркетингу в діяльності туристських підприємств / О.А. Лозова // Культура народів Причорномор'я. — 2018. —

№ 253. — С. 35–36.

29. Павлоцький В.Я. Аналіз залежності рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств від контрольованої ними ринкової частки. / В.Я. Павлоцький // Економіка і управління. – 2013. – №5.

30. Папирян Г. А. Маркетинг в туризме. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 160 с.

31. Правик Ю.М. Маркетинг туризму: підручник / Ю.М. Правик – Вища освіта ХХІ століття. М.:, 2008. – 303 с.

32. Рейтинг туроператорів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.turprofi.com.ua/rejtingi/2046-letnie-rejtingi-turoperatorov-po-turtsii-2018>

33. Рейтинг туроператорів України у 2019 році[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joinuplviv.com/reitynh-turoperatoriv-ukrainy-2019/>.

34. Рєпін В.В., Еліферов В.Г. Процесний підхід до управління.

35. Моделювання бізнес-процесів / Володимир Рєпін, Віталій Еліферов. - М.: Манн, Іванов і Фербер, 2013. - 544 с.

36. Сенин В. С. Организация международного туризма – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 14-20.

37. Сидоренко І. О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні / І. О. Сидоренко. // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_51.pdf.

38. Синяева И.М., Земляк С.В. Маркетинг в малом бизнесе. – М.: Юнити, 2006. – 344 с.

39. Сокол Т.Г. Основы туризмознавства: навчальний посібник / Т.Г. Сокол. - К.: ЗАТ «Слов'янський дім», 2006. - 76 с.

40. Телєтов О.С. Особливості та перспективи маркетингу туристичних послуг в Україні / О.С. Телєтов, Н.Є. Косолоп // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 21–34.

41. Туристичні потоки. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ukrstat.org/operativ/operativ2007/tyr/tyr_r/potoki2006_r.htm.

42. Українська маркетингова група [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.umg.ua/>
43. Азарова Л.В., Ачкасова В.А. Ситуационный анализ в связях с общественностью. – СПб.: Питер, 2015.
44. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов. / Г.Ассель – М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
45. Адміністрація Державної прикордонної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dpsu.gov.ua/>
46. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М.: ОАО «Изд-во Экономика», 1999. – 703 с.
47. Барежев В.А., Малькевич А.А. Организация и проведение PR-кампаний. – СПб.: Питер, 2016. Василенко В.О. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Освіта України, 2012. – 508 с.
48. Вийзд громадян України за кордон за країнами, до яких вони виїжджали, у 2017 році. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/tyr/tyr_u/vigw2017_u.htm???history=0&pfid=1&sample=71&ref=0.
49. Восколович НА. Маркетинг туристских услуг / НА.Восколович – М.: Экономический факультет МГУ, Теис, 2018. – 252 с.
50. Гонтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні : [навч. посіб.] / Л.І. Гонтаржевська. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. – 180с.
51. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посіб. / С.П. Гаврилюк – К.: КНЕУ, 2007. – 180с.
52. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посіб. – К.: Вища шк.,1994. – 327 с.
53. Головне управління статистики у м. Києві [Електронний ресурс].

– Режим доступу: <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/>

54. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

55. Дурович А., Анастасова Л. / Маркетинговые исследования в туризме: Учеб.-практ. пособие. – М.: ООО «Новое знание», 2018. – 348 с.

56. Запесоцкий А. С. Стратегический маркетинг в туризме: Учеб. Пособие. – СПб.: СПбГУП, 1999. – 384 с.

57. Заячківська Г.А. Еволюція теорії маркетингу туризму /Г.А. Заячківська // Історія нар. госп-ва та екон. думки України. — 2010. — Вип. 43.— С. 193–201.

58. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник / Н. Чорненька. – К.: Атіка, 2016.– 264 с.

59. Шахіна І.Ю. Теоретичні основи вивчення маркетингової діяльності / І.Ю. Шахіна, В.А. Рєшовський – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ito.vspu.net/el_ppz/el_ppz/files/Shahina/Marketung/index.html.

60. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичної галузі: Автореф. дис кан. ек. наук: 08.06.01 / Л.М. Шульгіна / Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2006. – 20 с.

61. Eurostat [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat> 13. Entrepreneurship [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.usnews.com/news/bestcountries/entrepreneurship-rankings>

62. ServicesMarketing. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://opentextbc.ca/introtourism/wp-content/uploads/sites/38/2015/02/ServicesMarketing.png>.

63. UNWTO World Tourism Barometr [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mkt.unwto.org/barometer>.

64. Євтушенко О.В. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму / О.В. Євтушенко // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. — 2014. — № 1144. — С. 166–170.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні напрямки туризму у 2019 році

Країни	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон	Із них – за метою поїздки		
		службова поїздка	організований туризм	приватна поїздка
1	2	3	4	5
Усього	26 437 413	97 271	120 887	26 219 255
у тому числі до країн				
Австрія	115 406	217	5 174	110 015
Бельгія	20 891	–	–	20 891
білорусь	1 186 466	42 868	12 656	1 130 942
Болгарія	58 597	7 925	12 255	38 417
Велика Британія	63 920	107	2	63 811
Вірменія	15 432	28	442	14 962
Греція	104 774	585	5 210	98 979
Грузія	111 981	1 573	1 707	108 701
Єгипет	733 597	375	14 810	718 412
Ізраїль	155 074	254	5 710	149 110
Італія	173 573	6	–	173 567
Китай	23 107	76	–	23 031
Кіпр	58 326	–	–	58 326
Латвія	54 831	82	1 622	53 127
Литва	54 867	31	675	54 161
Молдова, Республіка	1 680 353	1 554	138	1 678 661
Нідерланди	114 374	–	–	114 374
Німеччина	344 150	195	4 827	339 128
Об'єднані Арабські Емірати	166 586	214	8 135	158 237
Польща	9 990 978	1 789	5 059	9 984 130
російська федерація	4 376 423	28 177	1 257	4 346 989
Румунія	1 045 424	3 475	5 439	1 036 510
Словаччина	854 657	–	–	854 657
США	32 660	–	–	32 660
Таїланд	17 777	–	–	17 777
Туніс	19 793	–	752	19 041
Туреччина	1 185 051	7 459	29 495	1 148 097
Угорщина	3 118 758	–	–	3 118 758

Фінляндія	14 146	–	–	14 146
Франція	106 697	–	–	106 697
Чехія	73 536	110	3 990	69 436
Чорногорія	40 317	–	735	39 582
Швейцарія	36 589	–	–	36 589
Швеція	24 215	–	–	24 215

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2020 р.

			Код
			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	714	781
первісна вартість	1001	3045	3748
накопичена амортизація	1002	2330	2966
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	9077	7145
первісна вартість	1011	21550	23037
знос	1012	12472	15791
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	9792	8027
II. Оборотні активи	1100	3631	3598
Запаси			
Виробничі запаси	1101	--	--
Незавершене виробництво	1102	--	--
Готова продукція	1103	--	--
Товари	1104	--	

Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1314	1955
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	--	--
з бюджетом	1135	395	375
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70483	191372
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	32279	33097
Готівка	1166	--	--
Рахунки в банках	1167	--	--
Витрати майбутніх періодів	1170	100933	20228
Інші оборотні активи	1190	1228	737
Усього за розділом II	1195	210265	261364
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	220058	269391
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-13062	-13051

Неоплачений капітал	1425	900	900
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	-12962	-12951
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	498	681
розрахунками з бюджетом	1620	290	280
у тому числі з податку на прибуток	1621	39	--
розрахунками зі страхування	1625	283	332
розрахунками з оплати праці	1630	1157	1242
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	--	--
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	--	--
Поточні забезпечення	1660	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	230791	279806
Усього за розділом III	1695	233020	282343

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	220058	269391

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

Код 1801003			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37555	53396
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1161	4481
Валовий: прибуток	2090	--	--
збиток	2095	--	--
Інші операційні доходи	2120	149907	30512
Адміністративні витрати	2130	--	--
Витрати на збут	2150	--	--
Інші операційні витрати	2180	187499	82284
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	--	--
збиток	2195	--	--
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	--	--
Інші доходи	2240	1214	3186
Фінансові витрати	2250	--	--
Втрати від участі в капіталі	2255	--	--
Інші витрати	2270	--	--
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	16	328
збиток	2295	--	--
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5	61

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11	267
збиток	2355	--	--

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	--	--

ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	--	--
Витрати на оплату праці	2505	--	--
Відрахування на соціальні заходи	2510	--	--
Амортизація	2515	--	--
Інші операційні витрати	2520	--	--
Разом	2550	--	--

РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	782	419
первісна вартість	1001	3749	3292
накопичена амортизація	1002	2967	2873
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	7245	5661
первісна вартість	1011	23037	24650
знос	1012	15792	18989
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
первісна вартість	1016	--	--
знос	1017	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
первісна вартість	1021	--	--
накопичена амортизація	1022	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції:		--	--
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Гудвіл	1050	--	---
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	--	--

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	--	
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	8027	6080
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3598	2447
Виробничі запаси	1101	3598	2447
Незавершене виробництво	1102	--	--
Готова продукція	1103	--	--
Товари	1104	--	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Депозити перестрахування	1115	--	--
Векселі одержані	1120	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1956	5358
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		--	--
за виданими авансами	1130	--	--
з бюджетом	1135	375	334
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
з нарахованих доходів	1140	--	--
із внутрішніх розрахунків	1145	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	191373	151747
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	33097	14516
Готівка	1166	--	--
Рахунки в банках	1167	33097	14516
Витрати майбутніх періодів	1170	30228	82306
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	--	--
у тому числі в:		--	--

резервах довгострокових зобов'язань	1181	--	--
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	--	--
резервах незароблених премій	1183	--	--
інших страхових резервах	1184	--	--
Інші оборотні активи	1190	738	758
Усього за розділом II	1195	261365	257466
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	269392	263546

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	--	--
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Емісійний дохід	1411	--	--
Накопичені курсові різниці	1412	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-13051	-11179
Неоплачений капітал	1425	900	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Інші резерви	1435	--	--
Усього за розділом I	1495	-12951	-10179
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Пенсійні зобов'язання	1505	--	--

Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Благодійна допомога	1526	--	--
Страхові резерви	1530	--	--
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	--	--
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	--	--
резерв незароблених премій	1533	--	--
інші страхові резерви	1534	--	--
Інвестиційні контракти	1535	--	--
Призовий фонд	1540	--	--
Резерв на виплату джек-поту	1545	--	--
Усього за розділом II	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Векселі видані	1605	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	682	1141
розрахунками з бюджетом	1620	280	379
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	2
розрахунками зі страхування	1625	332	470
розрахунками з оплати праці	1630	1243	1728
одержаними авансами	1635	--	--
розрахунками з учасниками	1640	--	--
із внутрішніх розрахунків	1645	--	--

страховою діяльністю	1650	--	--
Поточні забезпечення	1660	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	279806	270017
Усього за розділом III	1695	282343	273725
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	--	--
Баланс	1900	269392	263546

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	73944	37555
Чисті зароблені страхові премії	2010	--	--
Премії підписані, валова сума	2011	--	--
Премії, передані у перестраховування	2012	--	--
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	--	--
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	--	--
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1379	1161
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	--	--
Валовий: прибуток	2090	72565	36394
збиток	2095	--	--
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	--	--
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	--	--
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	--	--
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	--	--
Інші операційні доходи	2120	43199	149908
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	--	--

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	--	--
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	--	--
Адміністративні витрати	2130	66109	50085
Витрати на збут	2150	26237	24940
Інші операційні витрати	2180	22378	112475
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	--	--
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	--	--
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1040	--
збиток	2195	--	1198
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	1253	1214
Інші доходи	2240	--	--
Дохід від благодійної допомоги	2241	--	--
Фінансові витрати	2250	--	--
Витрати від участі в капіталі	2255	--	--
Інші витрати	2270	7	--
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	--	--
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2286	16
збиток	2295	--	--
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-414	-5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат:	2350	1872	11

прибуток			
збиток	2355	--	--

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1872	11

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2849	1248
Витрати на оплату праці	2505	42357	29615
Відрахування на соціальні заходи	2510	10321	7264
Амортизація	2515	3844	3956
Інші операційні витрати	2520	44060	123335
Разом	2550	103431	165418

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--