

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра міжнародних економічних відносин**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг»**

(на матеріалах підприємства ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 2М групи,  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Міжнародна  
економіка»

Канецької Анни  
Костянтиніни

Науковий керівник  
д.е.н., доц.к.м.е.в.

Студінська Галина  
Яківна

Гарант освітньої програми  
к.е.н, професор

Кудирко Людмила  
Петрівна

Київ 2018

**Випускна кваліфікаційна робота: 96 с., 11 рис.,**

**26 табл., 2 додатки, 54 джерела.**

**Об'єкт дослідження** – процес формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг.

**Предмет дослідження** – теоретичні засади і практичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг.

**Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу** – ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", м. Київ

**Мета роботи** – розробка пропозицій щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг.

На досягнення цієї мети було спрямовано виконання наступних **завдань**:

- Дослідити сутність та класифікацію конкурентних переваг підприємства;
- визначити особливості формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг;
- розглянути методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП";
- оцінити конкурентне середовище ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП";
- здійснити аналіз конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП";
- визначити напрями диверсифікації конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП";
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення існуючих конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП";
- здійснити прогностичну оцінку запропонованих заходів.

**Методи дослідження** – порівняння, аналіз та синтез, екстраполяція, системна оптимізація, індексний метод статистичного аналізу.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження та окреслено практичну значущість роботи.

У першому розділі **«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ»** досліджено сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства, визначено особливості формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг та розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства. Було виявлено, що процес формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг пов'язаний зі специфікою галузі. Нині міжнародний ринок туристичних послуг є одним з найбільш розвинутих, при цьому успіх у конкурентній боротьбі вимагає від підприємств постійної інноваційної діяльності, а також пошуку шляхів для покращення туристичного сервісу в умовах конкуренції не лише з підприємствами, але й з фізичними особами, що надають окремі елементи туристичної послуги.

У другому розділі **«ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»** проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", оцінено конкурентне середовище ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" та здійснено аналіз конкурентних переваг підприємства. Було виявлено, що фінансовий стан підприємства є задовільним: обсяги діяльності мають тенденцію до зростання, рівень ліквідності відповідає нормативним значенням, рентабельність діяльності збільшується. Основною проблемою ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" є високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування, що збільшується навіть попри нарощування власного капіталу. Умови, у яких функціонує ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", є вкрай складними. Ринок туристичних послуг України є ринком монополістичної конкуренції, а його розвиток відбувається у складних політичних та економічних умовах, що обумовлює нестабільність попиту та

змушує підприємство постійно знаходити нові можливості задовольняти потреби клієнтів.

У третьому розділі **«НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»** визначено напрями диверсифікації конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", обґрунтовано заходи щодо вдосконалення існуючих конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" та здійснено прогнозну оцінку запропонованих заходів. Було виявлено, що до ключових заходів з диверсифікації конкурентних переваг належать: вдосконалення асортименту послуг шляхом організації івентурів, поїздок на спортивні заходи, закордонні тренінги, концерти; розширення асортименту екскурсій, впровадження системи лояльності для постійних клієнтів, використання нових партнерів для поширення інформації про підприємство, введення посад менеджерів з обслуговування з виїздом до клієнта, перетворення Інтернет-сайту підприємства в Інтернет-портал, на якому кожен турист матиме особистий кабінет, до розміщуватимуться його квитки, ваучери, інформаційні матеріали, програма туру, створення додатку для мобільного телефону, який забезпечуватиме доступ до необхідних матеріалів в автономному режимі.

У **висновках** узагальнено теоретико-методологічні підходи до формування та утримання конкурентних переваг підприємства на ринку туристичних послуг та пропозиції щодо підвищення ефективності даного процесу на ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП".

## Анотація

**Канецька А. «Конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг» (на матеріалах ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", м. Київ).**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Економіка», спеціалізація «Міжнародна Економіка». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018

У першому розділі роботи досліджено сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства, визначено особливості формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг та розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства.

У другому розділі проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", оцінено конкурентне середовище ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" та здійснено аналіз конкурентних переваг підприємства.

У третьому розділі визначено напрями диверсифікації конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", обґрунтовано заходи щодо вдосконалення існуючих конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" та здійснено прогнозну оцінку запропонованих заходів..

*Ключові слова:* конкурентні переваги, ринок туристичних послуг, конкурентоспроможність, ефективність

## Summary

**Kanetska A. "Competitive advantages of the enterprise in the international market of tourist services" (on materials of "TREVEL PROFESSION GROUP" Ltd., Kyiv).**

Final qualification paper for a master's degree in specialty «Economics», specialization «International Economics». Kyiv National University of Trade and Economics, 2018

In the first section of the paper the essence and classification of competitive advantages of the enterprise are investigated, features of formation of competitive advantages of the enterprise in the international market of tourist services are determined and methodical approaches to the estimation of competitive advantages of the enterprise are researched.

In the second section, the analysis of financial and economic activity of "TREVEL PROFESSION GROUP" Ltd. was conducted, the competitive environment of "TREVEL PROFESSION GROUP" Ltd was estimated and the analysis of competitive advantages of the enterprise was performed.

In the third section the directions of diversification of competitive advantages of "TREVEL PROFESSION GROUP" Ltd are determined, measures to improve the existing competitive advantages of "TREVEL PROFESSION GROUP" Ltd are grounded, and the forecast assessment of the proposed measures is carried out.

*Key words:* competitive advantages, market of tourist services, competitiveness, efficiency

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>		<b>3</b>
<b>1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ</b>		<b>5</b>
1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства		5
1.2. Механізм формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг		12
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства		19
Висновки до розділу 1		26
<b>2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"</b>		<b>28</b>
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"		28
2.2. Оцінка конкурентного середовища ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"		41
2.3. Аналіз конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" на зовнішньому ринку		51
Висновки до розділу 2		58
<b>3. НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"</b>		<b>60</b>
3.1. Напрями диверсифікації конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"		60
3.2. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення існуючих конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"		68
3.3. Прогноз розвитку ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"		76
Висновки до розділу 3		86
<b>Висновки</b>		<b>88</b>
<b>Список використаних джерел</b>		<b>92</b>
<b>Додатки</b>		<b>97</b>

## ВСТУП

Підтримка та розвиток конкурентних переваг на нинішньому етапі є однією з основних передумов успіху підприємств на ринку. Пошук тих особливостей, які дозволяють задовольняти потреби споживачів краще за інші компанії - це основа для формування стратегії розвитку компаній, орієнтованих на тривалу роботу на ринку. Зазначене робить актуальним дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування конкурентних переваг підприємств.

Одним з найбільш цікавих ринків з точки зору дослідження є ринок туристичних послуг, оскільки його можна охарактеризувати як ринок монопольної конкуренції – велика кількість підприємств надає подібні, але водночас унікальні послуги, орієнтуючись на конкретний сегмент ринку. У таких умовах формування конкурентних переваг перетворюється на обов'язкову умову успіху компанії, що забезпечує їй стабільне положення на ринку.

Процесу організації туристичних операцій приділена значна увага у роботах таких вчених, як Т.І. Ткаченко, О.О. Бейдик, Н.П. Крачило, О.О. Любіцева, Г.Б. Мунін, Я.Б. Олійник, Д.М. Стеченко, І.Т. Твердохлебов, Н.В.Фоменко. Втім, особливості формування конкурентних переваг підприємств на ринку туристичних послуг у цих роботах висвітлені недостатньо, що і обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг. На досягнення цієї мети було спрямовано виконання наступних завдань:

- дослідити сутність та класифікацію конкурентних переваг підприємства;
- визначити особливості формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг;
- розглянути методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП";



- оцінити конкурентне середовище ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП";
- здійснити аналіз конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП";
- визначити напрями диверсифікації конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП";
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення існуючих конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП";
- здійснити прогнозну оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг. Предмет випускної кваліфікаційної роботи – теоретичні засади і практичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг.

У ході роботи над випускною кваліфікаційною роботою використовувалася сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема історичний метод, метод аналізу та синтезу, метод узагальнення. Використовувалися також методи економічного аналізу.

Інформаційною базою роботи стали роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, представлені у наукових виданнях та мережі Інтернет, дані фінансової звітності підприємства.

## **РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

### **1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства**

Одним з основних чинників, що впливають на підприємства, що працюють на ринку, є конкуренція. Розвиток національних господарств та міжнародних економічних відносин обумовлює інтенсифікацію конкурентних процесів на усіх рівнях (національному, регіональному та міжнародному), що створює для підприємства необхідність враховувати у процесі діяльності дії конкурентів. З огляду на це, конкурентоспроможність перетворюється на одну з основних характеристик підприємства. Таким чином, у сьогоденних умовах значний інтерес у науковців та практиків викликають такі поняття, як конкурентна політика та конкурентна стратегія, які у сукупності виступають найбільш дієвими інструментами управління конкурентоспроможністю.

Загалом, можна стверджувати, що конкурентоспроможність є визначальним критерієм ефективності будь-якого суб'єкта господарської діяльності, яка забезпечується за рахунок конкурентних переваг у боротьбі за ринки збуту, ресурси, за місце на ринку, за клієнта тощо. Інструментом підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства виступає конкурентна перевага, що вимагає більш детального дослідження.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж) [1]. Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, — це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Індикаторами конкурентних переваг підприємства виступають: значна частка ринку, зростаюча кількість покупців, здатність реагувати на ринкові зміни краще за конкурентів, найбільш вдале положення підприємства на ринку, високий ступінь диверсифікованості пропозиції, концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку, нижчі витрати, рівень прибутку вищий від середньо ринкового, високі технологічні та інноваційні переваги підприємства, високий рівень менеджменту і маркетингу тощо [2].

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості можуть бути високі витрати, низька якість товарів, невеликий вплив на ринок, темпи зростання доходів нижчі середньо ринкових або вони навіть знижуються, нестача фінансових ресурсів, підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку, репутація підприємства низька або падає, положення підприємства слабшає у найбільш перспективних галузях, нестача навичок і досвіду у визначальних сферах.

Оцінивши кількісно названі індикатори конкурентної сили і ключові фактори успіху та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги та, відповідно, розробити конкурентну політику.

Існує безліч інструментів, які можуть використовуватися як конкурентні переваги підприємства: продавати за дешевшими цінами ніж у конкурентів, виробляти високоякісну продукцію, організувати бездоганне обслуговування клієнтів, володіти сучасною власною технологією, мати більш зручне природно-географічне положення, забезпечувати розробку і впровадження нових продуктів у більш стислі терміни ніж це роблять конкуренти, мати високу репутацію і добре відому торгову марку, забезпечувати клієнтам додаткові цінності за їх кошти, постійно слідкувати за розвитком смаків клієнтів в цілому і їх окремих груп.

Кінцева мета формування підприємством конкурентних переваг — перемога в конкурентній боротьбі на міжнародних ринках. Перемога не разова, не випадкова, а як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль менеджменту. Досягається вона чи ні — залежить від відповідності сформованих конкурентних переваг цілям компанії та умовам зовнішнього середовища.

На сучасному етапі економічного розвитку рішення та поведінка підприємства зумовлюються, по-перше, конкуренцією на ринку, а по-друге, умовами ринку. Діяльність підприємства при цьому є реакцією на конкуренцію та умови попиту і пропозиції, тобто реакцією на сили, які знаходяться за межами його контролю. Кожне сучасне підприємство намагається дотримуватись такої стратегії, яка дасть йому можливість успішно подолати п'ять чинників конкуренції та досягти максимальної віддачі від капіталовкладень, виходячи з конкретної ситуації на ринку. Підприємство досягне конкурентної переваги лише тоді, коли воно краще від своїх суперників зуміє подолати сили конкуренції та виконати роботу по залученню покупців [3].

Якщо розглядати діяльність підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу, то для них якість конкурентної боротьби проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами:

1. Конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшень, нововведень та змін. Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони уловлюють нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-старому. Наприклад, фірма "Соні" була першою фірмою, яка застосувала транзистори у радіоприймачах. Фірма "Боінг" стала піонером у висуванні концепції сімейства авіалайнерів і перша у своїй галузі стала наполегливо конкурувати на глобальній основі. Фірма "Ямаха" перейшла до автоматизації виробництва фортепіано, які раніше виготовлялися ручним способом. Фірми "Сендуїк" та "Атлас Копко" першими запропонували так званий "шведський метод" ведення гірських розробок. Нововведення можуть проявитися у новій конструкції виробу, у новому виробничому процесі, у новому підході до маркетингу або у новому способі навчання або організації.

2. Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей у компанії. Система створення цінностей — це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює

ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто приходиться як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею. Гарним прикладом у цій справі може бути італійська компанія з виробництва одягу "Бенеттон". У цій фірмі випуск продукції відбувається через мережу незалежних виробничих одиниць, які належать фірмі і тісно пов'язані з роздрібними торговцями, які мають від них дозвіл на продаж товару і використовують найбільш сучасні інформаційні системи. У всіх ланках системи цінностей фірма "Бенеттон" перепланувала свої форми діяльності з метою звести до мінімуму запас товарів, забезпечити швидку доставку і зробити можливим швидкий відгук на віяння моди.

3. Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Мало є таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати. Наприклад, корейські фірми зрівнялися з японськими фірмами у здатності вести масовий випуск стандартних кольорових телевізорів. Бразильські фірми зрівнялися з італійськими у виробництві взуття на кожний день завдяки оволодінню відповідною технологією і дизайном. Якщо фірми (і національні галузі промисловості) залишаються нерухомими то в кінцевому рахунку їх випереджають суперники.

4. Підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і завершуючи після продажним обслуговуванням.

5. Підтримання переваг, в врешті-решт, вимагає глобального підходу до конкурентної стратегії. Фірма не може довго підтримувати перевагу у міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює свої переваги, що пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні і допомагає звести навіть пов'язані з цим же несприятливі моменти. Наприклад, німецькі хімічні компанії застосовують у широких масштабах виробництво за кордоном і розкидану по всьому світу збутову мережу для того, щоб закріпити

своє лідируюче становище. Те ж саме роблять швейцарські фармацевтичні компанії, шведські виробники вантажівок і японські фірми, які випускають побутову електронну техніку [4].

Нині в науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації конкурентних переваг. Так, за сферою походження, виділяють економічні, юридичні, структурні, технічні, інформаційні конкурентні переваги та переваги неправового характеру:

1. Конкурентні переваги економічного характеру пов'язані з такими явищами, як сприятливий стан ринків, з якими пов'язана діяльність підприємства, що дозволяє підприємству отримати вигідно вкладати фінансові реурси та здійснювати господарську діяльність з незначними ризиками; існуванням спеціалізованих програм, які дозволяють підприємству отримувати певні економічні пільги від уряду; значним попитом на товари або послуги, які пропонує підприємство, економічним потенціалом самого підприємства, існуванням у нього налагоджених зв'язків з фінансовими установами, що дозволяє отримати ресурси вигідніше за конкурентів тощо;
2. Конкурентні переваги нормативно-правового характеру отримує підприємство, що діє на територіях зі сприятливим законодавством або у галузях, які з тих чи інших причин навпаки є недостатньо врегульованими. При цьому конкурентні переваги не можуть використовуватися підприємством протягом тривалого проміжку часу, оскільки будь-які зміни нормативного поля призведуть до її втрати;
3. Структурні конкурентні переваги є результатом управлінських рішень підприємства. Вони, зокрема, можуть бути пов'язані з високим рівнем інтеграції процесу виробництва й реалізації в компанії, наявністю доступу до дешевших або більш якісних ресурсів, ефективним менеджментом тощо.
4. Технічні конкурентні переваги можуть бути як результатом наукових розробок власне на підприємстві, що гарантуватиме конкурентні

переваги в умовах конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, так і наслідком розвинутості технологій в галузі, що справить позитивний вплив здебільшого на конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

5. Інформаційні конкурентні переваги пов'язані з гарною наявністю у підприємства інформації, яка недоступна конкурентам. Це можуть бути дані про продавців, покупців, рекламну діяльність, інформації про інфраструктуру ринку.
6. Конкурентні переваги неправового характеру, пов'язані з використанням підприємством інструментів несумлінної конкуренції [5].

Необхідно також відзначити, що за рівнем ієрархії конкурентні переваги можуть бути різних ієрархічних рівнів: товару, підприємства, галузі, економіки в цілому.

Окрім цього, конкурентні переваги можуть також класифікуватися як цінові – тобто так, що пов'язані виключно з іншим порівняно з конкурентами рівнем цін на товари або послуги, та нецінові, які пов'язані з наявністю у підприємств переваг у будь-якій зі сфер діяльності, що дозволяє надавати кращий сервіс порівняно з конкурентами.

За тривалістю використання конкурентні переваги підприємства можна поділити на довгострокові, середньострокові й короткострокові конкурентні переваги. Довгострокові конкурентні переваги дозволяють підприємству формувати конкурентну стратегію, орієнтовану на тривалий період. Середньострокові конкурентні переваги забезпечують посилення позицій в оперативній конкурентній боротьбі. Короткострокові конкурентні переваги орієнтовані на досягнення підприємством більш сильних позицій у певний проміжок часу.

Конкурентні переваги підприємства можна також поділити на унікальні й імітовані. Унікальні конкурентні переваги забезпечують довгостроковий успіх підприємства на ринку, при чому ризики їх втрати внаслідок дій конкурентів є мінімальними. Натомість імітовані конкурентні переваги є результатом

копіювання наявних у конкурентів переваг, що є менш ефективним порівняно з формуванням власних унікальних інструментів конкурентної боротьби [5].

У структурі факторів, які впливають на формування конкурентних переваг підприємства, можна виділити 2 групи. По-перше, це фактори зовнішнього середовища, до складу яких дослідники відносять макросередовище та середовище безпосереднього конкурентного оточення, тобто власне ринок, на якому діє компанія. Слід зазначити, що будь-яке підприємство функціонує в певних умовах, які в той чи інший проміжок часу можуть чинити позитивний чи негативний вплив на ринкову діяльність підприємства та на його конкурентоспроможність. Відповідно до цього стає очевидним, що ефективна діяльність підприємства неможлива без відповідного реагування на зовнішні умови з метою реалізації існуючих можливостей зовнішнього середовища або послаблення дії негативних факторів.

Конкурентоспроможність компанії визначається і її внутрішніми характеристиками. Для цього необхідно оцінити сильні і слабкі сторони компанії, визначити ресурси, а також її можливості й інноваційний потенціал. У такий спосіб аналізуються матеріальні і фінансові активи, технологічні, виробничі і збутові можливості компанії. Отримані результати використовуються при формулюванні конкурентних переваг.

Слід відзначити, що для створення та подальшої підтримки конкурентних переваг та конкурентоспроможності на ринку в довгостроковій перспективі кожному підприємству потрібно розробляти стратегію формування конкурентних переваг.

Серед основних параметрів, на які слід звернути увагу при управлінні міжнародною конкурентоспроможністю в умовах сьогодення, слід зазначити такі: переорієнтація конкурентних переваг із класичних факторів виробництва (праця, земля) на постіндустріальні (інформація та інтелектуальний капітал); злиття або співпраця компаній (кооперація, стратегічний альянс) замість класичного поглинання; зміна загальної схеми міжнародної конкуренції в сторону зменшення кількості дистриб'юторів та збільшення чисельності виробників; скорочення



життєвих циклів товарів. Запорукою конкурентних переваг завжди була наявність у компаній ключових компетенцій. В класичній економічній теорії такими були близькість до дешевих ресурсів, ринків збуту, низька собівартість та висока якість продукції. В умовах же нової економіки більш вагомими стають специфічні знання, вміння, навички та технології, які дозволяють компанії не просто виробляти блага та задовольняти споживчий попит, але й дають можливість у разі зникнення попиту на існуючу продукцію створювати нововведення, залишаючись тим самим на ринку у довгостроковій перспективі. Радикальна зміна джерел міжнародних конкурентних переваг у сучасних умовах посилює зацікавленість провідних компаній у здійсненні досліджень та розробок (R&D) [6].

Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Конкурентні переваги характеризуються за низькою ознак, зокрема – сферою виникнення, характером та терміном дії, можливістю до наслідування. Окрім цього, протягом останніх років конкурентні переваги виникають також у зв'язку з процесом глобалізації світового господарства та зміною формату міжнародної конкуренції.

## **1.2. Механізм формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг**

Однією з найбільш конкурентних сфер сучасного світового господарства виступає міжнародний туризм, що пов'язано з його виключною роллю в процесі відновлення працездатності населення, трудовий потенціал якого є ключовим рушієм економічного та соціального розвитку. Міжнародний туризм – діяльність осіб, які подорожують і здійснюють перебування в місцях, що розташовані за межами їх звичайного середовища, протягом періоду, що не перевищує одного року поспіль, з метою відпочинку, з діловими та іншими цілями [7]. Необхідно відзначити, що представлене визначення використовується для цілей статистики та не відображає повною мірою усю сукупність операцій, які входять до сфери міжнародного туризму.

Міжнародний туризм можна класифікувати за низкою ознак. Так, за напрямом руху туристів виділяють в'їзний та виїзний туризм; за впливом на платіжний баланс країни – активний та пасивний (експортний та імпорتنний), за метою поїздки - культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний, екологічний (зелений), сільський, підводний, гірський, пригодницький, мисливський; за способом організації – самодіяльний та організований; за тривалістю – короткостроковий та довгостроковий; за віком туристів – дитячий, молодіжний, для осіб похилого віку (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Класифікація міжнародного туризму**

Джерело: складено за [7], [8]

Існування різноманітних видів міжнародного туризму обумовило формування ринку туристичних послуг, який можна визначити як взаємовідносини, які виникають при обміні між постачальниками та споживачами туристичних послуг, рішення яких формує попит і пропозицію [9]. Ринок туристичних послуг можна також визначити як сферу задоволення потреб населення у послугах, пов'язаних з відпочинком, змістовним проведенням дозвілля чи оздоровленням [10].

Характерною рисою сучасного ринку туристичних послуг, що впливає на формат конкуренції і, відповідно, формування конкурентних переваг підприємств на відповідному ринку, є виокремлення у окремих учасників даного ринку фізичних осіб, які надають послуги розміщення і харчування. Це пов'язано з тим що нині, з огляду на активне поширення інноваційних технологій, частка організованого туризму у світі постійно зменшується, натомість зростає кількість туристів, що здійснюють самостійне планування поїздок з використанням профільних Інтернет-ресурсів. Така тенденція дає можливість приватним особам, що мають у своєму розпорядженні вільне житло або достатню компетенцію для надання екскурсійних послуг, долучитися до ринку туристичних послуг у якості повноправних гравців. З огляду на те, що ціни приватних осіб зазвичай є нижчими за ціни ліцензованих фахівців, а умови – більш гнучкими, частка приватного сектора на ринку туристичних послуг з кожним роком зростає. Це обумовлює поступові зміни законодавства країн світу у сфері туризму з метою врахування сучасних реалій розвитку відповідного ринку.

Складність формування конкурентних переваг підприємств туристичної індустрії пов'язана з тим, що ринок туристичних послуг у сучасних умовах має складну ієрархічну структуру. Так, дослідники виділяють у його складі чотири рівні, для кожного з яких притаманні певні особливості. Світовий ринок туристичних послуг являє собою *глобальний рівень*, учасниками якого є суб'єкти усіх країн, що беруть участь у міжнародних економічних відносин. На глобальному рівні формуються загальносвітові тренди міжнародного туризму, відповідно до

чого відбувається подальший розвиток тих чи інших центрів на макро-, мезо- та мікрорівнях туристичного ринку.

**Макрорівень** ринку туристичних послуг являє собою сукупність – регіональних ринків, для яких характерними є одні й ті самі тенденції розвитку. До макрорівня належать, зокрема, туристичний ринок країн ЄС, Північної Америки, Латинської Америки тощо.

**Мезорівень** туристичного ринку – сукупність національних ринків, для кожного з яких характерна певна специфіка розвитку. При цьому в межах мезорівня розвиваються також ринки мікрорівня – туристичні центри в межах різних країн світу [11].

Особливістю формування конкурируючих переваг туристичних підприємств є те, що в сучасних умовах туризм являє собою одну з найбільш розвинених галузей світового господарства, форм зовнішньоекономічної діяльності, розвиток підприємству туристичної сфери не потребує великих стартових інвестицій; діяльність у галузі, з огляду на динамічний попит на туристичний продукт, характеризується високою рентабельністю та мінімальним періодом окупності. Окрім того, робота у сфері міжнародного туризму створює передумови для саморозвитку, що також виступає суттєвим мотивом для роботи у цій сфері.

Зростання кількості туристичних локацій та збільшення інвестицій у сферу міжнародного туризму перетворило туристичний ринок в ключову рушійну силу соціально-економічного прогресу. Протягом останніх шести десятиліть туризм динамічно розширюється та диверсифікується, результатом чого є його перетворення в одну з найбільших і швидкозростаючих галузей економіки в світі. Кількість туристів у глобальному масштабі збільшилися з 25 мільйонів в 1950 році до 278 мільйонів в 1980 році, 674 мільйона в 2000 році і 1235 мільйонів у 2016 році [12].

На сьогодні міжнародний туризм становить 7% світового експорту товарів і послуг. У якості міжнародної експортної категорії туризм займає третє місце після хімікатів і палива і випереджає автомобільні продукти і їжу. При цьому у багатьох країнах, що розвиваються, туризм є основою експортної спеціалізації [12].

Характерним є те, що протягом останніх років спостерігалось скорочення відриву за кількістю прибуттів між економічно розвинутими країнами та країнами, що розвиваються: якщо у 1990 різниця між даними категоріями туристичних локація складала 2,29, то у 2016 році вона скоротилася до 1,24.

При цьому за регіональною ознакою лідируючі позиції продовжує утримувати Європа: у 2016 році цей регіон відвідало 616,2 млн. осіб, що складає 49,7% від загального обсягу туристів. Істотно зросли за останні роки азійсько-тихоокеанського регіону на ринку туристичних послуг: якщо у 1990 році кількість туристів до Європи перевищувала кількість туристів до Азії в 4,7 рази, то у 2016 р. – лише у 1,99 рази. Таким чином, саме зазначений регіон демонстрував найдинамічніше зростання за останні 25 років.

Ринок туристичних послуг має виключне значення у сучасній економіці, оскільки його розвиток виступає передумовою для зростання попиту на товари і послуги інших галузей: міжнародний туризм стимулює розвиток будівництва, торгівлі, виробництва товарів для задоволення потреб споживачого ринку; з огляду на останні тренди, міжнародний туризм може також стимулювати розвиток сільського господарства. Окрім цього, ринок туристичних послуг справляє значний вплив на соціальну і культурну сферу країн-учасниць, що робить його базисом суспільного прогресу.

Розглядаючи розвиток міжнародного ринку туристичних послуг необхідно виділити фактори, які вплинули на динамізм кокуренції на ньому. До них належать:

- зростання доходів населення;
- розвиток і зменшення вартості транспортних послуг;
- розвиток засобів комунікації та інформаційних технологій;
- інтеграція на регіональному рівні та глобалізація світогосподарських зв'язків;
- розвиток туристичної інфраструктури.

Як видно з представленого переліку, характерною рисою ринку туристичних послуг, що впливає на здатність підприємств формувати конкурентні переваги на

ньому, є його підпорядкованість глобальним тенденціям світового господарства. Так, міжнародний туризм розвивається у тісному взаємозв'язку з іншими аспектами міжнародного життя, тому темпи зростання обсягу міжнародного туризму визначаються загальною кон'юнктурою світової економіки.

Однією з характерних рис сучасного ринку туристичних послуг, що визначає формат конкуренції на ньому, є скорочення регіональних диспропорцій у туристичних потоках. Мова йде про перетворення міжнародного туризму на масове явище, притаманне усім країнам світу. Це пов'язано з тим, що саме розвиток ринку туристичних послуг дозволив країнам світу перетворити неосяжні на перший погляд переваги (особливості клімату та ландшафтів, наявність культурних, історичних та релігійних пам'яток) на товар, що є об'єктом експортно-імпортних операцій та операції з яким можуть використовуватися для покращення рівня добробуту населення держави.

Підприємства, що працюють у сфері міжнародного туризму, представляють собою відкриту управлінську систему, на ефективність функціонування якої впливає низка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. У процесі конкурентної боротьби в міжнародному туризмі здійснюється цілеспрямований вплив на складові елементи цієї системи та формується взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовищ туристичної компанії. З огляду на це, власне поняття формування конкурентних переваг в міжнародному туризмі можна визначити як процес прийняття адміністративних рішень щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Даний процес має відбуватися з врахуванням комплексного та системного характеру взаємодії елементів його внутрішньої структури та урахування впливу зовнішнього середовища шляхом моніторингу стану ринку послуг міжнародного туризму, вивчення туристського попиту за напрямками в'їзного та виїзного туризму, урахування впливу факторів макро-, мезо- та мікрорівнів на формування та реалізацію туристських продуктів на міжнародному ринку туристичних послуг [13].

Формування конкурентних переваг в міжнародному туризмі представляє собою систему заходів, яка складається з економічних, соціальних, технічних та організаційних взаємопов'язаних елементів. Основними принципами цього процесу є: дотримання правової регламентації під час створення, функціонування та розвитку підприємства; адаптація до змін зовнішнього середовища; клієнтоорієнтовність; узгодження цілей керівництва та підлеглих; стратегічне планування основних напрямків розвитку підприємства в перспективі; транспарентність; мотивація поведінки та соціальна відповідальність; наукове обґрунтування процесу організації операцій в міжнародному туризмі.

Необхідною умовою функціонування сучасного підприємства з надання послуг міжнародного туризму є технічний потенціал для забезпечення роботи інформаційної та комунікаційної підсистем. На сьогоднішній день більшість підприємств з надання послуг міжнародного туризму володіють схожими технічними ресурсами. Внутрішньофірмові операції здійснюються за допомогою комп'ютерної та офісної техніки. Невід'ємною складовою сервісного обслуговування є використання мережі Інтернет (пошук турів, здійснення бронювання, просування турпродуктів на міжнародний ринок та ін.). Переважна кількість підприємств з надання послуг міжнародного туризму є представниками малого та середнього бізнесу, які не можуть собі дозволити або вважають недоцільним значні витрати на автоматизацію туристичної діяльності.

Необхідність формування конкурентних переваг вимагає від підприємств з надання послуг міжнародного туризму переорієнтацію векторів управління. Тому слід звернути увагу на підходи, що базуються на логістиці. Логістика являє собою концепцію управління для розробки, організації, управління та реалізації ефективного та економічно вигідного руху об'єктів (послуг, інформації, фінансів і персоналу) в системах створення вартості в рамках однієї або декількох компаній [14].

Однією з важливих умов формування конкурентних переваг підприємств з надання послуг міжнародного туризму виступають також працівники, їх навички,

професіоналізм, результативність, завдяки яким здійснюється високоякісне сервісне обслуговування та підтримується стабільне розширення клієнтської бази.

Таким чином, процес формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг пов'язаний зі специфікою галузі. Нині міжнародний ринок туристичних послуг є одним з найбільш розвинутих, при цьому успіх у конкурентній боротьбі вимагає від підприємств постійної інноваційної діяльності, а також пошуку шляхів для покращення туристичного сервісу в умовах конкуренції не лише з підприємствами, але й з фізичними особами, що надають окремі елементи туристичної послуги.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства**

Наявність у підприємства конкурентних переваг можна оцінити шляхом оцінки динаміки його конкурентних позицій до та після реалізації заходів щодо їх набуття. Таким чином, її оцінка може здійснюватися з використанням інструментів, що застосовуються для дослідження рівня конкурентоспроможності.

Процес оцінки конкурентної політики підприємства є достатньо складним, з огляду на залежність конкурентних позицій компанії від низки факторів, кожен з яких потребує ретельного аналізу. З огляду на це, в основу оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності покладено ряд принципів, дотримання яких є обов'язковим для одержання адекватних умов діяльності підприємства результатів.

- комплексність – процес оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності повинен охоплювати усі сфери діяльності підприємства, з огляду на їх взаємопов'язаність між собою. Результатом оцінки конкурентних позицій підприємства має стати не лише виявлення рівня його конкурентоспроможності на нинішньому етапі, але й формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, до якої мають входити дані про спроможність підприємства реагувати на зміни, ступінь реалізації стратегічного потенціалу, реальні та потенційні конкурентні переваги тощо;



- системність – рівень конкурентоспроможності підприємства повинен розглядатися як показник, який визначається системою факторів, що перебувають в тісному взаємозв'язку. У процесі оцінки рівня конкуренто-спроможності не можна фокусувати увагу на одній чи декількох сферах діяльності підприємства, навіть якщо у них формуються ключові для успіху на певному ринку конкурентні переваги, оскільки нехтування другорядними функціями може призвести до виникнення проблем, які вимагатимуть вирішення шляхом відволікання ресурсів від ключових сфер діяльності компанії;

- об'єктивність – основою для оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності має бути достовірна інформація, що об'єктивно відзеркалює стан підприємства та ринку. З огляду на те, що оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності є не кінцевою метою, а скоріше підґрунтям для розробки та реалізації заходів, необхідних для розвитку підприємства, вона повинна базуватися на перевірених даних. Оцінка рівня конкурентоспроможності пролягає не у визначені бажаних позицій підприємства на ринку, а в оцінці реальної ситуації з метою реалізації заходів для покращення існуючої ситуації. Нехтування зазначеним принципом на практиці призводить до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності, неприйнятної для підприємства і, як наслідок, погіршення його конкурентного статусу;

- динамічність – оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності необхідна підприємству не лише для того, щоб оцінити поточні конкурентні позиції, але й для того, щоб виявити, якими вони будуть за умови зміни одного або декількох факторів. Таким чином, обрані підприємством інструменти оцінки повинні розглядати рівень конкурентоспроможності як інтегруючий показник, фактори впливу на який перебувають у постійній динаміці;

- безперервність – процес оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства повинен бути постійним. З огляду на динамічність ринку, постійні зміни в поведінці конкурентів, коливання споживчого попиту, а також мінливість макроекономічного середовища, яка виступає одним з основних факторів ефективності функціонування підприємств,

оцінка конкурентних позицій має здійснюватися перманентно. Використання у поточній діяльності застарілих даних може призвести до неадекватності дій підприємства умовам ринку і, в результаті, обумовити зниження його ринкового статусу. Безперервність процесу оцінки міжнародної конкурентоспроможності має на меті адаптацію конкурентної стратегії підприємства до зміни умов його функціонування;

- оптимальність – передбачає, що в процесі оцінки рівня конкурентоспроможності мають бути оцінені не лише конкурентні позиції підприємства, але й ефективність заходів щодо їх досягнення. Підвищення конкурентного статусу підприємства не повинне протирічити його стратегічним інтересам, вести до погіршення фінансового стану чи отримання збитків. Таким чином, у процесі оцінки рівня конкурентоспроможності повинні також враховуватися індикатори, що дозволяють оцінити ефективність заходів щодо покращення конкурентних позицій з точки зору прийнятності їх для підприємства. Принцип оптимальності є одним з ключових при оцінці рівня міжнародної конкурентоспроможності, оскільки лідерство на ринку має бути наслідком ефективного функціонування підприємства, а не метою, досягнення якої вимагає прийняття рішень, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі [15].

Оцінка конкурентних переваг вимагає системного підходу та застосування не одного, а комплексу методів та інструментів, які дозволять усебічно оцінити конкурентні позиції. Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється у кілька етапів.

Приведений механізм оцінки конкурентної політики свідчить про складність та комплексність даного процесу. Відповідно отримати адекватні реальній ситуації результати оцінки неможливо, використовуючи лише один метод. Необхідним є використання комплексу методичних підходів, які доповнюють один одного та дозволяють усебічно оцінити систему конкурентоспроможності підприємства.

На сьогодні існує значна кількість методичних підходів до оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності, усю сукупність яких можна поділити на спеціальні та комплексні. Спеціальні методи дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства в окремих сферах діяльності. При цьому, за умовою використання спеціальних методів, необхідно чітко зазначати, про який саме тип конкурентоспроможності йдеться – спеціальні методи не можуть виступати альтернативою комплексним, вони дозволяють оцінити переваги або відставання підприємства від конкурентів за тим чи іншим критерієм, але не дають комплексне уявлення про інтегральний конкурентний статус підприємства. Комплексні методи, на відміну від спеціальних, дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності за усією сукупністю факторів, що впливають на нього.

Основними методами, які використовуються для оцінки міжнародної конкурентоспроможності, є індексні методи: метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів, метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції, інтегральний метод тощо.

Процес оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності з використанням індексних методів має наступну етапність:

1. Визначення кола підприємств, щодо яких проводиться оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності. Такий вибір може бути здійснений шляхом побудови матриць, опитування споживачів, аналізу ринку тощо;
2. Обґрунтування індикаторів рівня міжнародної конкурентоспроможності, вагомих для даного ринку. Зазвичай критерії конкурентоспроможності обираються на основі експертного методу та опитування споживачів.
3. Розрахунок, на основі аналізу даних опитування, рівня значущості кожного з обраних коефіцієнтів;
4. Розрахунок відносних показників конкурентоспроможності за кожним з критеріїв шляхом зіставлення даних по підприємству з показниками підприємств-конкурентів.
5. Розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності [16].

При порівнянні показників підприємства з компаніями-конкурентами в

якості еталону може бути використаний найкращий серед обраних підприємств показник, середнє значення показника для групи підприємств, нормативне значення показника тощо. При цьому, обов'язковим є застосування одного підходу при виборі еталону для усіх індикаторів, що використовуються при оцінюванні рівня міжнародної конкурентоспроможності: обрати в якості еталону для одного індикатора нормативне значення показника, а для іншого – середнє значення по групі конкурентів не можна.

Одним з найпоширеніших інтегральних методів оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності є метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів. В основі цього методу лежить теза про те, що передумовою високого конкурентного статусу є наявність у підприємства відносних переваг, спроможних гарантувати нижчі витрати на виробництво продукції порівняно з конкурентами. Для того, щоб конкурентна політика підприємства була максимально наближеною до умов зовнішнього середовища, необхідною є не лише оцінка поточних конкурентних позицій підприємства, але й поточної ринкової ситуації. Тому невід'ємною частиною процесу аналізу конкурентоспроможності є оцінка конкурентного середовища підприємства.

Формування конкурентних переваг має стратегічне значення для будь-якого підприємства. Але для того щоб їх сформуванню, потрібно оцінити потенціал їх прояву у діяльності підприємства. Сьогодні для оцінки конкурентних переваг використовують досить широкий ряд інструментів. Варто сказати, що інструментарій для оцінки конкурентних переваг тісно корелює з методикою оцінки конкурентоспроможності підприємства у цілому. Тим не менш, ці методи достатньо добре підходять для обох цілей. Розглянемо методологію виявлення та оцінки конкурентних переваг підприємства [16].

Методологія оцінки конкурентних переваг передбачає використання розрахунково-аналітичних, графічних, експертних, комбінованих та описових методів. У попередньому пункті ми визначили два середовища, які потрібно проаналізувати – внутрішнє та зовнішнє.

Для оцінки конкурентних переваг використовують *метод бенчмаркінгу*, що в основі GAP-аналізу:

1. Визначення ключових показників діяльності (KPI – Key Performance Indicators) – тут варто виставити граничні показники необхідні для існування конкурентних переваг.
2. Розрахунок KPI.
3. Визначити межі конкуренції – тобто обрати конкурентів (часто обирають конкурентів, що займають найкращі позиції у галузі, але для малих підприємств можна обрати нішевих чи локальних лідерів).
4. Визначити розриви – розрахувати, наскільки KPI підприємства, що аналізується, відстає від аналогічних показників конкурентів.
5. Стратегічне планування.

Дана послідовність етапів включає аналіз обох середовищ та є загальною схемою переходу від аналізу до планування. Визначимо методологію дослідження зовнішнього середовища.

Як при визначенні конкурентоспроможності, так і у визначенні конкурентних переваг важливим показником є ринкова частка. Для цього потрібно визначити загальну місткість релевантного ринку. Вона визначається наступними методами [17]:

1. *Метод ланцюгових підстановок.*

$$M = K_c \times N_c \times P, \quad (1.1)$$

де  $M$  – місткість ринку;

$K_c$  – кількість споживачів даного товару, осіб;

$N_c$  – норма споживання даного товару;

$P$  – ціна, грош. од.

2. *Метод визначення місткості на основі структурних характеристик.*

$$M = V_p - \left( E_d + E_{нд} \right) + \left( I_{мд} + I_{мнд} \right) + \left( Z_{в}^{поч} - Z_{в}^{кін} \right) + \left( Z_{т}^{поч} - Z_{т}^{кін} \right) + \left( Z_{д}^{поч} - Z_{д}^{кін} \right), \quad (1.2)$$

де  $V_p$  – загальний обсяг виробництва, грош. од./натур. од.;

$E_d$  і  $E_{нд}$  – обсяг експорту відповідно державними та недержавними організаціями, грош. од./натур. од.;

$Im_d$  і  $Im_{нд}$  – обсяг імпорту відповідно державними та недержавними організаціями, грош. од./натур. од.;

$Z_B^{поч}$  і  $Z_B^{кін}$  – запаси виробничих підприємств відповідно на початок та кінець досліджуваного періоду, грош. од./натур. од.;

$Z_T^{поч}$  і  $Z_T^{кін}$  – запаси торговельних підприємств відповідно на початок та кінець досліджуваного періоду, грош. од./натур. од.;

$Z_d^{поч}$  і  $Z_d^{кін}$  – запаси держави відповідно на початок та кінець досліджуваного періоду, грош. од./натур. од.

3. *Визначення місткості ринку на основі індексу дослідницької панелі.*

$$M = \frac{\sum(Z_i^{поч} - Z_i^{кін}) + \Pi_i}{K_n} \times \frac{12}{t} \times K_{дог}, \quad i = \overline{1, K_n} \quad (1.3)$$

де  $Z_i^{поч}$  і  $Z_i^{кін}$  – залишки в торгових мережах відповідно на початок та кінець досліджуваного періоду, грош. од./натур. од.;

$\Pi_i$  – обсяг продажу за період, грош. од./натур. од.;

$K_n$  – загальна кількість роздрібних магазинів, що торгують продукцією, шт.;

$K_{дог}$  – кількість роздрібних магазинів, що входять у панель, шт.;

$t$  – період, за який збираються дані про панель.

4. *Визначення місткості ринку на основі сумування первинних, повторних та додаткових продаж.*

$$M = M_{перв} + M_{повт} + M_{дод}, \quad (1.4)$$

де  $M_{перв}$ ,  $M_{повт}$ ,  $M_{дод}$  – відповідно первинні, повторні і додаткові продажі.

Після визначення місткості ринку, можемо визначити ринкову частку підприємства (Ч). Для цього використовуємо наступну формулу.

$$Ч = \frac{O_n}{M}, \quad (1.5)$$

де  $O_n$  – обсяг збуту підприємства, грош. од./натур. од.;

$M$  – місткість ринку, грош. од./натур. од.

Важливим показником є темп зростання ринку ( $T_{зр}$ ), що обчислюється за формулою:

$$T_{зр} = \frac{O_P^1 - O_P^0}{O_P^0} \times \frac{12}{t} + 1, \quad (1.6)$$

де  $O_P^1$  і  $O_P^0$  – обсяги ринку на кінець аналізованого і базового періодів, грош. од./натур. од.;

$t$  – термін аналізованого періоду.

Також для потенціалу визначення і використання конкурентних переваг важливим є індекс сили конкуренції ( $I_c$ ), що визначається за формулою:

$$I_c = 1 - \frac{O_o}{O_{\max}}, \quad (1.7)$$

де  $O_o$  і  $O_{\max}$  – фактичний і максимальний прибуток підприємства.

Якщо  $I_p=0$ , то конкуренція відсутня (фактичний прибуток дорівнює максимальному). Чим ближче до 1, тим більший перерозподіл прибутку на користь конкурентів.

Таким чином, можна стверджувати, що система оцінки конкурентних переваг підприємства здійснюється з використанням інструментарію визначення рівня конкурентоспроможності, проте у динаміці. Використання розглянутих методик дозволить досліджуваному об'єктивно оцінити вплив тих чи інших дій компанії на її позиції на ринку та вжити корегуючих заходів для формування унікальних конкурентних переваг.

## Висновки до розділу 1

1. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Конкурентні переваги характеризуються за низкою ознак, зокрема – сферою виникнення, характером та терміном дії, можливістю до наслідування. Окрім цього, протягом останніх років конкурентні переваги виникають також у зв'язку

з процесом глобалізації світового господарства та зміною формату міжнародної конкуренції.

2. Процес формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг пов'язаний зі специфікою галузі. Нині міжнародний ринок туристичних послуг є одним з найбільш розвинутих, при цьому успіх у конкурентній боротьбі вимагає від підприємств постійної інноваційної діяльності, а також пошуку шляхів для покращення туристичного сервісу в умовах конкуренції не лише з підприємствами, але й з фізичними особами, що надають окремі елементи туристичної послуги. У структурі факторів, які впливають на формування конкурентних переваг підприємства, можна виділити 2 групи. По-перше, це фактори зовнішнього середовища, до складу яких дослідники відносять макросередовище та середовище безпосереднього конкурентного оточення, тобто власне ринок, на якому діє компанія. Конкурентоспроможність компанії визначається і її внутрішніми характеристиками. Для цього необхідно оцінити сильні і слабкі сторони компанії, визначити ресурси, а також її можливості й інноваційний потенціал.

3. Система оцінки конкурентних переваг підприємства здійснюється з використанням інструментарію визначення рівня конкурентоспроможності, проте у динаміці. Використання розглянутих методик дозволить досліджуваному об'єктивно оцінити вплив тих чи інших дій компанії на її позиції на ринку та вжити корегуючих заходів для формування унікальних конкурентних переваг.



## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"**

### **2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"**

ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" на ринку туристичних послуг з 1994 року. Партнерами підприємства є туроператори з понад 40 країн світу. Підприємство також співпрацює з провідними авіакомпаніями світу: Air France, Lufthansa, Austrian Airlines, SAS, Baltic Airlines, KLM, МАУ, Windrose, Fly Dubai.

Підприємство надає послуги розробки маршрутів подорожі, визначає найбільш зручний варіант перельоту, враховує всі нюанси і специфічні особливості обраної клієнтом країни. Професіоналізм, оперативність у роботі, індивідуальний підхід менеджерів ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", дозволяють швидко і якісно організувати: індивідуальні тури, групові та екскурсійні тури, відпочинок і екскурсійні програми по Україні, організувати конференції, семінари, тренінгові групи, посприяти в отриманні освіти за кордоном (курси мов у Великобританії, Франції, на Мальті). Підприємство також здійснює продаж, бронювання і доставку авіаквитків (міжнародні та внутрішні рейси), продаж квитків на чартерні рейси, організовує подієві тури будь-якої складності (весільні тури, тури вихідного дня, поїздки на турніри, фестивалі, карнавали).

Окремим напрямком туроператора "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" є надання корпоративного обслуговування підприємствам і організаціям.

У першу чергу, з метою оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства нами було здійснено оцінку його фінансового стану. Аналіз даних звіту про фінансові результати підприємства (додаток А) свідчить, що за винятком 2014 року обсяги доходів підприємства мали тенденцію до зростання. Найбільший ріст спостерігався у 2017 році (на 2999 тис. грн.), що вказує на стабілізацію ситуації на ринку туристичних послуг (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Динаміка фінансових результатів ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2013 – 2017 рр., тис. грн.**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7742	5159	6667	8346	11345	-2583,0	1508,0	1679,0	2999,0	0,67	1,29	1,25	1,36
Інші операційні доходи	22938	9524	43126	64833	38706	-13414,0	33602,0	21707,0	-26127,0	0,42	4,53	1,50	0,60
Адміністративні витрати	5312	8188	32892	39379	35404	2876,0	24704,0	6487,0	-3975,0	1,54	4,02	1,20	0,90
Витрати на збул	841	524	2128	5299	7378	-317,0	1604,0	3171,0	2079,0	0,62	4,06	2,49	1,39
Інші операційні витрати	24127	5854	14503	26994	6001	-18273,0	8649,0	12491,0	-20993,0	0,24	2,48	1,86	0,22
Фінансовий результат від операційної діяльності	400	117	270	1507	1268	-283,0	153,0	1237,0	-239,0	0,29	2,31	5,58	0,84
Інші фінансові доходи	0	466	161	106	109	466,0	-305,0	-55,0	3,0	-	0,35	0,66	1,03
Інші доходи	0	0	31	198	182	0,0	31,0	167,0	-16,0	-	-	6,39	0,92
Інші витрати	0	86	21	8	6	86,0	-65,0	-13,0	-2,0	-	0,24	0,38	0,75
Фінансовий результат до оподаткування	400	497	441	1803	1553	97,0	-56,0	1362,0	-250,0	1,24	0,89	4,09	0,86
Витрати (дохід) з податку на прибуток	77	89	79	339	291	12,0	-10,0	260,0	-48,0	1,16	0,89	4,29	0,86
Чистий фінансовий результат	323	408	362	1464	1262	85,0	-46,0	1102,0	-202,0	1,26	0,89	4,04	0,86

Як видно із табл.2.1, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" отримувало інші операційні доходи, обсяг яких демонстрував змінну динаміку: у 2015-2016 рр. спостерігалось їх зростання, тоді як у 2014 та 2017 р. – значний спад. Подібну динаміку мали також інші операційні витрати підприємства: у 2014 р. вони знизилися на 76% та склали 5854 тис. грн., до 2016 р. зросли до 26994 тис. грн., і у 2017 р. знов знизилися до 6001 тис. грн.

Значними протягом досліджуваного періоду були адміністративні витрати підприємства, при чому, за винятком 2017 року вони мали тенденцію до зростання, що видно з рис. 2.1.

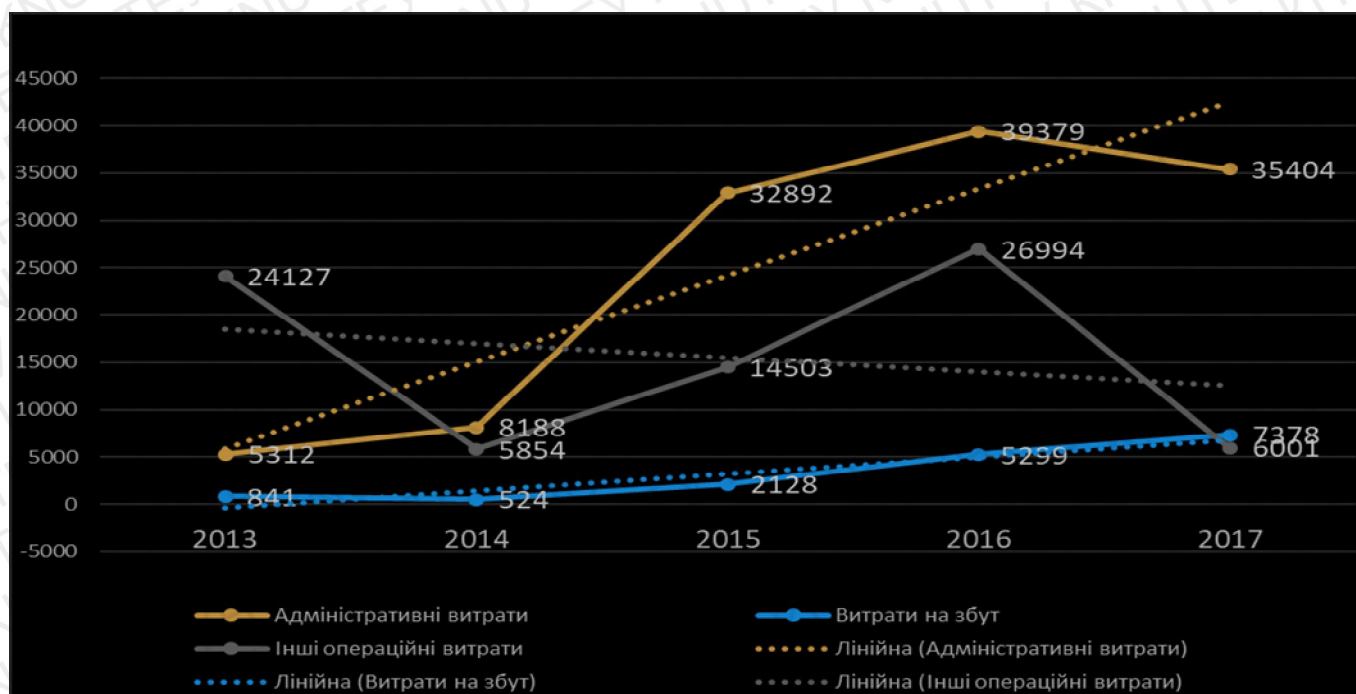


Рис.2.1. Динаміка адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат

*Джерело: Складено автором за [табл. 2.1]*

На наш погляд, тенденцію до зростання адміністративних витрат (за останні 5 років вони збільшилися з 5312 тис. грн. до 35404 тис. грн. можна пояснити тим, що для підприємств сфери послуг основною конкурентною перевагою є працівники, які організують та супроводжують тури.

Необхідно відзначити значне зростання протягом останніх років витрат на збут: у 2017 році вони склали майже 7,4 млн. грн., що на 39% більше за їх обсяг у попередньому періоді. Таке зростання пов'язане зі значною конкуренцією на ринку туристичних послуг, в умовах якої надзвичайно важливо донести інформацію про підприємство до клієнта.

Натомість лінійня тренду для інших операційних витрат є низхідною, оскільки загалом за 5 останніх років відбулося їх зменшення з 241127 тис. грн. до 7378 тис. грн., як видно з рис. 2.1.

Загалом, фінансовий результат від операційної діяльності протягом 2013 – 2017 рр. був задовільним, і у період з 2014 до 2016 року мав тенденцію до зростання (за 3 роки він збільшився з 117 до 1507 тис. грн.). Зниження прибутку у 2017 році вказує на доцільність перегляду витрат підприємства у контексті їх оптимізації, що видно із таб. 2.1.

Динаміка чистого доходу за останні 5 років зображено на рис.2.1:

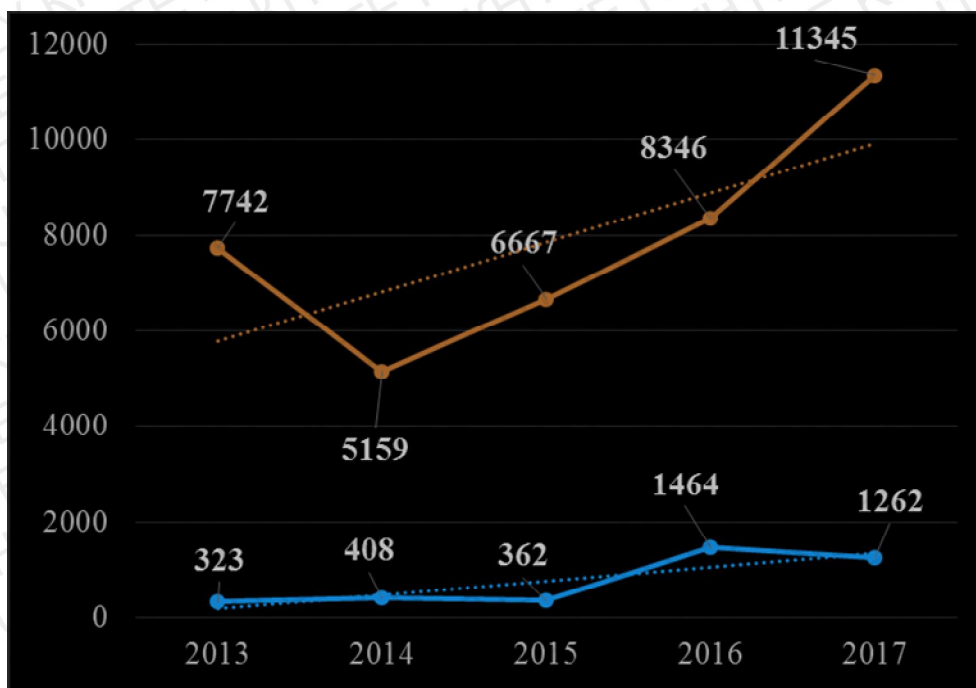


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чистого фінансового результату

Джерело: Складено автором за [табл. 2.1]

Лінія тренду свідчить про позитивну динаміку зростання чистого доходу та подальші перспективи його збільшення. Зокрема, за 2017 рік чистий дохід зріс на 35,9 % та склав біля 11,5 млн грн. Разом з тим, динаміка чистого фінансового результату свідчить про зниження загальної ефективності роботи підприємства: в 2017 році цей показник зменшився на 13,8%. У 2014 – 2017 рр. підприємство отримувало інші фінансові доходи, хоча їх обсяг мав тенденцію до зменшення. Це пов'язано зі зменшенням платежів за договорами франчайзингу, що вказує на доцільність активізації зазначеного напрямку.

Загалом, можна констатувати, що попри значну конкуренцію на ринку та досить складну ситуацію в країні ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" є прибутковим підприємством, яке активно розвивається. Наразі увагу доцільно сконцентрувати на зменшенні витрат для підвищення рівня прибутковості, яка у 2017 році знизилася.

Другим етапом аналізу фінансового стану ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" є аналіз динаміки та структури його майна та капіталу. Дані балансу підприємства (додаток Б) вказують на те, що за останні 5 років обсяги майна підприємства істотно збільшилися: у 2013 році вони склали 50821 тис. грн., а на кінець 2017 р. – 443047 тис. грн, що зображено у табл. 2.2. Загалом, таке зростання можна пояснити збільшенням у 2014 р. обсягів нематеріальних активів у 80,5 рази та іншої поточної дебіторської заборгованості у 34 рази: одноразове зростання цих статей активу дозволило підприємству істотно збільшити вартість майнових ресурсів.

При цьому основою активу балансу є дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка у 2017 році склала 113603 тис. грн., та іншої поточної дебіторської заборгованості (305444 тис. грн.), на які припадало 25,64% та 68,94% активів відповідно, що видно із табл. 2.3.

Таблиця 2.2.

## Динаміка обсягів майнових ресурсів ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Нематеріальні активи	14	1127	2006	3734	3186	1113,0	879,0	1728,0	-548,0	80,50	1,78	1,86	0,85
Незавершені капітальні інвестиції	0	157	428	273	28	157,0	271,0	-155,0	-245,0	-	2,73	0,64	0,10
Основні засоби	2079	1477	1811	1620	1602	-602,0	334,0	-191,0	-18,0	0,71	1,23	0,89	0,99
<b>Усього необоротні активи</b>	<b>2093</b>	<b>2761</b>	<b>4245</b>	<b>5627</b>	<b>4816</b>	<b>668,0</b>	<b>1484,0</b>	<b>1382,0</b>	<b>-811,0</b>	<b>1,32</b>	<b>1,54</b>	<b>1,33</b>	<b>0,86</b>
Запаси	80	147	231	458	1661	67,0	84,0	227,0	1203,0	1,84	1,57	1,98	3,63
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	33666	15231	88172	84564	113603	-18435,0	72941,0	-3608,0	29039,0	0,45	5,79	0,96	1,34
Дебіторська заборгованість за рахунками: з бюджетом	115	0	80	20	288	-115,0	80,0	-60,0	268,0	0,00	-	0,25	14,40
Інша поточна дебіторська заборгованість	957	32547	258183	245913	305444	31590,0	225636,0	-12270,0	59531,0	34,01	7,93	0,95	1,24
Гроші та їх еквіваленти	12869	22868	14780	32022	15675	9999,0	-8088,0	17242,0	-16347,0	1,78	0,65	2,17	0,49
Витрати майбутніх періодів	1041	1067	1108	1127	1304	26,0	41,0	19,0	177,0	1,02	1,04	1,02	1,16
Інші оборотні активи	0	0	39	146	256	0,0	39,0	107,0	110,0	-	-	3,74	1,75
<b>Усього оборотні активи</b>	<b>48728</b>	<b>71860</b>	<b>362593</b>	<b>364250</b>	<b>438231</b>	<b>23132,0</b>	<b>290733,0</b>	<b>1657,0</b>	<b>73981,0</b>	<b>1,47</b>	<b>5,05</b>	<b>1,00</b>	<b>1,20</b>
<b>Баланс</b>	<b>50821</b>	<b>74621</b>	<b>366838</b>	<b>369877</b>	<b>443047</b>	<b>23800,0</b>	<b>292217,0</b>	<b>3039,0</b>	<b>73170,0</b>	<b>1,47</b>	<b>4,92</b>	<b>1,01</b>	<b>1,20</b>

## Динаміка структури майнових ресурсів ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУ

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
<b>Нематеріальні активи</b>	0,03	1,51	0,55	1,01	0,72	1,48	-0,96	0,46	-0,2
Незавершені капітальні інвестиції	0,00	0,21	0,12	0,07	0,01	0,21	-0,09	-0,04	-0,0
Основні засоби	4,09	1,98	0,49	0,44	0,36	-2,11	-1,49	-0,06	-0,0
<b>Усього необоротні активи</b>	<b>4,12</b>	<b>3,70</b>	<b>1,16</b>	<b>1,52</b>	<b>1,09</b>	<b>-0,42</b>	<b>-2,54</b>	<b>0,36</b>	<b>-0,4</b>
Запаси	0,16	0,20	0,06	0,12	0,37	0,04	-0,13	0,06	0,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	66,24	20,41	24,04	22,86	25,64	-45,83	3,62	-1,17	2,7
Дебіторська заборгованість за рахунками: з бюджетом	0,23	0,00	0,02	0,01	0,07	-0,23	0,02	-0,02	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,88	43,62	70,38	66,49	68,94	41,73	26,76	-3,90	2,4
Гроші та їх еквіваленти	25,32	30,65	4,03	8,66	3,54	5,32	-26,62	4,63	-5,1
Витрати майбутніх періодів	2,05	1,43	0,30	0,30	0,29	-0,62	-1,13	0,00	-0,0
Інші оборотні активи	0,00	0,00	0,01	0,04	0,06	0,00	0,01	0,03	0,0
<b>Усього оборотні активи</b>	<b>95,88</b>	<b>96,30</b>	<b>98,84</b>	<b>98,48</b>	<b>98,91</b>	<b>0,42</b>	<b>2,54</b>	<b>-0,36</b>	<b>0,4</b>
<b>Баланс</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Аналізуючи динаміку капіталу підприємства, необхідно відзначити, що за останні роки відбулося значне зростання вартості власного капіталу, обумовлене збільшенням обсягів нерозподіленого прибутку (з 1112 у 2013 р. до 4697 тис. грн. у 2017 р.). При цьому, навіть попри таку тенденцію, підприємство фінансується за рахунок позикових ресурсів, обсяг яких зростає щороку.

Основним джерелом фінансування ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" є поточна дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги (205824 тис. грн. на 31.12.2017 р.), та інші поточні зобов'язання (226252 тис. грн. на 31.12.2017 р.), що істотно більше за обсяг власного капіталу, що видно із даних табл. 2.4.

Загалом, наразі власний капітал підприємства складає лише 1,6% його джерел фінансування, при чому, попри зростання вартості власних фінансових ресурсів, їх частка у структурі пасиву зменшилася за останні 5 років з 6,91 до 1,6%, що підтверджується даними табл. 2.5 та зображено на рис. 2.3. У цілому, здійснений аналіз вказує на те, що баланс підприємства є незбалансованим та обумовлює потребу у перегляді політики фінансування господарської діяльності.

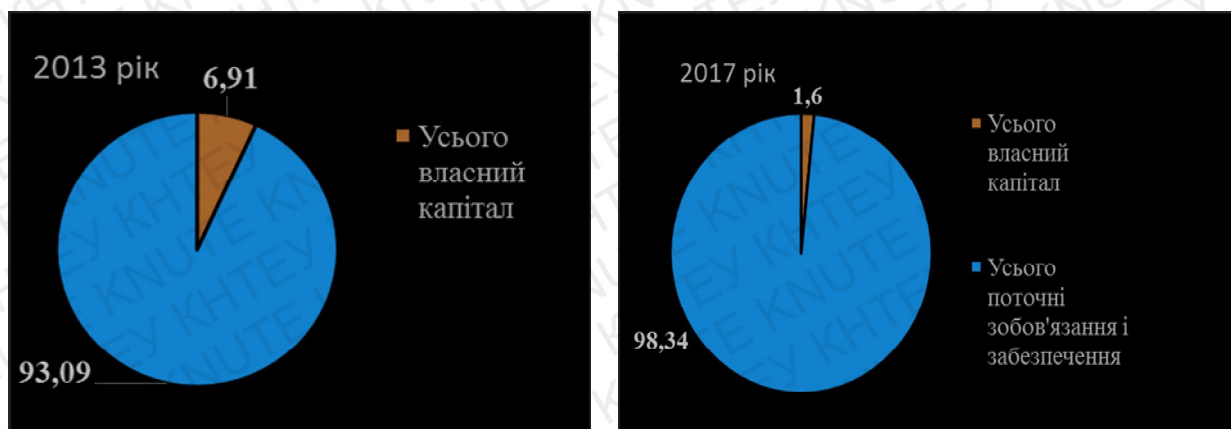


Рис. 2.3. Зміна структури капіталу підприємства 2013-2017 рр.

*Джерело: складено автором за [табл.2.5]*

На основі даних фінансової звітності нами було розраховано показники ліквідності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП". Здійснений аналіз свідчить, що попри значне переважання у структурі капіталу підприємства позикових ресурсів, показники ліквідності здебільшого перебували у межах нормативних значень.



Таблиця 2.4.

**Динаміка обсягів капіталу ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2013 – 2017 рр., тис. грн.**

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Зареєстрований капітал	2400	2400	2400	2400	2400	0,0	0,0	0,0	0,0	1,00	1,00	1,00	1,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1112	1609	1971	3435	4697	497,0	362,0	1464,0	1262,0	1,45	1,22	1,74	1,37
<b>Усього власний капітал</b>	<b>3512</b>	<b>4009</b>	<b>4371</b>	<b>5835</b>	<b>7097</b>	<b>497,0</b>	<b>362,0</b>	<b>1464,0</b>	<b>1262,0</b>	<b>1,14</b>	<b>1,09</b>	<b>1,33</b>	<b>1,22</b>
<b>Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>0</b>	<b>97</b>	<b>971</b>	<b>866</b>	<b>244</b>	<b>97,0</b>	<b>874,0</b>	<b>-105,0</b>	<b>-622,0</b>	<b>-</b>	<b>10,01</b>	<b>0,89</b>	<b>0,28</b>
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	47186	68604	182828	114785	205824	21418,0	114224,0	-68043,0	91039,0	1,45	2,66	0,63	1,79
з бюджетом	3	6	105	163	151	3,0	99,0	58,0	-12,0	2,00	17,50	1,55	0,93
зі страхування	0	1	32	266	225	1,0	31,0	234,0	-41,0	-	32,00	8,31	0,85
з оплати праці	0	14	864	1380	1274	14,0	850,0	516,0	-106,0	-	61,71	1,60	0,92
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	2652	1980	0,0	0,0	2652,0	-672,0	-	-	-	0,75
Інші поточні зобов'язання	120	1890	177667	243930	226252	1770,0	175777,0	66263,0	-17678,0	15,75	94,00	1,37	0,93
<b>Усього поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>47309</b>	<b>70515</b>	<b>361496</b>	<b>363176</b>	<b>435706</b>	<b>23206,0</b>	<b>290981,0</b>	<b>1680,0</b>	<b>72530,0</b>	<b>1,49</b>	<b>5,13</b>	<b>1,00</b>	<b>1,20</b>
<b>Баланс</b>	<b>50821</b>	<b>74621</b>	<b>366838</b>	<b>369877</b>	<b>443047</b>	<b>23800,0</b>	<b>292217,0</b>	<b>3039,0</b>	<b>73170,0</b>	<b>1,47</b>	<b>4,92</b>	<b>1,01</b>	<b>1,20</b>

## Динаміка структури капіталу ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 20

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Зареєстрований капітал	4,72	3,22	0,65	0,65	0,54	-1,51	-2,56	-0,01	-0,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2,19	2,16	0,54	0,93	1,06	-0,03	-1,62	0,39	0,1
<b>Усього власний капітал</b>	<b>6,91</b>	<b>5,37</b>	<b>1,19</b>	<b>1,58</b>	<b>1,60</b>	<b>-1,54</b>	<b>-4,18</b>	<b>0,39</b>	<b>0,0</b>
<b>Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>0,00</b>	<b>0,13</b>	<b>0,26</b>	<b>0,23</b>	<b>0,06</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>-0,03</b>	<b>-0,1</b>
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	92,85	91,94	49,84	31,03	46,46	-0,91	-42,10	-18,81	15,4
з бюджетом	0,01	0,01	0,03	0,04	0,03	0,00	0,02	0,02	-0,0
зі страхування	0,00	0,00	0,01	0,07	0,05	0,00	0,01	0,06	-0,0
з оплати праці	0,00	0,02	0,24	0,37	0,29	0,02	0,22	0,14	-0,0
Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,72	0,45	0,00	0,00	0,72	-0,2
Інші поточні зобов'язання	0,24	2,53	48,43	65,95	51,07	2,30	45,90	17,52	-14,8
<b>Усього поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>93,09</b>	<b>94,50</b>	<b>98,54</b>	<b>98,19</b>	<b>98,34</b>	<b>1,41</b>	<b>4,05</b>	<b>-0,36</b>	<b>0,1</b>
<b>Баланс</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Зокрема, коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності були більшими за 1 протягом усього досліджуваного періоду, що повною мірою відповідає нормативним значенням. Коефіцієнт абсолютної ліквідності був вищим за 0,2 лише у 2013 – 2014 рр., тоді як у 2015 – 2017 рр. утримувався на рівня 0,04 – 0,09. Це вказує на необхідність збільшення обсягів готівкових ресурсів для погашення зобов'язань у разі потреби. У цілому, здійснені розрахунки вказують на те, що ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" як і більшість туристичних підприємств використовує схему, відповідно до якої оплата контрагентам, які надають туристичні послуги (готелі, транспортні компанії, екскурсійні агентства) здійснюється лише після оплати послуг клієнтами підприємства. Це обумовлює значні обсяги дебіторської та кредиторської заборгованості і дозволяє підприємству утримувати прийнятний рівень ліквідності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ліквідності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2013 – 2017 рр.**

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт покриття	1,01	1,00	1,00	1,01	1,01	0,00	0,00	0,01	0,00	1,00	1,00	1,01	1,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,01	1,00	1,00	1,01	1,00	0,00	0,00	0,01	0,00	1,00	1,00	1,01	1,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,32	0,04	0,09	0,04	0,05	-0,28	0,05	-0,05	1,19	0,13	2,17	0,41
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	278,00	-11,00	2599,00	3201,00	3201,00	-289,00	2610,00	602,00	0,00	-0,04	-236,27	1,23	1,00

Показники платоспроможності підприємства, з огляду на значне переважання у структурі капіталу позикових ресурсів, були протягом останніх 5-ти років меншими за нормативні значення (0,5 для коефіцієнта автономії та коефіцієнта фінансування) (табл. 2.7).

**Динаміка показників платоспроможності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ  
ГРУП" у 2013 – 2017 рр.**

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт автономії	0,07	0,05	0,01	0,02	0,02	-0,02	-0,04	0,00	0,00	0,78	0,22	1,32	1,02
Коефіцієнт фінансування	0,93	0,94	0,99	0,97	0,98	0,01	0,04	-0,01	0,00	1,02	1,04	0,99	1,00
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,50	-0,01	-235,21	1,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,11	0,07	0,00	0,45	0,45	-0,04	-0,07	0,45	0,01	0,64	-0,04	-176,99	1,01

Коефіцієнт автономії, нормативне значення якого складає більше 0,5, зменшився за останні 5 років з 0,07 до 0,01 – на наш погляд, небезпечна залежність від зовнішніх джерел фінансування є основною проблемою підприємства. Коефіцієнт фінансування, відповідно, зріс за останні 5 років та склав у 2017 р. 0,98.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу збільшився за останні 5 років з 0,11 до 0,45, втім така тенденція не є позитивною, зважаючи на те, що вона обумовлена зменшенням власних оборотних коштів.

За останні роки відбулося погіршення показників ділової активності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", обумовлене тим, що темпи зростання вартості майнових ресурсів та капіталу були вищими за темпи зростання чистого доходу (табл. 2.8).

**Динаміка показників ділової активності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ  
ГРУП" у 2013 – 2017 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
					2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт оборотності активів	0,08	0,03	0,02	0,03	-0,1	0,0	0,0	0,37	0,75	1,23
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,09	0,05	0,06	0,07	0,0	0,0	0,0	0,59	1,05	1,26
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,13	0,03	0,02	0,03	-0,1	0,0	0,0	0,27	0,73	1,23
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,17	1,30	1,37	1,64	0,1	0,1	0,3	1,11	1,05	1,20
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,37	1,59	1,64	1,75	0,2	0,0	0,1	1,16	1,03	1,07
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	2879,02	10643,22	14599,54	11896,85	7764,2	3956,3	-2702,7	3,70	1,37	0,81
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	4040,81	6815,92	6479,29	5141,67	2775,1	-336,6	-1337,6	1,69	0,95	0,79

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності*

Розглядаючи показники рентабельності, необхідно відзначити, що їх тенденція не була однаковою. Так, коефіцієнт рентабельності активів за останні 5 років знизився, що пов'язано зі швидкими темпами їх збільшення (у 2014 р. показник склав 0,007, а у 2017 р. – 0,003).

Натомість коефіцієнти рентабельності власного капіталу та діяльності істотно збільшилися за останні роки, хоча найбільше значення обох показників спостерігалось у 2016 р. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

**Динаміка показників рентабельності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ  
ГРУП" у 2013 – 2017 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
					2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт рентабельності активів	0,007	0,002	0,004	0,003	0,0	0,0	0,0	0,25	2,42	0,78
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,11	0,09	0,29	0,20	0,0	0,2	-0,1	0,80	3,32	0,68
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,08	0,05	0,18	0,11	0,0	0,1	-0,1	0,69	3,23	0,63

Загалом, здійснений аналіз вказує на те, що фінансовий стан підприємства є задовільним: обсяги діяльності мають тенденцію до зростання, рівень ліквідності відповідає нормативним значенням, рентабельність діяльності збільшується.

Основною проблемою ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" є високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування, що збільшується навіть попри нарощування власного капіталу. Навіть беручи до уваги специфіку галузі, у якій працює підприємство, доцільним є пошук шляхів збільшення рівня фінансової автономії.

**2.2. Оцінка конкурентного середовища ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ  
ГРУП"**

Туризм наразі є однією з найбільш динамічних сфер світового господарства. Щороку у світі з'являються нові напрями туристичної діяльності, що обумовлює

можливості для розвитку як підприємств, які уже працюють у цій сфері, так і компаній, які лише виходять на ринок.

Динамізм туристичної індустрії обумовлює високу конкурентність цієї галузі. Протягом останніх років індустрія подорожей і туризму продовжує позитивно впливати на розвиток світової економіки за рахунок створення робочих місць, скорочення масштабів бідності та сприяння зближенню країн світу. Протягом шести років поспіль зростання у сфері міжнародного туризму перевершує світову економіку, демонструючи стійкість галузі в умовах глобальної геополітичної невизначеності. Міжнародний туризм у 2017 році забезпечив 10,2% світового ВВП (7,6 трлн. дол. США) і забезпечив 292 мільйони робочих місць. Усе зазначене свідчить про високу інтенсивність конкуренції на ринку, де працює ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", та обумовлює доцільність оцінки конкурентного середовища підприємства.

Розглядаючи конкурентне середовище на ринку туристичних послуг, не можна не відзначити, що його формують не лише підприємства, які безпосередньо надають послуги формування та продажу туристичного продукту, але й компанії, що надають послуги розміщення та транспортування. З розвитком сучасних технологій значна кількість туристів переорієнтовується на самостійну купівлю квитків та бронювання розміщення, що ускладнює умови ведення туристичного бізнесу.

Конкурентне середовище ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" – це сукупність соціальних та організаційно-економічних умов, в яких суб'єкти туристичного господарювання ведуть конкурентну боротьбу за лояльність споживачів, отримання вагомої ринкової частки та інших переваг [11]. З метою оцінки конкурентного середовища доцільним, відповідно до запропонованої в науковій літературі методики, необхідно оцінити ринок туристичних послуг України та порівняти його з ринками решти країн світу; оцінити привабливість досліджуваного ринку; визначити особливості конкуренції на даному ринку.

Оцінюючи ринок туристичних послуг України, не можна не відзначити, що сьогодні в країні активно розвивається як виїзний, так і внутрішній туризм, що пов'язано з тим, що Україна володіє значним природним, історико-культурним, рекреаційно інфраструктурним потенціалом, який почав набувати ваги в очах внутрішніх туристів після політико-економічної кризи 2013-2014 рр. При цьому негативним є те, що рекреаційні ресурси України не досить активно використовуються на міжнародному рівні, про що свідчить негативна динаміка в'їзного туристичного потоку: у 2014 р. він складав 24,67 млн. осіб., тоді як у 2017 р. – лише 13,33 млн. осіб. Натомість можна спостерігати збільшення виїзного туристичного потоку, який зріс з 23,76 млн. осіб у 2014 р. до 24,66 млн. осіб у 2017 р [13].

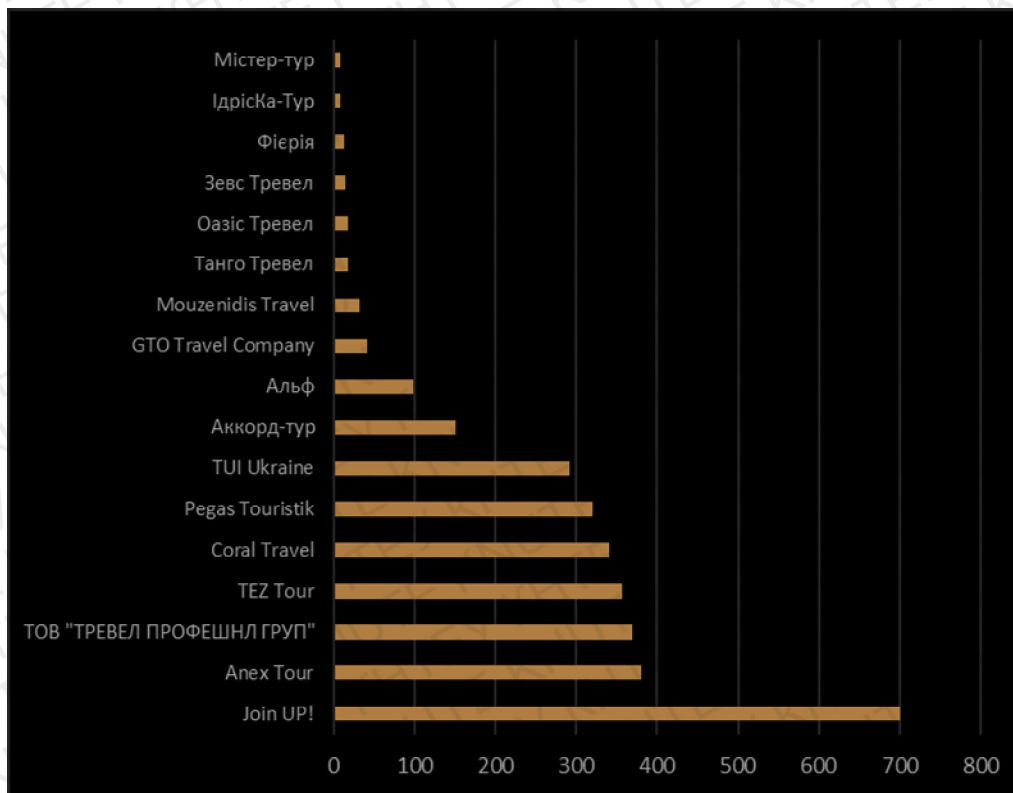
Подібні тенденції пов'язані, у першу чергу, з анексією Криму як одного з найбільш привабливих центрів відпочинку України, а також напруженою ситуацією на сході країни, що негативно впливає на імідж країни як туристичного напрямку. При цьому розвиток виїзного туризму створює для підприємств, які працюють у сфері туризму, додаткові можливості для залучення нових клієнтів.

Сьогодні ринок туристичних послуг України є монополістичної конкуренції, оскільки попри наявність на ринку значної кількості гравців кожен з них пропонує комплекс сервісів, які формують унікальну туристичну послугу. До ключових гравців ринку належать: Join UP!, Anex Tour, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", TEZ Tour, Coral Travel, Pegas Touristik, TUI Ukraine, Аккорд-тур, Альф, GTO Travel Company, Mouzenidis Travel, Танго Тревел, Оазис Тревел, Зевс Тревел, Фієрія, Туристичний клуб, ІдрісКа-Тур, Міст-тур, Веди-Тургрупп, Артекс-94, 1000 доріг, Любосвіт, Альянс, Ukrainian Global Company (UGC), Adria Hit. Аристея, Xclusive Travel та Дрим Тревел (рис. 2.4) [12].

Як видно, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" входить у трійку лідерів вітчизняного ринку, що вказує на значні перспективи цієї компанії. Наявні дані дозволяють констатувати, що розподіл ринку між підприємствами є



нерівномірним, оскільки 7 компаній фактично контролюють понад 80% ринку, тоді як решта компаній мають можливість задовольняти потреби певного сегменту ринку.



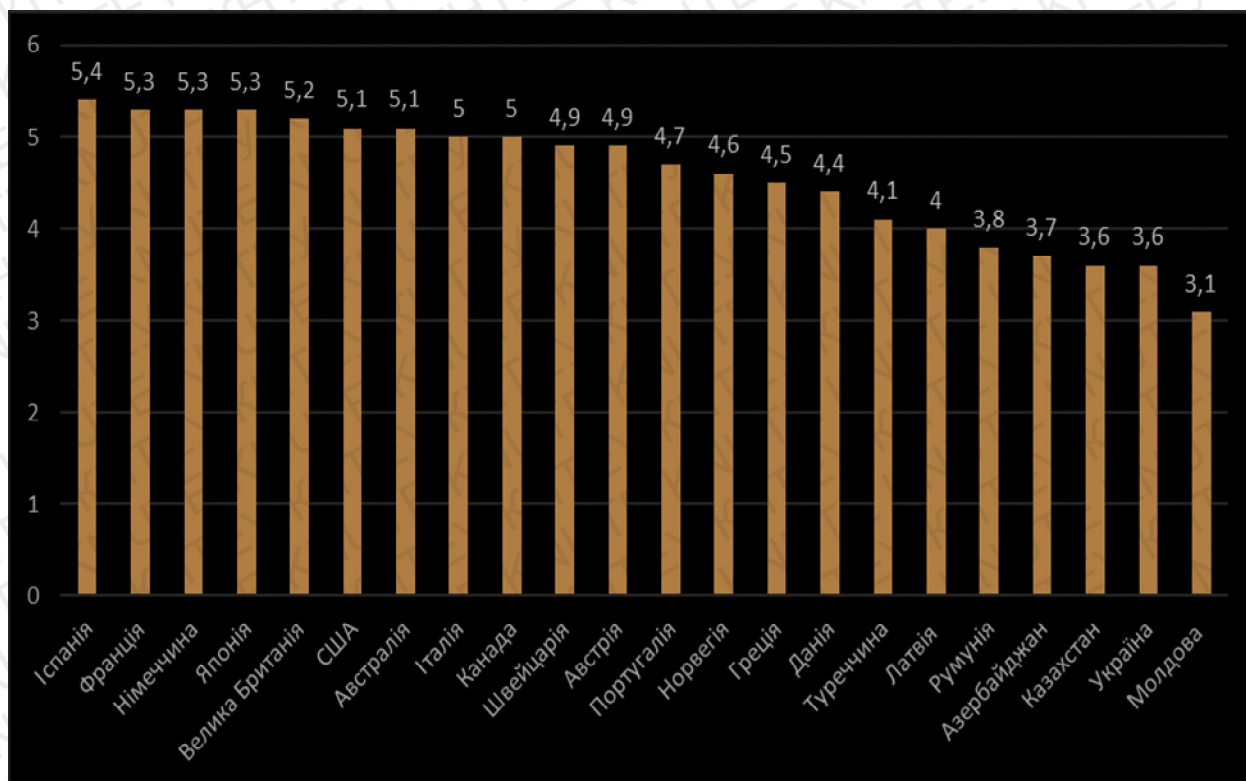
**Рис. 2.4 Рейтинг туристичних компаній України за кількістю туристів у 2017 р., тис. осіб.**

*Джерело: складено за [12]*

Необхідно відзначити, що попри сприятливу динаміку ринку туристичних послуг України, порівняно з ринками інших країн він все ще лишається нерозвинутим. Так, відповідно до останнього рейтингу конкурентоспроможності у сфері подорожей і туризму (The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017), Україна посідає 88 місце у світі за рівнем розвитку туристичної індустрії із значенням індексу 3,6 (рис. 2.5).

Розглянутий індекс формується на основі оцінки таких складових як забезпечення прийнятних умов для розвитку туризму (бізнес середовище у сфері

туризму, безпека, безпечність для здоров'я та гігієна, розвиток ринку робочої сили, проникнення інноваційних технологій), політика у сфері подорожей і туризму та умови для розвитку (пріоритетність туристичної індустрії, міжнародна відкритість, цінова конкурентоспроможність, стійкість середовища).



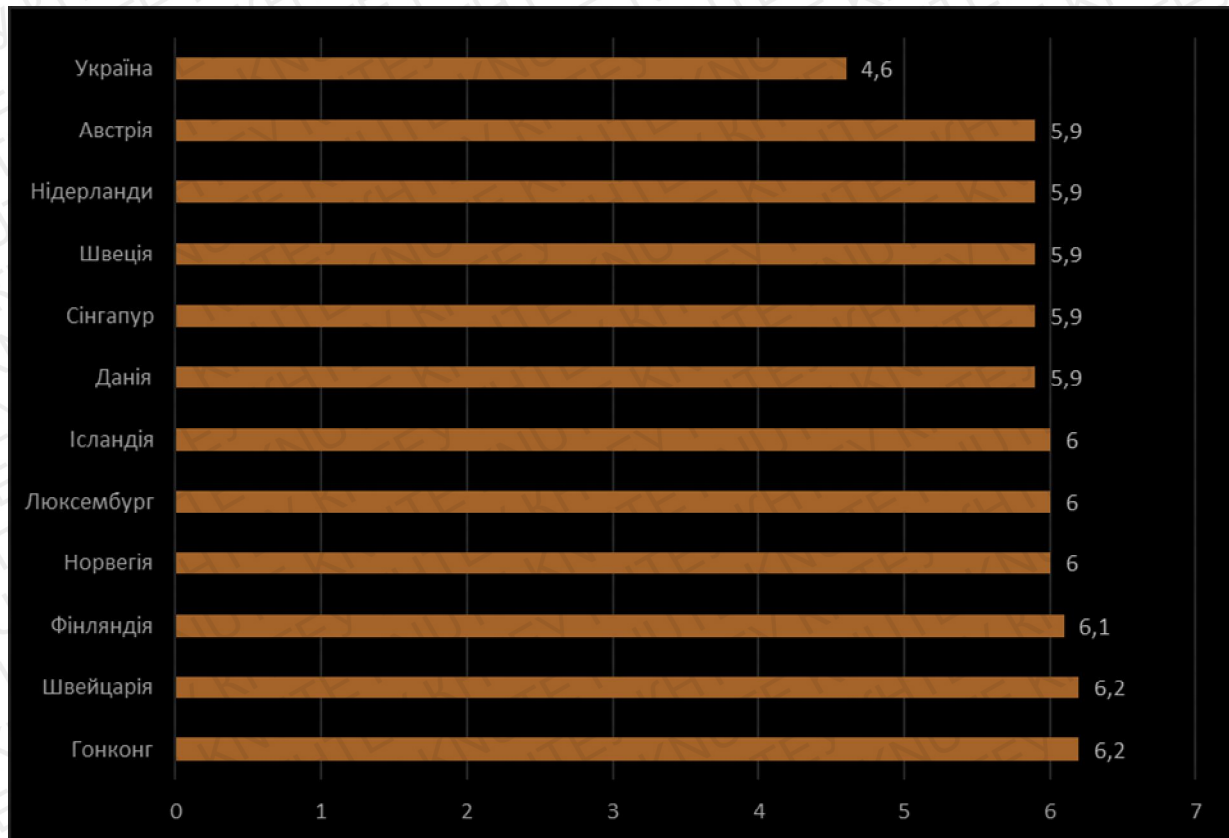
**Рис. 2.5** Індекс конкурентоспроможності країн у сфері подорожей і туризму у 2017 р.

*Джерело: складено за [13]*

До показників, які використовуються при розрахунку індексу також належать інфраструктура (інфраструктура повітряного транспорту, наземна та водна інфраструктура, інфраструктура туристичних послуг), природні та культурні ресурси (наявність природних ресурсів, культурних ресурсів та бізнес подорожей).

За таким показником як забезпечення прийнятних умов для розвитку туризму найбільш конкурентоспроможними є Гонг-Конг, Швейцарія, Фінляндія, Норвегія, Люксембург, Ісландія, Данія, Сінгапур, Швеція, Нідерланди, Австрія (рис. 2.6). Україна за цим критерієм посідає 78 місце зі значенням індексу 4,6.

Ключовими проблемами України є складна політична ситуація, яка створює значні ризики для іноземних туристів, а також відсутність дієвих механізмів підтримки малих та середніх підприємств, які працюють у сфері міжнародного туризму в Україні.



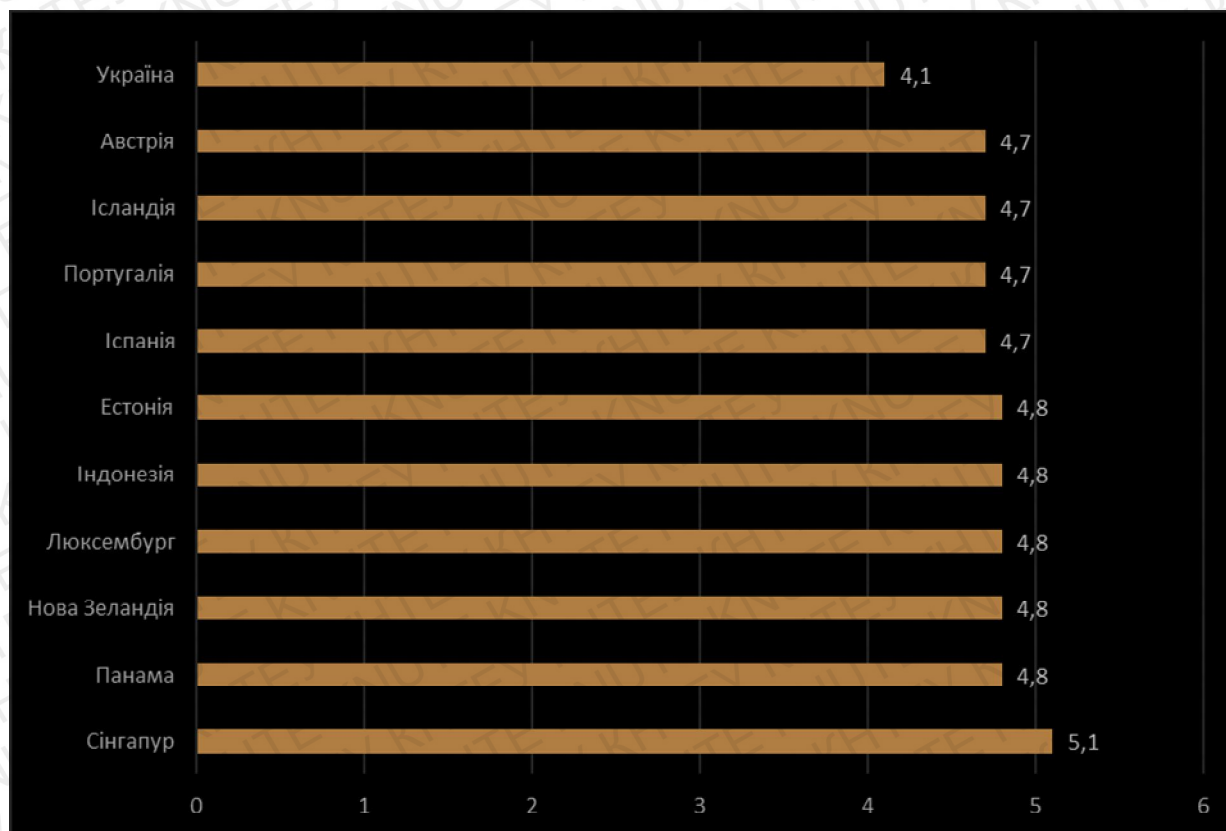
**Рис. 2.6.** Індекс конкурентоспроможності країн у сфері подорожей і туризму за критерієм забезпечення прийнятних умов для розвитку туризму у 2017 р.

*Джерело: складено за [13]*

За критерієм політики у сфері подорожей і туризму та умови для розвитку лідерами нині є Сінгапур, Панама, Нова Зеландія, Люксембург, Індонезія, Естонія. Іспанія, Португалія, Ісландія, Австрія. Як видно, у топ-10 входять країни, які мають значний потенціал та націлені на його використання (рис. 2.7). Україна, при цьому, знаходиться за зазначеним критерієм на 85-му місці, що вказує на низький рівень підтримки уряду у розвитку туристичного бізнесу в Україні.

Попри значний потенціал для розвитку міжнародного туризму в Україні, в умовах політико-економічної кризи зусилля уряду націлені на вирішення

макроекономічних проблем, тоді як на підтримка окремих галузей, навіть за умови їх перспективності, знаходиться поза політичним фокусом.

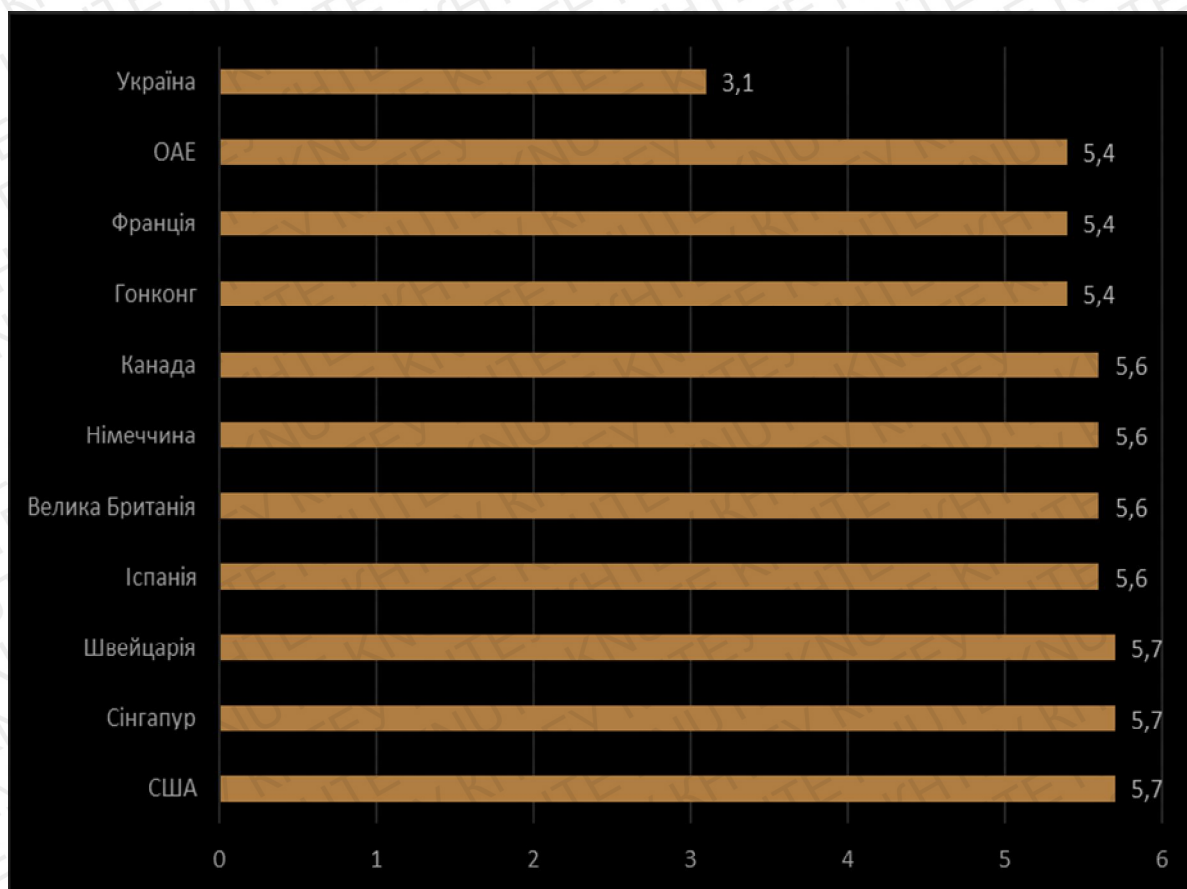


**Рис. 2.7. Індекс конкурентоспроможності країн у сфері подорожей і туризму за критерієм політики у сфері подорожей і туризму та умов для розвитку туризму у 2017 р.**

*Джерело: складено за [13]*

За критерієм інфраструктури ринку туристичних послуг лідерами у світі є США, Сінгапур, Швейцарія, Іспанія, Велика Британія, Німеччина, Канада, Гонконг, Франція, ОАЕ (рис. 2.8). Загалом, лідерами за критерієм інфраструктури є країни з тривалою туристичною історією, які при цьому активно інвестують у розбудову нових, більш сучасних інфраструктурних об'єктів.

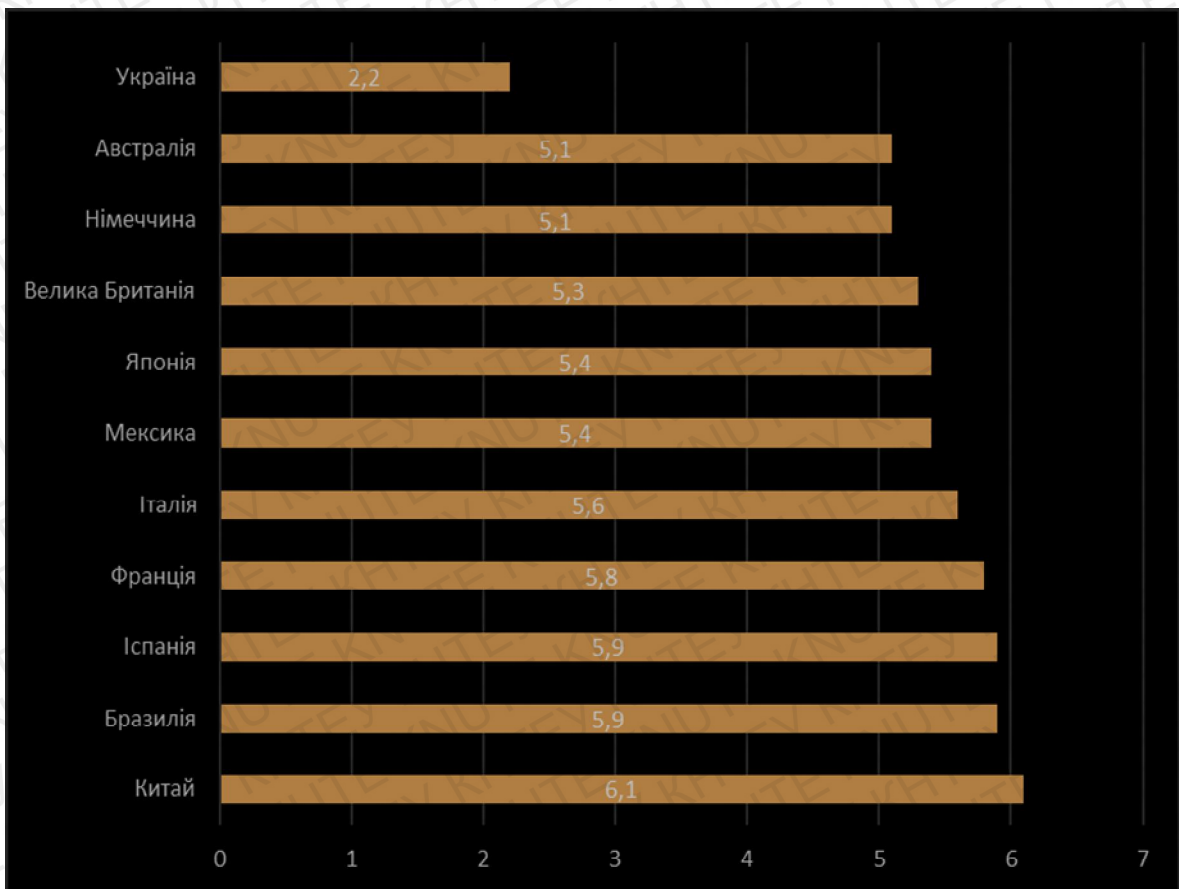
Україна за цим критерієм посідає 79 місце, випереджаючи такі країни як Єгипет, Вірменія, Албанія. Це вказує на те, що ринок туристичних послуг за умови належної державної підтримки може стати більш якісним, оскільки інфраструктурні передумови для його розвитку існують.



**Рис. 2.8. Індекс конкурентоспроможності країн у сфері подорожей і туризму за критерієм інфраструктури у 2017 р.**

*Джерело: складено за [13]*

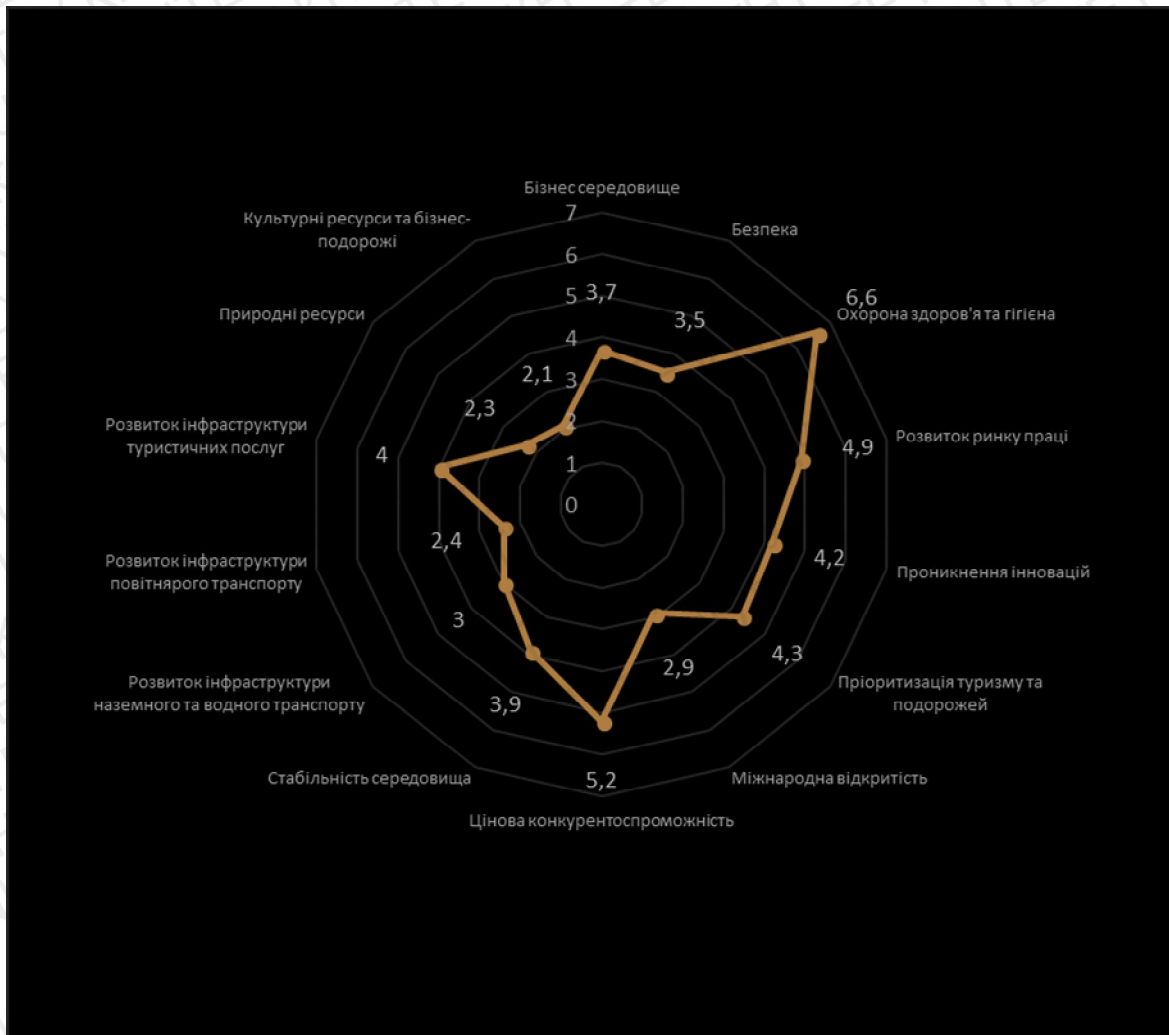
За критерієм наявності природних та культурних ресурсів лідерами у світі сьогодні є такі країни як Китай, Бразилія. Іспанія, Франція, Італія, Мексика, Японія, Велика Британія, Німеччина, Австралія (рис. 2.9). Україна у цьому списку знаходиться на 88 позиції із індексом 2,2, що вказує на існування значних проблем у сфері привабливості країни для іноземних туристів. Мова у даному випадку йде не лише про наявність важливих для туристичної індустрії ресурсів, але й про їх якість, наявність інформації про них та охорону. На наш погляд, за умови більш активної діяльності туристичних підприємств, і в тому числі, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", показник України за цим критерієм може бути істотно вищим.



**Рис. 2.9.** Індекс конкурентоспроможності країн у сфері подорожей і туризму за критерієм наявності природних та культурних ресурсів у 2017 р.

*Джерело: складено за [13]*

Загалом, здійснений аналіз дозволяє констатувати, що ринок України за усіма показниками поступається ринкам розвинутих країн. Так, критичними наразі є такі критерії як наявність природних та культурних ресурсів, розвиток інфраструктури повітряного транспорту, міжнародна відкритість, інфраструктура наземного та водного транспорту. Натомість за критерієм розвитку ринку праці, проникнення технологій, пріоритезації туризму, ціною конкурентоспроможністю індекс України є вищим за середній. Також необхідно відзначити, що за показником охорони здоров'я та гігієни Україна є одним із лідерів у світі (рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Індекс конкурентоспроможності у сфері туризму та подорожей України за окремими складовими у 2017 р.**

*Джерело: складено за [13]*

Отже, можна констатувати, що умови, у яких функціонує ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", є вкрай складними. Ринок туристичних послуг України є ринком монопольної конкуренції, при чому 7 компаній контролюють переважну частину туристичних потоків.

Розвиток ринку відбувається у складних політичних та економічних умовах, що обумовлює нестабільність попиту та змушує підприємство постійно знаходити нові можливості задовольняти потреби клієнтів.

### **2.3. Аналіз конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" на зовнішньому ринку**

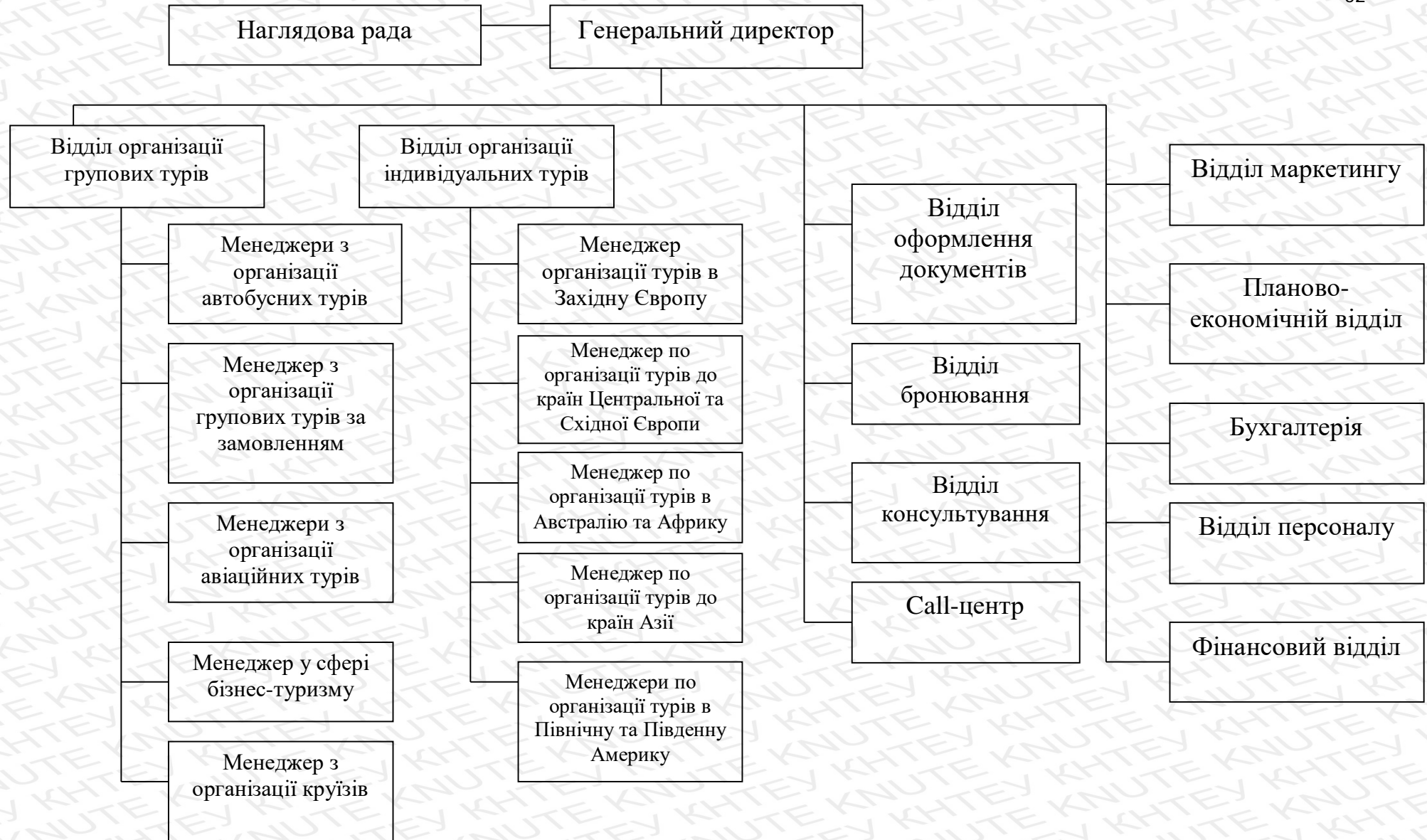
Аналіз, представлений у попередньому параграфі, а також фінансові результати підприємства дозволяють зробити висновок про достатньо високий рівень конкурентоспроможності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП". З огляду на це доцільним є дослідження діяльності підприємства на предмет виявлення його конкурентних переваг.

У першу чергу, необхідно відзначити систему управління підприємством як одну з основних його переваг над конкурентами. З огляду на те, що на підприємстві клієнтам пропонують різні варіанти туристичного обслуговування, у його структурі виділяють відділ організації індивідуальних турів, відділ групових турів, відділ бізнес-туризму, відділ організації авіаційних турів, відділ консультування, як видно з рис. 2.11. Також окремими структурними підрозділами компанії є відділи, які надають послуги оформлення туристичних документів.

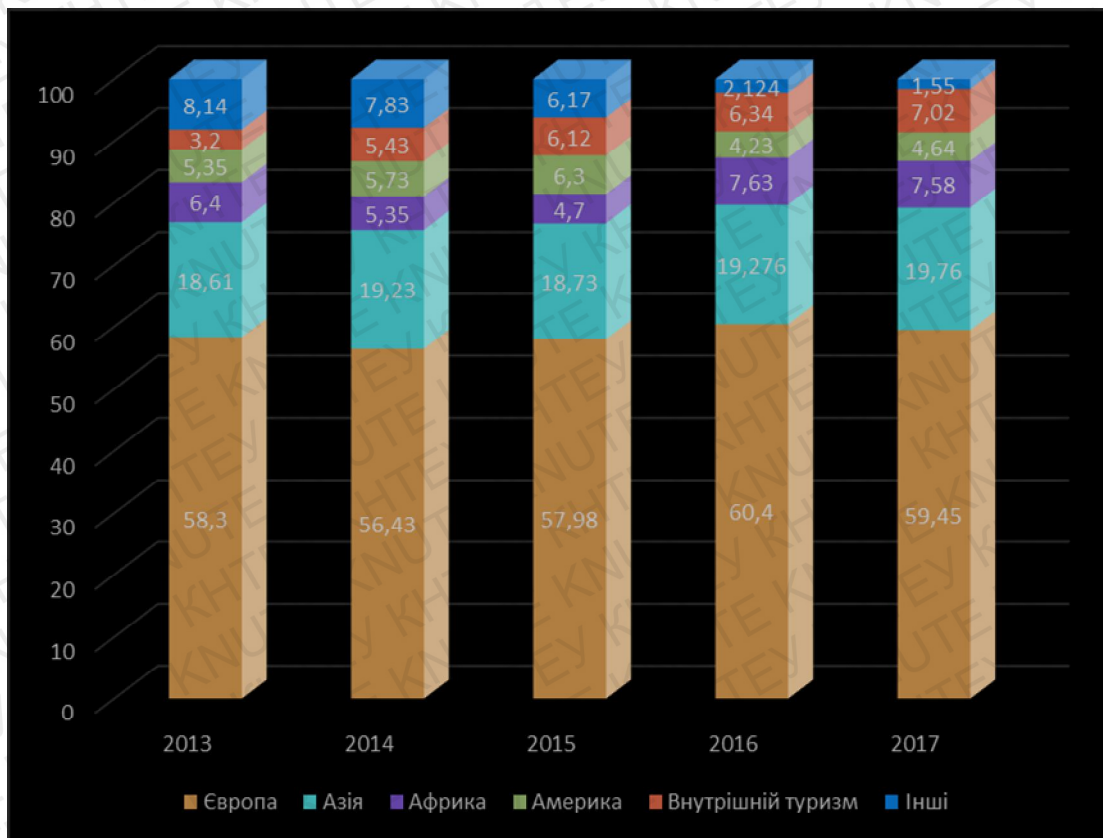
Також до переваг підприємства необхідно віднести кваліфікований персонал: усі працівники компанії мають профільну освіти або навчаються за спеціальністю. Підприємство високо цінує персонал, що має досвід роботи у сфері туризму, і намагається мінімізувати плинність кадрів для максимального задоволення потреб клієнтів.

Наступною конкурентною перевагою підприємства є широка географія туристичних маршрутів. Так, ключовими напрямками компанії є країни Західної і Східної Європи, Великобританія, Скандинавські та Балканські країни. Останнім часом досить активно розвивається африканський і азійський напрямки, а також подорожі до Північної та Латинської Америки (рис. 2.12).





**Рис.2.11. Організаційна структура ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"**



**Рис. 2.12 Географічна структура доходів ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2013 – 2017 рр., %**

Як видно з представленою діаграмою, ключовим напрямом туристичного потоку є Європа, при чому її частка за останні 5 років зростає. Популярними є також тури підприємства до країн Азії, тоді як найменшим попитом користуються екзотичні країни, розміщені в Океанії, або змішані тури. Необхідно відзначити, що однією з конкурентних переваг підприємства є увага до внутрішнього туризму. ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" пропонує клієнтам як подорожі до регіонів, які мають репутацію туристичних центрів, так і послуги зеленого туризму, подорожі на концерти та фестивалі в Україні, дитячі тури країною.

Переважає більшість великих компаній зазвичай концентрується на виїзному туризмі, проте ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", усвідомлюючи перспективність подорожей Україною у нинішніх умовах, досить активно розвиває зазначений напрям.

На наш погляд, конкурентною перевагою ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" є ретельне планування маршрутів. Засобом її досягнення є єдина комп'ютерна мережа партнерів в усіх куточках світу, пошук у якій дозволяє максимально швидко знайти оптимальний варіант для розміщення та транспортування туристів.

До переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" можна віднести обґрунтовану асортиментну стратегію, яка враховує смаки та уподобання різних категорій споживачів. Окрім цього перелік туристичних маршрутів постійно оновлюється, що дозволяє максимально забезпечувати потреби клієнтів.

Сьогодні асортимент туристичного продукту компанії розрахований на різні типи споживачів: за віковою категорією, за тривалістю подорожі, за типом поїздки тощо, тому спектр їх клієнтів є дуже широким, що сприяє вдалій праці на ринку.

Конкурентною перевагою ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" можна назвати також прийнятність цін на послуги підприємства: попри те, що в асортименті є еліт тури, вартість яких більш ніж у 10 разів перевищує середню, основну частину пропозицій складають тури середньої цінової категорії. В асортименті підприємства є також економ-тури, які забезпечуються якісний відпочинок з мінімальними витратами.

Конкурентною перевагою підприємства можна назвати також наявність в асортименті турів різної тривалості: тут можна знайти і тури на вікенд, і найбільш затребувану категорію – тури тривалістю 7-10 днів, і тури тривалістю понад 2 тижні. Окрім цього, за необхідності умови існуючих турів можуть бути адаптовані до потреб споживачів. Конкурентною перевагою підприємства можна також назвати систему зворотного зв'язку зі споживачем: після того, як туристична послуга була надана, менеджери отримують відгуки від клієнтів з метою подальшого вдосконалення туристичного продукту.

Необхідно відзначити, що однією з конкурентних переваг підприємства є значна увага до вартості турів при утриманні необхідного рівня результативності

операцій. Здійснені розрахунки свідчать, що протягом останніх років відбулося істотне зростання ефективності надання туристичних послуг підприємством, що дозволяє йому акумулювати фінансові ресурси та спрямовувати їх у подальший розвиток, як видно з табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

**Динаміка показників ефективності надання туристичних послуг ТОВ  
"ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2013 – 2017 рр., тис. грн.**

Показник	Рік					Абсолютне відхилення				
	2012	2013	2014	2015	2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Виручка від надання послуг	7742	5159	6667	8346	11345	-2583	1508	1679	2999	3603
Витрати на надання послуг, у тому числі	6152	4109	5511	6687	8920	-2042	1402	1177	2232	2768
- організаційні витрати	369	266	370	416	534	-102	103	47	118	165
- транспортні витрати	3099	2212	2941	3476	4359	-886	729	535	883	1261
- оплата праці гідів	386	265	341	418	523	-120	75	77	105	137
- витрати на оплату культурної програми	240	163	212	260	319	-76	49	47	59	79
- витрати на проживання	1173	779	1065	1215	1480	-394	286	149	265	307
- витрати на харчування	221	151	196	240	282	-71	45	44	43	61
- інші витрати	664	272	386	663	849	-392	114	278	186	185
Ефект від надання послуг	1590	1050	1156	1659	2425	-541	106	502	767	835
Ефективність надання послуг	1,26	1,26	1,21	1,25	1,27	0	-0,05	0,04	0,02	0,01

Як видно з представленої таблиці, негативно на динаміку рівня ефективності надання туристичних послуг підприємства вплинуло зростання транспортних витрат та витрат на проживання, тоді як зростання доходів, обумовлене як підвищенням цін, так і збільшенням кількості туристів, забезпечило зростання рівня ефективності.

На сьогодні ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" основні доходи отримує від організації турів до країн Західної Європи, при чому ефективність роботи за даним напрямком є стабільно високою. На наш погляд саме те, що найбільш приваблива DESTИНАЦІЯ забезпечує підприємству високу ефективність можна вважати його конкурентною перевагою.

Необхідно відзначити наявність у керівництва підприємства стратегічного мислення. Попри те, що країни Європи є для ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" найпривабливішими, на підприємстві активно розробляються тури за новими напрямками, оскільки зрозумілим є те, що конкуренція на ринку європейського туризму є надзвичайно високою. Окрім того, після підписання договору про безвізове переміщення осіб значна кількість туристів, які раніше користувалися послугами туристичних компаній, почали самостійно подорожувати до європейських країн, що вказує на доцільність пошуку підприємством нових привабливих туристичних напрямків.

Відповіддю на таку ситуацію став активний розвиток азійського напрямку, спроможний забезпечити клієнтам підприємства гармонійне поєднання різних типів туризму. Організація поїздок у цьому напрямі є більш складною для клієнтів, тому вони частіше звертаються за послугами до туристичних підприємств. Наявність стабільних ділових зав'язків з об'єктами туристичної інфраструктури дозволяє досягти високої ефективності роботи за цим напрямком.

До конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" необхідно також віднести наявність міцних зав'язків з транспортними компаніями, готелями, гідами, івент агентствами. База партнерів підприємства постійно оновлюється, чому сприяє активна участь підприємства у профільних виставках. Постійне нарощування партнерської мережі дозволяє запропонувати оптимальний для клієнта варіант туру у найкоротші терміни та з найменшими можливими витратами.

Ще однією конкурентною перевагою підприємства є його функціональний Інтернет-сайт. На порталі підприємства можна знайти актуальну інформацію про тури, «гарячі» пропозиції, акції. Окрім цього там можна познайомитися з

матеріалами щодо діяльності підприємства та здійснити комунікацію з працівниками. Наявність якісного Інтернет-сайту у сучасних умовах є однією з основних сильних сторін ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП".

Ще однією конкурентною перевагою підприємства можна назвати його функцію франчайзера. Розвиток у регіонах підприємство здійснює шляхом продажу франшиз, що, з одного боку, сприяє отриманню додаткових доходів, а з іншого сприяє підвищенню пізнаваності бренду та збільшенню географії діяльності.

Таким чином, конкурентні переваги підприємства на нинішньому етапі існують в усіх сферах його діяльності (рис. 2.13).



**Рис. 2.13 – Конкурентні переваги ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП".**

*Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства*

Серед ключових управлінських конкурентних переваг можна виділити функціональну організаційну структуру та високу кваліфікацію персоналу. Серед

маркетингових конкурентних переваг на увагу заслугоує асортиментна та цінова політика підприємства, орієнтовані на клієнтів з різними смаками та можливостями.

Серед фінансово-економічних конкурентних переваг необхідно відзначити високу ефективність надання туристичних послуг, а також диверсифікованість джерел надходження фінансових ресурсів через продаж франшиз підприємства.

До інформаційних конкурентних переваг підприємства належить наявність якісного Інтернет-сайту, який дозволяє оперативно знайти усю необхідну інформацію про підприємство, а також здійснити комунікацію з представниками компанії.

На наш погляд, поєднання зазначених конкурентних переваг дозволяє ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" досягти оптимальних результатів та утримувати лідерські позиції на ринку туристичних послуг.

## **Висновки до розділу 2**

1. ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" на ринку туристичних послуг з 1994 року. Партнерами підприємства є туроператори з понад 40 країн світу. Підприємство надає послуги розробки маршрутів подорожі, визначає найбільш зручний варіант перельоту, враховує всі нюанси і специфічні особливості обраної клієнтом країни. Здійснений аналіз вказує на те, що фінансовий стан підприємства є задовільним: обсяги діяльності мають тенденцію до зростання, рівень ліквідності відповідає нормативним значенням, рентабельність діяльності збільшується. Основною проблемою ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" є високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування, що збільшується навіть попри нарощування власного капіталу.

2. Умови, у яких функціонує ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", є вкрай складними. Ринок туристичних послуг України є ринком монополістичної конкуренції, при чому 7 компаній контролюють переважну частину туристичних потоків. Розвиток ринку відбувається у складних політичних та економічних

умовах, що обумовлює нестабільність попиту та змушує підприємство постійно знаходити нові можливості задовольняти потреби клієнтів.

3. Конкурентні переваги підприємства на нинішньому етапі існують в усіх сферах його діяльності. Серед ключових управлінських конкурентних переваг можна виділити функціональну організаційну структуру та високу кваліфікацію персоналу. Серед маркетингових конкурентних переваг на увагу заслуговує асортиментна та цінова політика підприємства, орієнтовані на клієнтів з різними смаками та можливостями. Серед фінансово-економічних конкурентних переваг необхідно відзначити високу ефективність надання туристичних послуг, а також диверсифікованість джерел надходження фінансових ресурсів через продаж франшиз підприємства. До інформаційних конкурентних переваг підприємства належить наявність якісного Інтернет-сайту, який дозволяє оперативно знайти усю необхідну інформацію про підприємство, а також здійснити комунікацію з представниками компанії.



## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"**

### **3.1. Напрями диверсифікації конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"**

В умовах динамічної конкуренції, притаманної туристичному ринку, значну роль у забезпечення успіху підприємства на ринку відіграє формування та розвиток конкурентних переваг. Мова у цьому випадку йде не про адаптацію до умов ринку, яка, безперечно, також у значній мірі сприяє популярності туристичних компаній серед клієнтів, а про цілеспрямовані дії, які мають на меті формування відмінних від конкурентів рис, які можуть забезпечити лояльність клієнтів та зростання доходів і оптимізацію витрат підприємства.

Аналіз, здійснений у попередньому параграфі роботи, дозволив констатувати, що наразі ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" має конкурентні переваги управлінського, маркетингового, фінансово-економічного та інформаційного характеру. У процесі обґрунтування напрямів диверсифікації конкурентних переваг доцільно також використовувати використану раніше класифікацію, розглядаючи можливості вдосконалення за кожною з окреслених сфер.

Необхідність вдосконалення конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" пов'язана з тим, що жодна з виділених нами у другому розділі конкурентних переваг не є унікальною, тобто ключові конкуренти підприємства також мають якісні Інтернет-ресурси, широкий ціновий діапазон та кваліфікованих працівників. Усі розглянуті переваги у комплексі дозволяють підприємству залишатися одним із лідерів ринку, проте не забезпечують йому стратегічних переваг, які є основою для довгострокової конкурентної боротьби.

Розглядаючи управлінські конкурентні переваги, можна констатувати, що схема роботи підприємства є типовою для відповідного ринку. Формат обслуговування споживачів, що використовується ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" перевірений роками, і тому підприємство не вважає за доцільне його змінювати. Втім в умовах сучасного ринку, коли основним ресурсом стає час,

конкурентною перевагою підприємства може стати забезпечення можливості клієнта його зекономити.

Значна кількість туристичних підприємств уже перейшла на обслуговування клієнтів онлайн, аналогічну послугу надає також ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", проте спілкування через Інтернет не завжди дозволяє туристам зорієнтуватися стосовно вибору туристичного продукту – живе спілкування з агентом, який може, окрім безпосередньо сформованих запитів клієнта, отримати інформацію про нього з його поведінки та манери спілкування, зазвичай дозволяє значно краще підібрати оптимальні для клієнта умови відпочинку.

З огляду на це, пропонуємо ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" запровадити на підприємстві відділ виїзного обслуговування: така ініціатива забезпечуватиме одночасно живе спілкування між агентом та туристом, та економію часу клієнтів. При цьому, для мінімізації тиску на клієнта, таку послугу доцільно зробити платною за умови незамовлення ним туру: за таких умов приїзд працівника туристичної фірми буде оплачений відповідно до офіційних розцінок, і турист буде вільно приймати рішення про купівлю продукту.

Сьогодні усе більша кількість підприємств сфери послуг переходить до виїзного формату обслуговування: компанії, які працюють у сфері побутових послуг (хімчистки, майстерні ремонту одягу та взуття), пропонують виїзд до замовника за речами, які мають бути відремонтовані; заклади індустрії естетичної медицини та косметології усе частіше проводять первинні обстеження та значний асортимент послуг на території замовника; усе більша кількість магазинів одягу пропонує послуги шопера, який приїздить до клієнта, спілкується з ним, формує запит, після чого привозить підібраний для нього одяг на примірку. Аналогічний підхід може бути також використаний і при роботі ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП". При цьому зауважимо, що такий формат роботи може бути цікавий не лише VIP клієнтам, але й туристам з середнім рівнем доходу, для яких нестача часу також є серйозною проблемою.

Також конкурентною перевагою підприємства може стати зміна ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" формату роботи над вибором розміщення. Наразі клієнт для здійснення кінцевого вибору отримує від туристичної фірми перелік готелів, іноді – посилання на їх офіційні сайти, що вимагає витрат часу та не дає можливості побачити інші опції, які з тих чи інших причин не потрапили до вибірки.

Пропонуємо для вибору готелю надсилати туристам готовий продукт – порівняльну таблицю, де буде викладено інформацію про готель, зазначено відповідність поставленим вимогам, вказано ціну і зазначено відомі туристичному підприємству недоліки закладу, якщо такі є. Такий підхід дозволить клієнту зробити свідомий вибір, що важливо для забезпечення максимально позитивних вражень про поїздку.

Також пропонуючи клієнтам готелі доцільно у кінці таблиці наводити декілька варіантів, які не відповідають усім наданим туристом критеріям, проте видаються менеджеру цікавими. За умови знання менеджером ринку та наявності досвіду його вибір може бути оптимальним для задоволення потреб клієнтів.

Розглядаючи маркетингові конкурентні переваги, зауважимо, що напрями для диверсифікації конкурентних переваг існують у сфері як асортиментної, так і цінової політики.

Розглядаючи асортименту політику, зазначимо, що ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" нині приділяє недостатньо уваги груповим турам. При чому мова йде не про екскурсійний туризм, а про такі популярні зараз напрямки як івент-подорожі (поїздки на концерти, туристичні заходи, свята), спортивні, СПА, детокс-тури, поїздки у міжнародні центри йоги та ретріти тощо.

Ця сфера туристичного бізнесу сьогодні вважається нішевою, і на ній спеціалізуються переважно підприємства, яка мають вузький профіль та обізнані зі специфікою ринку. Проте цей напрям наразі активно розвивається,

тому для посилення конкурентних позицій у майбутньому доцільним буде розвиток у цьому напрямі.

Ще однією конкурентною перевагою підприємства має стати унікальний перелік екскурсійних маршрутів, які пропонуються туристам під час їх перебуванням за кордоном. Сьогодні можна виділити 3 основні формати проведення екскурсій: гідом туристичного підприємства, що супроводжує туристів (у випадку групового туризму); гідом туристичного підприємства-партнера, розміщеного за кордоном; приватними підприємцями (експатами або місцевими жителями), які проводять екскурсії за авторськими маршрутами.

На нашу думку оптимальним для ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" буде використання першого та третього підходів. Гіди, які супроводжують туристів з самого початку до моменту проведення екскурсії зазвичай добре знають групу, можуть адаптувати маршрут до її інтересів та потреб, зацікавити кожного туриста, який входить до групи. Окрім цього такий варіант організації екскурсій зазвичай є дешевшим, що набуває особливої ваги для турів у низькому ціновому сегменті.

За умови організації індивідуальних турів при виборі екскурсовода найкраще скористатися послугами фрілансерів, оскільки попит на їх послуги залежить від якості екскурсійного обслуговування. Окрім цього, авторські екскурсії зазвичай є більш цікавими порівняно з тими, які пропонують професійні гіди.

Залежно від того, що саме хоче отримати від інструкції турист, доцільно обирати у якості гідів або експатів, які тривалий час живуть у певній країні – їх тури зазвичай адаптовані під потреби туристів, або місцевих жителів, які можуть максимально інформативно та цікаво розповісти про нове місто, акцентуючи увагу на національних особливостях та менталітеті жителів регіону.

Оптимальним інструментом пошуку гідів можуть стати соціальні мережі. Блоги гідів можуть сформувати об'єктивну картину щодо стилю викладення матеріалу, ретельності та уваги до фактів. Окрім цього, у соціальних мережах

гиди часто викладають фрагменти своїх екскурсій. Таким чином, проаналізувавши наявну у відкритому доступі інформацію ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" матиме можливість обрати найкращих партнерів для організації екскурсій за кордоном,

Розглядаючи удосконалення цінової політики, зауважимо, що недоліком ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" сьогодні є відсутність політики лояльності, яка б дозволяла туристам отримувати знижки за умови повторного звернення. Ідею введення знижок для постійних клієнтів фактично лежить на поверхні, проте наразі не використовується.

Конкурентною перевагою може стати також маркетингова стратегія, що полягатиме у використанні нового каналу для реклами – цільової аудиторії підприємств-партнерів. Необхідно відзначити, що реалізація попередньої ініціативи, і, зокрема, включення в асортимент івент-турів, вимагатиме від ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" пошуку підприємств-партнерів (івент-агенств, компанії з продажу квитків тощо), таким чином поширення через них рекламних матеріалів дозволить підприємству істотно збільшити охоплення аудиторії рекламою. Перелік потенційних партнерів ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" для реалізації цієї пропозиції представлено у табл. 3.1.

Диферсифікація конкурентних переваг можлива сьогодні також і в інформаційній сфері. Сьогодні офіційний сайт ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" працює лише як інформаційний ресурс, тоді як оптимальним буде його перетворення у портал, де кожен із постійних клієнтів матиме особистий кабінет, у якому буде представлена інформація про акції та пропозиції, а також персональні знижки, якими він зможе скористатися; у який надсилатиметься інформація про потенційні варіанти туристичного продукту, якщо турист замовив послугу; у якому будуть розміщені електронні версії ваучерів та квитків, страхового полісу, необхідні для здійснення поїздки.

Окрім цього, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" доцільно розробити додаток для мобільного телефону, через який турист матиме доступ до усієї

необхідної йому інформації. Це суттєво спростить процес підготовки до поїздки і зменшить ризики для туристів.

Таблиця 3.1.

**Потенційні партнери ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у сфері збуту івент-турів**

Тип компанії	Сфера діяльності	Потенційні партнери	Можливий напрям співпраці
Івент агєства	Організація корпоративних та ділових заходів, концертів, весіль, дитячих та сімейних свят, випускних	Bonapart, Lucky, Diamond, Event-Planet, Gorodetsky Event Agency	Первинний відбір локацій для організації заходів, бронювання розміщення та транспорту для івентів, організованих за кордоном, первинний відбір та організація інтерв'ю для потенційних партнерів за кордоном. ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" також може брати на себе організацію весільних подорожей
Сервіси продажу квитків	Продаж квитків на концерти, вистави, семінари, тренінги,	Parter.ua, Concert.ua, Kontramarka.ua, Karabas.com	Сервіс продажу квитків розміщуватиме за комісію матеріали про поїздку на захід за кордоном, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" здійснюватиме організацію цієї поїздки
Тренінгові компанії	Організація бізнес-тренінгів, корпоративного навчання, коучінгу, мовних курсів	OVITTA, Training.ua, Розвиток, Українська тренінгова компанія	Тренінгова компанія братиме на себе обов'язок стосовно змістовної частини тренінгів, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" – організацію проживання за кордоном, квитків, хварчування, трасферів

*Джерело: складено автором на даних мережі Інтернет*

Розглядаючи групу фінансово-економічних конкурентних переваг, зазначимо, що основним заходом, який сприятиме стабільному надходженню фінансових ресурсів та забезпеченню високої ефективності міжнародних

операцій, є співпраця з перевіреними партнерами. Повторне звернення клієнтів до туристичної компанії можливе лише за умови якісного виконання нею своїх послуг, відсутністю затримок рейсів та невідповідності закладів розміщення задекларованому рівню. З огляду на це, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" доцільно максимально ретельно добирати партнерів, співпрацюючи лише з тими, хто зарекомендував себе надійним постачальником послуг.

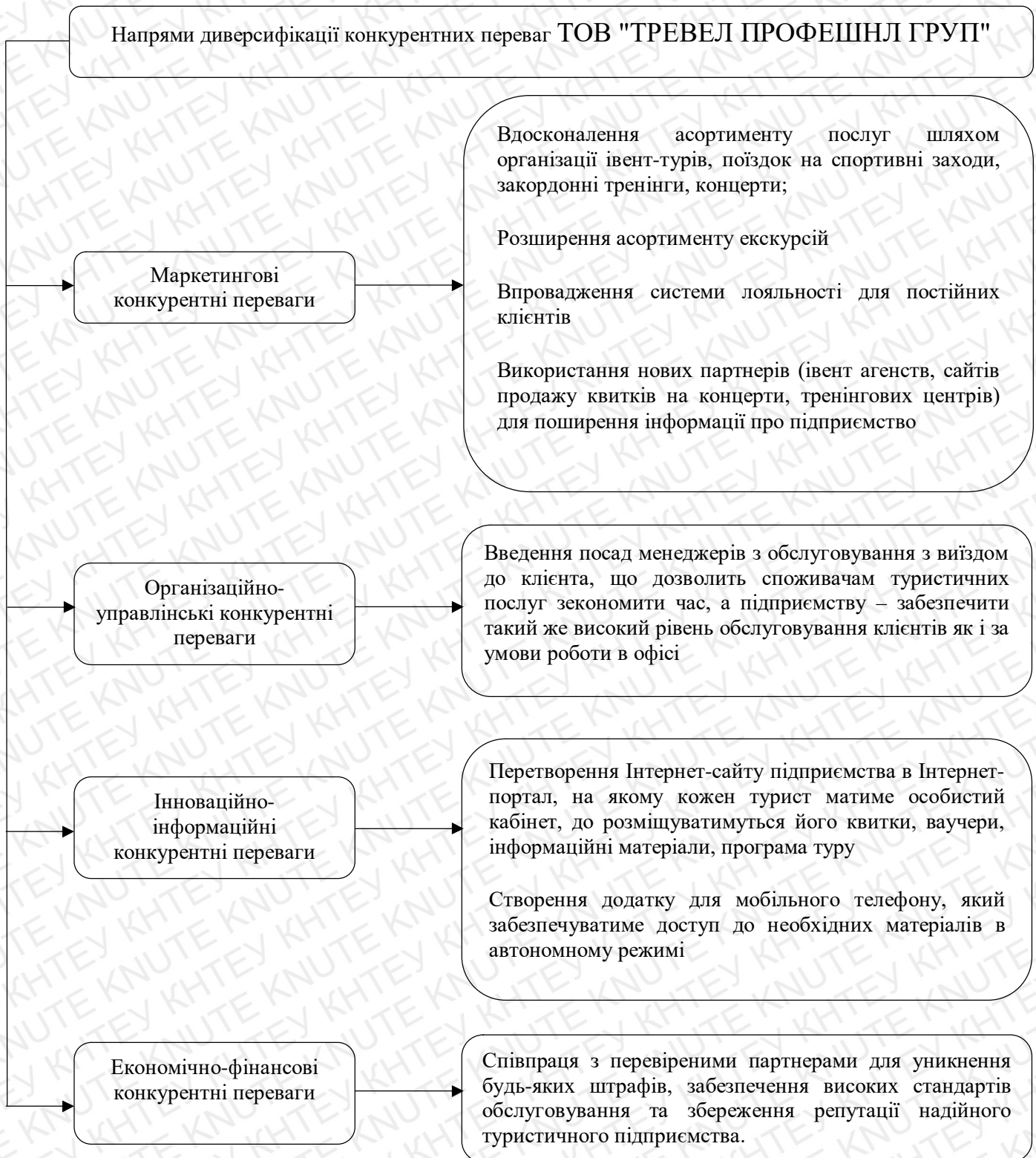
Селективний підхід до формування партнерської мережі може негативно позначитися на туристичному продукті у низькому ціновому сегменті, з огляду на що підприємству доцільно на постійній основі здійснювати аналіз ринку, шукаючи можливості для забезпечення високої якості послуг за прийнятною ціною. При цьому зауважимо, що репутація є основною конкурентною перевагою на ринку туристичних послуг, з огляду на що доцільно інвестувати саме у її розвиток, не ризикуючи нею заради короткострокових фінансових вигод.

Таким чином, можливості диверсифікації та формування стратегічних конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" має в усіх сферах господарської діяльності. Реалізація розглянутих нами заходів дозволить підприємству поступово перейти до нового формату обслуговування споживачів, забезпечивши для них максимальну зручність вибору турів, які у повній мірі відповідатимуть їх потребам та смакам.

Процес переходу до нового формату обслуговування може бути достатньо тривалим, оскільки створення та тестування нового Інтернет сайту, укладання договорів з партнерами, пошук талановитих гідів вимагатимуть значних витрат часу. Окрім цього, реалізація окремих пропозицій є також досить витратною. Втім впровадження наданих рекомендацій може забезпечити ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" конкурентні переваги, які конкурентам буде досить важко скопіювати у короткостроковій перспективі (рис. 3.1).

За умови впровадження усіх наданих пропозицій можна очікувати посилення позицій ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у найвищому ціновому сегменті, який нині є для підприємства другорядним. Втім саме орієнтація на

ексклюзивний туристичний продукт, попит на який зазвичай зберігається навіть в умовах кризи, може стати для підприємства ключовим інструментом конкурентної боротьби.



**Рис. 3.1. Напрями диверсифікації конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"**

*Джерело: складено автором*



Поряд із розвитком у тих сферах, які були виділені у якості основних, ми також вважаємо за доцільне і на далі шукати можливості вдосконалювати традиційні для підприємства напрямки – це дозволить не втрачати клієнтів у низькому та середньому ціновому сегментах та зробить ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" багатопрофільним туристичним підприємством.

### **3.2. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення існуючих конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"**

Розглядаючи напрями вдосконалення існуючих конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", доцільно зосередити увагу на факторах, які впливають на їх розвиток і можливість використання підприємством. Це дозволить ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" об'єктивно визначити вектор розвитку компанії, спроможний забезпечити їй оптимальний результат.

Так, при створенні туристичного продукту, а також при встановленні критеріїв якості туристичних послуг компанії важливу роль мають відігравати споживачі послуг, на яких орієнтовані тури, оскільки тип клієнтури безпосередньо впливає на структуру туру, визначення мети та вибір місця подорожі.

Пропозиція туристичного продукту ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" має бути широкою, тому туристична компанія повинна розраховує на великий спектр споживачів своїх послуг. Визначити певний тип людини, яка уособлює у собі образ споживача пропозиції компанії, неможливо, оскільки туристичні тенденції змінюються. Різниця між категоріями туристів ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" полягає у меті поїздки, їх вимогах до турпослуг, ціні, яку вони готові й спроможні заплатити. Кожному типу туристів відповідає визначений тип туристичного ринку. З огляду на це, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" має бути готовою запропонувати туристу широкий спектр альтернатив, хоча більше уваги, безперечно, доцільно приділяти саме

затребуваним клієнтами напрямах, маючи лише базові варіанти організації подорожей до рідковідвідуваних країн та регіонів.

Важливим фактором успіху ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" на ринку є збереження індивідуального підходу менеджера з продажу до кожного туриста. Що стосується обслуговування, то менеджери компанії мають приділяти увагу в рівній мірі туристам кожного напрямку. Обслуговування туристів ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" має здійснюватися з врахуванням специфіки кожного туриста. Поряд з існуючою схемою обслуговування, яка була розроблена безпосередньо керівником туристичної компанії для дотримання високої якості обслуговування, що підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку туристичних компаній, кожен менеджер повинен визначати, чого саме хоче клієнт, для того, щоб в перспективі він повернувся саме до цієї фірми. При цьому специфіка туриста має враховуватися на кожному етапі обслуговування туристів.

Окрім орієнтації на споживачів ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" має постійно досліджувати діяльність конкурентів, оскільки такі дії допоможуть скоригувати конкурентну поведінку підприємства, виправити власні недоліки та перейняти позитивний досвід. При цьому ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" доцільно брати до уваги не лише дії безпосередніх конкурентів, тобто аналогічних туристичних підприємств, але й сервісів для самостійної організації поїздок – спектр послуг, які надаються такими порталами, сьогодні є надзвичайно широким, що перетворює їх у повноцінних учасників ринку туристичних послуг.

Однією з основних загроз для діяльності підприємств є сьогодні те, що існує частка туристів, які взагалі не користуються послугами туристичних компаній. Такі туристи надають перевагу бронюванню закордонних турів чи турів по Україні за допомогою Інтернет порталів. Наприклад Інтернет портал «booking.net», який співпрацює з готелями та іноземними операторами,

щомісячно здійснює набагато більше бронювань ніж більша частина туристичних компаній України.

Для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів менеджерам ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" доцільно постійно аналізувати інформацію, представлену на Інтернет-порталах, обираючи для своїх турів ті засоби розміщення, які користуються найбільшою популярністю серед споживачі.

Статистика сайтів бронювання квитків та готелів також дозволяє відслідковувати найбільш популярні серед туристів напрямки: відслідковуючи сплески попиту ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" матиме можливість включати у свої тури найбільш популярні дестинації.

Також інструментом моніторингу смаків туристів можуть стати соціальні мережі. При розробці турів важливо включати до їх програм відвідування найбільш трендових місць – пам'яток архітектури, кафе та ресторанів, магазинів, оглядових майданчиків. Навіть якщо такі місця знаходяться поза основним маршрутом, проте у безпосередній близькості до нього, важливо скоригувати програму туру з метою забезпечення зацікавленості тієї частини туристів, що активно користуються соціальними мережами.

Також соціальні мережі можна використовувати для популяризації бренду підприємства: для цього достатньо створити власні хештеги на кшталт #tpg, #travelprogroup, #tpgtrip, та просити туристів додавати їх до фотографій в Інстаграм в обмін на бонуси – невеликі знижки на туристичне обслуговування чи сувенірну продукцію.

Для популяризації нових напрямків ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" доцільно активно організовувати рекламні тури, у які запрошувати не лише працівників підприємства, які займаються просуванням цього продукту, але й лідерів суспільної думки.

Зважаючи на те, що ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" є франчайзером, для підвищення якості обслуговування туристів необхідно чітко визначити, які функції мають бути покладені на партнерів, а які мають здійснюватися безпосередньо ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП". На нашу думку, основні функції, пов'язані з організацією туристичного обслуговування, мають бути покладені на ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", тоді як підприємства-партнери повинні опікуватися просуванням туристичного продукту, а також вирішенням дрібних питань, які можуть виникнути у туристів під час відпочинку, якщо ці питання не пов'язані з базовими аспектами туру та не впливають на враження туриста.

На наш погляд, лише за умови повного розподілу обов'язків між усіма сторонами, які задіяні в обслуговуванні туриста, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" матиме можливість істотно підвищити якість послуг, які надаються клієнтам.

Повертаючись до питання медійної присутності, яке розглядалося вище, зауважимо, що наразі одним із найвагоміших резервів підвищення ефективності туристичної діяльності ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" є посилення маркетингової складової його діяльності. Нам здається, що для максимізації ефективності маркетингу ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" розробкою маркетингових заходів та стратегії має займатися не лише відділ маркетингу, а й безпосередньо керівництво компанії та менеджери з продажу, які генерують ідеї щодо можливих заходів та взаємодіють безпосередньо зі споживачем, що дає їм значний потенціал для формування нових ідей.

Пропозиції щодо активізації маркетингу мають іти від менеджерів з продажу, які досліджуватимуть свої сегменти ринку. А керівник повинен вирішувати, чи варто вкладати кошти у ті чи інші маркетингові заходи. До компетенції керівника має входити затвердження участі туроператора у виставках, затвердження рекламного бюджету, рекламних заходів та ін. На менеджерів має покладатися обов'язок з розроблення рекламних проспектів, буклетів, листівок та необхідної інформації за своїм напрямком.

З огляду на те, що досліджуване підприємство вже давно і успішно працює на ринку туризму, йому доцільно розширювати асортимент пропонованих подорожей за рахунок ділового туризму. У якості пропозиції щодо диверсифікації конкурентних переваг ми розглядали можливість організації івент-турів, тоді як до заходів щодо збереження конкурентних переваг доцільно віднести розвиток туризму з метою участі у міжнародних виставках. Такі послуги нині надаються ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", при чому включають у себе увесь спектр допомоги, необхідної для участі або відвідування виставки за кордоном. Втім частка таких турів в асортиментному портфелі підприємства є незначною, хоча рівень їх організації є достатньо високим.

Особливо цікавим бізнес-туризм може стати для представників малого та середнього бізнесу України: значна кількість компаній, які досягли успіху на локальному ринку та хочуть розвиватися, через брак досвіду не може самостійно організувати візит на виставку або навіть не має можливості отримати на неї запрошення. Саме для таких підприємств співпраця з ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" буде оптимальною, що вказує на перспективність розглянутого напрямку для підприємства.

Для посилення конкурентної переваги у сфері ділового туризму ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" доцільно активно співпрацювати з різноманітними виставками та виставочними залами, а також розміщувати інформацію про виставки на сайті.

При формуванні стратегії розвитку ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" необхідно враховувати складну економічну ситуацію в країні, що призводить до зменшення попиту на послуги виїзного туризму, та формувати змішані тури, які передбачатимуть розміщення туристів у комфортабельних готелях прикордонних регіонів України з проведенням екскурсій до Угорщини, Польщі, Румунії.

Таким чином, можна констатувати, що у розглянутих нами напрямках розвитку існуючих конкурентних переваг нема нічого інноваційного.

Ключовим аспектом успішної поведінки в умовах конкуренції є постійна робота над вдосконаленням діяльності туристичної компанії. Саме перманентний моніторинг можливостей покращення сервісу та впровадження цих можливостей у практичну діяльність підприємства спроможні забезпечити ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" успіх на ринку. Отже зміни у системі управління підприємством, і, зокрема, орієнтація на шляхи посилення існуючих конкурентних позицій, мають стати новою стратегією підприємства.

На наш погляд, керівництву ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" доцільно розглянути можливість розширення штату працівників за рахунок стратегічного менеджера, завданням якого буде саме моніторинг поточної ситуації та виявлення як слабких місць компанії, так і сильних сторін її діяльності, які за умови певних змін можуть перейти до розряду стратегічних конкурентних переваг.

Фахівці у сфері стратегічного управління та конкурентоспроможності наразі є затребуваною позицією на ринку, тому заробітна плата такого фахівця має складати не менше 20 тис. грн./місяць. Втім для обраного кандидата доцільно встановити випробний термін тривалістю 3 місяці, протягом якого можна буде оцінити, наскільки ефективною є його робота. Процес пошуку фахівця, який забезпечить компанії можливості для росту, може тривати досить довго, проте за умови знаходження обізнаного зі специфікою туристичної сфери фахівця, спроможного пропонувати нестандартні рішення, результат для ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" буде сприятливим.

У цілому, усі надані нами рекомендації щодо посилення існуючих конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" можна згрупувати у 4 групи: дослідження діяльності конкурентів, орієнтація на споживачів послуг, врахування впливу розвитку Інтернет-технологій та вдосконалення відносин з партнерами. При цьому усі зазначені групи є взаємопов'язаними, і окремі пропозиції можна віднести одночасно до декількох напрямків посилення конкурентних позицій підприємства (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Напрями посилення існуючих конкурентних переваг  
ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"**

*Джерело: складено автором*

Як видно з представленої таблиці, орієнтація на задоволення потреб споживачів досить тісно пов'язана з напрямом врахування впливу розвитку Інтернет-технологій, оскільки соціальні мережі нині є одним з основних джерел отримання інформації про інтереси різних соціальних груп. Популярність окремих туристичних об'єктів також можна відслідковувати завдяки соціальним мережам, а також через моніторинг популярних серед туристів ресурсів Google Map та TripAdvisor.

З необхідністю врахування розвитку Інтернет-технологій пов'язана також пропозиція передачі функцій екскурсійного обслуговування фрилансерам – інформацію про них також доцільно шукати онлайн.

У цілому, можливість утримання конкурентних переваг повною мірою залежить від креативності керівництва та працівників підприємства: наразі маркетинг відіграє значну роль в успіху усіх компаній, таким чином, ступінь впливу заходів на конкурентні позиції ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" буде залежати від того, наскільки якісно буде відбуватися просування нововведень.

Розглядаючи напрями розвитку існуючих конкурентних переваг важливо акцентувати увагу на вартості впровадження наданих пропозицій. Фактично, додаткових витрат вимагатиме лише впровадження посади стратегічного менеджера, оскільки решта заходів повинні реалізуватися силами існуючих працівників компанії та в межах наявного бюджету.

Для успіху на ринку працівникам ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" необхідно усвідомити, що зміни, пошук та розвиток – логічні процеси для підприємства, яке хоче укріпитися на ринку. З огляду на це реалізація заходів щодо посилення конкурентних позицій має відбуватися на постійній основі та розглядатися як один з елементів операційної діяльності компанії. Лише за такого підходу можна очікувати на високу ефективність конкурентного управління.

Надані нами рекомендації формують лише межі для реалізації заходів щодо посилення конкурентних переваг, оскільки за умови індивідуального підходу до туристів та ретельного аналізу дій принаймні ключових конкурентів, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" матиме можливість істотно розширити перелік заходів, необхідних для успішної конкурентної боротьби.

При цьому посилення конкурентних позицій у жодному випадку не повинно перетворитися на основну мету ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" – ключовим орієнтиром підприємства має залишатися задоволення потреб споживачів у якісних туристичних послугах. Лише за таких умов підприємство зможе протягом тривалого часу утримувати ринкові позиції і залишатися конкурентоздатним.



### 3.3. Прогноз розвитку ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"

Прогнозування діяльності підприємств на ринку туристичних послуг є вкрай складним, оскільки зазначена сфера є досить чутливою до будь-яких змін в економічній, соціальній та політичній сферах як країн формування, так і спрямування туристичних потоків. Окрім цього, ринок туристичних послуг сам по собі є достатньо мінливим, що пов'язано з появою на ньому нових суб'єктів – Інтернет-сервісів бронювання, які створюють можливість туристам самостійно здійснювати організацію поїздок.

Підвищення рівня автономності туристів, у свою чергу, веде до поступового розширення географії туристичних поїздок, і обумовлює необхідність пошуку нових шляхів задоволення потреб клієнтів з боку туристичних підприємств. З огляду на це, достеменно спрогнозувати тенденції розвитку ринку туристичних послуг і, відповідно, показники господарської діяльності окремих суб'єктів вкрай складно.

Тим не менш, за умови припущення, що ринок буде протягом прогнозного періоду стабільним, можна провести розрахунки обсягів доходів та витрат, які будуть отримані підприємством за умови дотримання існуючої конкурентної стратегії, та у випадку впровадження заходів щодо утримання існуючих та формування нових конкурентних переваг.

Для розрахунку фінансових результатів ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" за умови незмінності конкурентної поведінки ми використали метод екстраполяції, якій полягає у перенесенні тенденцій попередніх періодів на наступні. Для проведення розрахунків ми знайшли середньорічний темп зміни основних статей доходів та витрат за 2013 – 2018 рр., після чого спрогнозували їх значення у 2019 – 2021 рр. та розрахували очікуваний прибуток (табл. 3.2). Здійснені розрахунки засвідчили, що незмінності конкурентної поведінки можна очікувати на зростання протягом наступних років як чистого доходу від реалізації продукції, так і інших операційних доходів у середньому на 10% щороку.

Таблиця 3.2.

**Прогнозні фінансові результати ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2019 – 2021 рр. за умови незмінності стратегії формування конкурентних переваг, тис. грн.**

Показник	Факт	План	Темп зростання	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018		2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11345	12482	1,10	13733	15110	16625	1137	1251	1377	1515	5280
Інші операційні доходи	38706	44115	1,10	48537	53402	58755	5409	4422	4865	5353	20049
Адміністративні витрати	35404	39820	1,09	43404	47310	51568	4416	3584	3906	4258	16164
Витрати на збут	7378	11428	1,16	13256	15377	17838	4050	1828	2121	2460	10460
Інші операційні витрати	6001	4238	1,13	4789	5411	6115	-1763	551	623	703	114
Фінансовий результат від операційної діяльності	1268	1111	-	822	414	-140	-157	-290	-408	-554	-1408
Інші фінансові доходи	109	109	0,62	67	42	26	0	-42	-26	-16	-83
Інші доходи	182	182	2,42	441	1069	2589	0	259	628	1521	2407
Інші витрати	6	6	0,42	2	1	0	0	-4	-1	-1	-6
Фінансовий результат до оподаткування	1553	1396	-	1328	1523	2474	-157	-69	195	951	921
Витрати (дохід) з податку на прибуток	291	251	-	239	274	445	-40	-12	35	171	154
Чистий фінансовий результат	1262	1145	-	1089	1249	2029	-117	-56	160	780	767

Як видно з представленої таблиці, до 2021 р. чистий дохід від реалізації послуг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" складе 16625 тис. грн., а інші операційні доходи дорівнюватимуть 53402 тис. грн.

За винятком адміністративних витрат, темп зростання яких склав 1,09, витрати на збут та інші операційні витрати за досліджуваний період зростали швидше за доходи. Внаслідок цього до 2021 року можна очікувати зменшення фінансового результату від операційної діяльності: за нашими прогнозами у 2021 р. підприємство стане збитковим, і збиток від операційної діяльності складе 140 тис. грн.

Протягом попередніх років відбувалося істотне зростання інших доходів, і за умови збереження такої тенденції до 2021 р. їх обсяг складе 2589 тис. грн. Таким чином, чистий фінансовий результат підприємства протягом наступних років матиме тенденцію до зростання та складе у 2021 р. 2029 тис. грн.

При прогнозуванні фінансових результатів за умови реалізації заходів у сфері посилення конкурентних переваг ми використали 3 сценарії, оскільки аналіз альтернативних варіантів дозволяє зробити висновки про ризики підприємства за умови впровадження наданих рекомендацій. За песимістичного підходу очікуємо, що доходи підприємства будуть рівними доходам, прогнозованим для випадку незмінності конкурентної поведінки, тоді як витрати зростуть на 5% порівняно з цим варіантом. Розрахунки свідчать, що за такого сценарію протягом усього періоду підприємство буде збитковим і обсяг чистого збитку до 2021 р. складе 1068 тис. грн. (табл. 3.3).

За умови реалізації песимістичного сценарію адміністративні витрати зростуть до 2021 р. до 54146 тис. грн., витрати на збут – до 18730 тис. грн., інші операційні витрати – до 6421 тис. грн. При цьому фінансовий результат від операційної діяльності буде від'ємним і обсяг збитку зростатиме з кожним роком, досягнувши у 2021 р. 3916 тис. грн.

**Прогнозні фінансові результати ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2019 – 2021 рр. за умови  
впровадження наданих рекомендацій (песимістичний сценарій), тис. грн.**

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11345	12482	13733	15110	16625	1137	1251	1377	1515	5280
Інші операційні доходи	38706	44115	48537	53402	58755	5409	4422	4865	5353	20049
Адміністративні витрати	35404	39820	45574	49675	54146	4416	5754	4102	4471	18742
Витрати на збут	7378	11428	13919	16146	18730	4050	2491	2227	2583	11352
Інші операційні витрати	6001	4238	5028	5682	6421	-1763	790	654	739	420
Фінансовий результат від операційної діяльності	1268	1111	-2251	-2991	-3916	-157	-3362	-740	-925	-5184
Інші фінансові доходи	109	109	67	42	26	0	-42	-26	-16	-83
Інші доходи	182	182	441	1069	2589	0	259	628	1521	2407
Інші витрати	6	6	2	1	0	0	-4	-1	-1	-6
Фінансовий результат до оподаткування	1553	1396	-1745	-1882	-1302	-157	-3141	-137	580	-2855
Витрати (дохід) з податку на прибуток	291	251	-314	-339	-234	-40	-565	-25	104	-525
Чистий фінансовий результат	1262	1145	-1431	-1543	-1068	-117	-2576	-112	476	-2330

З огляду на те, що надані нами рекомендації не стосувалися неопераційної діяльності підприємства, при здійсненні прогнозування фінансових результатів за умови реалізації наданих пропозицій інші доходи та витрати бралися рівними тим значенням, які були отримані при використанні екстраполяції. У результаті навіть значні обсяги інших доходів не дозволять підприємству покрити операційні збитки.

Попри те, що за умови негативної реакції ринку на нововведення ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", підприємство буде збитковим, існує тенденція до зменшення обсягів збитків з часом, таким чином ризику реалізації наданих рекомендацій є прийнятними для підприємства.

За оптимістичного сценарію поряд зі зростанням витрат відбудеться зростання доходів підприємства у середньому на 10% щороку. Як видно з представленої таблиці, за такої динаміки чистий дохід підприємства досягне 18287 тис. грн. до 2021 р., інші операційні доходи, у свою чергу, складуть 671242 тис. грн. Зважаючи на те, що темпи зростання доходів у цьому випадку перевищуватимуть темпи зростання витрат, фінансовий результат від операційної діяльності буде позитивним та складе до 2021 р. 6233 тис. грн. У результаті значних обсягів також інших доходів чистий фінансовий результат за оптимістичного сценарію складе у 2021 р. 10368 тис. грн (табл. 3.4).

Фінансові результати за зваженого сценарію, який є найбільш вірогідним, розраховувалися нами шляхом знаходження середньої арифметичної між показниками оптимістичного та песимістичного сценаріїв (табл. 3.5).

Було виявлено, що за зваженого сценарію підприємство буде прибутковим протягом усього досліджуваного періоду, при чому обсяг чистого фінансового результату буде вищим за показник, отриманий при використанні методу екстраполяції. Так, чистий прибуток ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2021 р. за зваженого сценарію складе 4600 тис. грн., що більше ніж у 2 рази перевищує обсяг, який може отримати підприємство, якщо не впроваджуватиме заходів щодо розвитку конкурентних переваг. Це вказує на доцільність реалізації наданих пропозицій.

**Прогнозні фінансові результати ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2019 – 2021 рр. за умови  
впровадження наданих рекомендацій (оптимістичний сценарій), тис. грн.**

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11345	12482	15107	16621	18287	1137	2625	1514	1666	6942
Інші операційні доходи	38706	44115	53391	59917	67242	5409	9276	6527	7325	28536
Адміністративні витрати	35404	39820	45574	49675	54146	4416	5754	4102	4471	18742
Витрати на збут	7378	11428	13919	16146	18730	4050	2491	2227	2583	11352
Інші операційні витрати	6001	4238	5028	5682	6421	-1763	790	654	739	420
Фінансовий результат від операційної діяльності	1268	1111	3976	5035	6233	-157	2865	1059	1198	4965
Інші фінансові доходи	109	109	42	26	16	-42	-26	-16	-10	-93
Інші доходи	182	182	1069	2589	6273	259	628	1521	3684	6091
Інші витрати	6	6	1	0	0	-4	-1	-1	0	-6
Фінансовий результат до оподаткування	1553	1396	5085	7649	12522	64	3468	2564	4873	10969
Витрати (дохід) з податку на прибуток	291	251	915	1377	2254	0	624	462	877	1963
Чистий фінансовий результат	1262	1145	4170	6272	10268	64	2844	2102	3995	9006

**Прогнозні фінансові результати ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2021 році  
впровадження наданих рекомендацій (помірний сценарій), тисячі гривень**

Показник	Факт	План	Прогноз			2018/ 2017
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11345	12482	14420	15866	17456	1137
Інші операційні доходи	38706	44115	50964	56660	62999	5409
Адміністративні витрати	35404	39820	45574	49675	54146	4416
Витрати на збут	7378	11428	13919	16146	18730	4050
Інші операційні витрати	6001	4238	5028	5682	6421	-1763
Фінансовий результат від операційної діяльності	1268	1111	863	1022	1158	-157
Інші фінансові доходи	109	109	55	34	21	0
Інші доходи	182	182	755	1829	4431	0
Інші витрати	6	6	2	1	0	0
Фінансовий результат до оподаткування	1553	1396	1670	2884	5610	-157
Витрати (дохід) з податку на прибуток	291	251	301	519	1010	-40
Чистий фінансовий результат	1262	1145	1370	2365	4600	-117

Також для обґрунтування доцільності впровадження наданих рекомендацій нами було здійснено прогнозну оцінку ефективності надання туристичних послуг підприємством. Проведені розрахунки свідчать, що навіть за умови незмінності стратегії підприємства можна очікувати на зростання результативності міжнародних туристичних операцій: здійснені розрахунки свідчать, що за умови збереження тенденцій попередніх періодів до 2021 р. коефіцієнт ефективності надання послуг міжнародного туризму складе 1,31 (табл. 3.6).

За умови впровадження наданих рекомендацій відбудеться зростання доходів підприємства від надання туристичних послуг (відповідно до помірному сценарію зміни фінансових результатів). Що стосується витрат, то внаслідок переорієнтації на більш цікаві для туристів заклади розміщення, відбудеться збільшення видатків на проживання – до 2021 р. вони складуть 2147 тис. грн. З тих же міркувань у середньому на 10% щороку зростатимуть витрати на оплату культурної програми – до 2021 р. вони складуть 466 тис. грн. При цьому можна очікувати скорочення витрат на оплату праці гідів – послуги фрілансерів зазвичай дешевці за послуги профільних туристичних компаній. Таким чином, за умови впровадження наданих рекомендацій відбудеться зростання рівня ефективності операцій з міжнародного туризму до 1,36 у 2021 р. (табл. 3.7).

У цілому, здійснені розрахунки засвідчили перспективність впровадження на ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" заходів щодо розвитку існуючих та пошуку нових конкурентних переваг. Покращення фінансових результатів, обумовлене реалізацією пропозицій, дозволить підприємству і надалі здійснювати моніторинг конкурентного середовища, знаходячи можливості для покращення якості обслуговування споживачів. Окрім цього, посилення фінансового потенціалу зробить компанією більш гнучкою в умовах динамічного ринку, що також можна вважати стратегічної конкурентною перевагою.



Таблиця 3.6.

**Прогнозні показники ефективності операцій міжнародного туризму ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у  
2019 – 2021 рр. за умови незмінності стратегії формування конкурентних переваг, тис. грн.**

Показник	Факт	План	Темп зростання	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018		2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід	11345	12482	1,10	13733	15110	16625	1137	1251	1377	1515	5280
Собівартість надання послуг, у тому числі	8920	9581	-	10869	11748	12701	1136	813	880	953	3782
- організаційні витрати	534	586	1,10	642	704	773	52	57	62	68	239
- транспортні витрати	4359	5318	1,09	6308	6870	7483	1433	516	562	612	3123
- оплата праці гідів	523	565	1,08	609	658	710	41	45	48	52	186
- витрати на оплату культурної програми	319	342	1,07	367	394	424	23	25	27	29	105
- витрати на проживання	1480	1568	1,06	1662	1761	1867	88	94	99	105	387
- витрати на харчування	282	300	1,06	319	339	361	18	19	20	21	78
- інші витрати	849	903	1,06	960	1021	1086	54	57	61	65	237
Ефект від надання послуг	2425	2901	-	2865	3362	3924	1	439	497	562	1498
Ефективність надання послуг	1,27	1,30	-	1,26	1,29	1,31	-0,03	0,02	0,02	0,02	0,04

**Прогнозні показники ефективності операцій міжнародного туризму ТОВ "ТРЕ"  
2019 – 2021 рр. за умови впровадження наданих рекомендацій,**

Показник	Факт	План	Прогноз			2018/ 2017
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чистий дохід	11345	12482	14420	15866	17456	1137
Собівартість надання послуг, у тому числі	8920	9581	10961	11843	12798	1136
- організаційні витрати	534	586	662	726	796	52
- транспортні витрати	4359	5318	6308	6870	7483	1433
- оплата праці гідів	523	565	396	427	461	41
- витрати на оплату культурної програми	319	342	404	434	466	23
- витрати на проживання	1480	1568	1911	2026	2147	88
- витрати на харчування	282	300	319	339	361	18
- інші витрати	849	903	960	1021	1086	54
Ефект від надання послуг	2425	2901	3460	4023	4658	1
Ефективність надання послуг	1,27	1,30	1,32	1,34	1,36	-0,03

Постійний пошук можливостей для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів є у нинішніх умовах джерелом набуття підприємствами туристичної сфери високого конкурентного статусу. Усі розглянуті нами заходи націлені на те, щоб краще адаптувати продукт ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" до вимог цільової групи споживачів, а також ввести в асортимент послуги, які можуть бути цікаві тим туристам, які нині не користуються послугами підприємства.

Врахування при формуванні стратегії умов функціонування ринку, нових тенденцій, пов'язанні з розвитком сучасних технологій, та задоволенням базових туристичних потреб туристів дозволять ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" протягом тривалого часу лишатися одним з лідерів вітчизняного ринку туристичних послуг.

### **Висновки до розділу 3**

1. Можливості диверсифікації та формування стратегічних конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" має в усіх сферах господарської діяльності. До ключових заходів з диверсифікації конкурентних переваг належать: вдосконалення асортименту послуг шляхом організації івентурів, поїздок на спортивні заходи, закордонні тренінги, концерти; розширення асортименту екскурсій, впровадження системи лояльності для постійних клієнтів, використання нових партнерів для поширення інформації про підприємство, введення посад менеджерів з обслуговування з виїздом до клієнта, перетворення Інтернет-сайту підприємства в Інтернет-портал, на якому кожен турист матиме особистий кабінет, до розміщуватимуться його квитки, ваучери, інформаційні матеріали, програма туру, створення додатку для мобільного телефону, який забезпечуватиме доступ до необхідних матеріалів в автономному режимі.

2. Усі надані нами рекомендації щодо посилення існуючих конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" можна згрупувати у 4 групи: дослідження діяльності конкурентів, орієнтація на споживачів послуг,

врахування впливу розвитку Інтернет-технологій та вдосконалення відносин з партнерами. При цьому усі зазначені групи є взаємопов'язаними, і окремі пропозиції можна віднести одночасно до декількох напрямків посилення конкурентних позицій підприємства. При цьому надані нами рекомендації формують лише межі для реалізації заходів щодо посилення конкурентних переваг, оскільки за умови індивідуального підходу до туристів та ретельного аналізу дій принаймні ключових конкурентів, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" матиме можливість істотно розширити перелік заходів, необхідних для успішної конкурентної боротьби.

3. Здійснені розрахунки засвідчили, що за умови впровадження наданих рекомендацій підприємство буде прибутковим протягом усього досліджуваного періоду, при чому обсяг чистого фінансового результату буде вищим за показник, отриманий при використанні методу екстраполяції. Так, чистий прибуток ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2021 р. за зваженого сценарію складе 4600 тис. грн., що більше ніж у 2 рази перевищує обсяг, який може отримати підприємство, якщо не впроваджуватиме заходів щодо розвитку конкурентних переваг. Окрім цього відбудеться зростання рівня ефективності операцій з міжнародного туризму до 1,36 у 2021 р.

## ВИСНОВКИ

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Конкурентні переваги характеризуються за низкою ознак, зокрема – сферою виникнення, характером та терміном дії, можливістю до наслідування. Окрім цього, протягом останніх років конкурентні переваги виникають також у зв'язку з процесом глобалізації світового господарства та зміною формату міжнародної конкуренції.

Процес формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг пов'язаний зі специфікою галузі. Нині міжнародний ринок туристичних послуг є одним з найбільш розвинутих, при цьому успіх у конкурентній боротьбі вимагає від підприємств постійної інноваційної діяльності, а також пошуку шляхів для покращення туристичного сервісу в умовах конкуренції не лише з підприємствами, але й з фізичними особами, що надають окремі елементи туристичної послуги. У структурі факторів, які впливають на формування конкурентних переваг підприємства, можна виділити 2 групи. По-перше, це фактори зовнішнього середовища, до складу яких дослідники відносять макросередовище та середовище безпосереднього конкурентного оточення, тобто власне ринок, на якому діє компанія. Конкурентоспроможність компанії визначається і її внутрішніми характеристиками. Для цього необхідно оцінити сильні і слабкі сторони компанії, визначити ресурси, а також її можливості й інноваційний потенціал.

Система оцінки конкурентних переваг підприємства здійснюється з використанням інструментарію визначення рівня конкурентоспроможності, проте у динаміці. Використання розглянутих методик дозволить досліджуваному об'єктивно оцінити вплив тих чи інших дій компанії на її позиції на ринку та вжити корегуючих заходів для формування унікальних конкурентних переваг.

ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" на ринку туристичних послуг з 1994 року. Партнерами підприємства є туроператори з понад 40 країн світу.

Підприємство надає послуги розробки маршрутів подорожі, визначає найбільш зручний варіант перельоту, враховує всі нюанси і специфічні особливості обраної клієнтом країни. Здійснений аналіз вказує на те, що фінансовий стан підприємства є задовільним: обсяги діяльності мають тенденцію до зростання, рівень ліквідності відповідає нормативним значенням, рентабельність діяльності збільшується. Основною проблемою ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" є високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування, що збільшується навіть попри нарощування власного капіталу.

Умови, у яких функціонує ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП", є вкрай складними. Ринок туристичних послуг України є ринком монополістичної конкуренції, при чому 7 компаній контролюють переважну частину туристичних потоків. Розвиток ринку відбувається у складних політичних та економічних умовах, що обумовлює нестабільність попиту та змушує підприємство постійно знаходити нові можливості задовольняти потреби клієнтів.

Конкурентні переваги підприємства на нинішньому етапі існують в усіх сферах його діяльності. Серед ключових управлінських конкурентних переваг можна виділити функціональну організаційну структуру та високу кваліфікацію персоналу. Серед маркетингових конкурентних переваг на увагу заслуговує асортиментна та цінова політика підприємства, орієнтовані на клієнтів з різними смаками та можливостями. Серед фінансово-економічних конкурентних переваг необхідно відзначити високу ефективність надання туристичних послуг, а також диверсифікованість джерел надходження фінансових ресурсів через продаж франшиз підприємства. До інформаційних конкурентних переваг підприємства належить наявність якісного Інтернет-сайту, який дозволяє оперативно знайти усю необхідну інформацію про підприємство, а також здійснити комунікацію з представниками компанії.

Можливості диверсифікації та формування стратегічних конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" має в усіх сферах господарської

діяльності. До ключових заходів з диверсифікації конкурентних переваг належать: вдосконалення асортименту послуг шляхом організації івент-турів, поїздок на спортивні заходи, закордонні тренінги, концерти; розширення асортименту екскурсій, впровадження системи лояльності для постійних клієнтів, використання нових партнерів для поширення інформації про підприємство, введення посад менеджерів з обслуговування з виїздом до клієнта, перетворення Інтернет-сайту підприємства в Інтернет-портал, на якому кожен турист матиме особистий кабінет, до розміщуватимуться його квитки, ваучери, інформаційні матеріали, програма туру, створення додатку для мобільного телефону, який забезпечуватиме доступ до необхідних матеріалів в автономному режимі.

Усі надані нами рекомендації щодо посилення існуючих конкурентних переваг ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" можна згрупувати у 4 групи: дослідження діяльності конкурентів, орієнтація на споживачів послуг, врахування впливу розвитку Інтернет-технологій та вдосконалення відносин з партнерами. При цьому усі зазначені групи є взаємопов'язаними, і окремі пропозиції можна віднести одночасно до декількох напрямків посилення конкурентних позицій підприємства. При цьому надані нами рекомендації формують лише межі для реалізації заходів щодо посилення конкурентних переваг, оскільки за умови індивідуального підходу до туристів та ретельного аналізу дій принаймні ключових конкурентів, ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" матиме можливість істотно розширити перелік заходів, необхідних для успішної конкурентної боротьби.

Здійснені розрахунки засвідчили, що за умови впровадження наданих рекомендацій підприємство буде прибутковим протягом усього досліджуваного періоду, при чому обсяг чистого фінансового результату буде вищим за показник, отриманий при використанні методу екстраполяції. Так, чистий прибуток ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП" у 2021 р. за зваженого сценарію складе 4600 тис. грн., що більше ніж у 2 рази перевищує обсяг, який може отримати підприємство, якщо не впроваджуватиме заходів щодо розвитку конкурентних переваг. Окрім

цього відбудеться зростання рівня ефективності операцій з міжнародного туризму до 1,36 у 2021 р.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю : монографія / І.В. Балабанова. – Д. : ДонНУЕТ, 2015. – 537 с.
2. Беленов О.М. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність промислових підприємств / О.М. Беленов, В.В. Долгих. В., 2004.
3. Білорус О.Г. Глобальний конкурентний простір: монографія / кер. авт. кол. і науч. ред. О.Г. Білорус. – К. : КНЕУ, 2008. – 720с.
4. Березівський П.С. Конкурентоспроможність молокопереробних підприємств: теорія, методика, практика: монографія / П.С. Березівський, А.М. Железняк. – Л., 2015. – 198 с.
5. Воронкова А.Є. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація: монографія / А.Є. Воронкова. – Л. : Вид.-во Східно-укр. нац. ун-та ім. Володимира Даля, 2014. – 320 с.
6. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512 с.
7. Гнучкий розвиток підприємства: ефективність і бюджетування / В.Н. Самочкин [и др.]. – М. : Дело, 2010.
8. Гляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи / С.М. Гляшенко. – Суми, 2013.
9. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці / Т.І. Гончарук. – К. : УАБС. – 2013.
10. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств : монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко ; за заг. ред. О.Д. Гудзинського ; Ін-т підготов. кадрів Держ. служби зайнятості України. – К. : [б.в.], 2010. – 212 с.
11. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг/ О.О. Любіцева. - К.: Альтерпрес, 2002. - 232 с.

12. ТОП-25 операторів виїзного туризму в Україні [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://turprofi.com.ua/rejtingi/2188-top-25-turoperatorov-vyezdno-go-turizma>
13. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017 [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>
14. Дергачова В.В. Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки в контексті забезпечення економічного зростання : монографія / В.В. Дергачова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2016. – 391 с.
15. Дженгтон Д. Методологія управління конкурентоспроможністю корпоративної організації / Д. Дженгтон. – К. : Основа, 2010.
16. Дорофійенко В.В. Менеджмент конкурентоспроможних фірм : навч.-практ. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.В. Дорофійенко, М.С. Летніков, О.М. Вольська, Д.В. Кольцова. – вид. 2-ге, допов. та переробл. – Д. : НОУЛІДЖ, 2009. – 271с.
17. Дудар А.П. Особливості формування конкурентної стратегії торгово-виробничої фірми / А.П. Дудар. – Сімферополь : Таврида, 2010. – 182 с.
18. Жамойда О.А. Організація управління конкурентоспроможністю промислових підприємств : монографія / О.А. Жамойда. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 319 с.
19. Захарчин Г.М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект : монографія / Г.М. Захарчин, Л.С. Лісовська, А.А. Терехух. – Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. – 436 с.
20. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія / Ю.Б. Іванов. Х. : ХНЕУ, 2014. 350 с.
21. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. Х. : Інжек, 2014. – С. 35–36.
22. Качаліна Л.М. Конкурентоспроможний менеджмент/ Л.М. Качаліна. – М. : Ексмо, 2016. – 464 с.

23. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. – Х. : ХНАДУ, 2009. – 160с.
24. Кобилянський Л.С. Управління конкурентоспроможністю / Л.С. Кобилянський. – К. : Зовнішня торгівля. – 2013. – 304 с.
25. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія / О.І. Ковтун. – Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2009. – 276 с.
26. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / Харк. нац. екон. ун-т ; НАН України ; Наук.-дослід. центр індустріальних проблем розвитку. – Х. : ІНЖЕК, 2015. – 264 с.
27. Ліфіц І.М. Теорія і практика оцінки конкурентоспроможності товарів і услуг / І.М. Ліфіц. М. : Юрайт, 2011. 430 с.
28. Лагутін В.Д. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття / В.Д. Лагутін [та ін.] ; за заг. ред. В.Д. Логутина. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 320 с.
29. Лукьянчикова Н.П. Конкурентні переваги фірми в умовах глобалізації / Н.П. Лукьянчикова, О.В. Бугай. І : БДУЕП, 2015. 245 с.
30. Мельник Т.М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції : монографія / Т.М. Мельник. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 396 с.
31. Мілов О.В. Комплексна модель вибору конкурентної стратегії підприємства / О.В. Мілов, С.В. Мілевській // Екон. розвитку. – 2015. – № 3. – С. 84–90.
32. Магомедов Ш.Ш. Конкурентоспроможність товарів: теорія, практика, оцінка / Ш.Ш. Магомедов // Методи менеджменту якості. – 2015. – № 9. – С. 30–33.
33. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В.А. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2016. – 276 с.
34. Пасічник В.Г. Конкурентоспроможність фірми : навч.-метод. посібник / В.Г. Пасічник, О.В. Акіміна. – К., 2015.

35. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л.І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2015. – 368 с.
36. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна ; за ред. І.О. Піддубного. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 264 с.
37. Пономаренко В.С. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект / В.С. Пономаренко, О.М. Ястремська, В.М. Лучковський. – Х. : Вид. ХГЕУ, 2012. – 252 с.
38. Портер М.Е. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М.Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 2009. – 390 с.
39. Портер М. Конкурентна перевага / М. Портер. – М., 2007.
40. Савел'єва Н.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія / Н.О. Савел'єва, О.І. Козлова. – Р. : Вид. центр ДДТУ, 2010. – 191 с.
41. Степанов Л.В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку : монографія / Л.В. Степанов. – В. : Науч. кн., 2010. – 203 с.
42. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / Н.П. Тарнавська. – Т. : Екон. думка, 2015. – 570 с.
43. Тищенко О.М. Формування конкурентної позиції підприємства в умовах кризи / О.М. Тищенко, Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, Є.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі. – Х. : ІД «ИНЖЭК», 2015. – 376 с.
44. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку / за заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2016. – Т. 1. – 816 с.
45. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку / за заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника. – К. : КНЕУ, 2016. – Т. 2. – 592 с.

46. Фурманюк О.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О.Л. Фурманюк, М.О. Тартачник. – Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2013. – 114 с.
47. Холод Б.І. Основи конкурентних переваг та інноваційного розвитку: монографія / Б.І. Холод [та ін.]; під заг. ред. В.А. Ткаченко. – Д. : Моноліт, 2015. – 475 с.
48. Хулей Г. Маркетингова стратегія і конкурентне позиціонування / Г. Хулей. – Д. : Баланс Бізнес Букс, 2015. – 774 с.
49. Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізми її забезпечення : монографія / В.В. Чернега. – К. : ІПК ДСЗУ, 2015. – 235 с.
50. Шевченко Л.С. Конкурентне управління / Л.С. Шевченко. – Х. : Еспада. – 2014. – 520 с.
51. Шевченко Л.С. Конкурентна діагностика фірми: концепція, зміст, методи : монографія / Л.С. Шевченко, В.І. Торкатюк, М.О. Кизим, А.Л. Шутенко. – Х. : ІНЖЕК, 2014. – 240 с.
52. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2015. – 384 с.
53. Шинкаренко В.Г. Управління конкурентоспособністю підприємства / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. Х. : Вид-во ХНАДУ, 2003.
54. Юданов А.Ю. Конкуренція: теорія і практика : навч.-практ. посіб. / А.Ю. Юданов. – 2-е вид., випр. і доп. М. : Тандем, ГНОМ-ПРЕСС, 2014. – 384 с.

J0900207

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ  
ГРУП"**

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

31.12.2013

за ЄДРПОУ

36387500

(найменування)

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 2013 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7742	6696
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	7742	6696
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	22938	4032
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	(5312)	(8306)
Витрати на збут	2150	(841)	(357)
Інші операційні витрати	2180	(24127)	(2196)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	400	-
збиток	2195	(-)	(131)

Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	317
Інші доходи	2240	-	-
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(35)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	400	151
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-77	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	323	151
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	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	0	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	323	151

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1077	1001
Витрати на оплату праці	2505	6912	6326
Відрахування на соціальні заходи	2510	2578	2335
Амортизація	2515	414	847
Інші операційні витрати	2520	19270	350
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	30251	10859

## 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	2615	-	-

акцію			
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

(підпис)
(підпис)

Головний бухгалтер

Гетманцева Олена Дмитрівна

(ініціали та прізвище)

Іващенко Оксана Володимирівна

(ініціали та прізвище)

М.П.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

2015

1

1

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2014 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---



1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5159000	7742000
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010		0
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011		0
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012		0
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013		0
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( )	( 0)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070		0
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	5159000	7742000
збиток	2095	( )	( )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105		0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110		0
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111		0
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112		0
Інші операційні доходи	2120	9524000	22938000
<i>у тому числі:</i>	2121		0
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122		0
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123		
Адміністративні витрати	2130	( 8188000)	( 5312000)
Витрати на збут	2150	( 524000)	( 841000)
Інші операційні витрати	2180	( 5854000)	( 24127000)
<i>в тому числі:</i>	2181		0
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182		0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	117000	400000
збиток	2195	( )	( )
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	466000	0
Інші доходи	2240		0
<i>в тому числі:</i>	2241		0
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( )	( 0)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( 0)
Інші витрати	2270	( 86000)	( 0)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275		0

Фінансовий результат до оподаткування:	2290	497000	400000
прибуток			
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-89000	-77000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат:	2350	408000	323000
прибуток			
збиток	2355	( )	( )

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	0	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	408000	323000

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	636000	1077000
Витрати на оплату праці	2505	7058000	6912000
Відрахування на соціальні заходи	2510	2643000	2578000
Амортизація	2515	951000	414000
Інші операційні витрати	2520	3278000	19270000
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	14566000	30251000

## 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		0

Керівник

Гетманцева Олена Дмитрівна

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Борисенко Ірина Анатоліївна

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"

за ЄДРПОУ

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2015	10	1

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2015 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6667000	5159000
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
премії підписані, валова сума	2011		0
премії, передані у перестраховання	2012		0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( )	( 0)

Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
<b>Валовий:</b>	2090	6667000	5159000
прибуток			
збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	43126000	9524000
у тому числі:	2121		0
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	( 32892000)	( 8188000)
Витрати на збут	2150	( 2128000)	( 524000)
Інші операційні витрати	2180	( 14503000)	( 5854000)
в тому числі:	2181		0
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	2190	270000	117000
прибуток			
збиток	2195	( )	( )
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	161000	466000
Інші доходи	2240	31000	0
в тому числі:	2241		0
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( )	( 0)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( 86000)
Інші витрати	2270	( 21000)	( 0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	441000	497000
прибуток			
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-79000	-89000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	2350	362000	408000
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		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	0	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	362000	408000

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1412000	636000
Витрати на оплату праці	2505	17035000	7058000
Відрахування на соціальні заходи	2510	2963000	2643000
Амортизація	2515	1258000	951000
Інші операційні витрати	2520	26856000	3278000
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>49524000</b>	<b>14566000</b>

### 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		0

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Гетманцева Олена Дмитрівна

(ініціали, прізвище)

Рибачок Ольга Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2017	1	1

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"

за ЄДРПОУ

(найменування)

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2016 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8346	6667
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
премії підписані, валова сума	2011		0
премії, передані у перестраховання	2012		0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( )	( 0)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
<b>Валовий:</b>	2090	8346	6667
прибуток			
збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	64833	43126
у тому числі:	2121		0
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
дохід від використання коштів, вивільнених від	2123		0

<i>оподаткування</i>			
Адміністративні витрати	2130	( 39379)	( 32892)
Витрати на збут	2150	( 5299)	( 2128)
Інші операційні витрати	2180	( 26994)	( 14503)
<i>в тому числі:</i> <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181		0
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182		0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	1507	270
збиток	2195	( )	( )
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	106	161
Інші доходи	2240	198	31
<i>в тому числі:</i> <i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241		0
Фінансові витрати	2250	( )	( 0)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( 0)
Інші витрати	2270	( 8)	( 21)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275		0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	1803	441
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-339	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	1464	441
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		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	0	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	1464	441

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1512	1412
Витрати на оплату праці	2505	21733	17035
Відрахування на соціальні заходи	2510	4633	2963
Амортизація	2515	1516	1258
Інші операційні витрати	2520	42278	26856
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>71672</b>	<b>49524</b>

## 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		0

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Гетманцева Олена Дмитрівна

(ініціали, прізвище)

Рибачок Ольга Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"

за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2018	1	1



(найменування)

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2017 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11345	8346
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010		0
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011		0
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012		0
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013		0
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( )	( 0 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070		0
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	11345	8346
збиток	2095	( )	( )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105		0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110		0
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111		0
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112		0
Інші операційні доходи	2120	38706	64833
<i>у тому числі:</i>	2121		0
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122		0
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123		0
Адміністративні витрати	2130	( 35404 )	( 39379 )
Витрати на збут	2150	( 7378 )	( 5299 )
Інші операційні витрати	2180	( 6001 )	( 26994 )
<i>в тому числі:</i>	2181		0
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182		0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	1268	1507
збиток	2195	( )	( )

Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	109	106
Інші доходи	2240	182	198
<i>в тому числі:</i>	2241		0
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( )	( 0)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( 0)
Інші витрати	2270	( 6)	( 8)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275		0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	1553	1803
прибуток			
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-291	-339
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	2350	1262	1464
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		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	0	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	1262	1464

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1266	1512
Витрати на оплату праці	2505	17620	21733
Відрахування на соціальні заходи	2510	3916	4633

Амортизація	2515	1609	1516
Інші операційні витрати	2520	24378	42278
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>48789</b>	<b>71672</b>

#### 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		0

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

JO900108

Гетманцева Олена Дмитрівна

(ініціали, прізвище)

Шніт Микола Петрович

(ініціали, прізвище)

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку

1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"

за ЄДРПОУ

КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)	31.12.2013
	36387500

Територія **КИЇВСЬКА**

за КОАТУУ

8038200000

Організаційно-правова форма  
господарювання**Товариство з обмеженою відповідальністю**

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності **Діяльність туристичних операторів**

за КВЕД

79.12

Середня кількість працівників 1

Адреса, телефон

**вулиця Червоноармійська, буд. 9/2, оф. 67, М. КИЇВ, КИЇВСЬКА обл., 01004****5454444**

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "√" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

√

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**на   року

Форма № 1

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	10	14
первісна вартість	1001	11	21
накопичена амортизація	1002	1	7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	1951	2079
первісна вартість	1011	3770	4306
знос	1012	1819	2227
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	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1961</b>	<b>2093</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	34	80
Виробничі запаси	1101	34	80
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	53990	33666
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	463	-
з бюджетом	1135	59	115
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
з нарахованих доходів	1140	-	-
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	957
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	8106	12869
Готівка	1166	-	42
Рахунки в банках	1167	8106	12364
Витрати майбутніх періодів	1170	1	1041
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3471	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>66124</b>	<b>48728</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>68085</b>	<b>50821</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2400	2400
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	789	1112
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>3189</b>	<b>3512</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
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:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
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	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	64449	47186
розрахунками з бюджетом	1620	45	3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	3
розрахунками зі страхування	1625	138	-
розрахунками з оплати праці	1630	264	-
за одержаними авансами	1635	-	-
за розрахунками з учасниками	1640	-	-
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	120
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>64896</b>	<b>47309</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>68085</b>	<b>50821</b>

Керівник

Гетманцева Олена Дмитрівна

М.П.

**Головний  
бухгалтер**

(підпис)
(підпис)

(ініціали та прізвище)
<b>Іващенко Оксана Володимирівна</b>
(ініціали та прізвище)

--

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1

до Національного положення (стандарту)

бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"	за ЄДРПОУ
Територія	КИЇВСЬКА	за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	Діяльність туристичних операторів	за КВЕД
Середня кількість працівників	1 185	

Дата (рік, місяць, число)

КОД И	2015	1	1
	8038200000		
	240		
	79.12		

Адреса, телефон вулиця Червоноармійська, буд. 9/2, оф. 67, М. КИЇВ, КИЇВСЬКА обл., 01004

5454444

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

1

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31122014 р.

Форма №1 Код за ДКУД

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I.Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	14000	1127000
первісна вартість	1001	21000	1252000
накопичена амортизація	1002	7000	125000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	157000
Основні засоби:	1010	2079000	1477000
первісна вартість	1011	4306000	4537000
знос	1012	2227000	3060000
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	<b>1095</b>	2093000	2761000



<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	80000	147000
Виробничі запаси	1101	80000	147000
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	0	
Товари	1104	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33666000	15231000
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	115000
з бюджетом	1135	115000	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	957000	32547000
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	12869000	22868000
Готівка	1166	42000	13000
Рахунки в банках	1167	12364000	7326000
Витрати майбутніх періодів	1170	1041000	1067000
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>48728000</b>	<b>71860000</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>50821000</b>	<b>74621000</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2400000	2400000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1112000	1609000
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>3512000</b>	<b>4009000</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	

Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	97000
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>97000</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	47186000	68604000
розрахунками з бюджетом	1620	3000	6000
у тому числі з податку на прибуток	1621	3000	6000
розрахунками зі страхування	1625	0	1000
розрахунками з оплати праці	1630	0	14000
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	120000	1890000
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>47309000</b>	<b>70515000</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>50821000</b>	<b>74621000</b>

Керівник

Гетманцева Олена Дмитрівна

Головний бухгалтер

Борисенко Ірина Анатоліївна

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток 1

до Національного положення (стандарту)

бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

			КОД
			И
			Дата (рік, місяць, число)
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"	за ЄДРПОУ	2016 1 1
Територія	КИЇВСЬКА	за КОАТУУ	8038200000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Діяльність туристичних операторів	за КВЕД	79.12
Середня кількість працівників	1 239		

Адреса, телефон вулиця Червоноармійська, буд. 9/2, оф. 67, М. КИЇВ, КИЇВСЬКА обл., 01004 5454444

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

1

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

на 31122015 р.

Форма №1 Код за ДКУД

<b>А К Т И В</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього року</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I.Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	1127000	2006000
первісна вартість	1001	1252000	2431000
накопичена амортизація	1002	125000	425000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	157000	428000
Основні засоби:	1010	1477000	1811000
первісна вартість	1011	4537000	5751000
знос	1012	3060000	3940000
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2761000</b>	<b>4245000</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	147000	231000
Виробничі запаси	1101	147000	231000
Незавершене виробництво	1102	0	

Готова продукція	1103	0	
Товари	1104	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрашування	1115	0	
Вексели одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15231000	88172000
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	80000
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32547000	258183000
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	22868000	14780000
Готівка	1166	13000	33000
Рахунки в банках	1167	7326000	11058000
Витрати майбутніх періодів	1170	1067000	1108000
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:	1181	0	
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	39000
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>71860000</b>	<b>362593000</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>74621000</b>	<b>366838000</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2400000	2400000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1609000	1971000
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4009000</b>	<b>4371000</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	97000	971000
Довгострокові забезпечення	1520	0	

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>97000</b>	<b>971000</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	68604000	182828000
розрахунками з бюджетом	1620	6000	105000
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	1000	32000
розрахунками з оплати праці	1630	14000	864000
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	1890000	177667000
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>70515000</b>	<b>361496000</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>74621000</b>	<b>366838000</b>

Керівник

Гетманцева Олена Дмитрівна

Головний бухгалтер

Рибачок Ольга Анатоліївна

1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток 1

до Національного положення (стандарту)

бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

	Дата (рік, місяць, число)	КОД И	
		2017	1 1
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ GRUP"	за ЄДРПОУ	
Територія	Печерський район м.Києва	за КОАТУУ	8038200000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Діяльність туристичних операторів	за КВЕД	79.12
Середня кількість працівників	1 251		
Адреса, телефон	вулиця ВЕЛИКА ВАСИЛЬКІВСЬКА, буд. 9/2, оф. 67, м. КИЇВ, 01004		5454444

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

1

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31122016 р.

Форма №1 Код за ДКУД

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	2006	3734
первісна вартість	1001	2431	4734
накопичена амортизація	1002	425	1000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	428	273
Основні засоби:	1010	1811	1620
первісна вартість	1011	5751	6476
знос	1012	3940	4856
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	<b>1095</b>	4245	5627
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	231	458
Виробничі запаси	1101	231	458
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	0	
Товари	1104	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	



Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	88172	84564
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	
з бюджетом	1135	80	20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	258183	245913
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	14780	32022
Готівка	1166	33	1241
Рахунки в банках	1167	11058	20458
Витрати майбутніх періодів	1170	1108	1127
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	39	146
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>362593</b>	<b>364250</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>366838</b>	<b>369877</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2400	2400
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1971	3435
Неоплачений капітал	1425	(0)	( )
Вилучений капітал	1430	(0)	( )
Інші резерви	1435	0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4371</b>	<b>5835</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	971	866
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	

у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>971</b>	<b>866</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	182828	114785
розрахунками з бюджетом	1620	105	163
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	32	266
розрахунками з оплати праці	1630	864	1380
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	0	2652
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	177667	243930
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>361496</b>	<b>363176</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>366838</b>	<b>369877</b>

Керівник

Гетманцева Олена Дмитрівна

Головний бухгалтер

Рибачок Ольга Анатоліївна

1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1

до Національного положення (стандарту)

бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОД И	
		Дата (рік, місяць, число)	
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"	2018	1 1
Територія	Печерський район, м.Київ		8038200000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		240
Вид економічної діяльності	Діяльність туристичних операторів		79.12
Середня кількість працівників	1 250		
Адреса, телефон	вулиця ВЕЛИКА ВАСИЛЬКІВСЬКА, буд. 9/2, оф. 67, м. КИЇВ, 01004		5454444
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		1	
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31122017 р.

Форма №1 Код за ДКУД

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I.Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	3734	3186
первісна вартість	1001	4734	4861
накопичена амортизація	1002	1000	1675
Незавершені капітальні інвестиції	1005	273	28
Основні засоби:	1010	1620	1602
первісна вартість	1011	6476	7380
знос	1012	4856	5778
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	<b>1095</b>	5627	4816
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	458	1661
Виробничі запаси	1101	458	1661
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	0	
Товари	1104	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	84564	113603

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	
з бюджетом	1135	20	288
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	245913	305444
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	32022	15675
Готівка	1166	1241	18
Рахунки в банках	1167	20458	12730
Витрати майбутніх періодів	1170	1127	1304
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	146	256
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>364250</b>	<b>438231</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>369877</b>	<b>443047</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2400	2400
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3435	4697
Неоплачений капітал	1425	(0)	( )
Вилучений капітал	1430	(0)	( )
Інші резерви	1435	0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>5835</b>	<b>7097</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	866	244
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	

інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>866</b>	<b>244</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	114785	205824
розрахунками з бюджетом	1620	163	151
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	77
розрахунками зі страхування	1625	266	225
розрахунками з оплати праці	1630	1380	1274
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	2652	1980
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	243930	226252
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>363176</b>	<b>435706</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>369877</b>	<b>443047</b>

Керівник

Гетманцева Олена Дмитрівна

Головний бухгалтер

Шніт Микола Петрович

1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



# Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: [anyakanetskaya@gmail.com](mailto:anyakanetskaya@gmail.com) / ID: 5315248

Проверяющий: ([anyakanetskaya@gmail.com](mailto:anyakanetskaya@gmail.com) / ID: 5315248)

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 7

Начало загрузки: 06.11.2018 18:55:16

Длительность загрузки: 00:00:02

Имя исходного файла: Канецька (Диплом)

Размер текста: 2174 кБ

Символов в тексте: 160129

Слов в тексте: 18491

Число предложений: 1344

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)

Начало проверки: 06.11.2018 18:55:19

Длительность проверки: 00:00:05

Комментарии: не указано

Модули поиска:

### ЗАИМСТВОВАНИЯ

12,52% 

### ЦИТИРОВАНИЯ

0% 

### ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

87,48% 

