

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Антикризовий менеджмент туристичного підприємства»

Студентки 4 курсу, 5 групи,
освітнього ступеня «бакалавр»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Туристичний менеджмент»

Кашпур Анни
Олексіївни

(підпис)

Науковий керівник
д.е.н., професор

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Гарант освітньої програми
к.е.н, доцент

Дупляк Тетяна
Петрівна

(підпис)

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Освітній ступінь «бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Туристичний менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри

Тетяна ТКАЧЕНКО

« ____ » _____ 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Кашпур Анні Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Антикризовий менеджмент туристичного підприємства»

Затверджена наказом ДТЕУ від «01» листопада 2022 р. № 2897.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02.06.2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: обґрунтування теоретико-прикладних засад антикризового менеджменту туристичного підприємства.

Об'єкт дослідження: процес антикризового управління на туристичному підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти антикризового управління на туристичному підприємстві ТОВ «ДЖОІН АП!», м. Київ.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ
АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЖОІН АП!», М. КИЇВ**

1.1. Теоретико-методичні основи антикризового менеджменту туристичного підприємства

1.2. Аналіз ефективності антикризового менеджменту туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

**РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЖОІН
АП!», М. КИЇВ**

2.1. Програма заходів з удосконалення антикризового менеджменту туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022-25.11.2022	01.11.2022
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	28.11.2022-23.12.2022	22.12.2022
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	26.12.2022 - 10.02.2023	10.02.2023
4.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	11.02.2023-21.04.2023	21.04.2023
5.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	22.04.2023-08.05.2023	08.05.2023
6.	Представлення роботи на кафедрі та попередній захист у комісіях	09.05.2023 – 26.05.2023	26.05.2023
7.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2023 – 01.06.2023	01.06.2023
8.	Представлення готової зшитой випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	02.06.2023	02.06.2023
9.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	

6. Дата видачі завдання «22» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник

випускної кваліфікаційної роботи _____

Роскладка Н. О.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми _____

Дупляк Т. П.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____

Кашпур А. О.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відзук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Студентка Кашпур А. О. виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно з календарним планом. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає встановленим вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, наведено характеристику сучасного стану досліджуваної проблеми, визначено мету і завдання, зазначено об'єкт і предмет дослідження, методи дослідження, практичну значимість результатів.

У першому розділі «Аналітична оцінка ефективності антикризового менеджменту туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!», м. Київ» студенткою розглянуто теоретико-методичні основи антикризового менеджменту туристичного підприємства, проведено аналіз ефективності антикризового менеджменту туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!». У другому розділі «Пропозиції з удосконалення антикризового менеджменту туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!», м. Київ» розроблено програму заходів з удосконалення антикризового менеджменту досліджуваного туристичного підприємства, здійснено обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

У цілому поставлена у роботі мета досягнута, сформовані завдання виконані. Робота виконана самостійно, з дотриманням принципів академічної доброчесності. Електронну версію випускної кваліфікаційної роботи отримано для передання до репозитарію ДТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота студентки Кашпур А. О. на тему «Антикризовий менеджмент туристичного підприємства» рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Роскладка Н. О.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Кашпур А. О.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Дупляк Т. П.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Ткаченко Т. І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЖОІН АП!», М. КИЇВ	9
1.1. Теоретико-методичні основи антикризового менеджменту туристичного підприємства.....	9
1.2. Аналіз ефективності антикризового менеджменту туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!».....	16
РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЖОІН АП!», М. КИЇВ	27
2.1. Програма заходів з удосконалення антикризового менеджменту туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!».....	27
2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	32
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день діяльність сучасних туристичних підприємств в Україні характеризується суттєвою невизначеністю, що обумовлено динамічністю змін в економічному та політичному становищі держави. В умовах постійних мінливих факторів зовнішнього середовища підприємств та внутрішніх умов діяльності збільшується ймовірність виникнення кризових явищ, які набувають різноманітних проявів. Кризові ситуації, що виникають на туристичних підприємствах, насамперед, виражаються у коливаннях обсягу збуту туристичних послуг, а також у дефіциті власних джерел розвитку. Здебільшого ці чинники можуть призвести до втрати підприємством платоспроможності, або взагалі до повного припинення діяльності.

Актуальність досліджуваної теми зумовлюється тим, що здійснення управління туристичним підприємством в умовах невизначеності, потребує пошуку нових методів та підходів. У зв'язку з цим одним з найважливіших елементів управління виступає комплекс антикризових стратегій та управлінських рішень, які спрямовані на мінімізацію невизначеності з боку зовнішніх факторів впливу. Саме антикризовий менеджмент в даний час є найбільш ефективним способом вирішення даних проблем, який здатний допомогти підприємству подолати кризові явища, адаптуватися до постійних змін та продовжувати свою діяльність на ринку туристичних послуг.

Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій. Питання антикризового менеджменту розглядають в своїх працях українські науковці Василенко В.О., Лігоненко Л. О., Мельниченко С. В., Терещенко О. О., Тюріна А.А., а також зарубіжні вчені Друкер П., Кнайт Ф.М., Мінцберг Г., Шекле Л.С та інші. Кожне з цих досліджень розкриває теоретичні аспекти антикризового менеджменту, однак не враховує сучасних реалій та тенденцій розвитку економіки України, тому виникає необхідність проводити дослідження проблеми прийняття антикризових управлінських рішень на

туристичних підприємствах.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-прикладних засад антикризового менеджменту туристичного підприємства.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення таких **завдань**:

- розкрито теоретико-методичні основи антикризового менеджменту туристичного підприємства;
- здійснено аналіз ефективності антикризового менеджменту туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»;
- розроблено програму заходів з удосконалення антикризового менеджменту туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»
- обґрунтовано ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління на туристичному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти антикризового управління на туристичному підприємстві ТОВ «ДЖОІН АП!», м. Київ.

Інформаційною базою дослідження виступають теоретичні основи антикризового менеджменту, наукові праці та методологічні розробки провідних українських та зарубіжних науковців в галузі управління, туризму, економіки, а також закони України, інструктивно-методичні документи та звітність ТОВ «ДЖОІН АП!».

Методами дослідження є аналіз, синтез, індукція, дедукція, зіставлення, порівняння (для опрацювання теоретичного та практичного матеріалу), а також графічний метод (для побудови блок-схем).

Практична значимість результатів дослідження полягає у тому, що рекомендації з антикризового менеджменту, запропоновані у роботі, можуть бути використані туристичними компаніями.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЖОІН АП!», М. КИЇВ

1.1. Теоретико-методичні основи антикризового менеджменту туристичного підприємства

Сьогодні діяльність туристичного підприємства залежить від великої кількості чинників, які можуть спричиняти кризові ситуації та негативно вплинути на результати його діяльності. Досвід розвитку економічних систем різного рівня показує, що кризовий стан – це один з етапів функціонування підприємства, тому розуміння процесів, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах дозволить завчасно виявити потенційні загрози для настання кризи та попередити їх шляхом розробки та реалізації заходів антикризового менеджменту для мінімізації негативних наслідків.

Управління в кризовій ситуації визначається як процес діяльності суб'єкта господарювання за певних обставин, щоб створити умови для здійснення всіх функцій менеджменту (планування, організації та контролю) в процесі прийняття раціональних рішень щодо проблем, які виникають на підприємстві [10, с. 266].

Антикризове управління – це комплекс заходів, які передбачають настання кризових явищ, аналіз їх симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи і використання відповідних чинників для подальшого розвитку підприємства [8, с. 46].

Серед науковців існують різні підходи до визначення сутності поняття «антикризового менеджменту підприємства». Основні підходи науковців щодо визначення сутності поняття «антикризовий менеджмент» наведено в табл. 1.1.

З даних визначень можна зробити висновок, що антикризовий менеджмент розглядається науковцями з різних позицій та підходів.

Таблиця 1.1

**Підходи науковців щодо визначення сутності поняття
«антикризовий менеджмент»**

<i>Автори</i>	<i>Визначення</i>
Біломістна І. І. [1, с. 91]	Антикризовий менеджмент – це система принципів і методів управління підприємством, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства, а в разі його настання – виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку
Борзенко В. І. [3, с. 8]	Антикризовий менеджмент – це процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішнім середовищем з метою створення умов для подолання негативних тенденцій у діяльності підприємства в короткостроковій перспективі і сприяючих оздоровленню його господарської діяльності
Бондар-Підгурська О. В. [2, с. 20]	Антикризовий менеджмент – це управління через інноваційну діяльність задля попередження кризових явищ та виходу з кризи, якщо підприємство вже потрапило в кризову ситуацію
Василенко В. О. [4, с. 23]	Антикризовий менеджмент – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку
Воронков Д. К. [5, с. 9]	Антикризовий менеджмент – це система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства
Довгань Д. А. [7, с. 153]	Антикризовий менеджмент – це система управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання сучасного менеджменту, розробки і реалізації спеціальної програми, яка дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти та помножити ринкові позиції при опорі на власні ресурси
Морозов Є. Ю. [17, с. 115]	Антикризовий менеджмент – це «процес досягнення підприємством стабільних високих фінансових результатів, розширення сегменту ринку, забезпечення стійкого положення на ньому

Автори	Визначення
Рубан В. М. [19, с. 69]	Антикризовий менеджмент – це процес стабілізації діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), її життєздатності
Терещенко О. О. [21, с. 69]	процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи, забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів і прийомів управління фінансами

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 3, 4, 5, 7, 17, 19, 21]

Зокрема, прихильники системного підходу вважають, що антикризове управління діяльністю підприємства повинне ґрунтуватись на теорії виникнення та поглиблення кризи.

Основні риси антикризового менеджменту наведено на рис. 1.1.

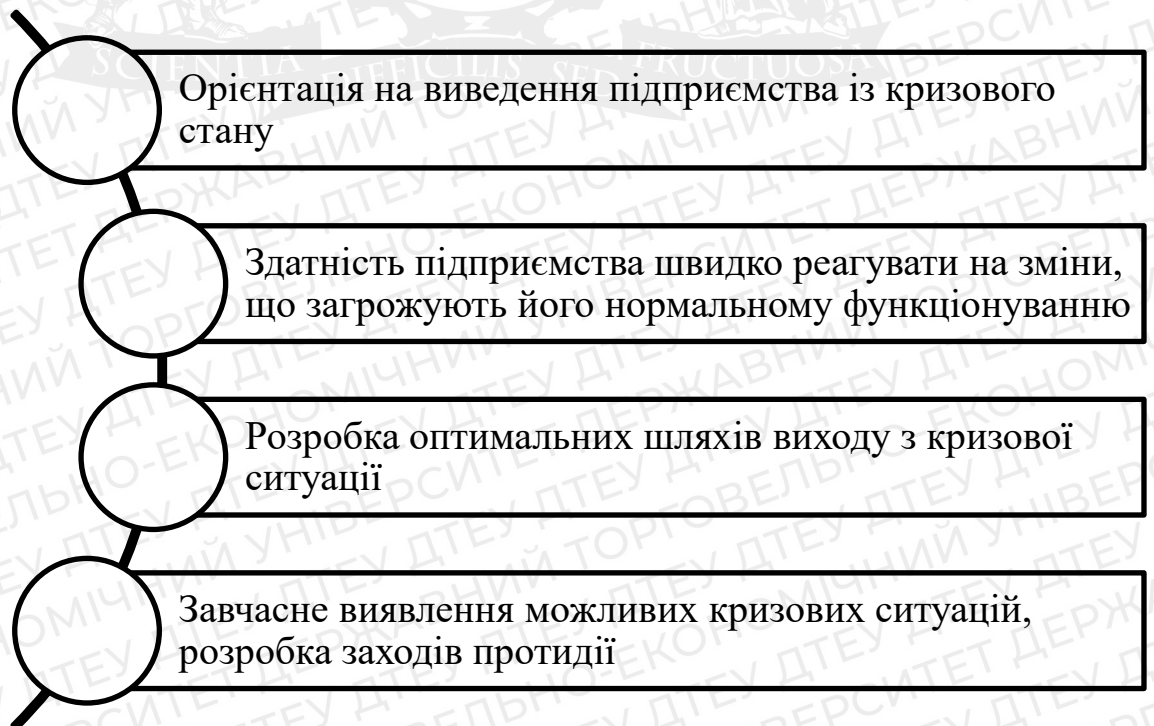


Рис. 1.1. Основні риси антикризового менеджменту

Джерело: [10, с. 46]

Ситуаційний підхід до антикризового менеджменту зосереджує увагу на застосуванні спеціальних прийомів та методів, доцільних в конкретних обставинах, які впливають на підприємство в певний період часу.

Процесний підхід в антикризовому менеджменті дозволяє визначити його етапи як процесу і розробити для кожного відповідні інструменти.

Функціональний підхід базується на уточненні змістовного наповнення традиційних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) в умовах загострення ситуації та можливостей погіршення результатів діяльності підприємства [23, с. 233].

Головною метою антикризового менеджменту є забезпечення стійкого положення та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними завданнями антикризового менеджменту є:

1. Здійснення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
2. Розробка заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи підприємства.
3. Прогнозування можливостей виникнення кризи на підприємстві.
4. Підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях.
5. Розробка планів щодо управління в кризових ситуаціях.
6. Впровадження антикризових заходів у разі виникнення потенційних загроз.
7. Управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків [16, с. 103].

Напрямки антикризового менеджменту наведено на рис. 1.2.

Система антикризового менеджменту виконує ряд функцій, які включають в себе напрямки управлінської діяльності та забезпечують реалізацію антикризових дій.

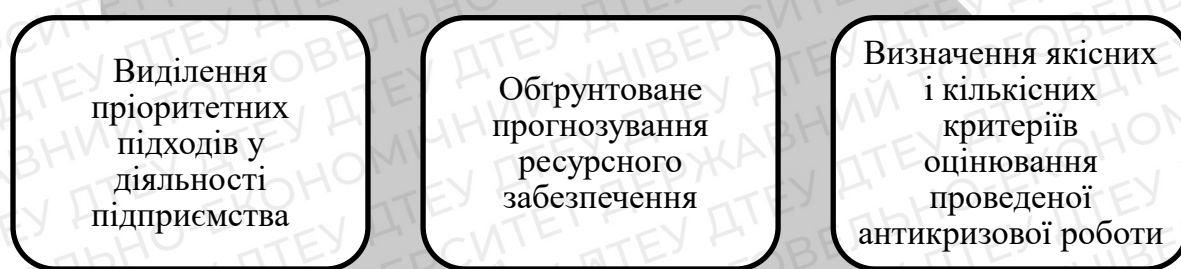


Рис. 1.2. Напрямки антикризового менеджменту

Джерело: [1, с. 93]

Функції антикризового управління туристичним підприємством наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції антикризового управління туристичним підприємством

Функції	Підвиди функцій
Основні	- планування - організація - мотивація - контроль
Зв'язуючі	- прийняття рішень - координуюча - комунікативна - зворотний зв'язок
Специфічні	- недопущення кризових ситуацій - діагностика кризових явищ - моніторинг факторів внутрішнього і зовнішнього середовища - розробка антикризової концепції - створення стратегічних резервів - реагування на окремі кризові явища - стабілізація - санація

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 17]

Антикризова стратегія – один з інструментів реалізації антикризового управління суб'єктом господарювання, що допомагає виявити та розвинути ринкові переваги, що є головними в конкурентній боротьбі. Стратегія антикризового управління буде результативною, якщо вона буде відповідати певній кризовій ситуації, яка склалася на підприємстві [13, с. 280].

Антикризова стратегія туристичного підприємства може бути результативною лише у випадку, коли будуть враховані вид та тип кризи, її глибина, основні причини її розвитку та стадії протікання на підприємстві. Важливо також при розробці антикризової стратегії акцентувати увагу на комплексний та системний характер кризових явищ та особливості їх впливу на підсистеми підприємства.

Характерні риси антикризової стратегії туристичного підприємства наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Характерні риси антикризової стратегії туристичного підприємства

Джерело: [14, с. 310]

При розробці антикризової стратегії управління туристичним підприємством слід звернути увагу на організацію і вдосконалення усіх аспектів антикризового менеджменту, а саме:

- впровадження базових принципів та методів управління в кризових ситуаціях;

- проведення комплексу антикризових заходів щодо стабільного функціонування підприємства;
- вдосконалення управління підприємством для попередження втрати ним платоспроможності.

Таким чином, результативна стратегія антикризового управління визначає дії, що дозволять підприємству відновити динамічну стійкість в умовах мінливого зовнішнього середовища [20, с. 51].

Стратегії антикризового управління туристичним підприємством поділяються на такі види в залежності від стадії перебування підприємства в кризовому стані:

- попередження кризи, підготовки до її появи;
 - очікування зрілості кризи для успішного розв'язання проблем її здолаття;
 - протидії кризовим явищам, уповільнення їх процесів;
 - стабілізації ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів;
 - розрахованого ризику;
 - послідовного виведення з кризи;
 - передбачення та створення умов усунення наслідків кризи
- [24, с. 169].

Отже, в умовах кризи стратегія розвитку підприємства стоїть на першому місці в антикризовому менеджменті. За умови, що підприємство формує та використовує стратегію антикризового управління – відбувається здолаття негативних наслідків у фінансовому становищі підприємства та вирішується проблема запобігання банкрутства.

1.2. Аналіз ефективності антикризового менеджменту туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

На ТОВ «ДЖОІН АП!» функції антикризового менеджменту покладені на планово-економічний відділ та на відділ маркетингу, де в штаті працюють менеджери з антикризового управління.

До основних функцій менеджера з антикризового управління на ТОВ «ДЖОІН АП!» належать:

- формування стратегічних планів розвитку підприємства;
- визначення цілей антикризового менеджменту підприємства, оцінка вразливості підприємства перед кризою;
- розробка сценаріїв і проектування можливих шляхів подолання кризових становищ;
- планування й організація роботи працівників підприємства, які займатимуться антикризовим плануванням та забезпечать ефективне управління під час кризового становища;
- розробка заходів з інформаційного забезпечення антикризового менеджменту;
- визначення відповідальних осіб за представлення організації перед внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, які зможуть продемонструвати всі переваги підприємства;
- відстеження стратегії і тактики поведінки підприємства в мінливих умовах внутрішнього та зовнішнього середовища [18].

Для кращого розуміння зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на діяльність ТОВ «ДЖОІН АП!» доцільно провести PEST-аналіз.

Оцінка ступеню впливу здійснюється за 5-бальною шкалою.

Результати PEST-аналізу ТОВ «ДЖОІН АП!» наведено в табл. 1.3.

За результатами проведення PEST-аналізу можна зробити висновок, що у ТОВ «ДЖОІН АП!» є можливості для розвитку туристичної діяльності.

Таблиця 1.3

PEST-аналіз ТОВ «ДЖОІН АП!»

Фактори макро-середовища	Стан фактору	Тенденції розвитку фактору	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії підприємства
Політичні фактори 1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Ринкове регулювання економіки	Мінімальний вплив держави	+ можливості щодо вибору сфери господарської діяльності	+3	Розробка нових напрямів діяльності
2. Створення в органах державної влади угруповань щодо розвитку галузі туризму	Значна кількість державних угруповань	Вплив угруповань на прийняття рішень в галузі туризму	+ можливості покращення політичного курсу країни	+3	Участь представників в підприємства в політиці
3. Військові дії на території України	Низький рівень розвитку туризму	Можлива стабілізація	- відсутність значних доходів підприємства	+4	Орієнтація на внутрішній туризм
Економічні фактори 1. Рівень інфляції	5% на місяць (значний)	Можлива стабілізація	- знецінення грошей + отримання обігових грошей	+2	Підвищення купівельної спроможності і заощаджень
2. Скорочення доходів населення	12% за останній квартал	Тенденції невизначені	- зниження попиту на продукцію	+4	Скорочення обсягу реалізації туристичних послуг
3. Дефіцит державного бюджету	Скорочення	Можливість підвищення дотацій	- скорочення дотацій + можливість надання дотацій	+2	Соціальні програми
Соціальні фактори 1. Зростання соціальних вимог	Зміна смаків	Можливе зменшення	- зростання соціальних витрат	+1	
2. Зниження рівня освіти	Проблеми освоєння нових технологій	Освоєння нових технологій	- витрати на зміну кваліфікації + набуття досвіду	+1	Підвищення рівня витрат на підготовку кадрів
Технологічні фактори 1. НТП у сфері виробництва	Швидкі темпи НТП	Поява нових технологій	- значні капіталовкладення + покращення процесу розробки та просування туристичних послуг	+1	Вкладання коштів в науку
Соціальні фактори 1. Зростання соціальних вимог	Зміна смаків	Можливе зменшення	- зростання соціальних витрат	+1	

Продовження таблиці 1.3

Фактори макро-середовища	Стан фактору	Тенденції розвитку фактору	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії підприємства
2. Зниження рівня освіти	Проблеми освоєння нових технологій	Освоєння нових технологій	- витрати на зміну кваліфікації + набуття досвіду	+1	Підвищення рівня витрат на підготовку кадрів
Технологічні фактори 1. НТП у сфері виробництва	Швидкі темпи НТП	Поява нових технологій	- значні капіталовкладення + покращення процесу розробки та просування туристичних послуг	+1	Вкладання коштів в науку
2. Розробка і впровадження нових технологій	Оновлення технологій	Впровадження нових технологій	+ покращення процесу розробки та просування туристичних послуг	+3	Вкладання коштів у покращення технологій
Правові фактори 1. Розвиток законодавства	Прийняття нормативно-правових актів	Неможливість передбачення прийняття	- зниження доходів п-ва + регулювання підприємництва	+2	
2. Нормативно-правова база	Недосконала нормативно-правова база	Можливі покращення	- загроза неправочинного ведення підприємництва	+1	
Демографічні фактори 1. Міграція населення	Відтік кадрів	Зростаюча тенденція	- зменшення кадрів на ринку праці	+2	Стимулювання кадрів
2. Скорочення населення	Зменшення чисельності	Збільшення смертності	- зменшення кількості споживачів	+1	Надання пільг населенню

Джерело: розроблено автором

Найвагоміший вплив на діяльність туристичного оператора спричиняють політичні фактори (військові дії на території України) та економічні фактори (скорочення доходів населення).

Для аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ДЖОІН АП!» проведемо SNW-аналіз, за яким можливо оцінити стан внутрішнього середовища підприємства. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок: Сильна (Strength); Нейтральна (Neutral); Слабка (Weakness). Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства [12, с. 72]. Оцінка ступеню впливу проводиться за 10-ти бальною оцінкою.

SNW-аналіз ТОВ «ДЖОІН АП!» наведено в табл. 1.4.

SNW-аналіз ТОВ «ДЖОІН АП!»

Ключові параметри діяльності	S	N	W
1. Програми навчання персоналу		5	
2. Умови праці на підприємстві	9		
3. Мотивація і стимулювання персоналу	8		
4. Плинність кадрів			3
5. Кваліфікація персоналу		7	
6. Оцінка якості роботи персоналу		6	
7. Наявність соціального пакету	8		
8. Організація планування		6	
9. Рівень матеріально-технічного забезпечення	8		
10. Інформаційне забезпечення	8		
11. Якість туристичних послуг, що надаються	10		
12. Організація маркетингу на підприємстві		7	
13. Обсяги реалізації		6	
14. Асортимент послуг, що пропонується	9		
15. Чисельність персоналу		6	
16. Заробітна плата	8		
17. Імідж підприємства на туристичному ринку	9		
18. Психологічний клімат у колективі	8		
19. Фінансова стійкість підприємства		6	
20. Територіальне розташування	10		
21. Цінова політика	9		
22. Обсяги продажів		7	
23. Орієнтація на споживача	10		
24. Стратегія розвитку підприємства		7	

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу можна зробити висновок, що найбільш сильними сторонами ТОВ «ДЖОІН АП!» є якість туристичних послуг, територіальне розташування та орієнтація на споживача.

Слабкими сторонами – плинність кадрів, що на сьогоднішній день пов'язане з військовими діями на території України.

На основі аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища ТОВ «ДЖОІН АП!» сформуємо матрицю SWOT-аналізу для визначення конкурентних переваг підприємства на ринку туристичних послуг, що наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

SWOT-аналіз ТОВ «ДЖОІН АП!»

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
1. Туристичні послуги, які надаються туристичним оператором, достатньо якісні та включають широкий вибір турів 2. Гарна репутація серед клієнтів та партнерів 3. Ефективна робота всіх відділів підприємства 4. Кваліфікований персонал 5. Налагоджена робота зі стратегічними партнерами 6. Зручне розташування офісів та присутність у всіх регіонах України	1. Висока цінова політика порівняно з конкурентами 2. Малорозвинені напрямки внутрішнього туризму 3. Висока плинність кадрів на підприємстві 4. Низька платоспроможність населення 5. Відсутність чітких стратегічних орієнтирів через військові дії в Україні 6. Негативна рентабельність через високі витрати
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
1. Розвиток нових та удосконалення вже існуючих Інтернет-технологій в туризмі 2. Створення нових внутрішніх туристичних маршрутів по Україні 3. Спрямування інвестицій на покращення діяльності підприємства 4. Удосконалення технологій продажів 5. Розробка нових програм навчання персоналу 6. Освоєння нових рекламних та PR-технологій	1. Зниження попиту на туристичні послуги 2. Спад в економіці через військові дії 3. Відсутність чітких дій щодо напрямків розвитку туризму в Україні з боку уряду 4. Посилення конкуренції в галузі туризму 5. Зростання курсу долара та євро 6. Безпекова ситуація в Україні, яка стримує розвиток внутрішнього туризму

Джерело: розроблено автором

– Проаналізувавши сильні і слабкі сторони ТОВ «ДЖОІН АП!», а також зіставивши можливості із загрозами, можна зробити висновок, що за даних умов для підприємства є необхідним:

- спрямовувати більшу увагу на розширення внутрішніх туристичних маршрутів;
- розробляти програми стимулювання та мотивації співробітників, підвищувати рівень їхньої професійної підготовки;
- розширення впливу за допомогою впровадження нових та розвитку вже існуючих Інтернет-технологій;

- здійснення ефективних маркетингових та PR-кампаній.

Після визначення факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ДЖОІН АП!» доцільним є проаналізувати фінансові ризики підприємства. Найбільш поширеним методом є оцінка кожного виду фінансового ризиків.

До найпоширеніших фінансових ризиків туристичних підприємств можна віднести:

- ризик ліквідності;
- ризик витрати прибутковості;
- ризик банкрутства.

Ризик ліквідності ТОВ «ДЖОІН АП!» оцінимо на основі коефіцієнтного аналізу ліквідності за 2021-2022 рр.

Перш за все проведемо аналіз ліквідності балансу за 2022 рік, що наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Показники ліквідності балансу ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2022 р.

Актив	2022		Пасив	2022		Платіжний надлишок або нестача	
	На початок року	На кінець року		На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року
Найбільш ліквідні активи (A1)	61929	64920	Негайні пасиви (П1)	263409	191429	-201408	-126509
Активи, що швидко реалізуються (A2)	241925	145838	Короткострокові пасиви (П2)	0	0	241925	145838
Активи, що реалізуються повільно (A3)	718	705	Довгострокові пасиви (П3)	2872	2904	-2154	-2199
Активи, що важко реалізуються (A4)	59298	58473	Постійні пасиви (П4)	95727	95843	-36429	-37370
Баланс	379153	299407	Баланс	379153	299407	x	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП!»

Результати аналізу ліквідності балансу ТОВ «ДЖОІН АП!» демонструють, що на кінець 2022 року: $A1 < P1$; $A2 > P2$; $A3 < P3$; $A4 < P4$. Таким чином, можна зробити висновок, що на кінець 2022 року підприємство має кризову ліквідність та знаходиться у зоні катастрофічного

рівня ризику.

Далі проведемо коефіцієнтний аналіз ліквідності ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2020-2022 рр., що наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показники ліквідності ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2020-2022 рр.

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт покриття	198663/171527 = 0,11	240934/282484 = 0,08	319855/203316 = 1,18	-0,03	1,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(198663-522-0-40) / 171527 = 1,15	(240934-500-0-38) / 282484 = 0,85	(319855-3953-0-38) / 203316 = 1,55	-0,3	0,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(80178+75198+0) / 171527 = 0,90	(61929+55153+0) / 282484 = 0,41	(64920+63235+0) / 203316 = 0,63	-0,49	0,22
Чистий оборотний капітал	198663 - 171527 = 27136	240934 - 282484 = - 41550	319855 - 203316 = 116539	-68686	158089

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП!»

Чистий оборотний капітал ТОВ «ДЖОІН АП!» на кінець 2022 року становить 116539 тис. грн, що на 158089 тис. грн більше показника на кінець минулорічного показника та на 89403 тис. грн більше показника на кінець 2020 року.

Для визначення існування ризику втрати прибутку проаналізуємо динаміку чистого прибутку ТОВ «ДЖОІН АП!», що наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Показники формування прибутку ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2020-2022 рр.

Показники	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Доходи	303629	290706	208957	-12923	-81749
Витрати	291798	246344	332882	-45454	86538
Прибуток до оподаткування	11831	44632	-123925	32801	-168557
Податок на прибуток	2129	8033	2230	5904	-5803
Чистий прибуток	9702	36599	-126155	26897	-162754

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП!»

У результаті можна відмітити, що податок на прибуток ТОВ «ДЖОІН АП!» в 2022 році склав 2230 тис. грн., що на 5803 тис. грн. менше значення 2021 року.

Отже, в 2022 році чистий збиток ТОВ «ДЖОІН АП!» склав 126155 тис. грн., що на 26897 тис. грн. більше значення 2021 року, що наведено на рис. 1.4.

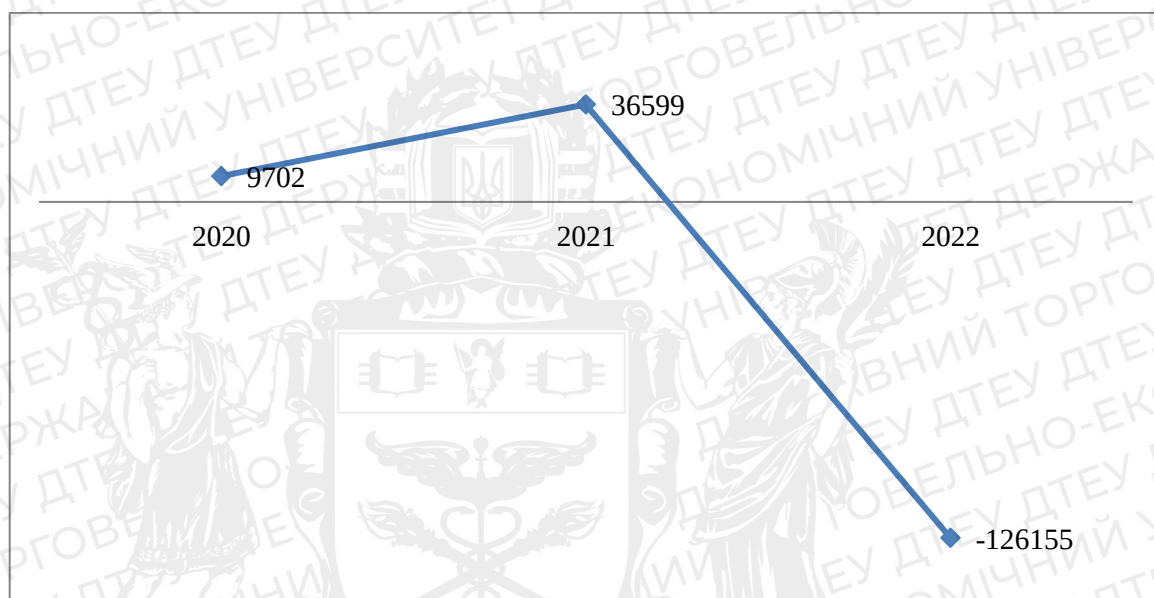


Рис. 1.4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП!»

Як показала динаміка чистого прибутку ТОВ «ДЖОІН АП!», у 2022 році відбулося суттєве зниження ефективності діяльності. На рис. 1.4 можна побачити, що на кінець 2022 року підприємство отримало чистий збиток у розмірі 126155 тис. грн., що на 162754 тис. грн. більше значення 2021 року.

Саме тому оцінимо вплив різних факторів на прибуток підприємства.

Для цього проведемо факторний аналіз зміни прибутку підприємства – проаналізуємо вплив зміни доходів, витрат та витрат на 1 грн. реалізованої продукції на зміну прибутку. Вихідні дані наведено в табл. 1.9.

Модель факторного аналізу розраховується за формулою:

$$P1 + P2 + P3 = \Delta P, \quad (1.1)$$

де P1 – зміна прибутку за рахунок зміни витрат;

P2 – зміна прибутку за рахунок зміни доходів;

P3 – зміна прибутку за рахунок зміни витрат на 1 грн. доходів.

Таблиця 1.9

Вихідні дані для проведення факторного аналізу зміни прибутку

ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2020-2022 рр.

Показники	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Доходи	303629	290706	208957	-12923	-81749
Витрати	291798	246344	332882	-45454	86538
Прибуток	9702	36599	-126155	26897	-162754
Витрати на 1 грн. доходу	1,0	1,1	0,6	0,1	-0,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП!»

Факторний аналіз зміни прибутку ТОВ «ДЖОІН АП!» проведено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Факторний аналіз зміни прибутку ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2020-2022 рр.

Показники	2021/2022	2020/2022
Коефіцієнт співвідношення витрат	$332882 / 291798 = 1,14$	$332882 / 246344 = 1,35$
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат	$36599 \times (1,14 - 0,6) = 19763,46$	$-126155 \times (1,35 - 0,6) = -94616,25$
Коефіцієнт співвідношення доходу	$208957 / 303629 = 0,68$	$208957 / 290706 = 0,71$
Зміна прибутку за рахунок зміни доходу	$36599 \times (0,68 - 0,6) = 2927,92$	$36599 \times (0,71 - 0,6) = 4025,89$
Зміна прибутку за рахунок витрат на 1 грн. доходу	$208957 \times (1,1 - 1,14) = -8358,28$	$208957 \times (1,0 - 1,35) = -73134,95$
Загальна сума впливу на зміну прибутку	14333,1	-163725,31

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП!»

У порівнянні із показником за 2020 рік чистий прибуток зменшився на за рахунок:

- росту витрат на -94616,25 тис. грн.;
- росту витрат на 1 грн. доходу на -73134,95 тис. грн.;
- зміни прибутку на 4025,89 тис. грн.

Для оцінки ризику банкрутства ТОВ «ДЖОІН АП!» використаємо індекс Альтмана.

Індекс Альтмана розраховується за формулою [22]:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5, \quad (1.2)$$

де X_1 – відношення оборотних активів до суми всіх активів господарюючого суб'єкта;

X_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів господарюючого суб'єкта;

X_3 – рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку/збитку до суми всіх активів господарюючого суб'єкта);

X_4 – коефіцієнт співвідношення власного й позикового капіталу;

X_5 – оборотність активів у числі оборотів (відношення чистого виторгу від реалізації до суми всіх активів господарюючого суб'єкта).

В табл. 1.11 наведено розрахунок індексу Альтмана для ТОВ «ДЖОІН АП!».

Таблиця 1.11

Розрахунок індексу Альтмана для ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Оборотні активи	198663	319855	240934
Сума всіх активів	257369	379153	299407
Резерв нерозподіленого прибутку	57265	65769	66482
Валовий прибуток	39670	124904	150745
Власний капітал	67116	80507	91457
Позичковий капітал	-3000	-3668	-3855
Чиста виручка від реалізації	208746	246644	176981
X_1 (оборотні активи/ сума всіх активів)	$198663 / 257369 = 0,77$	$319855 / 379153 = 0,84$	$240934 / 299407 = 0,80$
X_2 (резерв нерозподіленого прибутку / сума всіх активів)	0,22	0,17	0,22
X_3 (валовий прибуток / сума всіх активів)	$39670 / 257369 = 0,15$	$124904 / 379153 = 0,32$	$150745 / 299407 = 0,50$
X_4 (власний капітал / позичковий капітал)	$67116 / -3000 = -2,23$	$80507 / -3668 = -2,19$	$91457 / -3855 = -2,37$

Продовження таблиці 1.11

Показники	2020	2021	2022
X5 (чиста виручка від реалізації / сума всіх активів)	208746 / 257369 = 0,81	246644 / 379153 = 0,65	176981 / 299407 = 0,59

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП!»

Отже, коефіцієнти дорівнюють: $Z_{2020} = -0,28$; $Z_{2021} = -0,21$; $Z_{2022} = -4,48$.

Імовірність (рівень загрози) банкрутства господарюючого суб'єкта в моделі Альтмана оцінюється за шкалою, наведеною нижче.

Якщо Z : 1,80 і менше – дуже висока; 1,81-2,70 – висока; 2,71-2,99 – можлива; 3,0 і вище – дуже низька.

На рис. 1.5 наведено пелюсткову діаграму моделі Альтмана для ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2020-2022 рр.

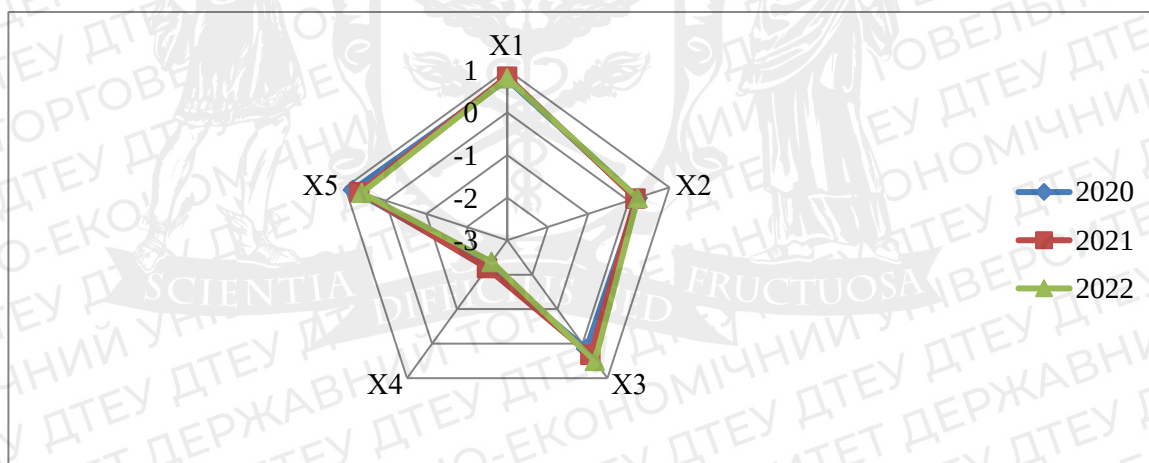


Рис. 1.5. Пелюсткова діаграма моделі Альтмана для ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП!»

Таким чином, ймовірність банкрутства ТОВ «ДЖОІН АП!» протягом 2020-2022 рр. була дуже високою, що свідчить про кризовий стан підприємства та потребує впровадження програми заходів з антикризового менеджменту.

РОЗДІЛ 2

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЖОІН АП!», М. КИЇВ

2.1. Програма заходів з удосконалення антикризового менеджменту туристичного підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!»

Враховуючи результати оцінки ефективності управління антикризовою стратегією на ТОВ «ДЖОІН АП!» було ідентифіковано фінансову кризу середнього ступеню.

В Україні знаходяться безліч туристичних атракцій: від затишних середньовічних вулиць Львова до індустриальної архітектури та захоплюючих краєвидів на півдні країни. Україна володіє численними історичними, культурними пам'ятками та рекреаційними ресурсами, сім з яких є частиною культурної спадщини ЮНЕСКО. Відтак, існують чималі можливості для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму [25]. Також українці надають перевагу виїзному туризму.

Важливим чинником поглиблення кризових процесів на ТОВ «ДЖОІН АП!», як і на інших підприємствах галузі туризму, стала пандемія COVID-19 протягом 2020-2021 рр. та повномасштабне вторгнення та початок військових дій на території України з 24 лютого 2022 р. Підприємство почало втрачати стабільність та втратило велику кількість клієнтів. Також в умовах військового стану, коли авіаційне сполучення України з іншими країнами припинене, а організовувати внутрішній туризм стало складно через небезпечну ситуацію, ТОВ «ДЖОІН АП!» втратило велику кількість потенційних клієнтів. До негативних факторів також можна віднести й ріст курсу долара та девальвацію гривні.

На рис. 2.1 наведено динаміку девальвації гривні в Україні за 2020-2022 рр.

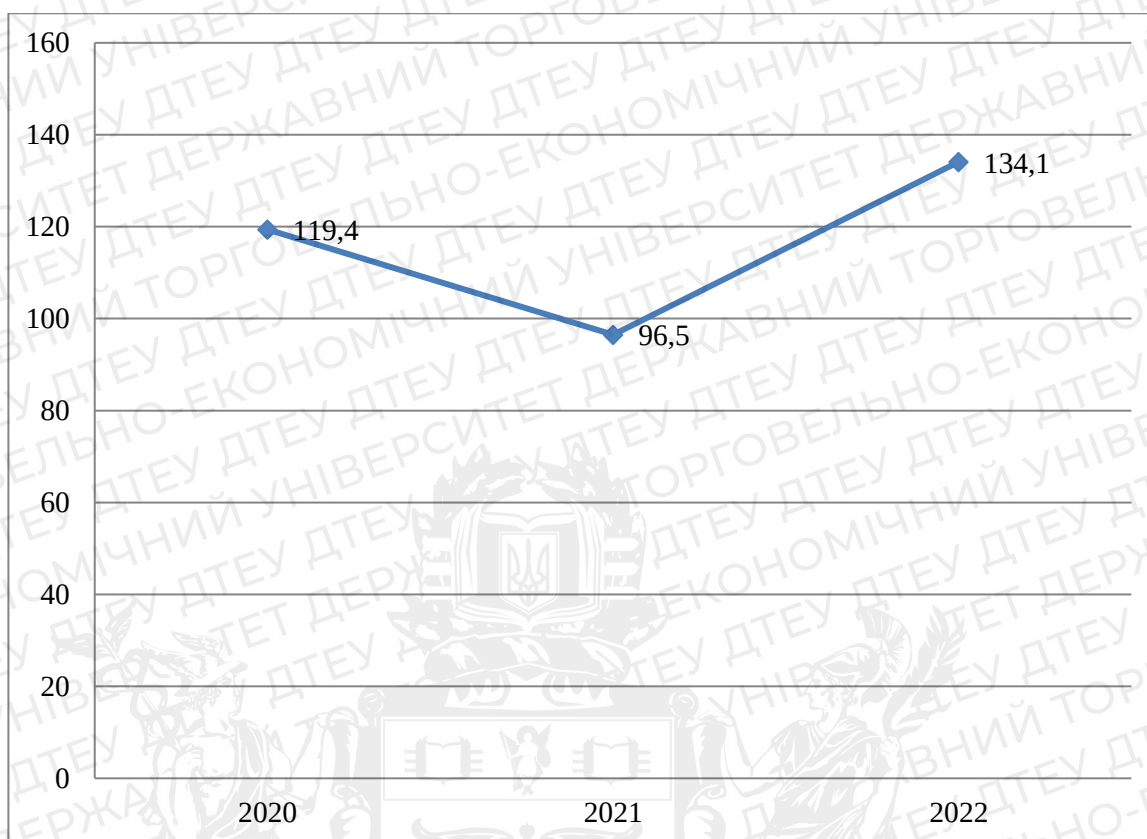


Рис. 2.1. Динаміка девальвації української гривні за 2020-2022 рр.

Джерело: [6]

На підставі наведеної оцінки моніторингу діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» в умовах кризи зумовленої політико-економічними явищами можна зробити висновок про те, що використання класичних підходів до антикризового менеджменту не відповідає умовам, що склалися в Україні. Саме тому для ТОВ «ДЖОІН АП!» необхідно розробити програму з удосконалення антикризового менеджменту з урахуванням всіх наявних кризових явищ, які було визначено.

Організація формування програми антикризового менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» є схемою процесів і взаємопов'язаних між собою етапів для впливу на кризову ситуацію і забезпечення подальшого сталого функціонування на ринку туристичних послуг. На рис. 2.2 наведено схему організації формування програми антикризового менеджменту для ТОВ «ДЖОІН АП!».

Охарактеризуємо детальніше кожен з етапів формування програми антикризового менеджменту для ТОВ «ДЖОІН АП!»:

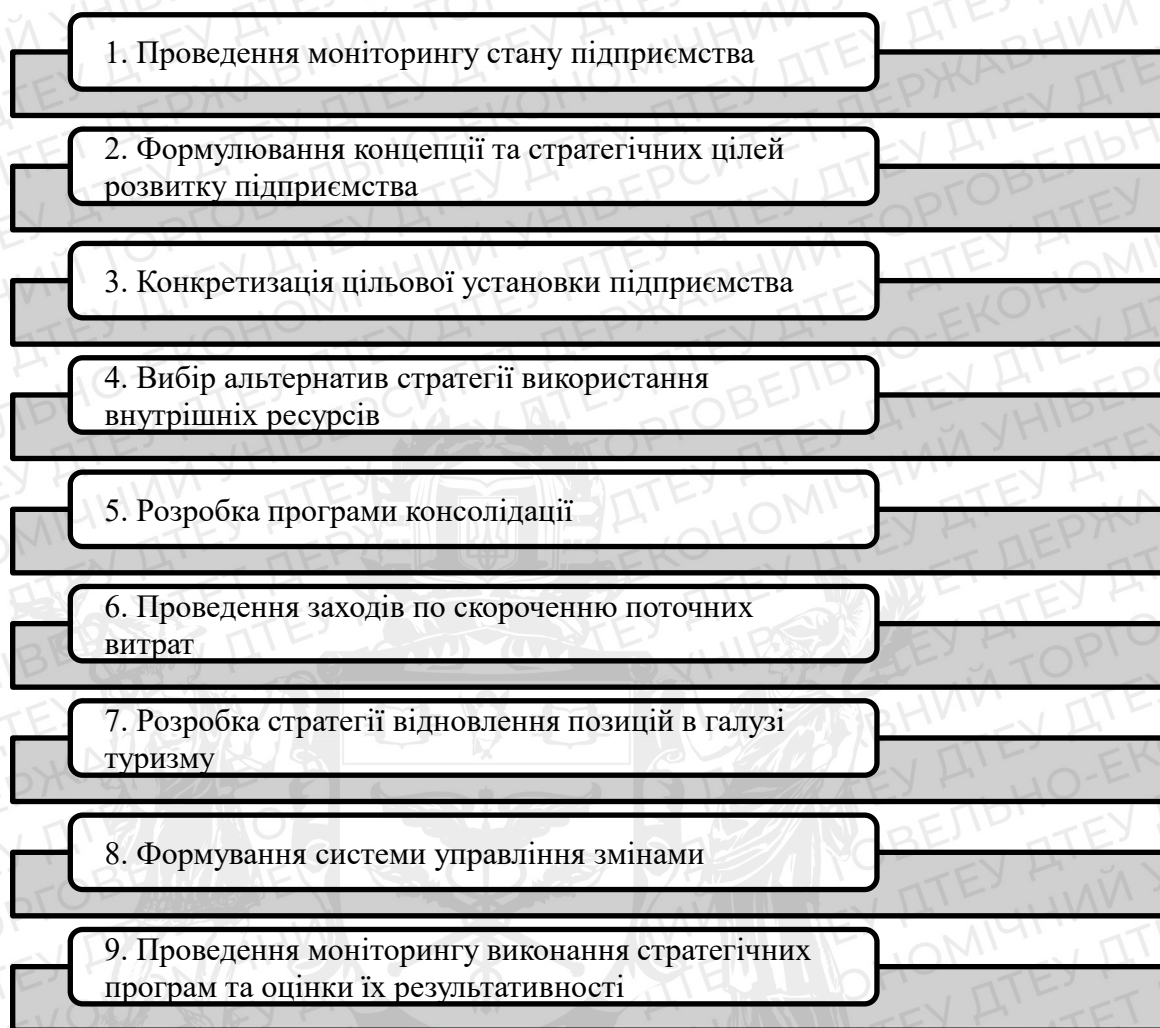


Рис. 2.2. Схема організації формування програми антикризового менеджменту для ТОВ «ДЖОІН АП!»

Джерело: розроблено автором

1. Проведення моніторингу стану підприємства і складання фінансового прогнозу. Моніторинг стану підприємства складається з аналізу форм фінансової звітності із застосуванням класичних методів і прийомів фінансового аналізу.

2. Формулювання концепції розвитку підприємства та визначення стратегічних цілей його діяльності. Для формулювання концепції розвитку підприємства аналізується ринок, і виявляються споживчі переваги, його конкурентні переваги та стрижневі компетенції. На етапі формування концепції важливим є формулювання мети сприятливого розвитку для підприємства,

однією з яких є забезпечення зростання щорічного прибутку.

3. Конкретизація цільової установки. Під цільовою установкою розуміється бажаний стан системи для досягнення заданого плану. Стратегічна мета ТОВ «ДЖОІН АП!» носить універсальний характер – це отримання прибутку з точки зору сталого довгострокового розвитку. Будучи загальною, дана мета для підприємства реалізується виходячи з моніторингу його поточної діяльності. Саме завдяки такому моніторингу виявляються ті об'єкти в системі управління, що можуть представляти реальну або потенційну небезпеку з позиції, як розміру прибутку, так і сталого розвитку. В результаті утворюються конкретні стратегічні завдання і пов'язані з ними рішення, спрямовані на перерозподіл ресурсів підприємства, його реструктуризації, ліквідації деяких і створення нових управлінських структур.

У свою чергу, реалізація цих рішень передбачає діяльність, яку можна віднести до категорії стратегічно керованої. Для ТОВ «ДЖОІН АП!» – це пошук нових споживачів туристичних послуг та їх реалізація. При цьому всі туристичні послуги мають відповідати вимогам споживачів та задовольняти їх потреби в якісній організації подорожей. Також туристичне підприємство має розглянути можливість зміни географії ринків збуту туристичних послуг за умов, які склалися на території України.

Далі опрацювання стратегічних завдань направлене на конкретний період, основними напрямками якого є: здійснення структурної перебудови підрозділів для забезпечення максимальної їх відповідності корпоративним інтересам.

Вони будуть відрізнятися вирішуваними завданнями, горизонтом планування діяльності та ступенем невизначеності ряду факторів. Дані цілі повинні формуватися таким чином, щоб їх досягнення сприяло ефективному функціонуванню всіх підрозділів ТОВ «ДЖОІН АП!» і не суперечило її стратегічним цілям.

До складу стратегічних цілей входять ТОВ «ДЖОІН АП!» належать:

- отримання оптимальної величини прибутку для проведення

необхідних інвестицій в свою діяльність;

- забезпечення стабільного функціонування підприємства до заданого горизонту планування.

4. Вибір альтернатив стратегії використання внутрішніх ресурсів:

- підтвердження діючої стратегії;
- перегляд та уточнення окремих показників діючої стратегії;
- визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства на основі перегляду окремих показників;
- розробка нової стратегії діяльності підприємства в існуючих умовах.

5. Розробка програми консолідації. На цій фазі ТОВ «ДЖОІН АП!» має зосередити увагу на розв'язанні внутрішніх завдань, проводячи фундаментальний аналіз всіх своїх сфер діяльності.

6. Проведення заходів по скороченню поточних витрат, інвестиційних ресурсів, раціоналізації активів із зазначенням джерел та обсягів фінансування, очікуваного економічного ефекту, термінів реалізації заходів по виходу з кризи.

7. Розробка стратегії відновлення позиції в галузі туризму, програм трансформації та інших стратегічних програм, що спрямовані на розширення частки ринку, процесів і маркетингових каналів.

8. Формування системи управління змінами. Перетворення здійснюються в такій послідовності:

- організаційні нововведення;
- нововведення, що забезпечують ефективність бізнес-процесів ТОВ «ДЖОІН АП!»;
- організаційні нововведення на підприємстві.

10. Проведення моніторингу виконання стратегічних програм, бізнес-планів та оцінки їх результативності.

З урахуванням представленої організації формування програми антикризового управління, для ТОВ «ДЖОІН АП!» важливо спочатку визначити стратегічну місію і цілі, а також постійно проводити моніторинг стану підприємства та внутрішнього і зовнішнього середовища в галузі

туризму. Попередньо визначена стратегічна мета та цілі повинні піддаватися перевірці в зв'язку з тим, що потенціал туристичного підприємства або ситуація у внутрішньому та зовнішньому середовищі не дозволяють їх реалізувати в повній мірі.

2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Удосконалення управління програмою заходів з антикризового управління повинно базуватися на застосуванні комплексного підходу, охоплюючи всі об'єкти управління. Ключовими об'єктами управління антикризовою стратегією ТОВ «ДЖОІН АП!» є облік і фінанси та збутова діяльність.

1. Облік і фінанси. На підприємстві облік всіх ресурсів здійснює бухгалтерія, формуючи на основі обліку річний звіт ключових фінансових показників діяльності підприємства. Після цього бухгалтерія передає дані в планово-економічний відділ, який проводить аналіз стану підприємства та напрямів його діяльності. Провівши аналіз, працівники планово-економічного відділу розробляють стратегії подальшої діяльності компанії. Фахівцями відділу застосовуються стандартні методи та інструменти аналізу фінансово-господарської діяльності (горизонтальний і вертикальний аналіз, аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності та ін.).

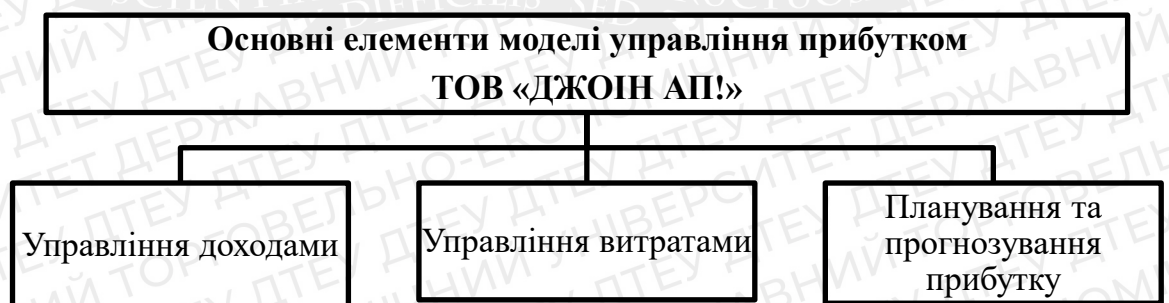
Основною рекомендацією в розрізі обліку і фінансів для ТОВ «ДЖОІН АП!» є застосування антикризової стратегії стабілізації з урахуванням проблемних аспектів (абсолютна ліквідність, негативні тенденції фінансової стійкості, використання власного капіталу, прибутковість).

Прибуток ТОВ «ДЖОІН АП!» є важливим показником ефективності діяльності туристичного підприємства, а також джерелом формування фінансових ресурсів. Прибуток ТОВ «ДЖОІН АП!» є частиною чистого доходу

і розраховується як різниця між чистим доходом отриманим від реалізації туристичних послуг, за вирахуванням податку на додану вартість та їх собівартістю (витратами на виробництво, реалізацію) і розглядається як винагорода власнику підприємства за вкладений капітал та ризик пов'язаний із діяльністю. Він є рушієм економічного розвитку та фактором який опосередковано забезпечує максимальне задоволення потреб споживачів.

Як вже зазначалося, головною метою діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» є отримання максимального рівня прибутку. Максимізація рівня прибутку при цьому є одним із основних завдань керівника туристичного підприємства, яке для свого розв'язання потребує оптимальних рішень у сфері капітальних вкладень, управління структурою та вартістю капіталу, доходами і витратами, основним і оборотним капіталом. Найчастіше ця головна мета формується як досягнення визначеного рівня рентабельності на вкладений капітал і відповідно одержання визначеної маси чистого прибутку. Досягнення такої цілі потребує застосування ТОВ «ДЖОІН АП!» певної моделі управління прибутком.

Основні елементи моделі управління прибутком ТОВ «ДЖОІН АП!» наведено на рис. 2.3.



*Рис. 2.3. Основні елементи моделі управління прибутком
ТОВ «ДЖОІН АП!»*

Джерело: розроблено автором

В основу цільового планування та прогнозування прибутку ТОВ «ДЖОІН АП!» покладено поєднання фінансово-математичних методів та способів кількісної та якісної оцінки прибутковості і рентабельності операційної

діяльності підприємства.

Реалізація такого поєднання відбувається шляхом проведення бюджетування фінансових результатів (перш за все, операційного прибутку), в основі якого лежить система планових бюджетів – цільовий комплекс оперативних планових завдань, сформованих за окремими напрямками фінансово-господарської діяльності підприємства.

Цільове планування та прогнозування прибутку є підсумковим етапом у структурі моделі управління прибутком ТОВ «ДЖОІН АП!» та передбачає реалізацію певних завдань, які наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Завдання прогнозування прибутку ТОВ «ДЖОІН АП!»

Джерело: розроблено автором

Слід відмітити, що бюджетування фінансових результатів діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» у структурі моделі управління прибутком підприємства має виконувати такі завдання:

– визначення обсягу та складу витрат, що пов'язані із окремими напрямками фінансово-господарської діяльності підприємства (у розрізі операційної, інвестиційної та фінансової), або ж витрат підприємства у розрізі центрів витрат, перш за все, структурних підрозділів підприємства;

– забезпечення покриття згаданих витрат за рахунок сукупності джерел формування фінансових ресурсів підприємства, перш за все, прибутку від операційної діяльності.

2. Збут. Відділ маркетингу ТОВ «ДЖОІН АП!» не лише займається аналізом діяльності підприємства та складає плани його майбутньої діяльності, а й визначає перспективи збуту туристичних продуктів.

Ефективність управління збутовою діяльністю на ТОВ «ДЖОІН АП!» можливо підвищити за допомогою удосконалення функцій менеджера зі збуту на підприємстві. До таких функцій доцільно віднести:

- визначення потреби відповідного виду туристичного продукту на основі планів діяльності підприємства та аналізу потреб ринку;
- визначення видів і обсягів збуту туристичних продуктів для окремих категорій їх споживачів;
- проведення аналізу створених туристичних продуктів на предмет якості та рівня ціни;
- укладання контрактів з туристичними агентами для збуту туристичних послуг.

Рекомендована реорганізація бізнес-процесів збутової діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Пропозиції щодо реорганізації бізнес-процесів системи збуту

ТОВ «ДЖОІН АП!»

Назва процесу	Список задач	Виконавці
Планування видів та обсягу туристичних послуг по збуту	1. Отримання вимоги на збут туристичних послуг 2. Вибір посередників для збуту	Фахівець зі збуту

Продовження таблиці 2.1

Назва процесу	Список задач	Виконавці
Укладення агентського договору з посередником	1. Підготовка проекту договору з посередником 2. Укладення договору з посередником	Фахівець зі збуту
Контроль якості туристичних послуг	1. Контроль якості туристичних послуг 2. Контроль кількості туристичних послуг 3. Порядок оформлення претензій до постачальника туристичних послуг	Керівник туристичного підприємства Фахівець зі збуту
Розрахунки з посередниками	1. Проведення розрахунків з посередниками (агентська винагорода) 2. Виконання зобов'язань за договорами з посередниками	Бухгалтерія

Джерело: розроблено автором

З даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що на ТОВ «ДЖОІН АП!» функції управління збутом туристичних послуг виконуватиме фахівець зі збуту, якого необхідно найняти в штат.

Витрати на організацію робочого місця для фахівця зі збуту на ТОВ «ДЖОІН АП!» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Планові витрати на організацію робочого місця для фахівця зі збуту
ТОВ «ДЖОІН АП!», тис. грн.**

Обладнання	Вартість
Персональний комп'ютер	18,0
Принтер-копір-сканер	8,0
Телефон	4,0
Меблі та освітлення	10,0
Всього	40,0

Джерело: розроблено автором

Поточні витрати на утримання робочого місця фахівця зі збуту ТОВ «ДЖОІН АП!» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Планові поточні витрати на утримання робочого місця фахівця зі збуту ТОВ «ДЖОІН АП!», тис. грн.

Витрати	Місяць	Квартал	Рік
Витратні матеріали	0,5	1,5	6,0
Канцелярські товари	0,5	1,5	6,0
Інтернет-послуги	0,2	0,6	2,4
Телефон	0,5	1,5	6,0
Інші витрати	1,0	3,0	1,2
Разом	2,7	8,1	21,6

Джерело: розроблено автором

Планові витрати на утримання фахівця зі збуту ТОВ «ДЖОІН АП!» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Планові витрати на утримання фахівця зі збуту ТОВ «ДЖОІН АП!», тис. грн.

Вид виплат	Місяць	Рік
Заробітна плата	15,0	180,0
Страхові внески	3,3	39,6
Разом	18,3	219,6

Джерело: розроблено автором

Оцінку витрат на організацію збуту до введення в штат фахівця зі збуту на ТОВ «ДЖОІН АП!» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Річні витрати на організацію збуту до введення в штат фахівця зі збуту на ТОВ «ДЖОІН АП!», тис. грн.

Елементи витрат	Сума
1. Витрати на утримання планово-економічного відділу	288,0
2. Витрати на утримання персоналу	279,0
2.1. Доплати за визначення потреби в збуті (2,5 тис. грн./міс.)	90,0
2.2. Доплати за укладення і контроль виконання договорів (3,75 тис. грн./міс.)	135,0
2.3. Пошук посередників для збуту туристичних послуг (1,5 тис. грн./міс.)	54,0
3. Страхові внески	91,2
Всього	659,1

Джерело: розроблено автором

Оцінка витрат по введенню в штат ТОВ «ДЖОІН АП!» фахівця зі збуту наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Планові річні витрати по введенню в штат ТОВ «ДЖОІН АП!»
фахівця зі збуту, тис. грн.**

Елементи витрат	Сума
1. Одноразові витрати	40,0
2. Поточні витрати	241,2
2.1. Утримання робочого місця фахівця зі збуту	21,6
2.2. Утримання фахівця зі збуту	219,6
Всього витрат	281,2

Джерело: розроблено автором

Отже, економічний ефект від введення в штат ТОВ «ДЖОІН АП!» фахівця зі збуту становить: $659,1 - 281,2 = 377,9$ тис. грн.

Таким чином, введення в штат ТОВ «ДЖОІН АП!» фахівця зі збуту та передача йому функцій з управління збутом туристичних послуг забезпечить економічний ефект в розмірі 377,9 тис. грн., що є одним з поширених напрямів стратегії скорочення витрат в кризових ситуаціях.

Зважаючи на конкурентні умови українського ринку туристичних послуг, успішні рекламні заходи – один із найефективніших засобів стимулювання збуту туристичних послуг для підвищення прибутковості діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!».

В межах удосконалення управління антикризовою стратегією ТОВ «ДЖОІН АП!» можна рекомендувати зробити основні зусилля на рекламі туристичних послуг в мережі Інтернет, а також на просуванні внутрішнього туризму в регіонах України, де можна забезпечити безпечні умови для перебування туристів.

Збут туристичних послуг через мережу Інтернет потребуватиме від ТОВ «ДЖОІН АП!» мінімальних затрат, але при цьому характеризується високою результативністю в напрямі стимулювання продажів та збільшення прибутку, що позитивно вплине на подолання кризи на підприємстві.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Антикризове управління – це комплекс заходів, які передбачають настання кризових явищ, аналіз їх симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи і використання відповідних чинників для подальшого розвитку підприємства. При цьому антикризовий менеджмент розглядається науковцями з різних позицій та підходів.

Основними рисами антикризового менеджменту є: орієнтація на виведення підприємства із кризи; здатність підприємства швидко реагувати на зміни; розробка оптимальних шляхів виходу підприємства із кризи; завчасне виявлення потенційних кризових ситуацій.

Головна мета антикризового менеджменту полягає у забезпеченні стійкого положення та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. На ТОВ «ДЖОІН АП!» функції антикризового менеджменту покладені на планово-економічний відділ та на відділ маркетингу, де в штаті працюють менеджери з антикризового управління.

За результатами проведення PEST-аналізу можна зробити висновок, що у ТОВ «ДЖОІН АП!» є можливості для розвитку туристичної діяльності. Найвагоміший вплив на діяльність туристичного оператора спричиняють політичні фактори (військові дії на території України) та економічні фактори (скорочення доходів населення).

До найпоширеніших фінансових ризиків туристичних підприємств можна віднести: ризик ліквідності; ризик витрати прибутковості; ризик банкрутства.

На кінець 2022 року ТОВ «ДЖОІН АП!» мало кризову ліквідність та знаходилося у зоні катастрофічного рівня ризику. Також протягом 2022 року на підприємстві відбулося суттєве зниження ефективності діяльності, що виражається в динаміці чистого прибутку. Ймовірність банкрутства ТОВ «ДЖОІН АП!» була проведена за допомогою розрахунку індексу Альтмана,

який показав, що ймовірність банкрутства ТОВ «ДЖОІН АП!» протягом

2020-2022 рр. була дуже високою, що свідчить про кризовий стан підприємства та потребує впровадження програми заходів антикризового менеджменту.

3. Враховуючи результати оцінки ефективності управління антикризовою стратегією на ТОВ «ДЖОІН АП!» було ідентифіковано фінансову кризу середнього ступеню. Важливим чинником поглиблення кризових процесів на ТОВ «ДЖОІН АП!», як і на інших підприємствах галузі туризму, стала пандемія COVID-19 протягом 2020-2021 рр. та повномасштабне вторгнення та початок військових дій на території України з 24 лютого 2022 р.

На основі цього було запропоновано наступну програму заходів з антикризового менеджменту для ТОВ «ДЖОІН АП!», яка включає дев'ять взаємопов'язаних етапів: проведення моніторингу стану підприємства; формулювання концепції та стратегічних цілей розвитку підприємства; конкретизація цільової установки; вибір альтернатив стратегії використання внутрішніх ресурсів; розробка програми консолідації; проведення заходів по скороченню витрат; розробка стратегії відновлення позицій в галузі туризму; формулювання системи управління змінами та проведення моніторингу виконання стратегічних програм.

4. Удосконалення управління програмою заходів з антикризового управління повинно базуватися на застосуванні комплексного підходу, охоплюючи всі об'єкти управління. Ключовими об'єктами управління антикризовою стратегією ТОВ «ДЖОІН АП!» є облік і фінанси та збутова діяльність.

Основною рекомендацією в розрізі обліку і фінансів для ТОВ «ДЖОІН АП!» є застосування антикризової стратегії стабілізації з урахуванням проблемних аспектів (абсолютна ліквідність, негативні тенденції фінансової стійкості, використання власного капіталу, прибутковість).

Рекомендаціями в розрізі збуту туристичних послуг для ТОВ «ДЖОІН АП!» є реорганізувати бізнес-процеси та взяти в штат фахівця зі збуту, який

Також в розрізі збуту туристичних послуг та в межах удосконалення управління антикризовою стратегією ТОВ «ДЖОІН АП!» було рекомендовано зробити основні зусилля на рекламі туристичних послуг в мережі Інтернет та на організації внутрішнього туризму. Збут туристичних послуг через мережу Інтернет характеризується мінімальними затратами та високою результативністю, що дозволить збільшити прибутки та вплине на подолання кризи на туристичному підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. 2013. № 1(14). С. 90-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_15 (дата звернення: 20.04.2023).
2. Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. Харків. 2013. № 2/2(10). С. 18-22.
3. Борзенко В. І. Антикризове управління : навч. посіб. Харків : ФОП Іванченко І. С., 2016. 232 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 504 с.
5. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.
6. Девальвація української гривні. Офіційний сайт Мінфіну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/devaluation/> (дата звернення: 20.04.2023).
7. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 152-156.
8. Єпіфанова І. В. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство. Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. № 2. С. 265-269.
9. Звітність українських підприємств. ТОВ «ДЖОІН АП!». URL: https://zvitrnist.com/38729427_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDAL_NSTU_DZHOIN_AP (дата звернення: 20.04.2023).

10. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
11. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* : зб. наук. пр. 2014. Вип. 8. С.107-114.
12. Котлер Ф., Боуен Дж., Макенс Дж. Маркетинг. Гостинність. Туризм. Київ : Бізнес, 2017. 688 с.
13. Ладунка І. С. Антикризове управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 278-281.
14. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308-312.
15. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
16. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2013. № 1(39). С. 102-105.
17. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114-120.
18. Офіційний сайт ТОВ «ДЖОІН АП!». URL: <https://joinup.ua/> (дата звернення: 20.04.2023).
19. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 68-71.
20. Сиром'ятникова О. В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. *Економіка та регіон*. 2014. № 6. С. 47-53.
21. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 560 с.
22. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / за заг. ред Т.Д. Косової,

І. В. Сіменко. Київ : ЦУЛ, 2013. 358 с.

23. Черчик Л. М., Марців Т. Ю. Сутність та інструменти антикризового менеджменту. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 231-238.

24. Шконда В. В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42. С. 167-175.

25. Ukraine Invest. Your Investment Matters. Туризм. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/industries/tourism/> (дата звернення: 20.04.2023).





Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020 рік

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

Продовження додатку А

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

Продовження додатку А

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

Джерело: [9]

Звіт про сукупний дохід за 2020 рік

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

Продовження додатку Б

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

Джерело: [9]

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021 рік

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

Продовження додатку В

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

Продовження додатку В

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

Джерело: [9]

Звіт про сукупний дохід за 2021 рік

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

Продовження додатку Г

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

Джерело: [9]

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	3	4	5
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	12270	10294	0
первісна вартість	28669	37237	0
накопичена амортизація	16399	26943	0
Незавершені капітальні інвестиції	1012	5074	0
Основні засоби:	32380	27534	0
первісна вартість	47528	44463	0
Знос	15148	16929	0
Інвестиційна нерухомість:	1433	7102	0
первісна вартість	1737	7698	0
Знос	304	596	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	6068	2694	0
інші фінансові інвестиції	6135	5775	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0
Гудвіл	0	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0
Усього за розділом I	59298	58473	0
II. Оборотні активи			
Запаси	718	705	0
Виробничі запаси	500	3953	0
Незавершене виробництво	0	0	0
Готова продукція	38	38	0
Товари	180	114	0
Поточні біологічні активи	0	0	0
Депозити перестрахування	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	237035	137734	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	15249	26030	0

Продовження додатку Д

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

Продовження додатку Д

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

Джерело: [9]

Звіт про сукупний дохід за 2022 рік

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

Продовження додатку Е

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

Джерело: [9]