

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Механізм управління туристичним підприємством»

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

**Мотузка Нікіта
Вікторович**

підпис студента

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

**Ткаченко
Тетяна Іванівна**

підпис керівника

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

**Дупляк Тетяна
Петрівна**

підпис гаранта

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

«21» листопада 2022 р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентів**

Мотузці Нікіті Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Механізм управління туристичним підприємством»

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

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: до 02.06.2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: розробка та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення механізму управління туристичним підприємством

Об'єкт дослідження: процес формування механізму управління підприємством

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні засади процесу формування механізму управління туристичним підприємством

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

Вступ

Розділ 1. Аналітична оцінка дієвості механізму управління туристичним підприємством ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ

1.1. Теоретико-методичні основи формування механізму управління туристичним підприємством

1.2. Аналіз результативності управління механізму управління туристичним підприємством

Розділ 2. Вдосконалення механізму управління туристичним підприємством ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ

2.1. Програма заходів з удосконалення механізму управління туристичним підприємством

2.2. Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення механізму управління туристичним підприємством

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 – 01.11.2022	01.11.2022
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	02.11.2022 – 02.12.2022	02.12.2022
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	03.12.2022-10.02.2023	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 кафедру та попередній захист у комісіях	09.05.2023-22.05.2023	22.05.2023
7.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	23.05.2023 – 01.06.2023	01.06.2023
8.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 02.06.2023	до 02.06.2023
9.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	Згідно з розкладом

Дата видачі завдання «21» листопада 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Т.І. ТКАЧЕНКО
(підпис)

Гарант освітньої програми _____ Т. П. ДУПЛЯК
(підпис)

Завдання прийняв до виконання студент _____ Нікіта МОТУЗКА
(підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Мотузка Н.В. виконав 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 дієвості механізму управління туристичним підприємством ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ» студентом розглянуто теоретико-методичні основи формування механізму управління туристичним підприємством, здійснено аналіз результативності управління механізму управління туристичним підприємством ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ.

У другому розділі «Вдосконалення механізму управління туристичним підприємством ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ» розроблено програму заходів з удосконалення механізму управління туристичним підприємством, розраховано показники ефективності окремих із запропонованих заходів.

Пропозиціями подальшого вдосконалення ВКР можуть стати наступні напрями: конкретизація категорій персоналу і змісту їх навчання, прогнозування галузевих показників виробничої (продуктової) програми з упровадженням запропонованих заходів.

Робота виконана самостійно, з дотриманням принципів академічної доброчесності. Електронну версію випускної кваліфікаційної роботи отримано для передання до репозитарію ДТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота студента Мотузки Н.В. на тему «Механізм управління туристичним підприємством» рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ **Т.І. ТКАЧЕНКО**
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____ . _____ .2023 р.
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ **Мотузки Н.В.**

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

Завідувач кафедри

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 202 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЄВОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ.....	9
1.1. Теоретико-методичні основи формування механізму управління туристичним підприємством.....	9
1.2. Аналіз результативності механізму управління туристичним підприємством	16
РОЗДІЛ 2. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ДЖОІН АП».....	24
2.1. Програма заходів з удосконалення механізму управління туристичним підприємством.....	24
2.2. Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення механізму управління туристичним підприємством.....	32
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

На сьогоднішній день управління туристичним підприємством є головною умовою його успішного функціонування. Пошук нових та вдосконалення вже існуючих механізмів управління є головною умовою покращення кінцевих результатів діяльності підприємства. Управлінський механізм виступає тією рушійною силою, який спрямовуються на активізацію господарської діяльності туристичного підприємства за допомогою створення оптимальних умов для розкриття його потенціалу. Забезпечення високої ефективності управлінського механізму – те, до чого прагнуть більшість сучасних керівників. Однак, питання ефективності механізму управління туристичним підприємством є недостатньо дослідженим, тому вимагає подальшого опрацювання та вдосконалення.

Актуальність досліджуваної теми зумовлюється тим, що забезпечення ефективності механізму управління туристичним підприємством в сучасних умовах господарювання ускладнюється через вплив безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, що потребує розробки низки заходів по підвищенню ефективності управлінського механізму туристичного підприємства, що може забезпечити належні умови для подальшого функціонування на галузевому ринку.

Проблеми механізму управління туристичними підприємствами у своїх працях розглядають такі українські та зарубіжні науковці як Т. Батракова, В. Вебер, Н. Гавкалова, І. Грузіна, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Деслер, Л. Довгань, П. Друкер, В. Єгоршин, Т. Коваленко, А. Колот, Дж. Лафті, А. Матушко, Т.І.Ткаченко, О. Турецький, О.Пашенко, С. Шекшня. Проте різні точки зору та підходи, які представлено в даних працях, вимагають пошуку нових поглядів на дане питання.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення механізму управління туристичним підприємством ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ.

Відповідно до мети дослідження було визначено ряд завдань:

- розкрити теоретико-методичні основи формування механізму управління туристичним підприємством;
- здійснити аналіз результативності управління механізму управління туристичним підприємством;
- розробити програму заходів з удосконалення механізму управління туристичним підприємством;
- обґрунтувати ефективність заходів з удосконалення механізму управління туристичним підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму управління туристичним підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади процесу формування механізму управління туристичним оператором ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ.

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

Інформаційною базою дослідження є виступають теоретичні основи управління, наукові праці та методологічні розробки провідних українських та зарубіжних науковців в галузі управління туристичними підприємствами, закони України, інструктивно-методичні документи та звітність ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 2 розділів, які охоплюють 4 підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг випускної кваліфікаційної роботи складає 49 сторінок, у т.ч. з додатками.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЄВОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ДЖОІН АП»

1.1. Теоретико-методичні основи формування механізму управління туристичним підприємством

Туристичні підприємства займають ключове місце в сучасному господарському комплексі України. Щороку туристичні підприємства створюють основу національного доходу. Від успішної роботи туристичних підприємств може залежати обсяг валового національного продукту, також певний соціально-економічний розвиток суспільства, а також встановлений ступінь задоволеності в матеріальних і духовних благах населення держави.

Ключова мета роботи туристичних підприємств є задоволення потреб споживачів туристичних послуг при ефективному та раціональному використанні всіх наявних у підприємства ресурсів з метою отримання максимального рівня прибутку від здійснення господарської діяльності. Однак зважаючи на економічні та політичні умови, які склалися в Україні на сьогоднішній день, не дозволяють туристичним підприємствам здійснювати довгострокові прогнози їх розвитку та сформувати повноцінну модель їх подальшого функціонування. Все це потребує від керівників підприємств, які працюють галузі туризму, знаходити нові механізми управління [11, с. 32].

Управління є головною функцією економічної системи туристичного підприємства, яке вирішує більшість проблем, які виникають в процесі їх діяльності. Управлінські процеси виникають тоді, коли керівництво приймає певні рішення, коли розробляється порядок відносин між елементами системи для подолання проблемних ситуацій, коли встановлюються зв'язки між структурними підрозділами туристичних підприємств, які пов'язані зі зміною їх організаційної структури.

В сучасній науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності механізму управління туристичним підприємством. Основні підходи вчених щодо визначення сутності даного поняття наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи щодо визначення сутності механізму управління туристичним підприємством

Автор	Визначення поняття
Грещак М.Г. [10, с. 25]	Механізм, який забезпечує певну взаємодію між підсистемами, що управляє і підсистемами якою управляють. В першу чергу він складається з сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економічне середовище.
Райзберг Б.А. [23, с. 239]	Певна сукупність організаційних структур, конкретних форм і загальних методів в управлінні, а також правових норм, з допомогою яких можуть реалізовуватись функціонуючі в конкретних умовах економічні закони і процеси відтворення.
Кульман А. [20, с. 68]	Об'єктивно існуючі та взаємодіючі один з одним численні «ланцюжки» послідовно виникаючих взаємозалежних економічних явищ. Кожний управлінський механізм має вхідну ланку, яка ініціює процес перебігу одного за іншим явищ. Цей процес завершується вихідною ланкою, яка в окремих випадках може слугувати вхідною ланкою іншого механізму
Раєвнева О.В. [22, с. 226]	Певна сукупність засобів менеджменту, що включає в себе інструменти і важелі відповідно до орієнтирів, передбачуваних наслідкам, критеріям відбору і оцінки, певними обмеженнями і вимогам процесу по розвитку туристичного підприємства з врахуванням певної стадії циклу його розвитку.
Свіщов М.В. [8, с. 123]	Комплексна система інструментів (правових, економічних, адміністративних, організаційних тощо) пов'язаних єдиними цілями, принципами та забезпечених відповідними ресурсами.
Ткаченко Т.І. [25, с. 292]	Єдність і системність реалізації усіх складових (видів та елементів) механізму управління досягаються передусім завдяки прогнозуванню та індикативному плануванню розвитку туристичної галузі. При цьому варто підкреслити, що механізм управління використовується як засіб втілення у життя прийнятих управлінських рішень за результатами планування, тобто планування передусім можливого застосуванню механізму управління. Слід зазначити, що кожна функція управління буде результативною лише за умови наявного та використаного конкретного власного механізму.

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел

З аналізу даних визначень можна зробити висновок, що *під механізмом управління туристичним підприємством можна розуміти комплекс методів,*

прийомів, засобів, важелів та інструментів свідомого впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему підприємства з метою забезпечення ефективного процесу його розвитку відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, яке є мінливим та постійно зазнає змін.

Механізм управління туристичним підприємством складається з низки окремих складових, кожна з яких виконує певні функції за допомогою власних інструментів та методів. Характеристику структури механізму управління туристичного підприємства наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура механізму управління туристичним підприємством

Джерело: [3, с. 21]

Отже, можна зробити висновок, що механізми об'єктивно впливають на процес управління та забезпечують прямий вплив на підприємство в цілому та на кожного його співробітника підвищуючи їх мотивацію до праці, а також створюють умови для здійснення господарської діяльності шляхом закріплення відповідальності кожного структурного підрозділу.

Власне адміністративний механізм управління пов'язаний з системою взаємоузгоджений дій, а також процесів, що можуть забезпечувати стабільний розвиток і роботу туристичних підприємств за рахунок підтримки порядку і

дисципліни, що дозволяє отримувати позитивні фінансові результати з підвищенням ефективності діяльності. Безпосередньо в даному механізмі управління задіяний керівник підприємства, що встановлює нормативи, стандарти, формує політику ведення бізнесу, відповідно фактично є законодавчою гілкою влади на підприємстві, яка додатково провадить виконавчі функції в управлінні і може приймати стратегічні рішення несучи відповідальність.

Власне організаційний механізм управління може являти собою сукупність певних елементів і складових, що формують організаційну основу процесів і різноманітних явищ. При цьому розкриття суті організаційного механізму управління може відбуватись за рахунок впровадження правил і норм, якими керуються всередині підприємства і за рахунок яких формуються всі виробничо-господарські процеси, що на ньому відбуваються для досягнення конкретної встановленої мети. Даний вид має досить сильний зв'язок з низкою економічних і адміністративних механізмів управління, оскільки він може поєднувати їх характеристики в більшості випадків і має однаковий з ними рівні впливу на процеси, структурні перетворення, які відбуваються у внутрішньому середовищі функціонування низки туристичних підприємств [11, с. 205].

Сам по собі економічний механізм управління являє собою сукупність елементів планування і прогнозування, за допомогою яких на підприємстві може здійснюватися формування політики ціноутворення, економічного стимулювання, фінансового кредитування, а також налагодження систем формування і розподілу прибутковості з стимулюванням до продуктивності трудових ресурсів і покращення матеріально-технічного забезпечення.

Тепер дослідимо поняття «економічного механізму управління», що являє собою сукупність елементів планування і прогнозування, за рахунок яких на підприємстві провадиться формування політики ціноутворення, економічного стимулювання, фінансового кредитування, налагодження систем формування і розподілу прибутку [15, с. 372]. Разом з цим на рис. 1.2

наведемо компоненти, з яких складається механізм управління на туристичному підприємстві.



Рис. 1.2. Компоненти механізму управління на туристичному підприємстві

Джерело: [16, с. 192]

Управління туристичним підприємством формується за рахунок низки функціональних підсистем, до яких належать:

- стратегічне і поточне управління туристичним підприємством;
- планування;
- управління персоналом;
- управління виробництвом;
- управління маркетингом;
- управління фінансами;
- управління інвестиціями.

Основними завданнями виробничого управління на туристичному підприємстві є:

- управління розвитком підприємства (розробка нових туристичних продуктів та покращення якості вже раніше розроблених);
- підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів;
- забезпечення підвищення зацікавленості персоналу до поточної діяльності підприємства;
- зниження витрат на створення туристичних продуктів;

- планування, облік та нормування основних процесів створення туристичних продуктів;
- управління підготовкою для створення туристичних продуктів.

Основними завданнями організаційного управління на туристичному підприємстві є:

- дослідження форм організації управління на туристичному підприємстві;
- визначення встановлених зв'язків між структурними підрозділами суб'єкта господарювання;
- визначення функцій структурних підрозділів для виконання поставлених завдань;
- розподіл встановлених функцій управління підрозділами та працівниками підприємства;
- координація роботи структурних підрозділів підприємства;
- організація навчання персоналу та підвищення їхньої кваліфікації;
- контроль за ефективністю діяльності підрозділів;
- налагодження відносин з партнерами, інвесторами та споживачами туристичних послуг [11, с. 108].

В організаційному управлінні персоналом основними завданнями є: ефективність роботи апарату управління залежить від правильного підбору, розстановки та оцінки кадрів. Тому саме кадрова політика є найважливішим механізмом управління туристичним підприємством [21].

Основними завданнями економічного управління на туристичному підприємстві є:

- визначення впливу основних економічних факторів на прибутковість підприємства;
- обґрунтування обсягів виробництва нових туристичних продуктів, визначення співвідношення постійних та змінних витрат у собівартості кожного виду туристичного продукту;

- вибір найдоцільнішої для підприємства форми організації розробки нових туристичних продуктів;
- визначення ефективності вкладених інвестицій в діяльність підприємства;
- розвиток матеріально-технічної та нормативної бази підприємства;
- вибір методу ціноутворення на підприємстві;
- аналіз всіх наявних у підприємства матеріальних ресурсів, які задіяні в процесі розробки нових туристичних продуктів;
- розробка перспективного, поточного та оперативного планів діяльності підприємства;
- організація обліку й контролю фінансово-економічної діяльності підприємства [11, с. 209].

Механізм управління туристичним підприємством слід розглядати як динамічний процес, адже його функції, форми та методи постійно перебувають під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів: масштабу туристичного підприємства та його прибутковості, стану конкуренції на ринку туристичних послуг, політико-економічної ситуації в країні тощо.

Механізм управління туристичним підприємством є досить складним і має спиратися на достовірну інформацію на кожному управлінському рівні. Саме тому важливу роль відіграє також інформаційне забезпечення механізму управління ефективність якого полягає у визначенні кінцевого результату функціонування суб'єкта туристичної діяльності [7, с. 158].

На сьогоднішній день важливим напрямком механізму управління туристичним підприємством є пошук ефективних напрямків подальшого його функціонування, що можливо здійснити за допомогою опрацювання всієї наявної у підприємства інформації для підвищення ефективності управлінських рішень [16, с. 304]. Якщо в інформаційному забезпеченні механізму управління туристичним підприємством виникають суттєві недосконалості, то в результаті це може призвести до нестабільності

підприємства на ринку туристичних послуг, а також до втрати частини прибутку.

Важливість вирішення низки проблем, які виникають у механізмі управління туристичним підприємством також полягає у посиленні значення функції управління розвитком на основі використання економіко-математичних методів, у застосуванні такого революційного методу управління як інжиніринг бізнес-процесів у наданні безупинного характеру процесу пристосування туристичного підприємства до умов, що виникають.

1.2. Аналіз результативності механізму управління туристичним підприємством

Туристичне підприємство ТОВ «ДЖОІН АП» – багатопрофільний туристичний оператор з головним офісом у м. Київ, а також одна з найбільших туристичних компаній України та займає 80% ринку виїзного туризму [12].

Досліджуваний туристичний оператор має власний офіс у м. Київ. Також досліджуваний туроператор має філіали в містах: Харків, Одеса, Дніпро та Львів. З початком повномасштабної війни в Україні була призупинена робота філіалу в м. Запоріжжя. В умовах сьогодення механізм управління акцентований на пропозиції для військовослужбовців та жінок з дітьми. Оскільки виїзд військовозоб'яханим чоловікам наразі неможливий. Досліджуючи статистичні данні по роботі даного туристичного оператора можна сформулювати декілька тезів щодо його бренду:

- туроператор до подій 24.02.2022 був одним із найбільших замовників чартерних рейсів;
- туроператор має 5 функціонуючих головних офіси в умовах військового стану;
- до повномасштабної війни функціонувало 115 туристичних агенцій в 48 містах України;

-належний управлінський механізм дозволив сформувати велику кількість робочих місць – понад 500 співробітників;

-туристична робота даного туроператора здійснюється по 40 напрямам світу. На початку дослідження зобразимо організаційну структуру управління досліджуваного ТОВ «ДЖОІН АП» на рис.1.3.

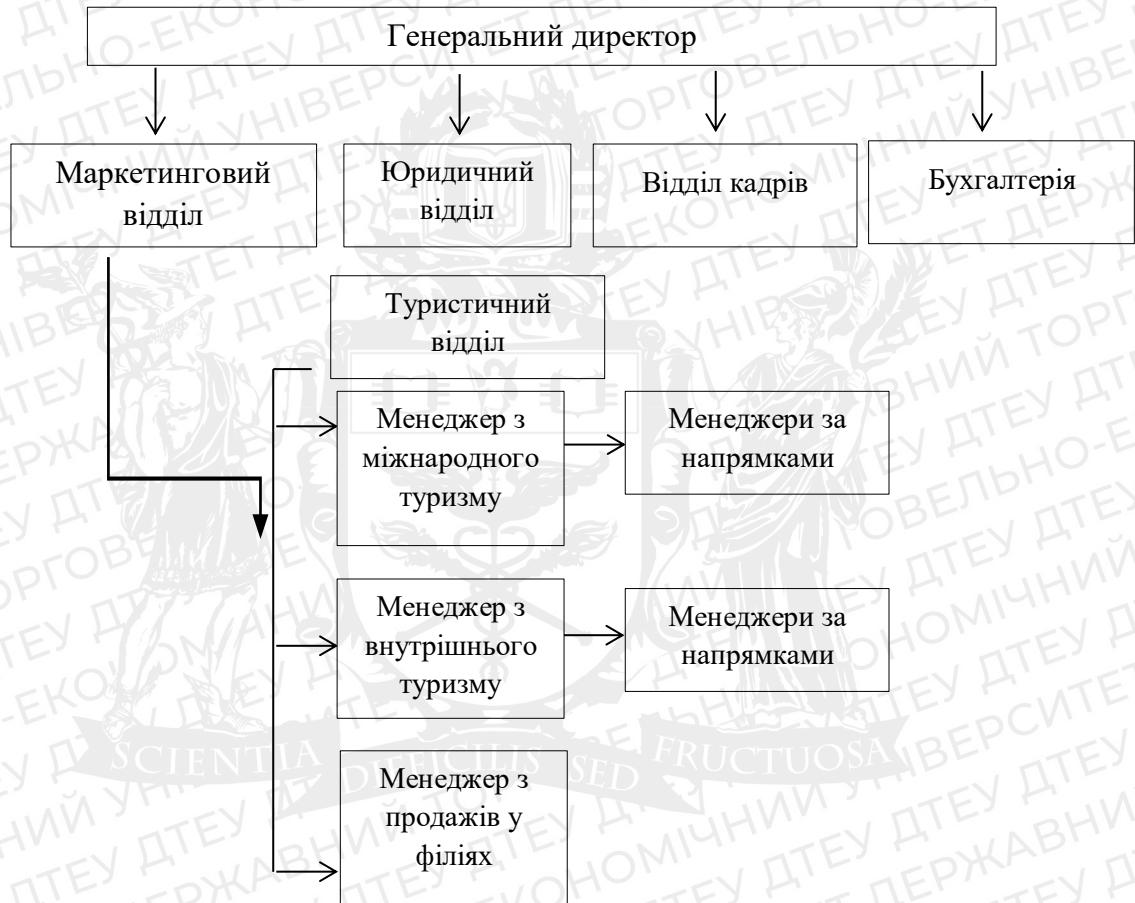


Рис. 1.3. Організаційна структура управління ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ

Джерело: [21]

Кожен працівник ТОВ «ДЖОІН АП» приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків, а організаційний механізм управління ТОВ «ДЖОІН АП»:

- відповідає цілям та завданням підприємства (розробка й реалізація туристичних послуг та отримання максимального рівня прибутку);
- охоплення низки функцій управління на підприємстві;

- допомагає чітко розподілити функції та обсяги робіт між всіма структурними підрозділами;
- досліджує права і обов'язки по кожному рівню управління;
- розмежовує повноваження та відповідальність кожного учасника процесу управління.

Для аналізу результативності економічного механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП» доцільно розглянути його виробничо-господарську діяльність та оцінити основні фінансово-економічні показники. Проаналізуємо фінансовий стан на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП» за 2020-2022 рр. (див. Додатки). Перш ніж оцінимо дестинації як географічні напрями діяльності туроператора «JOIN UP», проаналізуємо його фінансові показники в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Динаміка основних показників фінансово- господарської діяльності ТОВ «ДЖОІН АП» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2021/2020		2022/2021	
	2020	2021	2022	▲, тис. грн.	Темпи росту/спаду,%	▲, тис. грн.	Темп росту/спаду, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	208746	246644	176981	37898	118,2	-69663	72,0
2. Валовий прибуток	124904	150745	65176	50331	121,0	-85029	44,0
3. Собівартість реалізованої продукції	-88159	-100952	-111265	-12793	115,0	-10313	110,0
4. Інші операційні витрати	-47389	-26653	-35408	-20736	56,0	-8755	133,0
5. Фінансовий результат до оподаткування	15965	22782	6659	-6817	143,0	-16123	29,0
6. Витрати з податку на прибуток	2769	4530	2382	-1761	164,0	-2148	53,0
7. Чистий фінансовий результат	13187	18252	4277	5065	138,0	-13975	23,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ [див. дод. А-Е]

За табл. 1.2 можна зробити висновок, що у 2021 р. порівняно з 2020 р. у ТОВ «ДЖОІН АП» покращилися показники, адже відбулося зростання доходу від реалізації продукції (темپ приросту – 18%), валовий прибуток (темپ приросту становив 21%) та чистий фінансовий результат підприємства (темپ приросту – 38%). Проте у 2022 р. на відміну від 2021 р. через повномасштабне вторгнення та початок військових дій на території України у ТОВ «ДЖОІН АП» відбувся значний спад показників, що демонструє зменшення чистого доходу (темپ зниження – 72%), валового прибутку (темп зниження – 44%), а також збільшилася собівартість реалізованої продукції на 10% та знизився фінансовий результат, тобто прибуток (темп спаду – 32%). Отже, фінансове становище туристичного підприємства погіршилося. На рис. 1.4 наведено динаміку зміни показників фінансового стану ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ за 2020-2022 рр.

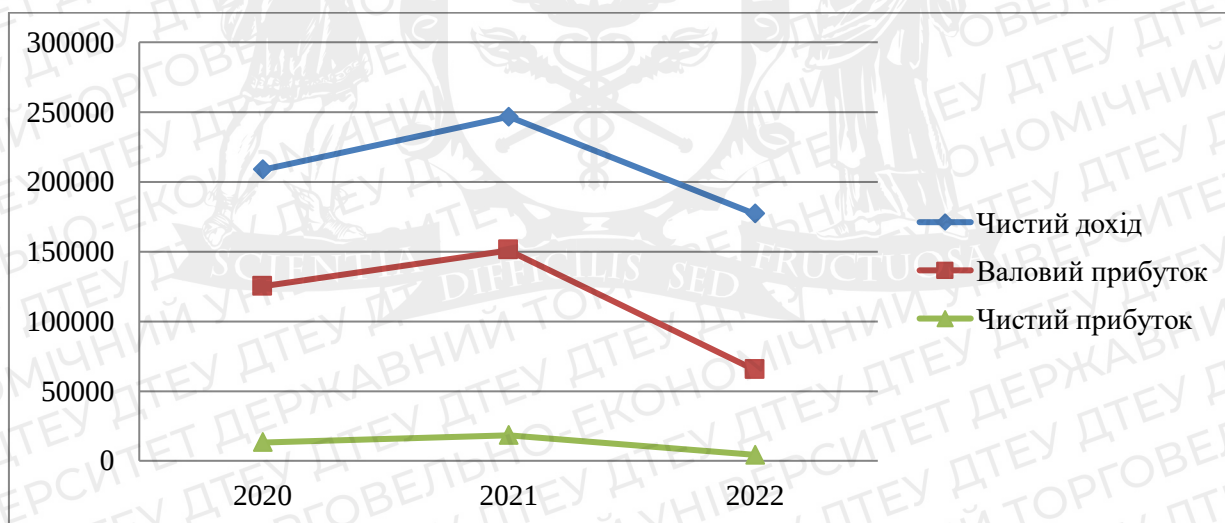


Рис. 1.4. Динаміка основних показників фінансово- господарської діяльності ТОВ «ДЖОІН АП» за 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП» м. Київ

Проаналізувавши структуру реалізованих послуг зробимо аналіз видів дестанацій, за якими працює «JOIN UP УКРАЇНА», та проаналізуємо частку туристичних напрямків у грошовому обсязі в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Структура пропозицій по видам туристичних дестинцій

ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ за 2019-2021рр.

Показник	2019р.		2020р.		2021р.		Відхилення 2019р. від 2021р.(+,-), тис.грн.	Відхилення до 2021р., %
	обсяг тис.грн.	питома вага, %	обсяг, тис. грн.	питома вага, %	обсяг, тис. грн.	питома вага, %		
1. Звичайні туристичні напрямки	335,99	0,45	33564	41,87	58929,1	32,88	58593,11	175,39
2. Зимовий курорт	8942	11,87	15587	19,44	19684	10,98	10742	220,13
3. Інше	2217,1	2,94	836	1,04	5930,5	3,31	3713,4	267,49
4. Теплі курортні країни	63852,81	84,74	30173,9	37,65	94701,7	52,83	30848,89	148,31
Всього наданих послуг	75347,9	100	80160,9	100	179245,3	100	103897,4	237,89

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку

Відповідно до цієї таблиці можемо спостерігати, що найбільша популярність у 2021 році стосувалась оформлення замовлень на відвідування теплих курортних країн. Наступним досить важливим є факт конкурентоспроможності і конкуренції на внутрішньому ринку серед туристичних операторів. Відповідно до фактично наявних конкурентних переваг управліннями формується механізм по роботі туроператора на ринку. Для цього слід відобразити частку ринку основних конкурентів досліджуваного ТОВ «ДЖОІН АП» протягом останніх трьох років на рис.1.5.

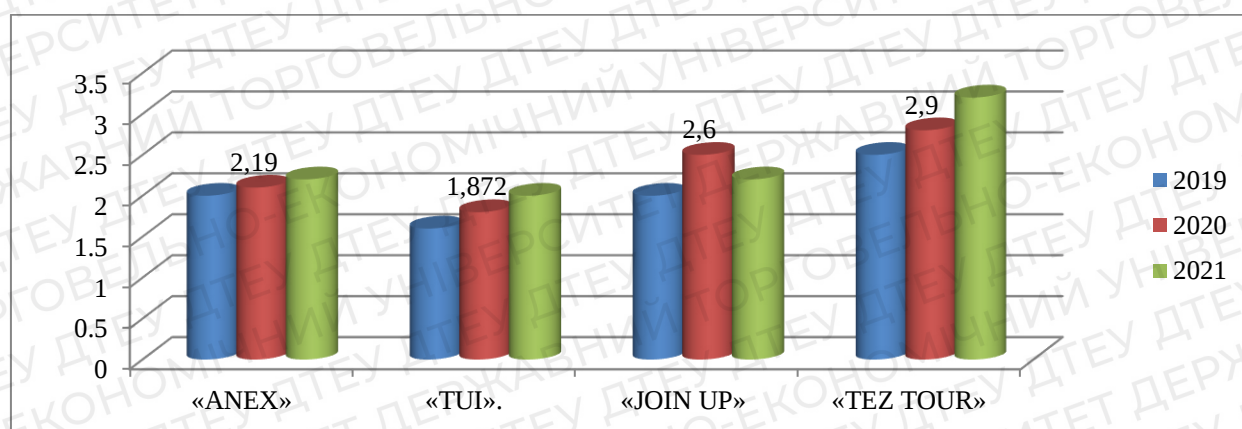


Рис. 1.5. Динаміка ринку ТОВ «ДЖОІН АП» та його конкурентів за 2019-2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі аналізу ринку

Відповідно до сформованого рис. 1.5 можемо спостерігати, що досліджуваний туроператор ТОВ «ДЖОІН АП» намагається конкурувати з основним лідером ринку ТОВ «ТЕЗ ТУР». Разом з цим обсяги реалізацій послуг у довоєнний період значно зростали. Згідно з темою дослідження слід провести оцінку управлінського механізму досліджуваного ТОВ «ДЖОІН АП» і порівняти його за параметрами з існуючими конкурентами, до ключових параметрів віднесемо наступні конкурентні особливості:

- якість обслуговування туроператора на ринку;
- цінова політика серед туристичних операторів;
- наявне технічне забезпечення туроператора;
- робота туроператора в мережі Інтернет;
- асортиментний перелік послуг.

Перераховані ознаки належними чином дозволять виявити проблемні місця в роботі туроператора, а також за рахунок виявлених недоліків опрацьовувати механізм управління.

На рис. 1.6 слід відобразити перелік факторів для опитування цільової аудиторії, з метою проведення конкурентного аналізу по фактичному управлінню туроператором на ринку.

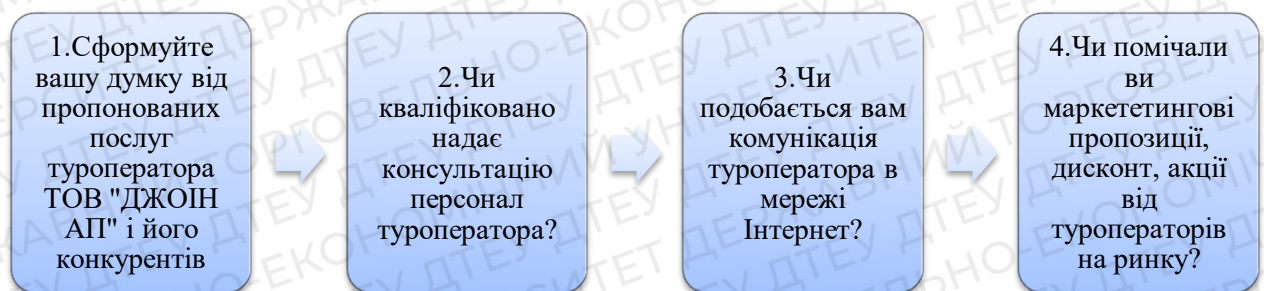


Рис.1.6. Анкета-опитувальник для ТОВ «ДЖОІН АП» та його конкурентів

Джерело: сформовано автором на основі аналізу ринку

Для подальшого дослідження механізму управління по існуючим конкурентам сформуємо результати анкетного опитування, де збір результатів проводився менеджером туроператора ТОВ «ДЖОІН АП» і відповідно обробив наявні відповіді на сформовані питання. Для цього відобразимо у табл.1.4, та у табл.1.5.

Таблиця 1.4

Оцінка механізму управління туроператорами за показниками

Фактори конкурентного статусу	«TEZ TOUR»	«ANEX»	«TUI»	«JOIN UP»
якість обслуговування туроператора на ринку	4,992	5,096	4,368	4,68
цінова політика серед туристичних операторів	4,888	4,784	4,472	4,576
наявне технічне забезпечення туроператора	4,992	5,096	4,68	4,784
робота туроператора в мережі Інтернет і асортиментний перелік послуг	5,096	4,888	4,576	4,888

Джерело: сформовано автором

Тепер у табл.1.5 відобразимо результати по отриманому дослідженню.

Таблиця 1.5

Результат оцінки механізму управління туроператорами за показниками

Зважений показник	Конкурентний статус туристичних агентств, (Ii)			
	«TEZ TOUR»	«ANEX»	«TUI»	«JOIN UP»
0,2	0,99	1,01	0,87	0,93
0,25	1,22	1,19	1,11	1,14
0,3	1,49	1,52	1,4	1,43
0,25	1,27	1,22	1,14	1,22
Сумарна оцінка, (S) 1,00	4,99	4,96	4,53	4,73

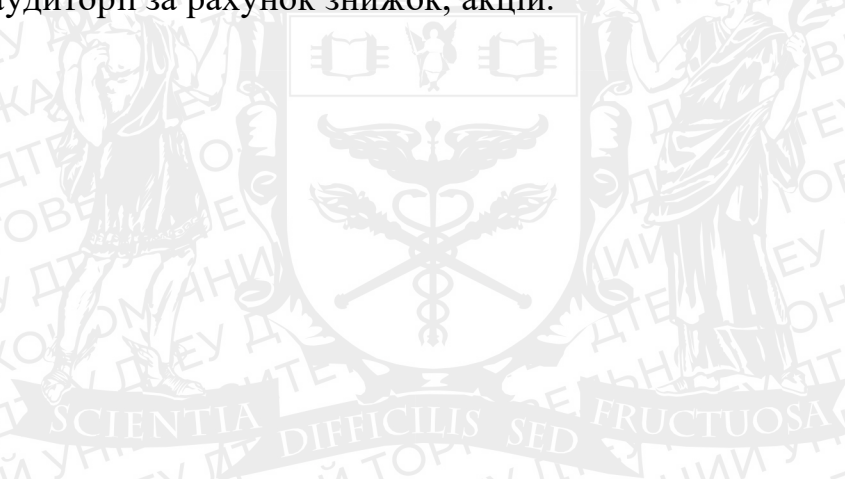
Джерело: сформовано автором

Дослідивши результати оцінювання механізму управління туроператора на ринку можна зробити висновок, що лідируючим все ж таки залишається туроператор «TEZ TOUR» оскільки показник складає 4,99.

За отриманими показниками досліджуваний туроператор ТОВ «ДЖОІН АП» займає третю позицію, по показникам інших туроператорів зазначимо:

1. «ANEX Tour». Наведемо прорахунок: $4,96 / 4,99 = 0,993$;
2. «TUI». Розрахуємо показник: $4,53 / 4,99 = 0,907$;
3. «JOIN UP». Розрахуємо показник: $4,73 / 4,99 = 0,947$.

За результатами дослідження слід зазначити, що туроператор ТОВ «ДЖОІН АП» і його управлінці повинні звернути увагу на проблемні місця в кадровому забезпеченні, дослідити власні пропозиції по туристичним послугам для цільової аудиторії – в подальшому вдосконаливши їх, вдосконалити наявне технічне забезпечення і забезпечити дисконт для цільової аудиторії за рахунок знижок, акцій.



РОЗДІЛ 2

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ДЖОІН АП»

2.1. Програма заходів з удосконалення механізму управління туристичним підприємством

Сучасний розвиток ТОВ «ДЖОІН АП» в умовах мінливості економіки України можна визначити, як час постійних потрясінь. Для цього туристичному підприємству необхідно здійснювати пошук нових шляхів удосконалення механізму управління. В умовах сьогодення господарювання важливим є врахування таких елементів механізму управління як економічна, адміністративна та організаційна складові.

Завдяки тому, що в умовах військового стану люди знаходять можливість для подорожей, а ТОВ «ДЖОІН АП» змінює маршрути та налагоджує механізми роботи, воно продовжує функціонувати та надавати послуги з організації відпочинку. Саме тому з врахуванням різноманітних фінансових показників можна досить якісно поліпшити ефективність роботи туристичного підприємства і вдосконалити наявний організаційно-економічний механізм.

Комплексний аналіз результативності механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП» показав, що на підприємстві існують проблеми, які найбільше пов'язують з економічною складовою. Для вирішення даної проблеми керівництву необхідно вдосконалювати різноманітні бізнес-процеси і розширювати перелік туристичних послуг для того щоб підприємство продовжувало розвиватися в мінливих умовах.

На рис. 2.1 наведено етапи впровадження системи удосконалення механізму управління на ТОВ «ДЖОІН АП».

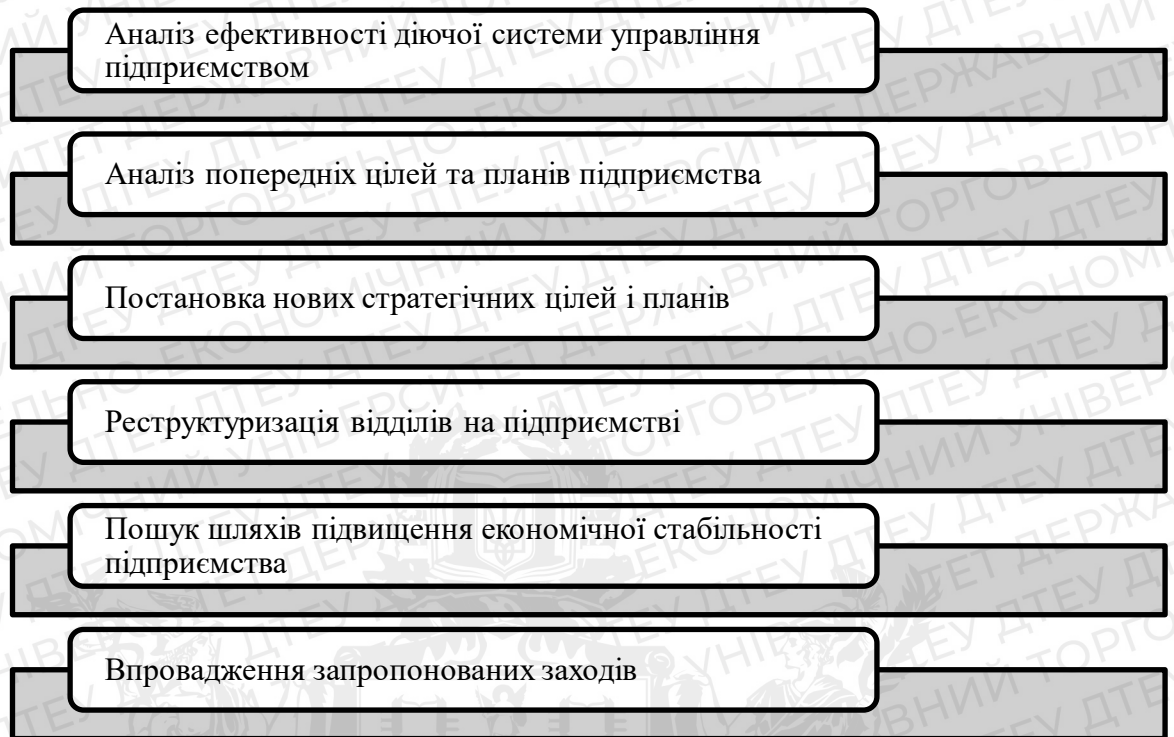


Рис. 2.1. Етапи впровадження системи вдосконалення механізму управління на ТОВ «ДЖОІН АП» за назвою «Кадровий апдейт»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ДЖОІН АП» показав, що підприємство має значний спад основних показників діяльності:

- відбувається зменшення вартості балансу, що призводить до низьких показників його ліквідності;
- зменшується вартість капіталу;
- зменшується темп приросту активів;
- знижуються показники рентабельності, що забезпечує зменшення прибутковості операційної діяльності.

Отже, комплексний аналіз результативності механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП» у попередньому розділі показав, що на підприємстві існують проблеми, які найбільше пов'язані з економічною складовою. Все це вказує на необхідність удосконалення саме економічного механізму управління туристичним підприємством.

Використання й вдосконалення економічного механізму до необхідного рівня дасть можливість ТОВ «ДЖОІН АП» ефективно застосовувати свої фінансові ресурси, а отже сприятиме поглинанню зовнішніх та внутрішніх факторів, що мають негативний вплив на роботу суб'єкта туристичного бізнесу [9, с. 16].

Відповідно до ключових напрямів цього економічного механізму для ТОВ «ДЖОІН АП» сформуємо рис. 2.2.



Рис. 2.2. Напрями менеджменту для поліпшення економічного механізму програми «Кадровий апдейт» ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Першочерговим етапом удосконалення економічного механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП» має стати пошук раціонального співвідношення по власному і позиковому капіталу.

Оптимізація ліквідності підприємства має реалізуватися за допомогою оперативних заходів, які спрямовані на зменшення різноманітних фінансових зобов'язань і на збільшення грошових активів, що формують ці зобов'язання.

Фінансові зобов'язання ТОВ «ДЖОІН АП» стає можливим зменшити за рахунок:

- зниження сум постійних витрат (характеризується зменшенням витрат на утримання наявного персоналу);
- зниження рівню умовно-змінних витрат суб'єкта туристичного бізнесу;
- продовження термінів кредиторської заборгованості по операціям наявних послуг суб'єкта туристичного бізнесу;
- можливість відтермінувань по виплатах дивідендів і відсотків.

Збільшення сум грошових активів можливе за рахунок [17, с. 45]:

- перефінансування дебіторських заборгованостей;
- пришвидшення оборотності дебіторської заборгованості;
- оптимізації матеріальних цінностей підприємства;
- скорочення розміру страхових, гарантійних, а також сезонних запасів на період перебування підприємства в умовах кризи.

В умовах нестабільності економічного становища ТОВ «ДЖОІН АП» актуальності набуває також оптимізація його збутової політики. Туристичному оператору варто вдосконалити політику в галузі маркетингу з метою просування туристичних послуг, які користуються попитом серед туристів навіть під час військових дій на території України, та на які ціни є нижчими від середньогалузевих, а їх якість залишається на стабільно високому рівні. Вибір оптимального варіанту для просування послуг дозволить збільшити обсяги реалізації туристичних продуктів та створить реальні передумови для виходу підприємства з кризового стану.

Ще одним напрямом удосконалення економічного механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП» є збільшення грошових резервів на розрахунковому рахунку підприємства, що може надати змогу збільшити коефіцієнти абсолютної ліквідності і забезпечить можливість обирати різні види позик в банківських установах для подальшого фінансування поточної діяльності. Такі позики можуть надаватись лише платоспроможним підприємствам, в яких коефіцієнт абсолютної ліквідності може відповідати

нормативним значенням. Саме по собі збільшення обсягу грошових коштів ТОВ «ДЖОІН АП» можна рекомендувати в контексті реалізації зайвих невиробничих фондів.

Останнім рекомендованим напрямком для вдосконалення економічного механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП» є розробка нових видів туристичних послуг. З урахуванням того, що на території України ведуться активні бойові дії, повітряний простір закрито, а всередині країни не всі регіони є безпечними для подорожей, туристичний оператор повинен знайти можливості для розробки абсолютно нових видів туристичних продуктів, які зацікавлять потенційних туристів. Покупка нових видів туристичних продуктів дозволить компанії отримати прибуток та за рахунок цього поліпшити власний фінансовий стан.

На рис. 2.3 наведемо запропоновану модель удосконалення організаційного механізму ТОВ «ДЖОІН АП».

Модель удосконалення організаційної структури ТОВ "ДЖОІН АП"

Мотивація
Організаційно-правове забезпечення
Кадрове забезпечення
Фінансове забезпечення
Соціально-психологічне забезпечення
Інформаційне забезпечення
Методичне забезпечення

Рис. 2.3. Модель удосконалення організаційного механізму «Кадровий апдейт» ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Окрім економічного механізму для ТОВ «ДЖОІН АП» можна рекомендувати удосконалити й організаційний механізм, оскільки для успішного функціонування суб'єкта господарювання в галузі туризму в

умовах нестабільності економіко-політичного середовища та викликів сьогодення необхідно правильно організувати роботу всіх структурних одиниць всередині підприємства.

Мотивація на ТОВ «ДЖОІН АП» повинна відігравати роль приведення в рух моделі удосконалення організаційного механізму. Організаційно-правове забезпечення необхідно підприємству для регламентації процедур функціонування організаційного механізму, складу підрозділів і персоналу, що залучається до процесу структурного вдосконалення управлінського механізму в цілому. Також даний механізм визначає розподіл функцій, прав і обов'язків між кожним працівником туристичного підприємства. Методичне забезпечення на ТОВ «ДЖОІН АП» повинне допомагати керівництву вивчати нові методичні підходи до аналізу проектування та оцінки ефективності організаційної структури туристичного підприємства. Також методичне забезпечення необхідне для розробки методичних рекомендацій щодо здійснення етапів удосконалення організаційної структури. За допомогою інформаційного забезпечення ТОВ «ДЖОІН АП» повинне отримувати інформацію, що дозволить оперативно розробляти, приймати та оцінювати структурні рішення. Окрім того, інформаційне забезпечення дозволить підприємству розподілити інформацію про цілі запланованих структурних змін та визначити результати їх впровадження.

Кадрове забезпечення ТОВ «ДЖОІН АП» має покращити функції туристичного підприємства з підбору персоналу та їх відповідної підготовки щодо передових методик розробки та просування туристичних продуктів. Саме навчання має стати основним інструментом вдосконалення організаційного механізму управління на підприємстві.

Мета соціально-психологічного забезпечення на підприємстві ТОВ «ДЖОІН АП» повинна забезпечити творчу і належну атмосферу в колективі, що буде орієнтована на зміни психологічного настрою існуючих працівників, розв'язання існуючих конфліктів, підвищення взаєморозуміння і поліпшення комунікацій між підрозділами і службами, керівниками, та виконавцями.

Саме по собі матеріально-технічне забезпечення підприємства ТОВ «ДЖОІН АП» повинно вирішувати завдання стосовно оснащення всіх елементів механізму управління необхідними матеріальними засобами, до яких належать: приміщення, оргтехніка, електронно-обчислювальна техніка, програмні продукти, тощо, а фінансове забезпечення може передбачати акумулювання і розподіл грошових коштів згідно з потреба в фінансових ресурсах по іншим напрямам.

За реалізацію механізмів управління на ТОВ «ДЖОІН АП» відповідає керівництво туристичного підприємства. Саме тому доцільно запропонувати напрями удосконалення адміністративного механізму управління, який визначає загальну стратегію управління всіма процесами на підприємстві.

На рис. 2.4 запропоновано основні принципи функціонування адміністративного механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП».



Рис. 2.4. Запропоновані принципи функціонування адміністративного механізму управління «Кадровий апдейт» на ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

В сучасних реаліях на ТОВ «ДЖОІН АП» керівництво застосовує матеріальні методи управління підприємством та його персоналом, які показують свою неефективність на практиці, що проявляється в наступних аспектах: система управління є «бюрократизованою»; рівень корпоративної культури перебуває на низькому рівні; система стимулювання праці на основі лише економічних методів є неефективною; відсутня система управління розвитком трудової кар'єри; відсутня система управління адаптацією персоналу на підприємстві.

Для усунення даних недоліків можна запропонувати керівництву ТОВ «ДЖОІН АП» в рамках удосконалення адміністративного механізму управління використовувати нематеріальні методи мотивації та соціально-психологічні методи. Для цього на підприємстві доцільно до внутрішніх нормативних документів включити «Правила корпоративної культури», що дасть змогу знизити надмірний адміністративний вплив на персонал та підвищити умови для їхньої роботи. Відповідно до цього поліпшення механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП» зможе надати можливість розуміння і співставлення пріоритетів в його роботі, підвищити фінансово-економічні показники, а також раціонально розподілити певні функціональні обов'язки між існуючими підрозділами підприємства здійснюючи ефективне управління всіма процесами зі сторони керівництва.

Правильно проведене удосконалення механізму управління туристичним підприємством дасть змогу ТОВ «ДЖОІН АП» досягати високого рівня ефективності діяльності та приведе до ще більшого задоволення потреб споживачів туристичних послуг, що в підсумку спричинить підвищення прибутку туристичного підприємства.

2.2. Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення механізму управління туристичним підприємством

Ефективність є важливою характеристикою механізму управління туристичним підприємством в сучасних умовах господарювання, від якої залежить подальший розвиток ТОВ «ДЖОІН АП». Процес управління туристичним підприємством складається з послідовності заходів, який починається з аналізу фінансового стану підприємства, аналізу організаційної структури (аналіз роботи та планування кадрів; набір та відбір працівників; навчання працівників, оцінка їх роботи), а також адміністративного впливу на діяльність підприємства. Розробка та впровадження удосконаленого механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП» є складним процесом та потребує як часових, так і фінансових витрат. Здійснення запропонованих заходів потребує від керівництва подальшого наукового досвіду за напрямком чіткого розподілу відповідальності за реалізацію таких заходів та правильності обґрунтування доцільності вибору того чи іншого механізму управління та його фінансування.

Таблиця 2.1

Розрахунок загальних витрат на запропоновані заходи з удосконалення механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ

Запропоновані заходи	Основні витрати, тис. грн.
1. Популяризація внутрішнього туризму	20 000
2. Створення всіх необхідних умови для безпечних подорожей в умовах військового стану	18 000
3. Покращення фінансового стану підприємства	30 000
4. Поліпшення умов праці на підприємстві	15 000
5. Популяризація найменш популярних туристичних напрямів	20 000
6. Удосконалення системи знижок для туристів та розвиток програми лояльності	10 000
ВСЬОГО:	113 000

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Для визначення ефективності запропонованих заходів доцільним є здійснити оцінку досягнення загального рівня якості запропонованого механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП». Розрахунок загальних витрат на запропоновані заходи наведено в табл. 2.1.

Відповідно до розрахованих витрат на запропоновані заходи з удосконалення механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП» основні витрати на їх реалізацію складатимуть 113 000 тис. грн.

Наступним етапом є оцінка запропонованих заходів, які стосуються удосконалення організаційного механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП», адже правильна організаційна структура підприємства найбільше впливає на ефективність та результати його діяльності.

В табл. 2.2 наведено розрахунок витрат ТОВ «ДЖОІН АП» на реалізацію заходів з удосконалення організаційної структури.

Таблиця 2.2

Розрахунок витрат ТОВ «ДЖОІН АП» на реалізацію заходів з удосконалення організаційної структури управління

	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
Витрати на проектування організаційної структури підприємства	1	3 000	3 000
Витрати на зміну та доповнення посадових інструкцій	2	700	1 400
Витрати на покупку нового обладнання (ноутбуки)	2	18 000	36 000
Разом:		21 700	39 400

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Отже, на реалізацію заходів з удосконалення організаційної структури, ТОВ «ДЖОІН АП» повинне витратити 39, 4 тис.грн. Як бачимо витрати по першій категорії склали 3000 грн у загальній вартості, витрати на зміну і доповнення посадових інструкцій склали 1400 грн, а витрати на покупку нового обладнання в загальній вартості були в межах 36 000 грн.

Як вже зазначалося, основним методом стимулювання працівників на ТОВ «ДЖОІН АП» з боку керівництва є матеріальні методи мотивації (заробітна плата та преміювання). Однак у сучасних умовах доцільним є звернути увагу на нематеріальні методи мотивації, а саме – проведення навчання персоналу. Керівництво ТОВ «ДЖОІН АП» повинне розглядати витрати на навчання як прибуткові вкладення, адже персонал, що володіє сучасними необхідними знаннями та уміннями, є більш ефективним.

Успішність реалізації керівництвом програм навчання для персоналу визначатиметься тією додатковою вартістю, яку отримає підприємство в результаті його проведення. Окрім прибуткової складової, показниками дієвого механізму управління є також наступні показники, які включають в себе соціально-психологічні методи:

- можливість використання нових технологій в галузі туризму;
- збільшення обсягу розробки та реалізації туристичних продуктів;
- підвищення продуктивності праці серед персоналу підприємства;
- скорочення плинності кадрів;
- особиста задоволеність працівників;
- підвищення мотивації та лояльності працівників до підприємства.

Ефективність навчання персоналу на ТОВ «ДЖОІН АП» розрахуємо за формулою:

$$E_{\text{Фн. п.}} = \frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\%$$

(2.1)

На основі даної формули спрогнозуємо ефективність заходів навчання персоналу на ТОВ «ДЖОІН АП» для удосконалення механізму управління туристичним підприємством, що наведено в табл. 2.3.

Таким чином, після впровадження керівництвом ефективної системи навчання для персоналу очікується зростання фінансових показників ТОВ «ДЖОІН АП» на 30%, що дозволить говорити про успішну реалізацію удосконалення механізму управління підприємством.

Таблиця 2.3

**Оцінка ефективності навчання персоналу в рамках удосконалення
механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ**

Показник	Навчання персоналу
Вартість навчання для 1 працівника	1 800
Кількість працівників, осіб	600
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2 500
Ефективність навчання персоналу, %	30

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Отже, для впровадження заходів з удосконалення механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП» необхідно витратити в цілому 152 400 тис. грн. На навчання 600 працівників туристичного підприємства – 1 080 000 млн. грн. Після проходження навчання прогнозований дохід ТОВ «ДЖОІН АП» становитиме 1 500 000 млн. грн.

Виходячи з результатів проведеної оцінки необхідно спрогнозувати, як саме зростуть основні показники діяльності ТОВ «ДЖОІН АП» при впровадженні запропонованих заходів. В табл. 2.4 наведемо показники фінансового стану туристичного підприємства після впровадження заходів з удосконалення механізму управління.

Таблиця 2.4

**Показники фінансового стану ТОВ «ДЖОІН АП» після
впровадження заходів з удосконалення механізму управління**

Показник	Грн.
Чистий дохід від реалізації туристичних послуг	230075
Собівартість реалізованих туристичних послуг	33379
Валовий прибуток (збиток)	84728
Витрати на впровадження заходів	10622
Чистий прибуток (збиток)	5560
Середня кількість працівників, осіб	600
Витрати на оплату праці	12000
Продуктивність праці	530,2
Ефективність витрат на запропоновані заходи	27

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖОІН АП», м. Київ

Далі порівняємо результати діяльності ТОВ «ДЖОІН АП» після удосконалення механізму управління, що наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняння результатів діяльності ТОВ «ДЖОІН АП» до та після впровадження запропонованих заходів

Показник	Результат діяльності	Результат після удосконалення	Відхилення	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації туристичних послуг, грн.	176981	230075	53094	30%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	4277	5560	1283	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	600	600	-	
Продуктивність праці, грн/ особа	407,8	530,2	122,4	

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Таким чином, реалізація запропонованих заходів з удосконалення механізму управління дозволить ТОВ «ДЖОІН АП» збільшити основні показники на 30%, а саме: чистий дохід від реалізації туристичних послуг – на 53094 тис. грн.; чистий прибуток – на 1283 тис. грн. Також збільшиться продуктивність праці персоналу. Тобто впровадження запропонованих заходів є цілком доцільним, адже вони позитивно вплинуть на удосконалення механізму управління туристичним підприємством в умовах нестабільності економічної ситуації та військових дій на території України.

Отже, можна стверджувати, що сучасний та ефективно діючий механізм управління туристичним підприємством, а також постійне його вдосконалення, є вагомим чинником, що дозволить ТОВ «ДЖОІН АП» підвищувати результати своєї роботи та залишатися конкурентоспроможним на ринку туристичних послуг.

ВИСНОВКИ

1. Під механізмом управління туристичним підприємством слід розуміти комплекс методів, прийомів, засобів, важелів та інструментів свідомого впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему підприємства з метою забезпечення ефективного процесу його розвитку відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, яке є мінливим та постійно зазнає змін.

Структура механізму управління туристичним підприємством включає в себе наступні складові: економічний, структурний, технічний, інформаційний, державний, адміністративний, організаційний. Механізм управління туристичним підприємством складається з: принципів і завдань управління; організаційної структури управління; правових основ управління; економічних та інформаційних методів управління.

2. Комплексний аналіз результативності механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП» показав, що на підприємстві існують проблеми, які найбільше пов'язані з економічною складовою. Все це вказує на необхідність удосконалення саме економічного механізму управління туристичним підприємством.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ДЖОІН АП» показав, що підприємство має значний спад основних показників діяльності: відбувається зменшення вартості балансу, що призводить до низьких показників його ліквідності; зменшується вартість капіталу; зменшується темп приросту активів; знижуються показники рентабельності, що вказує на зменшення прибутковості операційної діяльності.

Ключову роль на ТОВ «ДЖОІН АП» відіграє також адміністративний механізм управління, який здійснюється керівником туристичного підприємства та включає в себе організацію роботи та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, керування фінансовим станом, забезпечення виконання трудової дисципліни та дотримання норм законодавства.

Організаційний механізм ТОВ «ДЖОІН АП» складається з організаційної структури управління підприємством, де кожен працівник приймає рішення в межах своїх повноважень. В межах організаційного механізму управління стратегічною метою ТОВ «ДЖОІН АП» на сьогоднішній день повинно стати одним з найбільших гравців на європейському туристичному ринку.

3. Разом з цим, поліпшення економічного механізму підприємства ТОВ «ДЖОІН АП» рекомендовано здійснити за рахунок співставлення власного і позикового капіталу, оптимізувавши збутову політику підприємства, при цьому збільшити також кошти на розрахунковому рахунку суб'єкта туристичного бізнесу розробивши нові види туристичних продуктів.

Окрім економічного механізму для ТОВ «ДЖОІН АП» було запропоновано вдосконалити організаційний механізм за такими напрямками: мотивація, організаційно-правове забезпечення, кадрове забезпечення, фінансове забезпечення, соціально-психологічне забезпечення, інформаційне та методичне забезпечення.

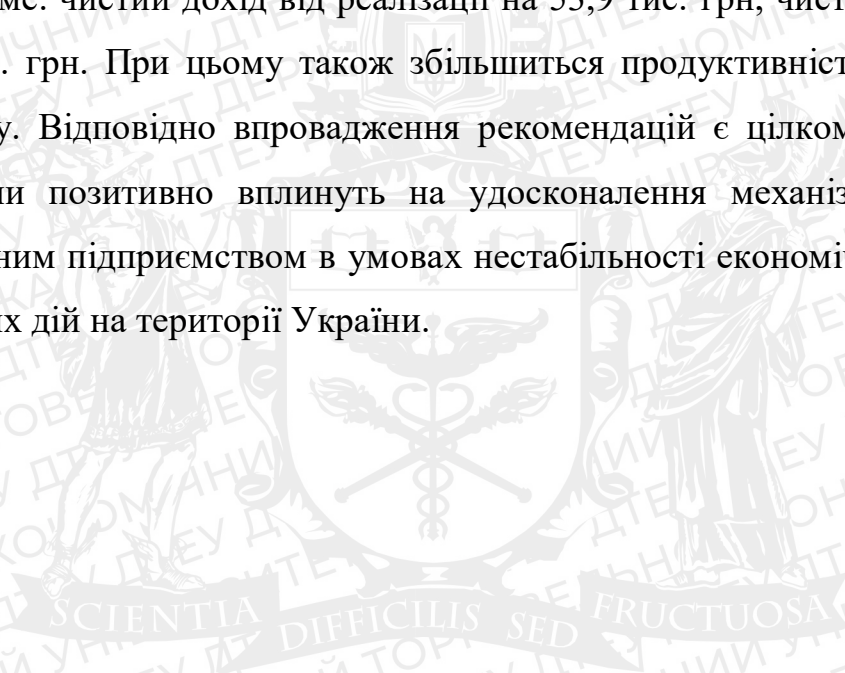
За реалізацію механізмів управління на ТОВ «ДЖОІН АП» відповідає керівництво туристичного підприємства. Саме тому було запропоновано напрями вдосконалення адміністративного механізму управління, який визначає загальну стратегію управління всіма процесами на підприємстві. Рекомендованими принципами функціонування адміністративного механізму на туристичному підприємстві є: обґрунтованість, системність, об'єктивність оцінки та орієнтація на результат.

Для усунення недоліків адміністративного механізму керівництву ТОВ «ДЖОІН АП» в рамках удосконалення адміністративного механізму управління було рекомендовано використовувати нематеріальні методи мотивації та соціально-психологічні методи, що дасть змогу підвищити продуктивність праці персоналу.

4. Здійснивши оцінку запропонованих заходів для вдосконалення механізму управління ТОВ «ДЖОІН АП» було визначено, що основні витрати

на їх реалізацію складатимуть 113 млн. грн. Витрати на реалізацію заходів з удосконалення організаційної структури складатимуть 39,4 млн. грн.

Для впровадження нематеріальних методів мотивації персоналу було запропоновано проводити навчання персоналу та розраховано його ефективність. Власне адаптація рекомендованих заходів з поліпшення механізму управління може дозволити досліджуваному суб'єкту туристичного бізнесу ТОВ «ДЖОІН АП» поліпшити власні показники функціонування на 30%, а саме: чистий дохід від реалізації на 53,9 тис. грн, чистий прибуток на 128,3 тис. грн. При цьому також збільшиться продуктивність праці самого персоналу. Відповідно впровадження рекомендацій є цілком виправданою, адже вони позитивно вплинуть на удосконалення механізму управління туристичним підприємством в умовах нестабільності економічної ситуації та військових дій на території України.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук Ю. М. Суб'єктивний склад внутрішньогосподарських відносин : деякі правові аспекти / Ю. М. Атаманчук // Вісник Київського ін-ту бізнесу та технологій. – 2017. – № 1 (6). – С. 48-51.
2. Бадер С.О. Партнерство в туристичній галузі: сутність і зміст / С.О. Бадер, Ю.В. Самченко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації». – Запоріжжя: Просвіта, 2017. – Т. 1. – С. 26–29.
3. Бужимська К.О. Внутрішній економічний механізм підприємства: методичне забезпечення практичних занять та самостійної роботи студентів. – Житомир, 2016. – 42 с.
5. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч.-метод. комплекс / Укл.: Гетьман О.О. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2015. – 79 с.
7. Внутрішній економічний механізм підприємства. Тексти лекцій для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» всіх форм навчання / Укладачі: Мініна О.В., Поленкова М.В. – Чернігів: ЧНТУ, 2016. – 92 с.
8. Внутрішньовиробниче планування на промислових підприємствах: навч. посібн. / Свіщов М.В., Гречан А.П., Попович Л.М. та ін. Київ: Арістей, 2015. 528 с.
9. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України / О. Давидова // Вісник КНУ ім.Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2015. – № 7(172). – С. 65–69.
11. Данилко В.К., Кушніренко О.М., Марченко К.С. Управління витратами: Навч. посібник. 2-ге вид, - К.: Каравела, 2015. - 216 с.
12. Ісаєнко, В.М. Стратегія сталого розвитку (туристична галузь) / В.М. Ісаєнко, К.Д. Ніколаєв, К.О. Бабікова, Г.О. Білявський, І.Г. Смирнов. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/6901/1/SSR-tourism.pdf>. (дата звернення 17. 11. 2021 р.)

13. Де відпочивають українці і у яких туроператорів купують тури. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/naybilshi-turistichni-operatori-ukrajini>
14. Звітність українських підприємств. ТОВ «ДЖОІН АП». URL: <https://zvitnist.com/>.
15. Козловський Є.В. Основні напрями діяльності всесвітньої туристичної організації як спеціалізованої установи ООН / Є.В. Козловський, Н.В. Булгакова // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2017. – № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1030> (дата звернення 17.11.2021 р.)
16. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії /Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147.
17. Офіційний сайт ТОВ «ДЖОІН АП». URL: <https://joinup.ua/>
18. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. 496 с.
19. Чухно А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі / А. Чухно // Економіка України. – 2017. – № 3. – С. 60-67.
20. Юськів Н. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства / Н. Юськів, С. Прохоровська // Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». – Тернопіль, 2016. [URL:http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_NThe_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_NThe_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf) (дата звернення 17.11.2020 р.).
21. Шляхи підвищення та чинники зростання ефективності діяльності підприємства URL: <https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/>



Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020 рік

Актив	На початок звітної періоду	На кінець звітної 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: [14]

Звіт про сукупний дохід за 2020 рік [14]

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 перестраховування	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: [14]

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021 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:	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: [14]

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: [14]

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 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:	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: [14]

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: [14]

Логотип бренду ТОВ «ДЖОІН АП»

