

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
Кириленко О.М.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2023

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”

Тема: Антикризове управління ТОВ «ДЖОІН АП!» в умовах невизначеності

Виконав: Єлісеєв Олександр Михайлович

Керівник: к.е.н., доцент Гращенко Ірина Семенівна

Консультанти з розділів: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): \_\_\_\_\_ (Гращенко І. С.)  
\_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»  
або «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної  
діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023

**ЗАВДАННЯ**

на виконання кваліфікаційної роботи студента

Єлісєва Олександра Михайловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Антикризове управління ТОВ «ДЖОІН АП!» в умовах невизначеності

затверджена наказом ректора від «12» вересня 2023, № #1768/ст

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «12» вересня 2023 до «30» грудня 2023.

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: Бухгалтерська звітність ТОВ «Джоін АП!»: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «Джоін АП!», літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: проаналізувати сутність антикризового управління підприємством; розглянути світовий досвід ефективного управління організаціями під час кризових явищ; здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Джоін АП!»; проаналізувати ефективність реалізованих ТОВ «Джоін АП!» антикризових заходів протягом досліджуваного періоду; оцінити поточний кризовий стан ТОВ «Джоін АП!»; запропонувати та обґрунтувати заходи поліпшення антикризового управління для ТОВ «Джоін АП!»; оцінити ефективність та ризики запропонованих заходів.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. –2, рис. –7;

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –11, рис –7;

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –24, рис. –7, формули –15.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і приведення аналізу бухгалтерської звітності ТОВ «Джоін АП!»	12.09.2023 - 29.09.2023	виконано
2.	Визначення та аналіз сутності антикризового управління підприємством	30.09.2023 - 15.10.2023	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, що використані у результаті аналізу світового досвіду основних напрямків антикризового управління підприємством	до 25.10.2023	виконано
4.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 29.10.2023	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	до 01.11.2023	виконано
6.	Визначення основних напрямків антикризового управління ТОВ «Джоін АП!»	до 07.11.2023	виконано
7.	Вибір шляхів покращення антикризового управління підприємством та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 25.11.2023	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	до 25.11.2023	виконано
9.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 01.12.2023	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	до 05.12.2023	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	до 30.12.2023	виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Єлісеєв О. М.)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ (доц. Гращенко І. С.)

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ОАЕ – Об'єднані Арабські Емірати;

ВНП – валовий національний продукт;

ЄС – Європейський Союз;

ШІ – штучний інтелект;

СЕО – chief executive officer (головний виконавчий директор);

SMM – social media marketing (маркетинг у соціальних мережах);

CRM – customer relationship management (управління взаємовідносинами з клієнтами).

## АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо покращення антикризового управління для ТОВ «Джоін АП!» з урахуванням світового досвіду.

У вступі визначено актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, теоретична і практична значущість, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень, вказано методи дослідження.

У першому розділі розглянуто сутність антикризового управління підприємством, теоретичні аспекти формування механізму управління в умовах кризи та світовий досвід антикризового управління.

У другому розділі розглянуто загальну характеристику «ТОВ Джоін АП!» та фінансовий стан, проведено аналіз основних економічно-господарських показників підприємства й антикризових заходів, що були здійснені ТОВ «Джоін АП!» протягом досліджуваного періоду.

У третьому розділі проведено оцінки поточного кризового стану ТОВ «Джоін АП!», визначені основні пропозиції вдосконалення антикризового управління для підприємства та проведено оцінку ефективності, і ризиків запропонованих заходів.

У висновку зазначені основні результати виконаного дослідження й надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

## **ABSTRACT**

As a result of the research, proposals were made to improve anti-crisis management for "Join AP!" LLC. taking into account world experience.

The introduction defines the relevance of the chosen topic of the qualification work, theoretical and practical significance, object, subject, purpose and tasks of future research, research methods are indicated.

The first chapter examines the essence of anti-crisis management of the enterprise, theoretical aspects of the formation of the management mechanism in crisis conditions and the world experience of anti-crisis management.

The second chapter discusses the general characteristics of "Join AP!" and financial condition, an analysis of the main economic and economic indicators of the enterprise and anti-crisis measures implemented by "Join AP!" LLC was carried out. during the studied period.

In the third section, assessments of the current crisis situation of "Join AP!" LLC were carried out, the main proposals for improving anti-crisis management for the enterprise were determined, and an assessment of the effectiveness and risks of the proposed measures was carried out.

In the conclusion, the main results of the performed research are indicated and specific proposals are given regarding the implementation of the tasks of the qualification work.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	13
<b>1.1. Сутність та зміст антикризового управління в діяльності підприємства</b> .....	13
<b>1.2. Механізм, методи та програма антикризового управління</b> .....	22
<b>1.3. Світовий досвід антикризового управління підприємством</b> .....	31
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «ДЖОІН АП!»</b> .....	42
<b>2.1. Загальна характеристика підприємства</b> .....	42
<b>2.2. Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «Джоін АП!»</b> .	51
<b>2.3. Заходи та програми антикризового управління ТОВ «Джоін АП!»</b> .....	60
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЖОІН АП!»</b> .....	70
<b>3.1. Оцінка кризового стану підприємства</b> .....	70
<b>3.2. Наукове обґрунтування пропозиції щодо поліпшення антикризового управління ТОВ «Джоін АП!»</b> .....	79
<b>3.3. Оцінка ефективності та ризиків запропонованих заходів</b> .....	93
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	104
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	109
<b>ДОДАТКИ</b> .....	120

## ВСТУП

Діяльність бізнесу в сучасних умовах потребує високої гнучкості та адаптивності не лише для розвитку, а й для утримання поточних конкурентних позицій на ринку. Останні 3 роки були досить складними для функціонування практично будь-якого підприємства в Україні. Виклики призвели до кризових явищ у багатьох компаніях, деякі були змушені припинити або ж заморозити свою діяльність. Це, в свою чергу, дозволило компаніям, на жаль, практично оцінити свої наявні антикризові стратегії та програми, оскільки нові виклики одразу проявилися негативними наслідками в найбільш вразливих аспектах підприємств. В когось це фінансова стійкість, організаційні проблеми, застрілі методи і підходи до діяльності або ж технології.

Першочерговим питанням у антикризовому управлінні є забезпечення постійного моніторингу для виявлення криз завчасно та розробці заходів по їхньому недопущенню або ж швидкому вирішенню, бо на початкових етапах вирішення криз потребує використання найменшої кількості ресурсів. Проте у випадку вже наявних проблем, відповідно до вищезазначених заходів додається розробка антикризових програм для вирішення поточних кризових явищ, що передбачає найменше використання ресурсів із отримання найкращих результатів. Після ж проведення процесів доцільним є оцінка ефективності цих кроків та дослідження, щоб визначити, де можна було зробити краще для врахування цього в майбутньому. Антикризова стратегія підприємства дає змогу визначити вектор в якому рухається компанія та які заходи вважаю за доцільними використовувати у реалізації програм, а окремі плани деталізують її в залежності від нинішніх особливостей та потреб. Важливою категорією слів виділяти і оцінку ризиків, яка повинна бути додана до систему перманентної діагностики

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні умови функціонування підприємств, особливо українських, демонструє високу потребу в необхідності забезпечення ефективного антикризового управління. Слід відзначити про вплив пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Росії до України, що на жаль



дозволило вітчизняним компаніям практично відчути як стрімко та критично масштабуються всі слабкі місця та ризики, особливо за відсутності конкретного плану дій по боротьбі з ними. Тим паче постійний моніторинг своєї діяльності із внесенням необхідних коректив, яке передбачає постійне забезпечення фінансової стійкості підприємства, що є однією із ключових складових антикризового управління дозволило б уникнути багатьох кризових ситуацій і хоч вищезазначені не оцінювалися експертами, як ті, що мають високу ймовірність відбутися, все ж стійка компанія із наявністю фінансової подушки і принаймні схематичного, але все ж плану дій має кращі шанси вистояти в умовах невизначеності перед організацією, яка на забезпечила собі цих компонентів. Відповідно запропоновані заходи повинні відповідати загальній антикризовій стратегії організації, оскільки це дозволить реалізувати синергетичний ефект і поліпшити результати без додаткових зусиль.

Туристична галузь в світі, а особливо в Україні протягом останніх років переживає складні часи, компанії даної сфери стикаються з різноманітними труднощами, що в свою чергу, випробовує їхні стратегії та підходи антикризового управління на міцність та відповідність сучасним викликам. Важливу роль в цьому питанні відіграє імідж підприємства, оскільки в складних умовах споживачі більш зацікавлені в надійності компанії за умови доступних цін, тобто тих, що вже мають певний кредит довіри, а отже і досвід успішного функціонування на ринку, також суттєвим питанням є наявність мережі представництв компанії по світу, що дає змогу дещо диверсифікувати джерела своїх прибутків.

Станом на сьогодні діяльність практичного будь-якого підприємства передбачає гнучкість та динамічність, що дозволяє їм швидко реагувати та адаптуватися до нових змін, не втрачаючи своїх позицій на ринку. Проте до великої кількості змін організація готується заздалегідь, аналізуючи та прогнозуючи настання тих чи інших трендів аби не зазнати великої кризи та втрат у своїй діяльності. Слід також відзначити про широту діапазону, яку охоплює антикризове управління, оскільки кризи носять не виключно економічний характер, а й до прикладу репутаційний, що для компанії, що працює на ринку роками протягом

яких вибудовували свій імідж, втрата якого буде дорожчою за ледь не будь-які фінансові витрати. Комплексність підходу є одним із гарантів ефективності впровадження якісних антикризових заходів, а додання та узгодження цих процедур із загальною стратегією підприємства дасть змогу забезпечити стійкість організації перед кризами на найвищому рівні, що в свою чергу передбачає значно ширший доступ до ресурсів, а як наслідок можливості більш продуктивного вирішення проблеми, й бути готовим до кризових явищ в довгостроковій перспективі.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій антикризового управління в умовах невизначеності з урахуванням світового досвіду та розробкою заходів вдосконалення антикризового управління для ТОВ «Джоін АП!».

Відповідно до обраної мети були поставлені та виконані наступні завдання:

- досліджено сутність та зміст антикризового управління в діяльності підприємства, щоб визначити причини, цілі антикризового управління та види кризових явищ, які постають перед компаніями;
- розглянуто механізм та процес створення програм антикризових заходів;
- розглянуто світовий досвід управління організаціями за умов невизначеності, що дозволить побачити практичні заходи вирішення реально існуючих криз та шляхи вдалого їхнього подолання;
- визначено загальні організаційно-правові засади діяльності ТОВ «Джоін АП!» та складена характеристика підприємства;
- проаналізовано основні показники фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Джоін АП!», що дало змогу отримати розуміння сфери діяльності, організаційно-правової форми та позиції компанії на ринку;
- розглянуто та оцінено розроблені ТОВ «Джоін АП!» антикризові заходи протягом досліджуваного періоду;
- здійснено оцінку поточного кризового стану підприємства аби зрозуміти поточний стан компанії;

➤ проведено аналіз ієрархій для оцінки пропозицій покращення антикризових заходів для ТОВ «Джоін АП!»

➤ розраховано основні витрати на реалізацію запропонованих заходів; оцінено ефективність та ризики визначених шляхів покращення антикризового управління.

**Об'єктом дослідження** є процес формування ефективного антикризового управління ТОВ «Джоін АП!» в умовах невизначеності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних положень і практичних підходів до формування ефективних напрямків вдосконалення антикризового управління ТОВ «Джоін АП!».

**Теоретична і практична значущість роботи.** Теоретична значущість дослідження визначається аналізом запропонованих ідей покращення процесів антикризового управління. Сформовані рекомендації можуть лягти в основу подальшого вивчення антикризового управління підприємством. Практична значущість полягає у використанні методів оцінки кризового стану організації для виявлення та вирішення знайдених проблем, і розробити систему постійного моніторингу, яка дозволить уникнути чи підготуватися до майбутніх потенційних кризових ситуацій.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою написання роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, котрі досліджували положення антикризового управління підприємством, серед них Василенко В. О., Череп А. В., Терещенко О. О., Романяк Г. М. та інші. В даній роботі використані матеріали наукових конференцій, семінарів та наукової літератури, що стосується тематики дослідження. У процесі дослідження були використані методи аналізу, синтезу, абстрагування, порівняння, індукції та дедукції (для декомпозиції складених побудов, можливості розгляду конкретних їхніх елементів та отримання загальної картини із врахуванням особливостей). У представленні статистичних даних підприємства й отриманих розрахунків під час аналізу економічного стану підприємства використано методи графічного, економіко-математичного аналізу та метод формування таблиць.

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Автором було опубліковано 4 тези за темою дослідження.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Сутність та зміст антикризового управління в діяльності підприємства

В сучасних реаліях господарювання за умов постійних динамічних змін, великої кількості невизначеностей та високої конкуренції підприємства повинні мати широкий асортимент інструментів управління, якісна реалізація і комбінація яких дозволить відповідати усім наявним викликам та забезпечувати стійкий розвиток. Нинішні ринкові умови виявляються складними для ведення бізнесу, а кризовий стан великої кількості підприємств демонструє їхню неспроможність своєчасно та ефективно адаптуватися до різноманітних змін, що відображає потребу в необхідності раціонального і доцільного впровадження антикризових заходів для покращення фінансово-господарського стану підприємства та його стабільного функціонування.

Таблиця 1.1

Наукове тлумачення поняття «антикризове управління» [3]

Антикризове управління	Автор	Визначення
	Терещенко О. О.	Процес управління фінансовими й економічними ризиками, а також фінансовою санацією для профілактики та нейтралізації кризи і забезпечення безперервного функціонування підприємства за допомоги методів і прийомів управління фінансами.
	Василенко В. О.	Таке управління, яке передбачає загрозу кризи, аналізує її симптоми, пропонує заходи для зменшення дії негативних наслідків кризи та застосовує використання цих наслідків для позитивного розвитку.
	Романяк Г. М.	Управлінська система комплексного характеру, що запобігає кризовим явищам, виявляє тип кризи, її стадії та логіку перебіг, сценарії її майбутнього розвитку, визначає інструменти, що допомагають подолати кризу для продовження функціонування підприємства.
	Череп А. В.	Комплексна система заходів, що зосереджується на запобіганні кризі та забезпеченні обставин, які б усували передумови і наслідки її появи згідно з прогнозуванням соціально-економічного розвитку підприємства, та втіленні антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах ринку.

Першочерговим кроком у дослідженні антикризового управління є розкриття його змісту, сутності, ролі та особливостей. Проаналізувавши трактування поняття «антикризове управління» науковцями (табл. 1.1) можна виокремити, що

антикризове управління носить комплексний характер, є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, передбачає заходи на недопущення кризових ситуацій шляхом попередньої аналітики та дій на випередження, а також боротьби із наявними кризами та зосереджується на фінансово оздоровчих заходах.

Важливим елементом в антикризового управління виділяють своєчасну та комплексну діагностику поточного стану підприємства, від якості якої значною мірою залежить ефективність подальших дій. Враховуючи, що антикризове управління передбачає як і ефективне подолання кризи, так і її недопущення, періодична діагностика стану підприємства дає змогу простежити негативні тенденції та заздалегідь здійснити необхідні запобіжні заходи, поки ситуація не стала критичною і що вагомо, використати на це значно меншу кількість ресурсів, ніж потрібно буде в майбутньому за умови ігнорування. Однак, життєво важливою в даному питанні є реалістична оцінка діяльності підприємства, яка не прикрашає та не трансформує реальний стан речей, оскільки антикризові заходи, як добре б вони не були розроблені та впроваджені не принесуть потрібного результату, якщо орієнтуватимуться на невідповідній дійсності інформації по компанії [55].

Для можливості діагностики та ефективного вирішення того чи іншого явища необхідна його чітка та зрозуміла ідентифікація, тому важливо визначити розуміння поняття «криза» аби якісно її вирішити. Спираючись на визначення даного поняття науковцем І. Чорноволом, який трактує його як сукупність ситуацій, викликану екзо- та ендогенними чинниками, що порушує рівновагу системи підприємства та з часом може приводити до зміни організаційного, економічного та виробничого механізму функціонування, можна відзначити широту даного поняття, оскільки криза може бути різноманітною (економічна, соціальна, фінансова, операційна, кадрова, інформаційна і т. д.) та виникати в різних процесах функціонування підприємства [35]. Загалом же кризу можна окреслити як певну непередбачувану подію, що може спричинити суттєві негативні наслідки для бізнесу і сприймають її переважно з фінансового боку.

Відповідно до цього, важливим питанням є визначення причини кризової ситуації аби розробити вдалий план їхнього подолання чи недопущення, а не

боротися тільки з наслідками, що є програшним варіантом в довгостроковій перспективі. Причини настання криз можуть бути різноманітними, але загалом їх можна поділити на дві категорії, а саме:

➤ Екзогенні (зовнішні) – це ті причини, які не залежать від діяльності підприємства та на які воно не має впливу, а може лише адаптуватися. До них можна віднести соціально-економічні (ріст інфляції, зростання безробіття, нестабільність податкової системи); ринкові (зниження ємності внутрішнього ринку, суттєве зниження попиту, нестабільна ситуація, посилення монополізму) та інші зовнішні причини (НТП, стихійні лиха і т. п.).

➤ Ендогенні (внутрішні) – причини на які підприємство може здійснювати безпосередній вплив та що залежать від його діяльності. Серед них виділяють управлінські (рівень комерційного ризику, неефективне управління); виробничі (низька продуктивність праці, висока сезонність, високі енерговитрати); інвестиційні (високі витрати на інвестиційні ресурси, неефективний фондовий портфель); ринкові (залежність від постачальника, низька конкурентоспроможність); фінансові (зростання дебіторської заборгованості, слабка структура активів, висока частка позикового капіталу) [5; 50].

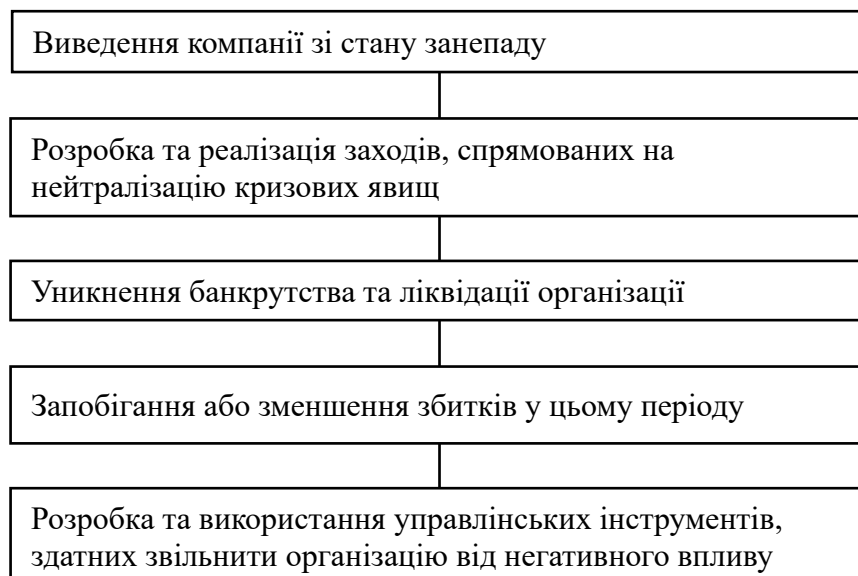


Рис. 1.1. Основні цілі управління підприємством в умовах кризи [17]

Важливим є розуміння існування причин кризових явищ на які підприємство безпосередньо впливає та може створити ситуацію їхнього недопущення та тих, які

є некерованими і ефективними заходами буде простежити масштаб їхнього впливу, виходячи з аналізу зовнішнього середовища та розробити заходи для підготовки до цих криз. Якість як попереджуючих та поточних заходів, так і їхньої реалізації частково можна простежити по досягненню підприємством цілей управління в умовах кризи (рис. 1.1), хоч і кожна конкретна компанія може мати свої визначені цілі такого управління, однак основні будуть характерними для всіх типів підприємств, оскільки відображають досягнення фінансової стійкості, запобіганню витрат та мінімізацію негативного впливу на організацію [95; 99].

Серед основних етапів здійснення антикризового управління можна виділити наступні:

➤ Здійснення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства із завданням заздалегідь визначити негативні тенденції, що можуть зумовлювати настання кризової ситуації, вона має відбуватися регулярно, дає змогу продіагностувати причини та масштаби кризових явищ, дозволяє побачити порушення у нормальній діяльності підприємстві на стадії, коли це може бути непомітно.

➤ Розробка заходів, які забезпечили б умови недопущення здійснення кризових ситуацій завдяки коригуванню поточної діяльності підприємства, передбачає реалізацію таких заходів, що відповідають визначеній стратегії антикризового управління підприємством, цілям та цінностям підприємства.

➤ Діагностика стану навколишнього середовища підприємства з урахування як зовнішніх так і внутрішніх факторів, визначення своїх сильних та слабких сторін та масштаб наявних проблем, потребує комплексного аналізу та максимально наближеної до об'єктивної оцінки проблем, загроз, викликів, переваг та можливостей компанії [101].

➤ Розробка програми антикризового управління, що передбачає розробку чітких кроків, які мають бути здійснені для подолання кризової ситуації, що виникла, тобто завдання для всіх структурних елементів компанії, котрі мають бути задіяні для вирішення проблеми. Важливим варто відзначити потребу в визначенні



відповідальних за кожне завдання та зрозумілого донесення того як і які завдання мають бути виконані, значну роль відіграє налагоджений понятійний апарат.

➤ Реалізація розробленої програми антикризового управління та забезпечення поточного контролю за виконанням плану та досягнення поставлених результатів, можливість певних коригувань у разі відхилень від виконання плану через вплив непередбачуваних обставин [80].

➤ Оцінка післякризового стану підприємства, його основних показників діяльності, а особливо тих, що безпосередньо відображали вплив кризових явищ на компанію. Також на цьому етапі доцільним буде здійснення аналізу боротьби підприємства з кризою на концептуальному рівні, де могли допущені загальні помилки щоб врахувати їх для кращого вирішення ймовірних майбутніх криз, хоча оцінка проблем на оперативному рівні боротьби з кризовою ситуацією, в свою чергу, може дозволити побачити слабкі місця в роботі певних підрозділів та показати, де нині в діяльності підприємства є суттєві прогалини [97].

➤ Розробка заходів по стабілізації функціонування підприємства в післякризовому стані та збереженню отриманих результатів, а саме практичне підтвердження винесених уроків компанією з кризової ситуації, які причини до цього призвели, як цього можна було уникнути чи вирішити більш ефективно та як знову не втратити у подібну кризу [11; 84].

Роль керівника при здійсненні антикризового управління є визначальною, бо саме від виваженості його дій буде залежати остаточний результат. Важливо тут відзначити комплексний підхід менеджера, а саме оцінка та здійснення управління з баченням усієї картини подій, а не просто окремих процесів, оскільки узгодження різноманітних елементів антикризового управління сприятиме налагодженій роботі усієї системи та дозволить отримати синергетичний ефект при досягненні поставленої мети [21]. Тому важливе бачення загального вектору та направлення по ньому окремих суб'єктів управління задля уникнення невідповідності загальній меті й конфліктів в роботі окремих підрозділів, що загалом може погіршити всю систему. Також необхідно відзначити вплив на ефективність вирішення кризи реакції (рис. 1.2) та особистісних рис керівника, а саме його власна стійкість та

лідерські якості, бо робота в кризових умовах є на порядок складніша, ніж за умов стійкого розвитку як для менеджера, так і підлеглих [42].



Рис. 1.2. Антикризове управління як результат сприйняття кризи керівником [93]

Визначальну роль у здійсненні антикризового управління, інструментах, засобах та способах їхнього використання відіграє стратегія антикризового управління. В тому числі важливими факторами при виборі й реалізації стратегії є етап на якому перебуває підприємство у своїй діяльності, чи криза вже наявна і потрібно вирішувати питання пов'язані з цим, чи кризова ситуація відсутня та можна зосередитися на створенні превентивних заходів щодо її попередження та забезпеченні стабільного фінансового стану підприємства [33]. В залежності від цих та багатьох інших умов керівництво розробляє й здійснює найбільш доцільну стратегію антикризового управління компанією, яка дозволить найефективніше вирішити проблеми з якими стикається конкретне підприємство. Використання когнітивного менеджменту керівниками підприємств, що мають орієнтуватися в технологічному, економічному, політичному, соціальному та інших векторах, є

основою для впливу на сфери інтересів підприємств. У своїй діяльності менеджери промислових підприємств повинні використовувати технологію когнітивного аналізу та моделювання для формування стратегії інноваційного розвитку [102].

Ефективне управління процесом розробки стратегії може мати вплив на організацію в прийнятті заходів для мінімізації кризи. Антикризове управління вимагає співпраці з системами, ефективною внутрішньої та зовнішньої комунікації, визначення осіб та їхніх ролей, виражених у спеціальних обов'язках та відповідальності, ефективного колективного прийняття рішень, контролю та відповідальності за співпрацю. Антикризове управління в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства, повинно компенсувати існуючі недоліки, що викликані неможливістю їхнього вирішення за допомогою різноманітних методів аналізу. У разі ж якщо загрози та проблеми, які виникають в компанії, розглядаються в суворій логічній послідовності, то це, в свою чергу, дає можливість поєднувати формальні та евристичні методи в процесі підготовки та прийняття відповідних рішень, в такому випадку досягається якість та ефективність прийнятих рішень на базі таких досліджень [94].

Специфіка антикризового управління полягає у поєднанні стратегічних і тактичних напрямів, в оперативному реагуванні на трансформації зовнішнього середовища, в розробці та використанні варіантів і альтернативних напрямів дій. Такий підхід дозволяє компанії на всіх етапах розвитку кризи розвитку кризи, виявляти та оптимізувати зв'язок між ризиком і прибутковістю. зв'язок між ризиком і прибутковістю. Успіх антикризового управління на підприємстві визначається ступенем підготовки менеджерів компанії до можливих кризових явищ, наявністю резервів, рівнем превентивних заходів, ступенем ефективності застосованих методів управління і т. д. [93; 53].

Оцінка ефективності антикризового управління (рис. 1.3) відіграє важливу роль, оскільки вона демонструє з якою ефективністю підприємство впоралося із кризою та допоможе визначити чи окремі елементи посприяли адаптації організації до негативних, чи все ж це результат налагодженої роботи системи, аби зрозуміти рівень стійкості, бо окремі елементи можуть бути змінені й в такому випадку

система є хиткою, а отже ризик невдалого подолання імовірних криз в майбутньому є високим. Також можна оцінити чи запроваджені антикризові заходи були доцільними, достатніми, раціональними та оптимальними, адже надмірне використання ресурсів для вирішення проблем може призвести до нових загроз. Тож можна зазначити, що основними маркерами за якими можна визначити ефективність антикризового управління організації є досягнуті ключові для підприємства показники фінансового стану підприємства порівняно із початком настання кризової ситуації, швидкість та достатність інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, актуальність методів та рівень кваліфікованості персоналу [58].

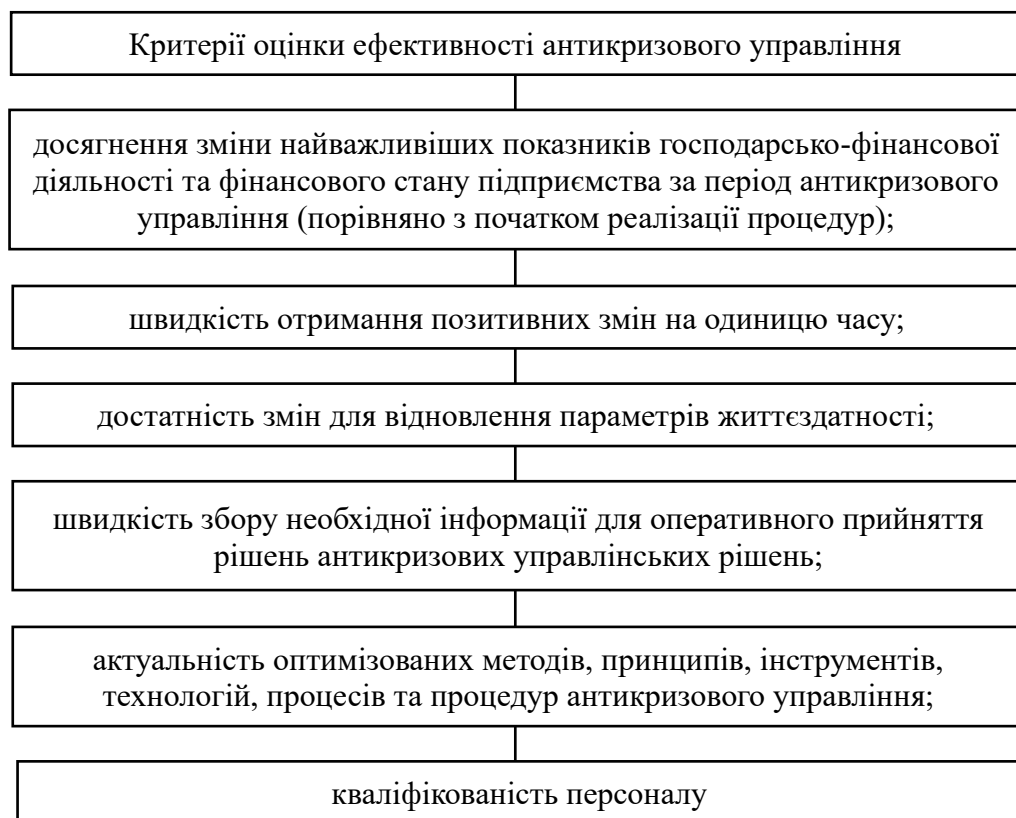


Рис. 1.3. Критерії оцінки ефективності антикризового управління [45]

Наміри та процедури антикризового управління включають створення превентивних програм або механізмів, які запобігають потенційній кризі, ефективно справляються з втратами та збитками, а також відновлюють ефективність бізнесу, суттєву роль в антикризовому управлінні відіграє антикризова команда яка може ефективно і гнучко реагувати на ситуацію. Аналіз

фінансової стійкості дозволяє оцінити раціональність структури капіталу з точки зору збереження фінансової незалежності, платоспроможності та кредитоспроможності, виявити межі зміни різних джерел фінансування. Фінансова стійкість передбачає здатність організації в умовах мінливого бізнес-середовища функціонувати і розвиватися, досягаючи поставлених цілей із заданим діапазоном можливих відхилень, та виконувати свої зобов'язання за рахунок ефективного формування, розподілу і використання фінансових ресурсів [92]. Показники фінансової стійкості здатні показати ступінь можливого ризику банкрутства підприємства у зв'язку з використанням позикових фінансових ресурсів. Якість антикризового управління визначається його відповідністю існуючій системі управління компанією та на основі процесу безперервного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища, шляхом ефективного вибору й застосування стратегії антикризового реагування, можна контролювати ситуацію на підприємстві. Процеси глобалізації, зміни в економічному, політичному, соціальному та духовному середовищі розширюють можливості, проте водночас створюють серйозні обмеження для діяльності підприємства [25; 83].

Таким чином першим кроком в ефективному антикризовому управлінні є розуміння визначення кризи та відстеження кризових ситуацій в контексті бізнесу чи організації, а кризи є природною частиною ведення бізнесу. У разі правильного подолання вони можуть продемонструвати здатність організації ставити інтереси і почуття людей вище за прибуток, створюючи таким чином хорошу репутацію та імідж організації, але якщо криза не подолана належним чином, то вона може завдати непоправної шкоди репутації організації. Теорія життєвого циклу кризи підприємства поділяє кризу на період назрівання період спалаху, період поширення, період врегулювання, період подолання та період результатів і наслідків подолання кризових явищ. Різні стадії кризи мають різні характеристики. Запобігання кризі та її подолання повинні бути тісно пов'язані між собою якнайшвидше аби ліквідувати кризу на початкових етапах [90].

Кризовий менеджмент можна розглядати як важливу і досить часто критичну частину стратегічного управління, в рамках якої слід виявляти потенційні загрози.

В антикризовому управлінні та стратегії простежуються кілька спільних рис, що включають послідовний аналіз середовища, співпрацю із зацікавленими сторонами із зацікавленими сторонами та діяльність вищого керівництва. Варто зазначити, що антикризове управління передбачає заходи з покращення стабільності, фінансової стійкості та гнучкості підприємства, і дозволяє зберегти ефективно його функціонування навіть складних та суттєвих негативних змін у зовнішньому середовищі, а антикризове управління є підсистемою загальної системи управління підприємствами зі спільним об'єктом, специфічними ознаками середовища управління, додатковими суб'єктами управління.

## **1.2. Механізм, методи та програма антикризового управління**

Здійснення ефективного антикризового управління підприємством потребує більше, ніж просто впровадження окремих заходів та програм, що мають на меті попередити кризові ситуації або допомогти їх подолати, оскільки важливим питанням є забезпечення комплексної узгодженості між різними елементами процесу антикризового управління. Важливо також відзначити, що дієвість інструментів значною мірою залежить від того чи рішення про їхнє впровадження було прийнято на основі достовірної інформації, що відповідає реальному стану справ в організації. Механізм антикризового управління підприємством (див. додаток Б), в свою чергу, передбачає створення системи, що включає в себе процедури та заходи націлені на попередження, виявлення та усунення кризових явищ на підприємстві.

Можна виділити такі структурні елементи механізму антикризового управління та їхню роль у процесі:

➤ Суб'єкт – учасники антикризового управління підприємством, які в свою чергу поділяють на макроекономічні (державні органи, органи фінансового нагляду та контролю і т. п.) й мікроекономічні (керівний склад підприємства, функціональний антикризовий менеджмент, працівник компанії і т. д.) [44; 60];

➤ Об'єкт – кризові процеси, прояви кризових ситуацій, виникнення, масштабування криз, їхнє попередження та усунення;

➤ Принципи – являють собою набір фундаментальних засад на яких ґрунтується антикризове управління, серед них варто виділити превентивної дії, адаптивності, пріоритетності, ефективності, комплексності рішень, терміновості реагування та інші [32];

Таблиця 1.2

### Методи антикризового управління підприємством

Назва методу	Сутність
<b>Оперативні (строком до 1-го року):</b>	
Діагностика	здійснення аналізу внутрішнього стану підприємства з визначенням його слабких місць, які викликають відхилення від реалізації плану
Моніторинг	проведення перманентного спостереження стану навколишнього середовища у якому підприємство здійснює свою господарську діяльність
Контролінг	здійснення аналізу та координування системи виконання робіт у порівнянні із плановими показниками
<b>Тактичні (строком до 3-х років):</b>	
Бенчмаркінг	пошук еталонного конкурента та дослідження його найкращих практик з метою їхнього переймання для покращення власної діяльності
Аутсорсинг	передавання частини робочих процесів стороннім виконавцям
Регуляризація	імплементация сучасних технологій в управлінні зі створенням комплексної системи фінансового контролю
Диверсифікація	розширення сфери діяльності організації аби зменшити ризик та не залежати лише від одного ринку
Злиття	об'єднання в межах одного підприємства різних видів діяльності, стадій виробництв і розподілу
Модернізація	удосконалення наявних практик до сучасних з метою підвищення ефективності зі зниженням сукупних витрат
Даунсайзинг	зменшення розміру підприємства відповідно до реального ринкового попиту з метою зниження витрат
Реінжиніринг	Процедура зі зміни бізнес-процесів організації, що дає змогу стрімко підвищити ефективність діяльності підприємства
<b>Стратегічні (строком від 3-х років):</b>	
Санація	система заходів фінансового оздоровлення підприємства для запобігання банкрутства
Реструктуризація	Здійснення організаційно-правових заходів направлених на зміну форми власності та структури підприємства, яка може забезпечити фінансове оздоровлення організації
Банкрутство	Визнана законодавством неспроможність боржника відновити свою платоспроможність

\* Складено автором на основі [9; 16]

➤ Інструменти – є засобами, за допомогою використання яких реалізується антикризове управління, набір і комбінація застосування інструментів може

різнитися в залежності від форми організації бізнесу, бачення керівництва у подоланні кризових явищ або їхнього недопущення та особливостей конкретної ситуації;

➤ Методи – передбачають наявність систематизованої сукупності заходів для здійснення антикризового управління, поділяються (табл. 1.2) в залежності від рівня на оперативні, тактичні та стратегічні [36];

➤ Функції – представлені у вигляді процесів, котрі сприяють в здійсненні та організації антикризового управління, поділяються на 3 групи: основі (планування, організація, мотивація і контроль), специфічні (діагностика, прогнозування, аналіз, облік і не тільки) та зв'язуючі (координація, комунікація й т. п.);

➤ Нормативно-правове забезпечення – набір законів та інших нормативно-правових актів згідно з якими той чи інший суб'єкт господарювання може правомірно здійснювати свою діяльність, в питанні здійснення антикризового управління поділяється на внутрішнє (статут підприємства, положення про організаційну структуру управління організацією та інші) й зовнішнє (Конституція України, закони, Господарський Кодекс України і т. д.) [26].

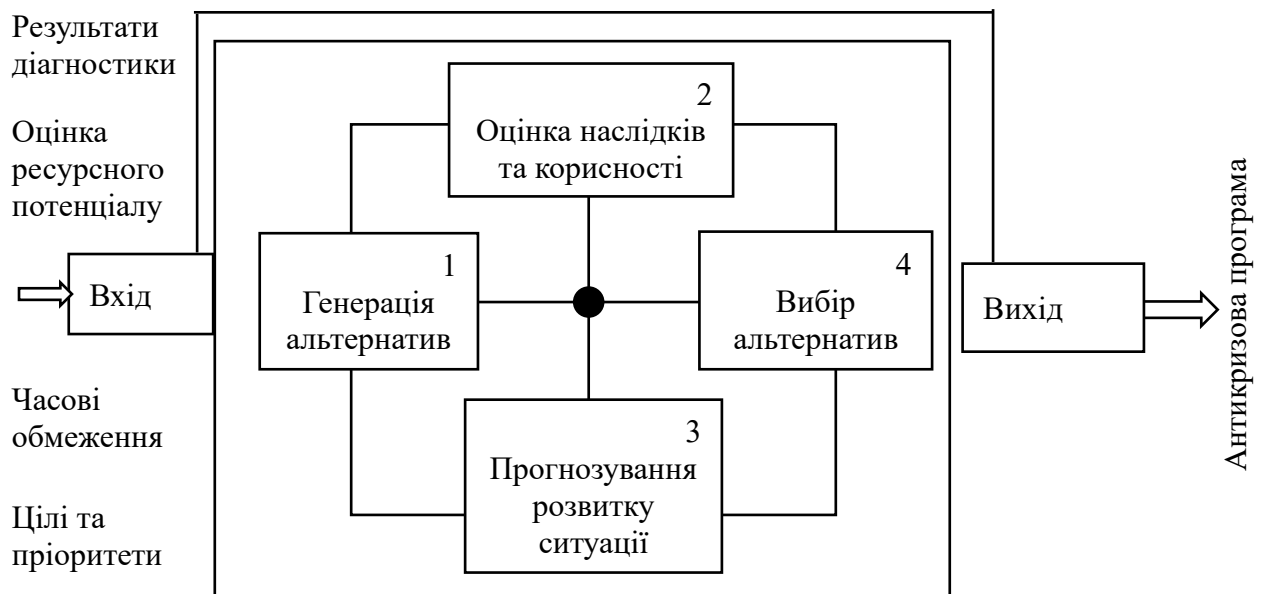


Рис. 1.4. Схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми [52]

Одним із основних інструментів превентивного управління є розроблення антикризових програм (рис. 1.4), яка передбачає сукупність взаємопов'язаних



управлінських рішень із запобігання й подолання кризових явищ в компанії, чітко-визначених у часі, однозначно зрозумілих крізь призму понятійного апарату, забезпечених ресурсами та узгодженими з виконавцями. Значною мірою результативність антикризових програм залежить від адекватності та практичної значущості сформованого комплексу антикризових заходів [52; 10]. Розробка програми антикризового управління проводиться в кілька етапів на які можна розділити процес, а саме проведення кризового аудиту, що завдяки систематичному моніторингу слабких місць дозволяє визначити потенційні ризики та сфери, яким слід приділити додаткову увагу; формування плану на випадок виникнення форс-мажорних обставин, що включатимуть заходи раннього попередження до подолання непередбачуваних обставин; створення команди з управління кризовими ситуаціями, що дасть змогу швидко та ефективно діяти під час кризи; вдосконалення програми, оскільки виникають все нові й нові підходи до запобігання, і вирішення кризових явищ з більшою оперативністю та ефективністю, що в свою чергу дозволяє краще впоратися із непередбачуваними обставинами із залученням менших ресурсів; проактивний і реактивний підходи, а саме проактивних заходів вжитих до початку кризи, реактивних дій під час їхнього виникнення та навчання на отриманому досвіді [81].

Програми антикризового управління є досить зручним інструментом, оскільки вони створюються командами відповідно до конкретної проблеми, яка виникла або ж її попередження враховуючи слабкі сторони підприємства і ймовірні ризики, тому регулярна реалізація різноманітних програм розроблених власною антикризовою командою дає змогу значно знизити ризики настання кризових явищ. Важливо зазначити про необхідність інтеграції антикризових заходів до загальної структури управління, що передбачає постійний обмін інформацією між різними елементами організації, щоб створені програми були ефективними [65]. Також програми антикризового управління повинні відповідати плановим орієнтирам компанії та вписуватися в загальну концепцію діяльності підприємства, не конфліктувати з корпоративною та соціальною культурою організації, мати якісну й чисельну оцінку наслідків і величин кризових заходів, що дасть змогу ставити

пріоритетність та розуміти значущість тих чи інших категорій і дозволить якісніше справлятися з новими викликами. Вчасність реагування на кризові явища та інші непередбачувані фактори, які можуть виникнути є критично важливою, оскільки запобігання, й усунення негараздів потребує суттєво меншого залучення часу, і ресурсів на початкових стадіях, ніж в подальшому [27; 74].

Варто також відзначити важливість плану управління кризою, який повинен ґрунтуватися на стратегії антикризового управління підприємством й орієнтуватися на специфіку бізнесу, його особливості та наявні інструменти управління. Планування антикризового управління першочергово націлене на розбудову інфраструктури, що дає змогу організації мінімізувати можливі ризики і способи реагування на кризи у разі їхнього виникнення. Також він залучає робочу силу організації та команду антикризового управління до тестування методів і регулярного внутрішнього навчання для того аби з найбільшою ефективністю впоратися з кризою потрібно вміти передбачати можливі кризові сценарії, де важливою є оцінка загрози. Іноді її називають оцінкою ризику, це процес оцінки негативного впливу та ймовірності передбачуваних загроз, і це необхідний перший крок в управлінні ризиками [19].

Безпричинне нехтування та ігнорування будь-яким суб'єктом господарювання окремих заходів із комплексу антикризового управління призводить до поглиблення кризи, в той час як організовані заходи, що відповідають планам та проводяться системно сприяють стабілізації ситуації й виходу з кризи. При здійсненні антикризових заходів важливим є і вплив факторів зовнішнього середовища, що часто з часом може нейтралізувати частину негативних факторів, як інфляція, політична ситуація, коливання курсу валюти і т. п.. В умовах невизначеності та серйозних викликів керівництво компанії повинно приділяти увагу не лише постійному фінансовому аналізу підприємства, але й на поточних проблемах, а також на стратегічних напрямках, що розглядають покращення ситуації та уникнення негараздів у довгостроковій перспективі. Варто відзначити також питання рішучості менеджменту та його розуміння у необхідності фактичного проведення реальних змін, оскільки очікування стабілізації кризи з

відсутнім проведенням значущих змін призведе лише до більшого загострення ситуації [89; 22].

Система забезпечення антикризового управління в умовах невизначеності потребує вагомій роботі з ризиками, оскільки їхній вплив, що значно впливає на роботу підприємств і в стабільних умовах функціонування, а також є невід’ємною та постійною складовою провадження господарської діяльності, при кризових явищах набуває ще більшої ваги. Проте ризик підлягає виміру та оцінці, ним можна управляти та використовувати на свою користь при достатньому рівні його дослідження. Ризик-менеджмент являє собою систему управління ризиками, яка передбачає їхній аналіз, оцінку і набір методів, що використовуються для запобігання наслідків [4].

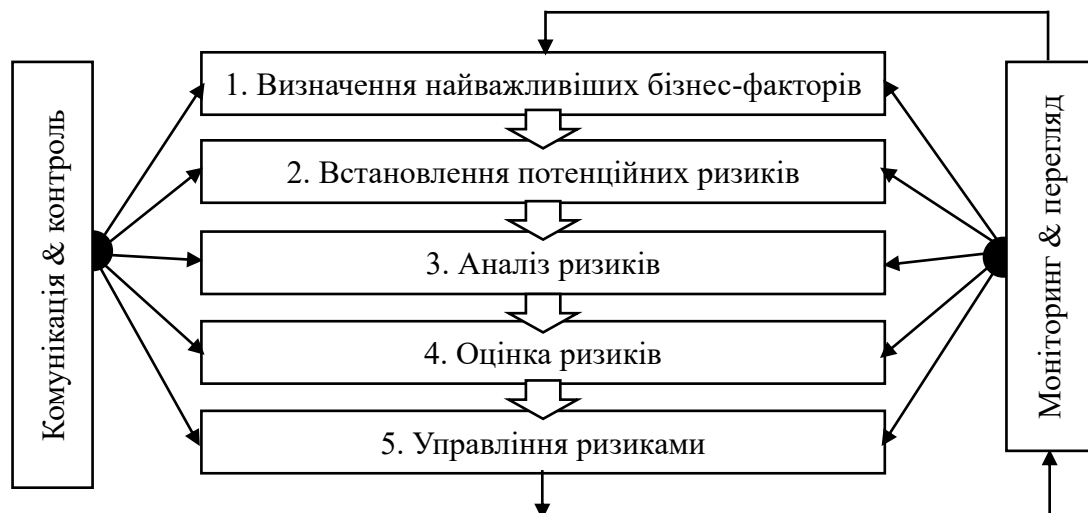


Рис. 1.5. Процес ризик-менеджменту [54]

Варто відзначити, що при веденні підприємницької діяльності повна відмова від ризику не є ефективною та остаточною ціллю ризик-менеджмент, оскільки це призведе до втрати конкурентоспроможності, оскільки будь-яка новація чи розширення можливостей роботи компанії несуть в собі закладені ризики, відмова від них буде означати відмову від розвитку. Проте, функціонування організації в умовах постійних високих ризиків, в свою чергу, може призвести до серйозних втрат та фінансових труднощів у разі негативного сценарію розвитку подій. Таким чином система управління ризиками передбачає пошук збалансованого і

оптимального співвідношення рівня ризиків до можливостей, які вони можуть відкрити [91].

В процесі здійснення ризик менеджменту (рис 1.5) одним із перших кроків є збір інформації та обробка даних, визначення цілей підприємства в умовах невизначеності з пріоритезацією бізнес-факторів та розробкою концепції управління ризиками, після чого здійснюється ідентифікація ризику, котра передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення ймовірності настання ризику, його масштабу, ступеня, рівню небезпеки і т. д., що дає змогу максимально виміряти його. Потім проводиться аналіз із моделюванням, врахуванням настання додаткових ризиків, їхньою класифікацією та групуванням з пошуком найкращих методів боротьби з ними. Зрештою здійснюється оптимізація процесів, а саме аналіз можливостей підприємства по впливу на ризики, оцінка ефективності застосованих заходів та винесення найкращих практик із роботою над помилками та моніторинг ситуація після вирішення ситуації [59].

Варто зазначити про міжнародний досвід з ризик-менеджменту та відповідних практик, які вже продемонстрували свою дієвість та носять універсальний характер. Серед таких можна виділити стандарти ISO 31000:2018, що були прийняті у великій кількості країн по всьому світу, він встановлює принципи, структуру і процес управління ризиками, що придатні для будь-якого типу організацій та повинні допомогти регулювати фактори невизначеності функціонування суб'єктів господарювання. В Україні прийнято відповідний аналог Державного стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови», який набув чинності з 1 січня 2019 р.. Він, у свою чергу, може застосовуватися для реалізації ризик-менеджменту та дає змогу проводити аналіз і порівняння своїх практик з міжнародними [66]. Важливо також зазначити про вагомість інтегрованого підходу антикризового управління та ризик-менеджменту до загальної системи управління підприємством, що дозволить підвищити якість процесів менеджменту. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління організацією повинно носити безперервний та циклічний характер прийняття і виконання управлінських рішень. Управління ризиками варто розглядати як

частину цілісної системи, а не окремий процес, який зосереджений на окремих ризиках, натомість інтегрований в загальну систему управління ризик-менеджмент працює із сукупністю суттєвих ризиків для всього підприємства [18].

Таки чином важливим питанням при реалізації управління ризиками є відповідність системи головним принципам та засадам ризик-менеджменту, що забезпечать економічну безпеку і будуть направляти протягом всього процесу. Дані заходи передбачають, що ризик-менеджмент повинен охоплювати всі функціональні підрозділи підприємства, що дасть змогу забезпечити комплексний підхід по реалізації управління та розглянути всі наявні у підприємства ресурси, які можуть бути залученими для цього. Здійснення пришвидшення управлінських рішень сприятиме кращому реагуванні на розширення ризиків та кризових явищ, і дозволять використати найкращий із підходів до управління кризами, а саме уникнення їх, проте варто підкреслити, що пришвидшення прийняття управлінських рішень повинно здійснюватися без погіршення якості цих рішень, вони обов'язково мають бути прийняті при достатньому обсязі актуальної достовірної інформації у керівника. Відповідно до цього прискорення має реалізовуватися через визначення пріоритетів, а не критичним скороченням часу на генерацію управлінських рішень, бо прийняті поспіхом вони можуть погіршити поточну ситуацію, тож відкладання менш нагальних питань для виділення ресурсів на пошук шляхів подолання потенційних криз ще на початкових етапах є більш виграшним варіантом [67; 12].

Управління є фінансовим потенціалом крізь призму антикризового управління включає в себе припущення високого рівня імовірності настання кризових явищ, тоді процеси взаємодії з фінансовим потенціалом організації передбачають можливість кризових явищ як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах підприємства. За таких умов доцільним є проведення таких заходів, як заходи мінімізації ймовірних криз, що передбачатиме посилення тих позицій, що найбільш уразливі до нестабільності та є слабкими місцями компанії, врахування можливості реалізації негативних факторів і їхнього впливу на функціонування підприємства, аналіз різних альтернативних шляхів, й сценаріїв ведення

підприємницької діяльності для наявності вибору у разі настання кризи найкращого варіанту, відштовхуючись від реального стану справ. Також можна вдаватися до ситуаційного управління, що потребує високого рівня організованості та реагування, але при успішній реалізації дозволяє ефективно впоратися з кризовими явищами, розглядаючи фактичні проблеми та можливості, цей метод цілком може бути інтегрованим до використання заздалегідь розроблених планів реагування на виникнення криз, просто з можливістю коригувати дії для отримання кращого результату, оскільки воно здійснюється на мікрорівні й зосереджене на тимчасовій протидії кризовим ситуаціям [98].

Одним із важливих питань у ефективній роботі механізму антикризового управління підприємством є комунікації, якість налагодження яких може як значно поліпшити діяльність підприємства в кризових умовах, так і значно їх ускладнити. Варто відзначити налагодження понятійного апарату, що дасть змогу покращити порозуміння між співробітниками та розвиток спільних інформаційних просторів для полегшення процесу взаємодії. Важливу роль в створенні якісної комунікації відіграє внутрішній стан підприємства, оскільки кризи можуть випробовувати компанію не лише як суб'єкта господарювання, а й як колектив людей [14]. Проведення тимблдінгів, інших практик згуртування колективу та обізнаність керівників різних ланок в конфліктології дозволить запобігти погіршенню взаємодії між структурними елементами організації при настанні криз та проявити стійкість. В поєднанні з процесами децентралізації управління підприємством, що до прикладу теж може бути одним з інструментів антикризового управління, але для вдалої реалізації потребує великої кількості висококваліфікованих працівників, вищезазначені заходи зі збереження стійкості колективу до негативних факторів допоможе не лише не погіршити комунікації, а й утримати цінні кадри, які вже в свою чергу посприяють вдалому виходу підприємства з кризових ситуацій [7].

Таким чином, можна стверджувати, що якість здійснення антикризового управління залежить не лише від впроваджених заходів та належної їхньої реалізації, а й узгодженої комплексної системи процесів та робіт націлених на досягнення спільної мети. Механізм антикризового управління підприємством

дозволяє створити структурну сукупність елементів, які сприяють у попередженні та вирішенні кризових ситуацій в компаніях. Постійний моніторинг, своєчасне виявлення і подолання кризових явищ є критично важливим в управлінні, бо дозволяє легше та швидше впоратися із проблемами, ніж тими кризами, які встигли масштабуватися, а здійснення активної взаємодії між різними рівнями управління, швидке реагування на виникнення криз дають змогу запобігти кризам ще на початкових стадіях. Комунікації теж є ваговою складовою, оскільки інформація має бути не лише актуально та відповідати реальності, але бути вичерпною і адресною, різним працівникам й відділам необхідна різна інформація для виконання своєї частини робіт в антикризовій системі. Методи антикризового управління використовуються в залежності від поточного стану підприємства та орієнтації на певні результати з метою фінансового оздоровлення організації та її більш ефективного функціонуванні. Важливу роль в антикризовому управлінні відіграє управління ризиками, що передбачає пошук оптимального балансу між ступенем ризику та потенційних вигод, що дає змогу підприємству забезпечити стійкі заходи щодо поліпшення стану справ, виведенні з кризи та розвитку.

### **1.3. Світовий досвід антикризового управління підприємством**

Впровадження заходів антикризового управління підприємством в умовах невизначеності не може здійснюватися опираючись винятково на теоретичні вчення, а потребує також аналізу успішних прикладів здійснення такого управління різними компаніями світу. Проте компанія не може просто впровадити ті ж заходи, що і будь-яка інша, та отримати позитивний результат, оскільки необхідно враховувати велику низку факторів відмінності як наприклад країна, де функціонує бізнес, стан економіки, сфера господарювання й т. д., в свою чергу компанія може на основі світового досвіду, який практично довів вдалість тих чи інших інструментів антикризового управління, розробити власні трансформувачи їх, враховуючи особливості свого конкретного підприємства.

Загалом можна зазначити, що антикризові заходи реалізуються на двох рівнях. Проведення державних антикризових заходів викликано необхідністю підвищення технологічного рівня та зростання конкурентоспроможності продукції національного товаровиробника на світовому ринку. На рівні суб'єктів господарювання вирішення фінансово-економічних проблем здійснюється в рамках антикризового управління та процедур банкрутства з використанням організаційно-управлінських методів. Кризові ситуації можуть бути різного рівня, масштабу та носити різноманітний характер, важлива оцінка впливу змін на підприємства як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах. Важлива комплексна оцінка досвіду, бо кризові явища можуть впливати і на зміни до регулювання бізнесу в державному апараті країни, на діяльність інших компаній з якими взаємодіє підприємство як постачальники партнери і т. п., тому для вдалого аналізу досвіду важливо розглядати функціонування підприємництва в умовах кризи в контексті [31; 85].

До прикладу в періоди економічної нестабільності, невизначеності та кризи уряди США та західноєвропейських країн намагаються змінити ситуацію, збільшуючи державне втручання в економіку, що не є характерним для даних країн в нормальних економічних умовах, оскільки, бо зазвичай державна політика спрямована лише на широку державну підтримку приватного підприємництва та ринку. Тож можна зазначити, що при погіршенні макроекономічної ситуації та виникненні масштабних кризових ситуацій для функціонування бізнесу у вищезазначених країнах зростає роль держави у діяльності бізнесу, яка намагається посприяти ситуації [8; 46]. Таке втручання держави в економіку призводить до збільшення державних витрат та збільшення частки ВВП, яка виділяється в межах бюджету, цей підхід разом із дефіцитом бюджету та зростанням державного боргу впливає на збільшення витрати на управління економікою. Проте уряди країн використовують антикризові заходи лише в крайньому випадку. Інститут кризового менеджменту, що працює в США, здійснює оцінку кризи за чотирма категоріями: проблеми, що виникають внаслідок стихійних лих, механічних проблем, людських помилок та управлінських рішень. Даний інститут проводить



дослідження кризових ситуацій загалом у напрямку рішень, планування та стратегій в управлінських процесах. Причиною цього є те, що кризам, які виникають через нездатність менеджерів приймати правильні та належні рішення, незважаючи на їхні знання та досвід, по суті, можна запобігти [28].

В країнах ЄС в питанні державного втручання в діяльність бізнесу під час кризових явищ домінує вибіркового підхід до стимулювання окремих компаній, а саме загалом визначено, що подолання кризових ситуацій можливе в певних регіонах лише підтримкою приватних організацій завдяки створенню малих й середніх підприємств передових галузей і хоч кожна країна альянсу має свої особливості, у разі розширення масштабів кризи можуть здійснюватися спільні заходи щодо її подолання [75; 82]. До прикладу спільне реагування на масштабний спалах ентерогеморагії кишкової палички у Німеччині в 2011 році об'єднав органи охорони здоров'я, органи оцінки ризиків, органи захисту прав споживачів, а також Європейську комісію з безпеки харчових продуктів, захисту прав споживачів та Європейське агентство з безпеки харчових продуктів для локалізації та боротьби зі спалахом, тобто співпраця розпочалася на місцевому рівні, але швидко та по чергово розширилася і вийшла на регіональний рівень, національний та рівні ЄС [28].

Щодо країн Азії, то теж можна спостерігати подібну тенденцію, а аналіз напрямів державного втручання в Японії сьогодні демонструє, що вона відбувається в багатьох сферах: економічне зростання та його темпи, структура промислового виробництва, освіта і наука, зайнятість, кредит і грошовий обіг, ціноутворення, зовнішньоекономічні зв'язки, галузева структура, розміщення виробництв і стимулювання інвестицій. Нині, кооперативний рух є найбільшим за масштабами у світі та інтегрує майже 800 мільйонів людей, і це не є випадковим, бо співпраця виконує необхідні економічні та соціальні функції. Кооперація активно підтримує малі та середні підприємства як основу для формування та функціонування вертикальних та горизонтальних організаційно-правових структур. Завдяки загальному використанню технічних й фінансових ресурсів окремих власників, співпраця сприяє масштабному виробництву, а поєднання

зусиль та ресурсів усіх учасників забезпечує максимальну вартість за одиницю кінцевого продукту [47; 87].

Однієї із останніх кризових ситуацій, що беззаперечно відобразилася на світовому веденні бізнесу була пандемія COVID-19, її поширення посилило роль і значення команд з управління кризовими ситуаціями. В свою чергу, команди кризового менеджменту для боротьби з пандемією були першочергово орієнтовані на фізичне дистанціювання, яке означає іншу організацію робочих процесів та організацію бізнесу, максимально у віддаленому режимі, з використанням сучасних технологій. Наприклад відома шведська компанія Spotify, що є світовим лідером у сфері стрімінгових музичних сервісів, яка в умовах COVID-19 отримала чималий приріст в своїй діяльності, оскільки велика кількість людей була вимушена сидіти вдома та значно частіше й більше споживала стрімінговий контент, однак компанія все ж намагалася знайти додаткові можливості у вирішенні своєї основної проблеми [6].

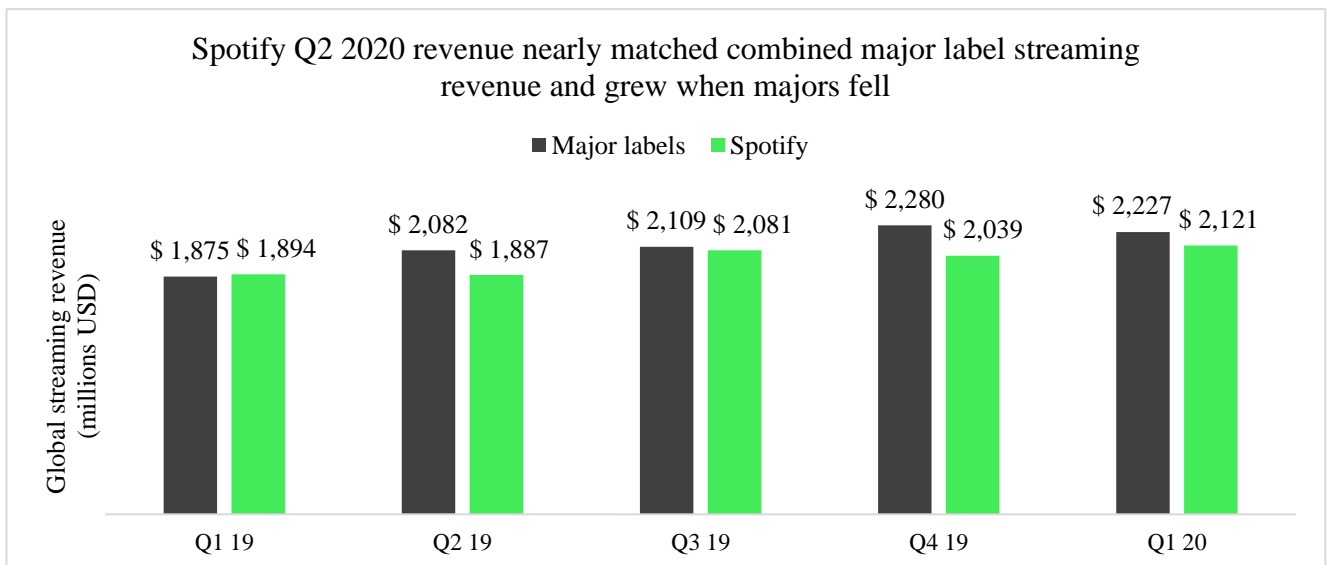


Рис. 1.6. Дохід компанії Spotify в другому кварталі 2020-го р. за даними MIDIA [77]

На відміну від Apple Music, Spotify непропорційно покладається на безкоштовних користувачів, що змушені слухати рекламу. До пандемії компанія вважала, що доходи від реклами зростатимуть навіть швидше, ніж база безкоштовних користувачів, і робила ключовий внесок у загальний прибуток, проте

дана модель вже демонструвала деякі ознаки зрілості, її обмеження не стали очевидними, поки не почалася пандемія і рекламодавці не скоротили свої бюджети.

Таким чином, у відповідь на це шведська компанія запропонувала оригінальний контент у вигляді подкастів і лише за один місяць артисти та користувачі завантажили на платформу понад 150 000 подкастів, а також уклали ексклюзивні угоди зі знаменитостями та почали курувати плейлисти. Загалом, Spotify повторює успіх Netflix у бізнесі, спосіб досягнення якого не є великими секретом, а саме власники авторських прав отримують здорову маржу, тоді як стримери, що займаються чистим відтворенням, намагаються стати більш прибутковими [88; 69]. Даний приклад демонструє здатність підприємства не лише адаптуватися та функціонувати в нових умовах, а й розвиватися та ставати більш конкурентоспроможним, а статистичні дані доходу компанії (рис. 1.4) демонструють успішність нововведень.

Кризові ситуації можуть бути пов'язані з нещасними випадками та помилками у самій компанії. Як випадок із літаком компанії Virgin Galactic, що розбився під час випробувального польоту в пустелі Мохаве в Каліфорнії. Один пілот загинув, а інший отримав серйозні поранення. Компанія зробила кілька кроків, щоб розібратися з цим, для початку компанія надала громадськості детальну інформацію про катастрофу, а потім зв'язалася із сім'ями обох пілотів, щоб виразити своє співчуття. Virgin негайно взяла на себе відповідальність за трагічний інцидент, а засновник компанії Річард Бренсон також висловив свої співчуття. Тож варто зазначити, що іноді найкращим заходом є чесне та відкрите визнання своїх помилок та характеризує компанію як відповідальну [30; 73].

Ще одним кризовим явищем, що сталося через припущення помилки у 2009 та 2010 роках на японській компанії Toyota, коли велика кількість споживачів почали масово повертати продукцію через неналежність товару заявленому рівню якості, а саме ненавмисне прискорення автомобілів та несправні гальма. Це відбулося із мільйонами автомобілів по всьому світу, що означало помилку у функціонуванні не якоїсь окремої філії, а глобальну проблему й також несло за собою іміджеву кризу, оскільки такі автомобілі ставили під загрозу життя клієнтів.

Toyota впровадила комплексні коригувальні заходи, а також провела ретельні розслідування, співпрацювала з незалежними експертами та запровадила посилені заходи контролю якості у своїх виробничих процесах. Проактивно усуваючи першопричини проблем, Toyota продемонструвала свою відданість безпеці продукції та постійному вдосконаленню. Задля покращення свого іміджу компанія більше сконцентрувалася на підвищенні якості свого продукту та задоволеності клієнта, були розширені гарантії, покращене обслуговування споживачів та проведені рекламні кампанії [71].

Таким чином саме визнання помилок, прозорість та відкритість до пошуку того як вони були допущені й націленість на відновлення репутації після цього є одним з найкращих способів для відновлення іміджу підприємства та демонстрації готовності нести відповідальність за свою діяльність. Не помилятися неможливо, тому саме реакції та владнання виникаючих криз є одним із наглядних прикладів чи буде успішно функціонувати компанія в майбутньому. І хоч питання запобігання та реагування на кризи викликають значний інтерес у керівників, досить часто природу багатьох криз важко передбачити, а той факт, що кризи можуть не повторюватися, і те, що певне антикризове рішення не може бути безпосередньо застосоване до іншої кризи, означає радикальні зміни в рутині [34; 38].

Важливо відзначити, що цифровізація та діджиталізація бізнесу є одним із пріоритетних напрямків розвитку багатьох підприємств й беззаперечно може розглядатися як інструмент антикризового управління, оскільки дозволяє оптимізувати та пришвидшити виконання окремих задач, здійснювати оперативне управління в умовах реального часу практично без затримок, а також зменшити витрати. Під час епідемії компанії стрімко розширювалися, щоб задовольнити попит на послуги електронної комерції. У той час багато хто прогнозував, що підйом в електронній комерції збережеться навіть після того, як пандемія вщухне. Компанія Amazon, прибутки якої значно зросли під час пандемії, подвоїла свою робочу силу протягом 2020 і 2021 років. Згодом Amazon скоротив чисельність персоналу, причому дехто вказує на надмірне розширення під час пандемії, яке потребує корекції [40; 78].

Наприклад відома німецька компанія з експрес-доставки вантажів і документів DHL Express, яка має стратегію на забезпечення досконалості в цифровому світі до 2025 року, пандемія COVID-19, в свою чергу, суттєво актуалізувала та прискорила питання цифрової трансформації даної компанії. DHL інвестувала в найсучасніший центр контролю якості, основними функціями якого є інтерпретація великих обсягів даних для проведення прогностичного аналізу поставок, проблем у режимі реального часу та руху вантажу. Завдяки штучному інтелекту і машинному навчанню діяльність компанії постійно адаптується і вдосконалюється. Також для налагодження більш швидкої та персональної взаємодії із кожним користувачем запроваджені чат-боти для отримання інформації про місцезнаходження посилок в режимі реального часу, доставка на вимогу, що дозволяє користувачам планувати, коли вони хочуть, щоб їхній вміст був доставлений, та етикетки з QR-кодом для повернення посилок, що мінімізує фізичний дотик до них [72].

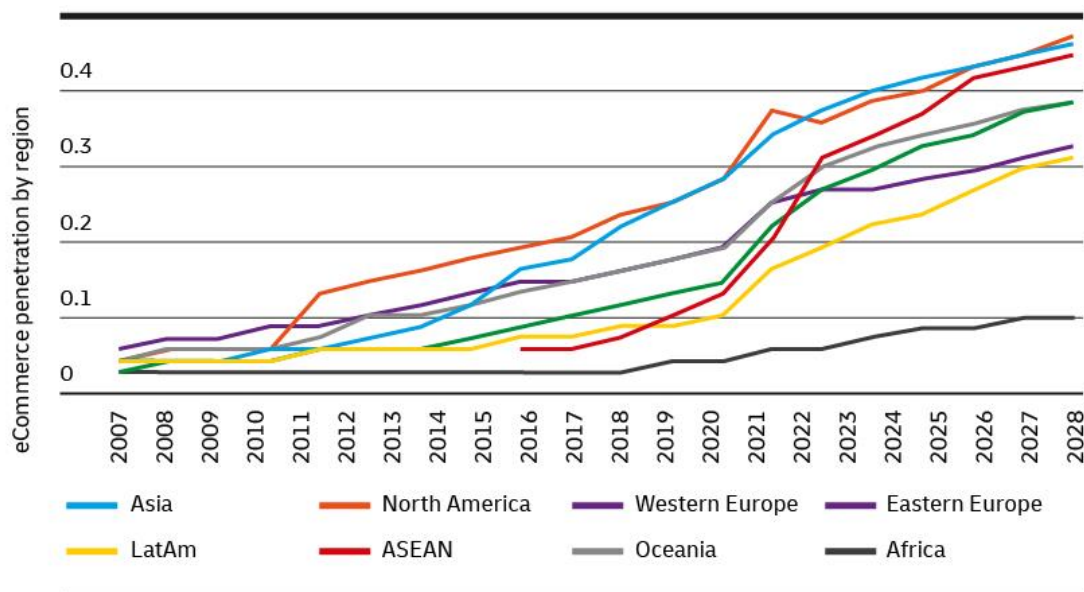


Рис. 1.7. Частка електронної комерції в роздрібній торгівлі за регіонами [100]

Однак не в усіх сферах бізнесу та за будь-яких криз можливий швидкий та відносно безболісний процес адаптації, оскільки кризові явища можуть бути суттєвими для конкретного виду бізнесу і в такому разі підприємство не може легко видозмінити свою діяльність для функціонування в нових умовах. Як приклад

можна розглянути критичний вплив пандемії COVID 19 на діяльність американської компанії Booking Holdings, валовий обсяг бронювань подорожей якої впав на 91% в другому кварталі 2022 року. Загальний дохід компанії за квартал склав 630 мільйонів доларів, що на 84% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року, а чистий прибуток за період склав 122 мільйони доларів, що на 88% менше порівняно з 979 мільйонами доларів у другому кварталі 2019 року [73].

У першому кварталі 2020 року президент та генеральний директор Booking Holdings Гленн Фогель окреслив триетапний підхід для стабілізації діяльності компанії та оптимізації бізнесу задля того аби впоратися із падінням попиту та його позиціонування, коли попит збільшиться. Також директор зазначив, що підприємство завершило перший етап та перебуває на стадії оптимізації, де буде оцінено структуру витрат підприємства. За його словами, Kayak, OpenTable і Agoda завершили цей крок у другому кварталі, що скоротило кількість персоналу в усіх брендах приблизно на 22%, а Priceline завершила цей етап у липні 20-го року. Booking.com, що скорочує свою робочу силу приблизно на 25%, зараз консультується з робочими радами та профспілками. Гленн Фогель відзначив, що скорочення витрат Booking.com може забезпечити щорічну економію персоналу від 250 до 300 мільйонів доларів США [76; 91].

Таким чином компанія зосередилася на мінімізації сукупних витрат аби перечекати кризу, оскільки туристичний бізнес суттєво постраждав від пандемії, тому зменшення ризиків та забезпечення стабільної діяльності в нових умовах потребувало збільшення оптимізації процесів. Проте компанія вже зазначила про ознаки певного відновлення і спостерігалися позитивний ріст бронювань, але ймовірність нових спалахів може викликати нові непередбачувані ситуації прогнозувати які вкрай складно або неможливо [64].

Також цінним досвідом, який можна врахувати є приклад компанії General Electric під час Другої світової війни, під час якої компанії змінивши певні особливості свого виробництва стала одним з основних постачальників військового обладнання й для зменшення своїх витрат і підвищення продуктивності впровадила концепції «Lean Manufacturing», що базується на мінімізації втрат та оптимізації

процесів виробництва. Таким чином компанія адаптувалася до нових умов, підвищила ефективність свого виробництва та частково змінила специфіку свого виробництва переорієнтувавшись на виробництво продукції, яка в тогочасних умовах користувалася більшим попитом [72].

Отже, можна зазначити, що кризи можуть мати різні масштаби та обсяги і в залежності від цього буде різна кількість зацікавлених сторін у її вирішенні, відповідно якщо кризова ситуація на рівні одного підприємства, що може бути пов'язана безпосередньо із виникненням проблем в специфічних проблемах діяльності певних підприємств, якщо ж криза зачіпляє велику кількість інших підприємств, країну чи країни, то в даному питанні може змінюватися регулювання бізнесу урядом, роль в діяльності бізнесу в більшості країн зростає в складних економічних умовах та націлене на підвищенні ефективності державної політики в сфері та забезпеченні оздоровлення економіки країни. В такому разі можуть бути визначені пріоритетні галузі, та навіть точково вибрані підприємства, яким надається стимулювання від уряду завдяки використанню різних державних інструментів.

Проте вплив уряду це є фактор, який підприємство не може чітко передбачити та враховувати у своїй діяльності та й не всі види бізнесу можуть підтримуватися, тому налагодження внутрішньої стійкої системи для попередження чи готовності, залежно від масштабу, до криз. Виходячи з аналізу успішних прикладів антикризового управління підприємствами можна виділити такі ефективні кроки в подоланні кризових явищ, як формування кризової команди, яка працюватиме саме над цими питаннями, що дозволить значно ефективніше розробляти антикризові заходи, а не поєднувати виконання цих функції для працівників, які займають іншими процесами. Також формування подібної команди з менеджером дозволить з чітко окреслити поставлені завдання та відповідальність за якість їхнього виконання. Диверсифікація джерел прибутків теж є хорошим попереджувальним антикризовим заходом, що формує більше широку подушку безпеки та в разі виникнення проблем з одним із них компанія не постраждає критично.

Антикризове управління є складовою практично будь-якої організації та включає в себе вирішення великого комплексу різноманітних питань, які можуть бути пов'язані не лише з уникненням фінансових збитків, а й до прикладу репутаційних також, що досить часто, особливо, для великих підприємств може мати значно більший ефект. В зв'язку з цим і оцінка подібних заходів потребує врахування великої кількості змінних, що трансформувалися через вплив антикризових заходів прямо чи опосередкованою. Саме як взаємопов'язана комплексна система антикризового управління компанією, котрій характерна стратегічна спрямованість, вона створена для виявлення і усунення поточних, та майбутніх проблем в діяльності шляхом розробки й реалізації ефективної програми антикризових заходів.

Висока гнучкість та готовність до швидких змін аби максимально ефективно адаптувати чи можливо навіть переналаштувати діяльності бізнесу, також важливі, оскільки криза може принести як і великі ризики, що тягнуть за собою негативні наслідки, так і відкрити широкі можливості, якими компанія здатна скористуватися. Сутність антикризового управління полягає в його здатності відновлювати ефективну діяльність компанії за умов кризових ситуацій на основі самоорганізації саморозвитку, підтримці внутрішньої стабільності та мінливому зовнішньому середовищі, а використання системного підходу в здійсненні антикризового управління визначає системне бачення основних напрямів та етапів його роботи і залежить від типу й циклу кризи.

Щоб забезпечити подібну високу гнучкість важливим варто відзначити кваліфікованість персоналу, що відповідає за аналіз ринку та антикризову політику, а також як добре налагодження комунікація та понятійного апарату між цими відділами та топ-керівництвом, бо саме від другого суттєво залежить чи підприємство робитиме серйозні та швидкі зміни у своєму функціонуванні. За тієї ж умови висококваліфікованого персоналу ефективним інструментом антикризової політики може виступати підхід децентралізації влади на окремих філіях. Керівництво очевидно краще може оцінити стан справ окремих точок компанії на місці й ефективніше організувати заходи щодо подолання проблеми або її



недопущення та приймати рішення в режимі реального часу, використовуючи цілісний підхід завдяки різним знанням, навичкам та досвіду, чіткому розподілу ролей у команді, відданості спільній меті, відкритій, чесній, ефективній комунікації та взаємній довірі, в свою чергу, не перенапружуючи керівництво умовної штаб-квартири.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «ДЖОІН АП!»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЖОІН АП!» є українським багатопрофільним туроператором, що здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії на провадження туроператорської діяльності. Компанія була заснована 2001 року як турагенство, а згодом у 2010 році отримала статус туроператора. Головний офіс розташований в Києві. З часом відкривалися нові філії в таких містах як: Запоріжжя, Харків, Одеса, Дніпро і Львів. У 2021 році компанія зазнала комплексного ребрендингу, хоч назва залишалася та сама, це стосувалося візуального бренду туроператора. В 2014 році відбулося стрімке зростання компанії, тому що ТОВ «Джоін АП!» вийшло на ринок Азербайджану та Молдови. Там відкрилися свої представництва в головних містах країн - Кишиневі і Баку.

Основний КВЕД 79.12 - діяльність туристичних операторів. Своєю місією підприємство визначає відкриття українцям світ та зробити подорожі доступними, а мета – це світове лідерство в туризмі. ТОВ «Джоін АП!» є лідером та займає 49% долі ринку серед туроператорів за обсягами продажів, має більше 50 туристичних напрямків по всьому світу, а 60% всіх агентів мережі є абсолютними лідерами туристичного ринку України. Географія фірми розширюється з кожним роком, що відповідає інтересам компанії розвиватися та розширюватися на міжнародні ринки. Штаб компанії налічує понад 600 людей, а партнерська мережа в Україні - 19 власних туристичних агентств, 121 франчайзингове агентство та майже 7300 агентств-партнерів [51].

Серед основних видів діяльності ТОВ «Джоін АП!» можна виділити такі як страхування своїх клієнтів, розробка пропозицій для здійснення самостійних турів, продаж туристичних послуг за кордон та в Україні, оздоровчих відпочинків, відпочинків на гірськолижних курортах і не тільки. Велика кількість процесів зайнятості ТОВ «Джоін АП!» дає можливість організувати практично будь-який

відпочинок для свого клієнта, а загалом у портфелі компанії більше 60 напрямків для подорожей у різні куточки світу.

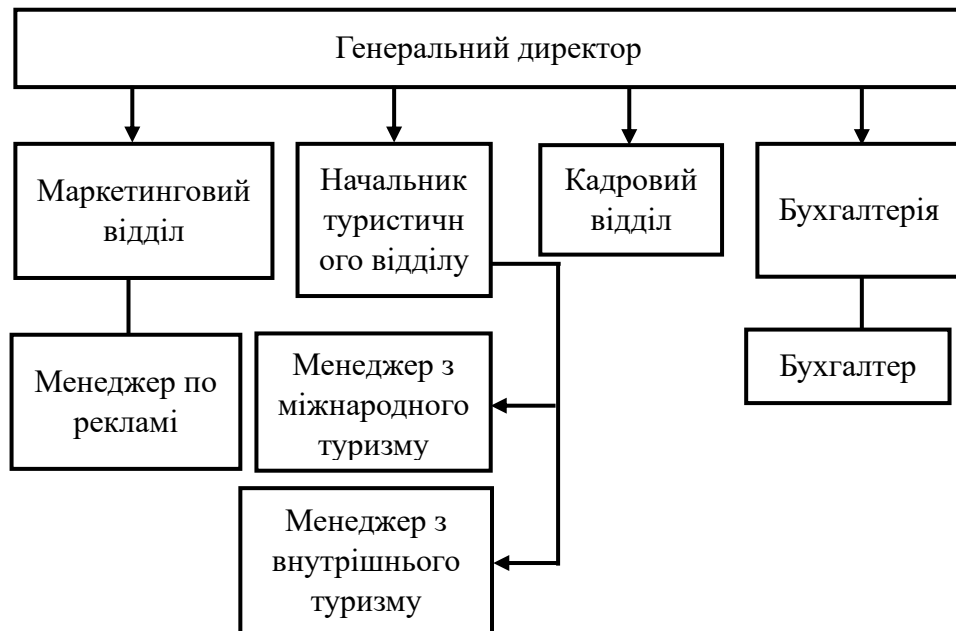


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Джоін АП!» [51]

Організаційна структура управління лінійного типу ТОВ «Джоін АП!» (рис.2.1) має такі переваги як простота та чіткість у взаємодії підрозділів, також дозволяє чітко зрозуміти за якими робочими обов'язками закріплений той чи інший працівник, що передбачає розуміння та відчуття відповідальності за виконання свої робочих зобов'язань та зацікавленості у їхньому ефективному виконанні. Не можна не відзначити високу оперативність управління завдяки такому типу організаційної структури, що дозволяє забезпечити якісне поточне управління та в разі потреби швидко скорегувати діяльність для попередження негативних тенденцій. Однак варто відзначити, що за такої організаційної структури є високі вимоги до керівника, він має добре розбиратися в практично всіх сферах діяльності компанії та чітко відділяти потрібне інформацію від зайвої аби просто не потонути в «інформаційному смітті» [43].

Серед основних завдань комерційної діяльності туроператора можна виділити виявлення нових ринків збуту, що дозволить розширити базу клієнтів, проте важливим в цьому питанні є й адаптації послуг, за необхідності, до потреб нових споживачів, що можуть відрізнятися, також забезпечення

конкурентоспроможності на ринку, що передбачає постійний розвиток, оскільки нинішні умови ринку є досить динамічними і щоб не лише рости, а й просто займати ту ж позицію в наступному році організація повинна вводити ефективні нововведення та бути гнучкою до змін, з перспективою не тільки діагностувати і готуватися заздалегідь, а й шукати можливості в майбутніх змінах аби використати їх на свою користь. Ще одним із завдань ТОВ «Джоін АП!» є поліпшення обслуговування клієнтів, а саме індивідуальний підхід, що передбачає збільшення бази постійних клієнтів, в даному випадку можуть застосовуватися CRM-технології і таргетовані SMM-реклами, що допоможуть покращити унікальний підхід до кожного клієнта та пропонувати саме ті свої послуги, в яких з найбільшою імовірністю буде зацікавлений конкретний споживач [13; 79].

ТОВ «Джоін АП!» відзначає, що як в Україні, так і за кордоном у 2022 році традиційно найбільш популярними напрямками залишаються Туреччина та Єгипет, також серед інших лідерів є Чорногорія, Греція, ОАЕ та Албанія. У зимовий сезон збільшується попит на екзотичну категорію ОАЕ, Танзанія, Тайланд, Домінікана. Вихід на зовнішні ринку та диверсифікація дозволив досягти більшої стабільності у діяльності, 60% заброньованих турів в попередньому році припали на зовнішні ринку, як решта 40% в середині України [2].

ТОВ «Джоін АП!» має рекламні кампанії (додаток В) з великою кількістю відомих українських та міжнародних авіакомпаній, міністерств туризму, готелів, а також Megogo, Епіцентр, Uber, Мультиплекс, Бомонд, Visa, Backstage й інших. Туроператор «Джоін АП!» є безсумнівним лідером за обсягами бронювання та відправлення, доступні ціни й велика льотна програма є тими пунктами, що посприяли компанії стати лідером продажів. Головним конкурентом ТОВ «Джоін АП!» є Anex Tour, який посідає другу сходинку в рейтингах, серед основних переваг конкурента можна виділити чартерні програми в екзотичні місця, доступні тури до ОАЕ та Єгипту. Приблизно 30% на ринку виїздного туризму приходить до «Джоін АП!», за даними Мінекономрозвитку. У 2019 році компанія відправляє на відпочинок за кордон понад 1 млн туристів, а за літо 2021 року їх кількість становила більше 359 тис. туристів [51].

Не можна не зазначити про наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабної збройної агресії РФ проти України, що суттєво та негативно вплинуло як на діяльність практично будь-якого бізнесу, зокрема туристичного, так і на діяльність саме ТОВ «Джоін АП!». Пандемія стала викликом для туристичного бізнесу: запровадження карантину, суттєве зменшення клієнтів, відміна міжнародних рейсів і як наслідок значне зниження прибутків. Компанія до повномасштабного вторгнення Росії була майже єдиним виключно українським туроператором серед лідерів ринку, зупинка галузі в Україні стала для компанії складнішою, ніж для міжнародних гравців, як зазначає регіональний директор ТОВ «Джоін АП!» Антон Савченко [68].



Рис. 2.2. Обсяги туристів ТОВ «Джоін АП!» протягом 2022 року [68]

Відповідно обсяги туристичних подорожей у 2022 році різко та значно знизилися (рис. 2.2), туроператор зіткнувся із неймовірно великою кількістю викликів, а враховуючи стан галузі після впливу пандемії COVID-19 ситуація була критичною.



Рис. 2.3. Найпопулярніший час серед українців для подорожей у 2022 році [68]

Однак, хоч і лєвова частка в 41% припала на сїчень-лєутий 2022 року, найбільш завантаженими (рис. 2.3) виявилися лїтнї мїсяцї, що є завжди є пїковим сезоном для туристичної галузї, але варто зазначити, що у порївняннї з обсягами попереднїх рокїв в аналогїчний перїод, то результати кампанїї 2022 року були нижчими втрїчї [12].

Змїн зазнав і портрет споживача ТОВ «Джойн АП!», оскїльки на перїод воєнного стану в Українї дїє заборона на виїзд за кордон вїськовозобов'язаних чоловїкїв, кїлькїсть жїнок, якї подорожували протягом 2022 року становила в 4-5 разїв бїльше, нїж чоловїкїв. В свою чергу 77% подорожей здїйснюють дорослї та тури тепер переважно замовляють для однїєї особи [68].

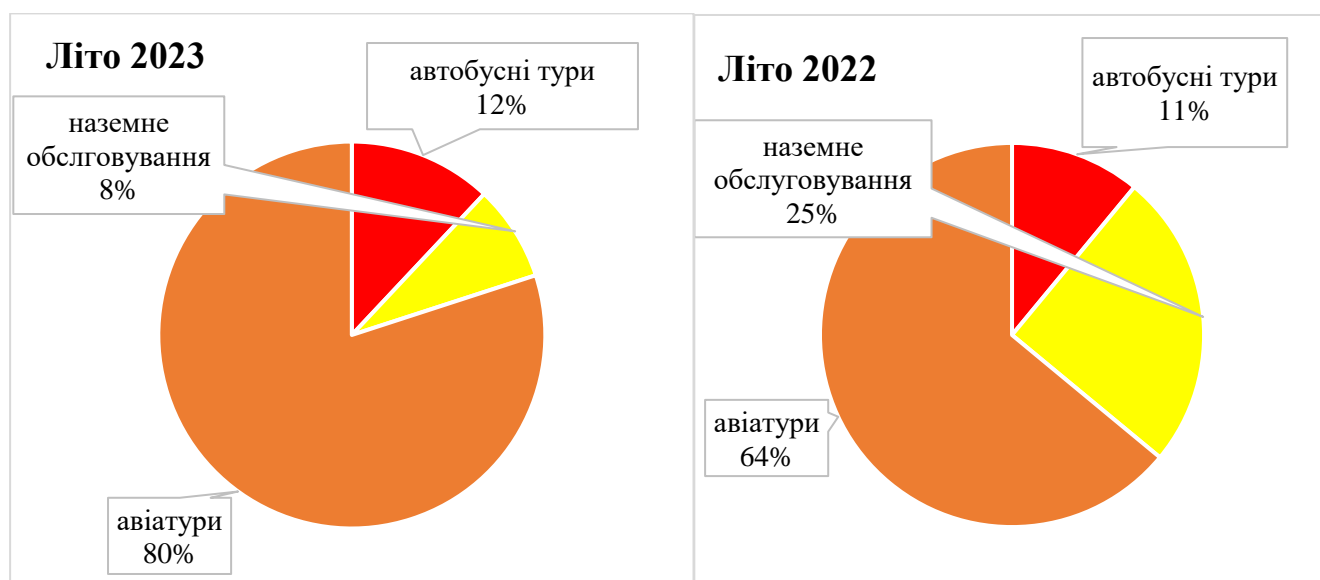


Рис. 2.4. Затребуванї формати вїдпочинку серед українцїв [48]

Серед форматїв вїдпочинку (рис. 2.4) можна зазначити, що авїатури протягом лїтнього перїоду 2022-2023 рр. впевнено продовжують займати лєвову частку вїд загальної структури та складають 26984 та 80652 туристїв, що у вїдсотковому спїввїдношеннї вїдповїдає 64% і 80% вїдповїдно. Серед автобусних турїв, то їхня частина в загальнїй сумї майже не змїнилася, а саме 11% у лїтню кампанїю 2022 року та 12% влїтку 2023. Можна також помїтити вїдчутну рїзницю у наземному обслуговуваннї, а саме падїння з 10629 запитїв у 2022 до 78747 в 2023. Це пояснюється тим, що вїдбулася змїна запитїв, оскїльки в попередньому роцї велика кїлькїсть українцїв знаходилася за кордоном і звїдти планувала вїдпустку, а нинї

чимала кількість людей повернулася в Україну, а ще тепер клієнти можуть звернутися до туроператорів під брендом ТОВ «Джоін АП!» у європейських країнах [48; 56].

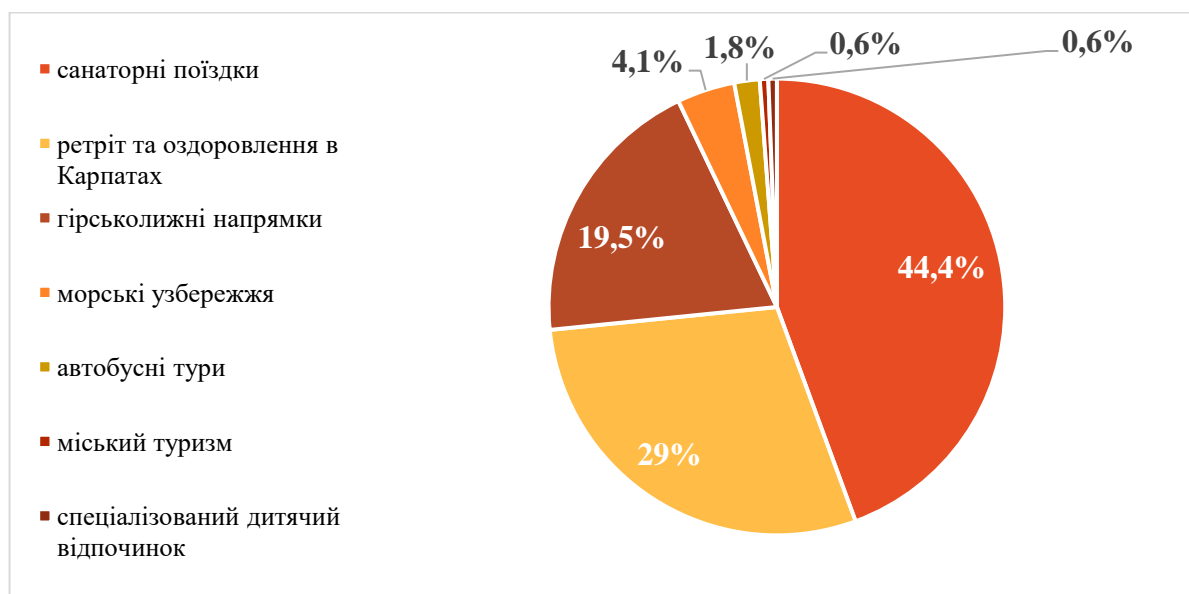


Рис. 2.5. Попит напрямків внутрішнього туризму ТОВ «Джоін АП!» [39]

В структурі продажів турів Україною ТОВ «Джоін АП!» переважають санаторні поїздки, питома вага яких станом на початок листопада 2022 року складає 44,4%. На другому місці поїздки в Карпати (29%), а на третьому – гїрськолижні курорти (19,5%). Варто відзначити щодо зовнішніх напрямків, компанія організовує авіатури з найближчих до України аеропортів, а також автобусні. Важливе питання в організації турів відіграє безпека пасажирів, що є пріоритетом при наданні послуг та дозволяє відповідально провадити свою діяльність, що також підвищує рівень довіри клієнтів до туроператора [39]. Слід зазначити і те, що у 2021 році ТОВ «Джоін АП!» фіксувала суттєве зростання подорожей, що склало 114% з 449350 туристів у 2020 році до 964776 в 2021. Хоч подорожі в цей і рік активно зростали про повноцінне відновлення туристичної галузі говорити було зарано, оскільки ще чимало обмежень через пандемію діяло в багатьох країнах. Проте 2021 рік загалом показав позитивну тенденцію після стрімкого падіння в 2020, а це в свою чергу дозволило покращити свої позиції, що було важливим з урахуванням тих викликів, з якими туроператор зіткнувся в 2022 році. Та попри всі труднощі люди

продовжують подорожувати, за 2022 рік в ТОВ «Джоін АП!» закордонні тури забронювали більш, ніж 158 тисяч туристів. Також крім досить близьких серед популярних напрямків зберігається попит й на екзотичні тури [39; 57].

Франчайзингова мережа турагентств «Джоін АП! Турагентство» складається із понад 100 власних і франчайзингових офісів по всій Україні, а загалом у портфоліо компанії більше 40 напрямків. Серед пріоритетів роботи на кожному з ринків де працює ТОВ «Джоін АП!» визначаються найбільш актуальні напрямки та враховуються особливості крахни. Організації, що працюють під брендом «Джоін АП!» разом із авіакомпанією SkyUp Airlines утворюють групу бізнесів UPfamily, станом на початок 2023 року вона об'єднує майже 1500 співробітників у всіх країнах, де представлена. Роль корпоративної культури у діяльності ТОВ «Джоін АП!» є надзвичайно важливою та сприяє розвитку компанії в забезпеченні постійного поліпшення рівня сервісу, надаючи працівникам можливість працювати і підвищувати кваліфікацію завдяки участі у вебінарах, тренінгах, конференціях і т. д.. У турагенстві принципи корпоративної культури проявляються у зовнішньому вигляді офісів, формі одягу працівників, лозунгах, девізах, а в період карантину, туроператор допоміг туристам, які перебували на відпочинку на курортах ОАЕ й не могли повернутися в Україну через закриття кордонів, було запропоновано розміщення у готелях за зниженим тарифом та на спеціальних умовах, а також компанія забезпечила можливість повернутися додому за допомогою перевізника Flydubai [37].

Серед конкурентних переваг ТОВ «Джоін АП!» можна виділити широкий вибір турів, які дають змогу запропонувати різноманітні враження та знайти той, що сподобається клієнту найбільше, також слід зазначити про цілодобову онлайн підтримку туристів по всьому світу, що дозволяє своєчасно вирішити питання, що можуть виникнути під час подорожі, ще одною перевагою можна назвати діючі на постійній основі акції та бонуси, діє бонусна програма нарахування 10% кешбеку на тури, ставка на надійність та якість є пріоритетом, що дає змогу компанії розвивати та зберігати конкурентні позиції на ринку протягом багатьох років. Також організації відкрита до інновацій та активно виступає за поліпшення своєї



діяльності шляхом використання нових технологій, що дозволяє ефективніше взаємодіяти з клієнтами. Важливим фактором є і націленість на досягнення синергетичного ефекту від доданих нововведень до загальної системи роботи компанії задля надання якісних послуг [49].

Загалом події останніх років поставили перед серйозними викликами всі туристичні компанії України, для продовження своєї діяльності довелося кардинально змінити підходи до організації процесів. Велика кількість організацій призупинила свою діяльність через відсутність попиту на відпочинок, загрозу ракетних обстрілів з боку Росії, економічну невизначеність та загальну кризу. Туроператори, що змогли встояти і залишитися на ринку ввели чималу кількість змін в процесі адаптації до нових реалій, варто підкреслити підвищення цін на тури, оскільки логістика ускладнилася, оскільки тепер ще необхідно організувати поїздку пасажирів до найближчого закордонного аеропорту, якщо говорити про авіатур, що відповідно подовжує час подорожі та ціну тура. Варто також відзначити про проблему зі зниженням рівня довіри до туристичних компаній, оскільки на початку повномасштабного вторгнення масово скасовувалися або заморожувалися тури, спостерігалися ігнорування клієнтів повернути гроші [62].

Влітку 2023 року ТОВ «Джоін АП!» ініціювала програму відпочинку за кордоном для бійців Сил безпеки й оборони України, що націлена на фізичне та моральне відновлення військовослужбовців, і є вираженням подяки від компанії за захист держави, як зазначає представниця компанії Катерина Артюх: «Ми, як український туроператор, чи не найбільше серед усіх гравців ринку відчули руйнівні наслідки війни. Ми не частина міжнародної мережі, а наш головний захист - військовослужбовці, що кожен день ризикують життям і боронять Україну та наше майбутнє». Протягом літа було організовано відпочинок 13 груп військовослужбовців на курортах Червоного моря. В рамках програми було здійснено 10 поїздок до Шарм-ель-Шейха та 3 до Хургади, 454 військовослужбовці Сил безпеки та оборони України отримали оздоровлення в Єгипті. Відповідно до результатів проведеного ТОВ «Джоін АП!» опитування, де взяли участь військовослужбовці Сил оборони України віком від 20 до 56 років із різних родів і

видів військ, силових і спеціальних структур України, відпочинок був корисним у процесі відновлення військовослужбовців: 89,6% опитаних учасників програми зазначили, що поїздка позитивно вплинула на психологічний стан, 74,8% відповіли теж і про фізичний. Більшість опитаних також високо оцінили якість обслуговування під час подорожі, 62,3% зазначили, що повністю задоволені, також 26,3% - скоріше задоволені. Туроператор додає, що планує продовжувати програму з вересня 2023 року [10; 41].

Таким чином можна зазначити, що ТОВ «Джоін АП!» є провідною компанією у галузі туризму в Україні, має широку партнерську мережу компаній та співпрацює з великою кількістю брендів. Компанія має значний досвід у сфері туризму, а її позиції на ринку демонструють спроможність підприємства розвиватися в конкурентному середовищі й не втрачати своїх позицій. ТОВ «Джоін АП!» притримується інтенсивної стратегії у своїй роботі із турагентами, приділяється значна увага стимулюванню агентської діяльності, що має на меті розширити мережу агентів та дозволить використати більше можливостей в різних регіонах, а також підвищити ефективність роботи вже наявних агентів завдяки зростанню числа туристичних пакетів оператора. В організації також працює багато кваліфікованого персоналу, що дозволяє реалізувати організації свій потенціал та професійно справлятися з новими викликами.

Також організація має досить широкий спектр різноманітних послуг, а саме від бронювання місць в готелі до надання повного пакету послуг у подорожі клієнта. Слід також зазначити про проведення регулярних досліджень туроператором, що дає змогу слідкувати за змінами, бачити нові тренди та використовувати їх для поліпшення своєї діяльності, моніторинг стану ринку та вподобань клієнтів дозволяє створювати пропозиції, що ймовірно більше користуватимуться попитом. Завдяки відповідальному підходу до окремих питань організації своєї діяльності туроператор забезпечує комплексний розвиток, забезпечує конкурентоспроможність на ринку та розширює клієнтську базу. Питання надійності надання послуг є одним із пріоритетних, що сприяє налагодженню довірчих стосунків з клієнтами.

## 2.2. Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «Джоін АП!»

Товариство з обмеженою діяльністю «Джоін АП!» має статутний фонд, який розділений на частки, а учасники несуть відповідальність в межах свої вкладів, організація веде свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та передбачає провадити відповідальну господарсько-економічну діяльність. Підприємство самостійно визначає напрями господарської діяльності, а також на власний розсуд розпоряджається одержаними доходами, з урахуванням своїх економічних інтересів вибирає партнерів.

Таблиця 2.1

### Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Джоін АП!»

Показники	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року	
	2020	2021	2022	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18525,00	21471,00	7196,00	-11329	-61,16
Валовий прибуток, тис. грн.	18271,00	12453,00	7196,00	-11075	-60,62
Чистий прибуток, тис. грн.	-64893,00	-91847,00	-123229,00	-58336	89,89
Середньорічна вартість: – необоротних активів;	63389,50	54127,00	41456,00	-21933,5	-34,60
– оборотних активів	606727,00	732608,00	904858,50	298131,5	49,14
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	0,03	0,03	0,01	-0,02	-66,67
Рентабельність господарської діяльності, %	1,79	1,75	1,48	-0,31	X

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності «Джоін АП!»

Показники мають переважно негативну тенденцію, що демонструє серйозні проблеми в зв'язку з туристичним бізнесом протягом останніх 3-х років. Так, наприклад середньорічна вартість необоротних активів знизилася на 21933,5 тис. грн., в той час як середньорічна вартість оборотних активів зросла на 49,14% з 606727 тис. грн. в 2020 році до 904858 тис. грн. в 2022. Рентабельність господарської діяльності має позитивні значення, хоч і зменшується протягом досліджуваного періоду. Показник чистого доходу «Джоін АП!» має тенденцію до

спадання, хоч і можна простежити зріст значення у 2021 році, проте чистий прибуток йде на спад протягом всього періоду.

Таблиця 2.2

## Активи підприємства ТОВ «Джоїн АП!» у 2020-2022 рр.

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022 рік до 2020 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п-в стр-ри
Нематеріальні активи	52928	8,31	42296	5,11	32710	3,08	-20218,00	-38,20	-5,23
Незавершене будівництво	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Основні засоби	3855	0,61	2743	0,33	1301	0,12	-2554,00	-66,25	-0,48
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Запаси	792	0,12	338	0,04	101	0,01	-691,00	-87,25	-0,11
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	598	0,09	4	0,00	26	0,00	-572,00	-95,65	-0,09
Дебіторська заборгованість за розрахунками	6211	0,98	5927	0,72	3357	0,32	-2854,00	-45,95	-0,66
Інша поточна дебіторська заборгованість	541062	84,99	699009	84,49	984009	92,73	442947,00	81,87	7,74
Грошові кошти та їх еквіваленти	28825	4,53	71837	8,68	38574	3,64	9749,00	33,82	-0,89
Інші оборотні активи	1626	0,26	970	0,12	1013	0,10	-613,00	-37,70	-0,16
Витрати майбутніх періодів	746	0,12	4230	0,51	81	0,01	-665,00	-89,14	-0,11
Разом	636643	100,00	827354	100,00	1061172	100,00	424529,00	-344,46	X

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності «Джоїн АП!»

Валовий прибуток демонструє схожу тенденцію протягом 2020-2022 років. Коефіцієнт оборотності оборотних активів хоч і знизився у 2022 році, однак сильного стрибка в різниці показників не відбувається. Доцільно розглянути активи підприємства щоб краще зрозуміти фінансову складову діяльності «Джоїн АП!» (табл. 2.2).

Із даних про активи підприємства можна зазначити, що загальна сума активів становить 636643 тис. грн. та 1061172 тис. грн. в 2020 і 2022 роках відповідно. Також варто відзначити, що показники дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та за розрахунками зменшилися з 598 тис. грн. і 6211 тис. грн. в 2020 році до 26 тис. грн. й 3357 тис. грн..

З аналізу зобов'язань ТОВ «Джоїн АП!» можна зазначити, що кредиторська заборгованість, поточні зобов'язання за останні 3 роки збільшувалися, а нерозподілений прибуток демонстрував негативну тенденцію, що можна пояснити зменшенню доходів організації та збільшенню зобов'язань задля забезпечення своєї діяльності.

Таблиця 2.3

## Зобов'язання підприємства ТОВ «Джоїн АП!» у 2020-2022 рр.

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022 рік до 2020 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п-в стр-ри
Зареєстрований (пайовий) капітал	72671	29,25	72671	17,96	72671	10,92	0,00	0,00	-18,33
Нерозподілений прибуток	-155629	-62,64	-211528	-52,28	-349180	-52,48	-193551,00	124,37	10,16
Забезпечення наступних витрат і платежів	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові зобов'язання	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	672	0,27	802	0,20	2733	0,41	2061,00	306,70	0,14
Поточні зобов'язання за розрахунками	669	0,27	1323	0,33	2329	0,35	1660,00	248,13	0,08
Інші поточні зобов'язання	330058	132,85	541340	133,79	936822	140,80	606764,00	183,84	7,94
Разом	248441	100,00	404608	100,00	665375	100,00	416934,00	863,03	X

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності «Джоїн АП!»

Показник поточних зобов'язань протягом досліджуваного періоду демонструє тенденцію до збільшення, а вартість матеріальних активів до зменшення з 792 у 2020 році до 101 у 2022. Можна зазначити, що у підприємства простежуються проблеми із платоспроможністю, що відображає вплив на туристичний бізнес наслідків пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ в Україну наслідком якого дана сфера бізнесу зазнала серйозних змін. Чистий дохід від реалізації продукції та інші операційні доходи компанії знизилися на 61,16% та 3,53 % протягом 2020-2022 років відповідно, в той час як інші фінансові

доходи зросли з 1643 тис. грн. до 3008 тис. грн..

Таблиця 2.4

## Показники оцінки майнового стану ТОВ «Джоін АП!»

Показник	Роки			Відхилення 2022р. до 2020р.
	2020	2021	2022	
Загальна вартість активів (майна), тис. грн.	620252,00	765043,00	1045241	424989
Вартість необоротних активів, тис. грн.	57283,00	58507,00	36096,00	-21187
Вартість оборотних активів, тис. грн.	579988,00	724516,00	1027348,00	447360
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	792,00	748,00	101,00	-691
Довгострокова дебіторська заборгованість, тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0
Грошові кошти, тис. грн.	28825,00	71837,00	38574,00	9749
Зареєстрований капітал, тис. грн.	72671,00	72671,00	72671,00	0
Власний капітал, тис. грн.	-82958,00	-52403,00	-276509,00	-193551
Довгострокові зобов'язання для формування необоротних активів, тис. грн.	5685,00	5721,00	5945,00	260
Поточні зобов'язання, тис. грн.	720229,00	941367,00	1339953,00	619724
Вартість активів (майна) за первинною вартістю, тис. грн.	3855,00	26287,00	1301,00	-2554
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	-140241,00	-204513,00	-312605,00	-172364
Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості	0,20	0,31	0,17	-0,03
Коефіцієнт постійності активів	0,09	0,08	0,03	-0,06
Коефіцієнт співвідношення: необоротних і оборотних активів	0,09	0,07	0,04	-0,05
оборотних і необоротних активів	10,13	12,9	28,46	18,33

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!»

Тож можна зазначити, що організація несе відповідні збитки в умовах нинішніх динамічних змін і потребує відповідних рішень по покращенню стану відповідних фінансових показників над яким вже активно працює ТОВ «Джоін АП!».

Матеріальні ж витрати протягом зазначеного періоду демонструють тенденцію до зменшення з 6272 тис. грн. до 832 тис. грн., в той час як витрати на оплату праці та соціальні заходи зросли на 17,35% і 21,98% відповідно. Інші ж операційні витрати теж зросли протягом трьох років з 57791 тис. грн. у 2020 році

до 105264 тис. грн. у 2022. В структурі найбільшу питому вагу складають інші операційні витрати протягом всього період, а саме 55,99% та 70,36%.

Таблиця 2.5

Показники оцінки доходів ТОВ «Джоін АП!» за звітом про  
фінансові результати

Показники	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року	
	2020	2021	2022	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18525,00	21471,00	7196,00	-11329,00	-61,16
Інші операційні доходи, тис. грн.	18766,00	18 845,00	18103,00	-663,00	-3,53
Інші фінансові доходи, тис. грн.	1643,00	2398,00	3008,00	1365,00	83,08
Інші доходи, тис. грн.	0,00	0,00	2000	2000,00	-
Разом	38934,00	23869,00	30307,00	-8627,00	-22,16

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!»

Показники сукупного та валового доходу показують зменшення протягом 2020-2022 років, а рентабельність власного капіталу є негативною в кожному році.

Таблиця 2.6

Показники оцінки операційних витрат підприємства ТОВ «Джоін АП!»  
за елементами

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022 рік до 2022 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п-в стр-ри
Матеріальні витрати	6272,00	6,08	2457,00	1,90	832,00	0,56	-5440,00	-86,73	-5,52
Витрати на оплату праці	22166,00	21,48	24511,00	18,98	26012,00	17,39	3846,00	17,35	-4,09
Відрахування на соціальні заходи	4426,00	4,29	4854,00	3,76	5399,00	3,61	973,00	21,98	-0,68
Амортизація основних фондів	12557,00	12,17	12367,00	9,58	12102,00	8,09	-455,00	-3,62	-4,08
Інші операційні витрати	57791,00	55,99	84927,00	65,78	105264,00	70,36	47473,00	82,15	14,37
Разом	103212	100	129116	100	149609	100	46397	31,12	x

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!»

Відповідно можна зазначити, що організація генерує більш витрат, а ніж доходів, які є відображенням впливу факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7

Показники оцінки рівня фінансової безпеки ТОВ «Джоін АП!», тис. грн.

№	Показники	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року, +/-
		2020	2021	2022	
1	Сукупний дохід	-64893,00	-91847,00	-123229,00	-58336
2	Валовий прибуток	18271,00	12453,00	7196,00	-11075
3	Чистий фінансовий результат: збиток	63583,00	90451,00	122454,00	58871
4	Рентабельність власного капіталу %	-5,05	-7,5	-9,4	-4,35

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!»

Деякі показники ліквідності ТОВ «Джоін АП» відходять від нормативних значень як частка виробних запасів в оборотних активах та коефіцієнт абсолютної ліквідності, в той час як коефіцієнт швидкої ліквідності є в рамках норми, хоч і має тренд до спаду із 0,80 до 0,77 протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.8

Оцінка ліквідності підприємства ТОВ «Джоін АП!»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року
		2020	2021	2022	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	≥ 1,0	0,81	0,79	0,76	-0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 0,5	0,80	0,81	0,77	-0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,5	0,40	0,32	0,28	-0,12
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	За планом	0,91	0,94	0,97	0,06
Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	0,004	0,002	0,001	-0,003

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!»

Проаналізувавши показники фондівдачі, коефіцієнту оборотності обігових коштів та коефіцієнту оборотності запасів можна зробити висновок, що вони зменшилися на 10,78% 73,33% і 42,86% відповідно. Ці показники дають змогу



провести комплексну оцінку ТОВ «Джоін АП!» та дають розуміння, що потрібно терміново змінити для підвищення ефективності.

Таблиця 2.9

## Показники оцінки ділової активності підприємства ТОВ «Джоін АП!»

Показники	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року	
	2020	2021	2022	+, -	%
Оборотність активів	0,03	0,04	0,008	-0,02	-73,33
Фондовіддача	3,99	3,87	3,56	-0,43	-10,78
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,03	0,12	0,008	-0,02	-73,33
Період обороту обігових коштів	12000	3000	45000	33000,00	275,00
Коефіцієнт оборотності запасів	0,07	0,05	0,04	-0,03	-42,86
Період одного обороту запасів (днів)	5142,86	7200	9000	3857,14	75,00
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	3,79	2,98	1,55	-2,24	-59,10
Період погашення дебіторської заборгованості	94,99	120,81	232,26	137,27	144,51
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (обороту)	-0,37	-0,16	-0,03	0,34	-91,89

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!»

Коефіцієнти концентрації позикового капіталу та покриття запасів зросли з значень 1,13 і 452,81 в 2020 році до 1,26 й 1552,14 в 2022 відповідно. Проте загалом показники фінансової стійкості підприємства переважно мають негативні значення, що виходять за нормативні рамки, в свою чергу можна відзначити, що дані результати продиктовані реаліями сьогодення, а саме великою кризою для практично будь-якого виду бізнесу в Україні через збройну агресію Росії, а особливо на туристичну сферу, що зазнала значних змін через припинення цивільних польотів над територією України.

Таблиця 2.10

## Оцінка фінансової стійкості підприємства ТОВ «Джоін АП!»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року
		2020	2021	2022	
Сума власних обігових коштів	(збільшення)	-140241	-211578	-312605	-172364
Маневреність робочого капіталу	за планом	-0,03	-0,02	-0,04	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	-7,68	-5,44	-3,85	3,83

Продовження табл. 2.10

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,1$	-0,04	-0,11	-0,22	-0,18
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	1,13	1,19	1,26	0,13
Маневреність власних обігових коштів	(збільшення)	-1,12	0,87	-0,16	0,96
Коефіцієнт покриття запасів	(збільшення)	452,81	836,73	1552,14	1099,33
Коефіцієнт фінансової автономії	0,4 – 0,6	-0,13	-0,15	-0,26	-0,13
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$> 0,1$	-0,04	-0,03	-0,23	-0,19
Коефіцієнт фінансової стабільності	$> 1$	-0,04	-0,02	-0,18	-0,14
Коефіцієнт фінансової стійкості	$< 0,25$	-0,13	-0,16	-0,26	-0,13
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	(збільшення)	-32,42	-44,51	-2380,33	-2347,91

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!»

Показник маневреності капіталу, в свою чергу, хоч і має негативне значення протягом досліджуваного періоду зріс з -1,12 у 2020 році до -0,16 в 2022. Коефіцієнт забезпечення власних обігових коштів знизився на 2347,91; а коефіцієнт фінансової стійкості на 0,13. Можна зазначити, що організація намагається мінімізувати збитки та забезпечити більш оптимальну діяльність.

Компанія була вимушена припинити авіасполучення через закриття неба, а оперативне вивезення людей було неможливим, але важливо було подбати про туристів, тому ТОВ «Джоін АП!» організував необхідне інформування, по можливості здійснювалося розселення і переліт до країн із яких було легше дістатись додому. Із початку повномасштабного вторгнення у контакт-центрі і в соцмережах компанія отримала більше 13000 запитів і відповідно до цього український бізнес, який оговтувався після наслідків пандемії повстав перед новими викликами, який потребував великої гнучкості та негайного запровадження заходів, що мали б як першочергово забезпечити максимально можливу безпеку для своїх працівників і клієнтів, так і адаптувати свою діяльність в нових реаліях [15].

Рентабельність сукупного та власного капіталу має негативні показники протягом 2020-2022 років, хоч і другий має незначну тенденцію зростання за

вищезазначений період. В свою чергу динаміка рентабельності реалізованої продукції ТОВ «Джоін АП!» хоч і показує певний спад та все ж відображає позитивні показники.

Таблиця 2.11

Показники оцінки рівня прибутковості та ефективності господарської діяльності  
ТОВ «Джоін АП!»

Показник	Роки			Відхилення 2022 рік до 2020 року
	2020	2021	2022	
Рентабельність сукупного капіталу	-0,09	-0,07	-0,14	-0,05
Рентабельність власного капіталу	-0,35	-0,31	-0,25	0,1
Рентабельність реалізованої продукції	0,02	0,02	0,01	-0,01

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!»

Таким чином можна відзначити, що показники господарсько-економічної діяльності ТОВ «Джоін АП!» відображають значні кризові явища, що вплинули на отримані результати, насамперед сюди можна віднести наслідки пандемії COVID-19, що особливо сильно вдарила саме по туристичній галузі та напад Росії на Україну, що теж сильно вплинув на діяльність цього бізнесу. Нинішні умови вимагають рішучих та складних рішень для функціонування на ринку, ТОВ «Джоін АП!» намагається не лише мінімізувати втрати, які зараз несе підприємства, а шукати і розвивати способи покращення фінансового стану підприємства, й створити нові умови для забезпечення свого стабільного подальшого функціонування. Однак підприємство знаходиться в процесі активного впровадження змін задля стабілізації та покращення свого фінансового стану, а також продовжує свою діяльність попри всі перепони. Керівництво ТОВ «Джоін АП!» розуміє важливість моніторингу останніх тенденцій ринку, світових проблем та адаптації до них, тож своїм основним акцентом компанії нині є розвиток Digital Marketing та SMM на що вплинули світові тенденції ринку і наслідки пандемії.

Серед найважливіших проблем здійснення підприємницької діяльності туристичного підприємства можна виділити одержання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, забезпечення сталого розвитку, завоювання нових

ринків для надання послуг, вдала адаптація до нових умов, використання сучасних технологій і т. п.. Якісне вирішення поставлених проблем можна реалізувати за рахунок доцільно обраного стратегічного плану в тому числі і до діяльності підприємств-агентів, розроблених стратегій, формування маркетингових планів, а саме використання маркетингової орієнтації в діяльності власної агентської мережі.

### **2.3. Заходи та програми антикризового управління ТОВ «Джоін АП!»**

Здійснення антикризових програм є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства та дозволяє розробити набір заходів для найефективнішого варіанту вирішення конкретної кризової ситуації на підприємстві. ТОВ «Джоін АП!» має широкий інструментарій для реалізації антикризових програм задля запобігання криз та боротьби з ними. Важливо розглянути заходи, які були проведені компанією протягом останніх років, враховуючи виклики та досягнуті станом на сьогодні результати, що дозволить визначити ефективність та доцільність впроваджених змін. Проте необхідним у процесі оцінки є зазначення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища для отримання повноцінної картини подій та контексту в яких були прийняті відповідні рішення.

Одним із найефективніших способів якісної реалізації антикризового управління компанією можна назвати першочергове недопущення кризи або ж вирішення її на початкових стадіях. Проведення постійного моніторингу ринку, своєчасне реагування на зміни, готовність до прийняття нестандартних управлінських рішень, що ухвалюються із аналізу варіантів найкращих сценаріїв вирішення проблеми саме для цієї компанії. Виходячи з аналізу досліджуваного періоду діяльності ТОВ «Джоін АП!» можна зазначити, що велика кількість показників, які відображають господарсько-економічний стан підприємства часто, хоч і в силу об'єктивних обставин, характеризуються негативними тенденціями та демонструють погіршення стійкості компанії в останні роки. Проте варто відзначити, що протягом тривалого часу до початку пандемії більшість показників

фінансової стабільності ТОВ «Джоїн АП!» мали позитивну динаміку і зрештою забезпечили надійну основу антикризової системи попередження, котра дозволила туроператору в подальшому краще впоратися з великою кількістю перешкод.

Протягом досліджуваного періоду одним із перших серйозних викликів, який викликав кризові ситуації на багатьох підприємствах стала пандемія COVID-19. Глобальний карантин, закриття кордонів, заборона туристичних поїздок, переривання турів, необхідність негайного повернення туристів з-за кордону та інші динамічні зміни, що водночас постали перед ТОВ «Джоїн АП!» й іншими туристичними організаціями потребували термінового реагування. Туроператор як і переважна більшість інших компаній під час коронавірусу зіткнувся із необхідністю масового переходу працівників на віддалену або ж дистанційну форму роботи, що було безпековим питанням для того аби вони зайвий раз не покидали свої домівки, ризикуючи заразитися. Можливість виконувати робочі обов'язки із дому, якщо вони безпосередньо не прив'язані до місця роботи є цілком доцільним кроком, оскільки це дає змогу забезпечити подальший робочий процес навіть в умовах пандемії. Однак, якісна реалізація переведення працівників на дистанційну роботу потребує від компанії таких кроків як забезпечення за необхідності їх потрібним обладнанням та програмним забезпеченням, варто також зазначити і про потребу в розробці механізмів контролю якості роботи, оскільки керівник за таких умов не може оцінити як працює робітник, пройшовши безпосередньо по офісу. Для можливості такої роботи ТОВ «Джоїн АП!» провела адаптації своїх бізнес-процесів до онлайн-форми, розвинула внутрішню систему комунікації за допомогою інтернет-інструментів та збільшила вкладення у розвиток нових технологій [96].

Слід також зазначити про виклики, які постали ще з перших днів, а саме необхідності швидкого повернення туристів з-за кордону в Україну та іноземців, котрі були клієнтами ТОВ «Джоїн АП!» в зв'язку з оголошенням в подальшому стрімкого припинення польотів через заборону. Як зазначає керівництво компанії станом на 13 березня 2020 року 14220 пасажирів знаходилися за кордоном, серед них 12,4 тисячі в Єгипті та приблизно 1,7 тисяч в інших країнах. Протягом 15-21

березня туроператор провів близько 65 вивізних рейсів та повернув всіх туристів з Єгипту. CEO ТОВ «Джоін АП!» зазначив, що усі клієнти, які були вивезені на чартерах компанія повертала за власні кошти, що в сумі склали приблизно 86 млн. грн.. Також Дмитро Сероухов зазначив, що хоч і визнання ситуації з пандемією COVID-19 визнана форс-мажорним фактором, оскільки розгортання такого розвитку подій був малоімовірним і не надто прогнозованим, звільняє компанію від будь-яких позовів, але ТОВ «Джоін АП!» вирішила не йти цим шляхом, продовжуючи обслуговувати клієнтів, вести комунікацію, переносити тури і т. д.. Важливою була швидка реакції та оперативні дії для вирішення цих питань [20].

Враховуючи відсутність туристичних польотів в інші країни, зниження попиту на подорожі під час пандемії ТОВ «Джоін АП!» починає займатися розвиток внутрішнього туризму. Варто зазначити, що розвиток подорожей Україною здійснювався компанії ще до початку COVID-19, тогочасний CEO ТОВ «Джоін АП!» Дмитро Сероухов зазначає, що компанія почала активно займатися розвиток внутрішнього туризму ще у 2015 році. В перший сезон було вкладено 8 млн. грн., потім інвестиції склали 16 млн. грн., згодом – 32 млн. грн., що як зазначається в підсумку не допомогло. План передбачав переорієнтацію з подорожей за кордон на туризм Україною, що хоч і не гарантувало б того ж охоплення клієнтів та кількості подорожей проте виглядало як потенційно приваблива ідея в тогочасних умовах, яка дасть змогу надавати туристичні послуги та отримувати хоч і менші, але прибутки. Однак згодом компанія скоротила інвестиції до 1 мільйона, що найімовірніше було реакцією на досягнення гірших результатів, ніж першочергово очікувалося ТОВ «Джоін АП!», зі слів того ж Дмитра Сероухова однією із проблем в процесі реалізації програм розвитку внутрішнього туризму, що безумовно передбачало взаємодію з місцевими готелями, спостерігалася відсутність ними планування, а сам керівник пише наступне: «Почавши працювати з напрямком Буковелю, ми зіштовхнулися з нерозумінням готельєрів, як можна влітку запитувати ціни на зимовий сезон. За 3-4 місяці до старту сезону ніхто ще нічого не планує, у них - літо». Також CEO ТОВ «Джоін АП!» зазначив відсутність у готельєрів довгострокових планів, а лише розрахунок на роботу від сезону до

сезону, також пролунали слова про завищені ціни та відсутність клієнтоорієнтованості [19; 21].

Однак можна зазначити і про допущені помилки самою ТОВ «Джоїн АП!» при впровадженні відповідної антикризової програми адаптації до нових реалій ринку, серед яких слід виділити недостатній аналіз ринку внутрішнього туризму, підсумок про відсутність очікуваних результатів шляхом лише фінансових вливань після трьох вкладень інвестиційних пакетів в сферу підкреслюють цю тезу. Також варто сказати і про недостатню комунікацію із готельєрами, зазначені спроби хапатися ними за все відразу демонструє як недостатнє розуміння власників готелів розподілу обов'язків при співпраці, так і відсутність чіткого донесення щодо цього розподілу. І хоч зі слів керівника туроператора доцільно звучить критика роботи готельєрів у бажанні лише працювати від сезону до сезону без довготривалої стратегії та мисленням категорії доходів після отримання на рік вперед грошей від ТОВ «Джоїн АП!» постає також і питання про умови за яких було надано ці кошти, в ефективності реалізації яких беззаперечно зацікавлена і сама туристична агенція. Тож можна зазначити, що проблеми розвитку внутрішнього туризму носили комплексний характер та відображали припущення помилок обома сторонами.

Ще одним антикризовим заходом ТОВ «Джоїн АП!», пов'язаним із наслідками пандемії можна назвати додання нової функції «страхування клієнтів від коронавірусу», що дозволяв знизити ризики для компанії і її клієнтів пов'язаних із COVID-19, послуга дала змогу залучити додаткові кошти, що частково допомогло компенсувати фінансові витрати, а також запропонувати актуальну послугу клієнтам, що передбачала захист клієнтів та їхню безпеку. Дана послуга була запропонована з 6 березня 2020 року, надаючи компенсацію фінансових витрат за умови неможливості полетіти в країну, де була оголошена пандемія й у випадку, якщо туриста зняли з рейсу з діагнозом коронавірус. В оновленій пропозиції, порівняно із попереднім страхуванням від невиїзду були додані наступні ризики, що покриваються через поширення у світі епідемії COVID-19: оголошені офіційно на місці постійного проживання застрахованої особи або місці подорожі епідемії, серед яких і коронавірус, проте пункт також включав страхування у разі страйку

перевізників, народних заворушень і не тільки; відмова застрахованій особі перетинати кордон України або країни в яку вона збирається подорожувати прикордонними службами певної країни чи відмова відповідних служб у посадці особи на транспортний засіб, яким планувалася подорож з причини її захворювання на COVID-19. Послуга було доступна при бронюванні всіх турів ТОВ «Джоін АП!», вартість полісу складала 200 грн. із врахування актуального курсу на день бронювання туру та можливістю отримати повну компенсацію до 75 тисяч грн. на одного туриста [61; 86].

Ще одним серйозним викликом для роботи ТОВ «Джоін АП!» як і країни в цілому став повномасштабний напад Росії на Україну. Варто зазначити, що називати кризою збройну агресію проти країни не є доречним, але заходи і програми, що були впроваджені компанією можна охарактеризувати як антикризові кризь призму забезпечення стійкості компанії за різкого погіршення умов функціонування. Пріоритетними в перші місяці повномасштабного вторгнення беззаперечно були питання безпеки, компанія забезпечувала евакуаційні і гуманітарні рейси, що дозволило вивезти 2835 осіб й привезти 112 тонн гуманітарних вантажів. Також будучи частиною групи бізнесів UPfamily туроператор доєднався до президентської ініціативи UNITED24, при бронюванні будь-якої подорожі у ТОВ «Джоін АП!» в додаткових послугах можна обрати пункт 1€ donation to save Ukrainian lives та додати донат до вартості туру [1].

Ще одним важливим кроком для ТОВ «Джоін АП!» у забезпеченні можливості здійснювати свою туристичну бізнес-діяльність в нових реаліях став активний вихід компанії на ринки країн Європи і не тільки, проте варто зазначити, що відповідні заходи передбачалися в стратегії розвитку і раніше, вони не були ухвалені поспішно, а ось вже прискорена реалізація цих процесів, в свою чергу, була продиктована необхідністю своєчасно реагувати на зміни. Компанія зазначає, що підтримувати розвиток бізнесу вдається зокрема виходу на ринки таких країн як Литва, Латвія, Естонія, Казахстан, Польща та Румунія, ще анонсовані ринки Чехії і Словаччини. Варто зазначити і про оновлення логістики подорожей в Україні, що як складова інтеграційного підходу до реалізації турів в вищезазначених країнах



теж дає змогу компанії здійснювати свої діяльність. На даний момент столиця Молдови є найпопулярнішою точкою вильоту серед туристів ТОВ «Джоін АП!», звідки було здійснено рейсів із кількістю мандрівників майже в 51 тис. осіб. Великим попитом також користувалися і автобусні подорожі, оскільки під час них супровід пасажирів здійснюється від початкової точки туру, що дало змогу за потреби знизити незручність від самостійної подорожі літаком клієнтам з інших країн [63].

Слід також зазначити і про взаємодію туроператора із великою категорією туристів представлених українцями, що опинилися за кордоном та продовжують віддавати перевагу вітчизняним туристичним агенціям. Таким чином напрацювання лояльної клієнтської бази протягом багатьох років роботи на туристичному ринку України дозволило утримати попит туристів на послуги ТОВ «Джоін АП!» за кордоном. Частіше за все здійснюється замовлення наземним обслуговуванням в улюблених готелях, а до місця відпочинку клієнти дістаються самі, подібних замовлень протягом 2022 року було близько 35% від усіх бронювань турів [68].

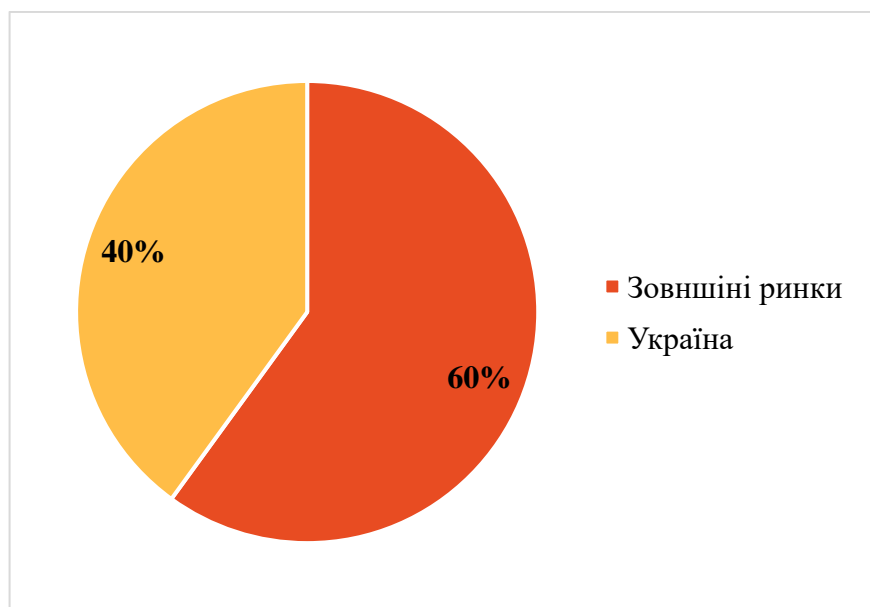


Рис. 2.6. Продаж турів в грудні 2022 року, % [24]

В процесі реалізації відповідних заходів масштабування своєї діяльності на нові ринки ТОВ «Джоін АП!» зіткнулася з певними викликами, до прикладу

особливості функціонування туристичних компаній на ринку ЄС, оскільки як зазначає топ-менеджер туроператора Марина Дайнеко, що компаніям потрібно пройти певний кастинг аби довести свою здатність працювати на ринку та бути конкурентоспроможними, туристична галузь до того ж передбачає проходження складної процедури отримання ліцензії із зобов'язаннями по забезпеченню страхування, також для українських підприємств можуть бути додаткові вимоги через більші ризики, що зумовлені наслідками збройної агресії. Слід відзначити і певну повільність у тривалості відповідних процесів в країнах ЄС порівняно з Україною, що є відображенням бюрократичних нюансів та інших особливостей окремих країн [63; 23].

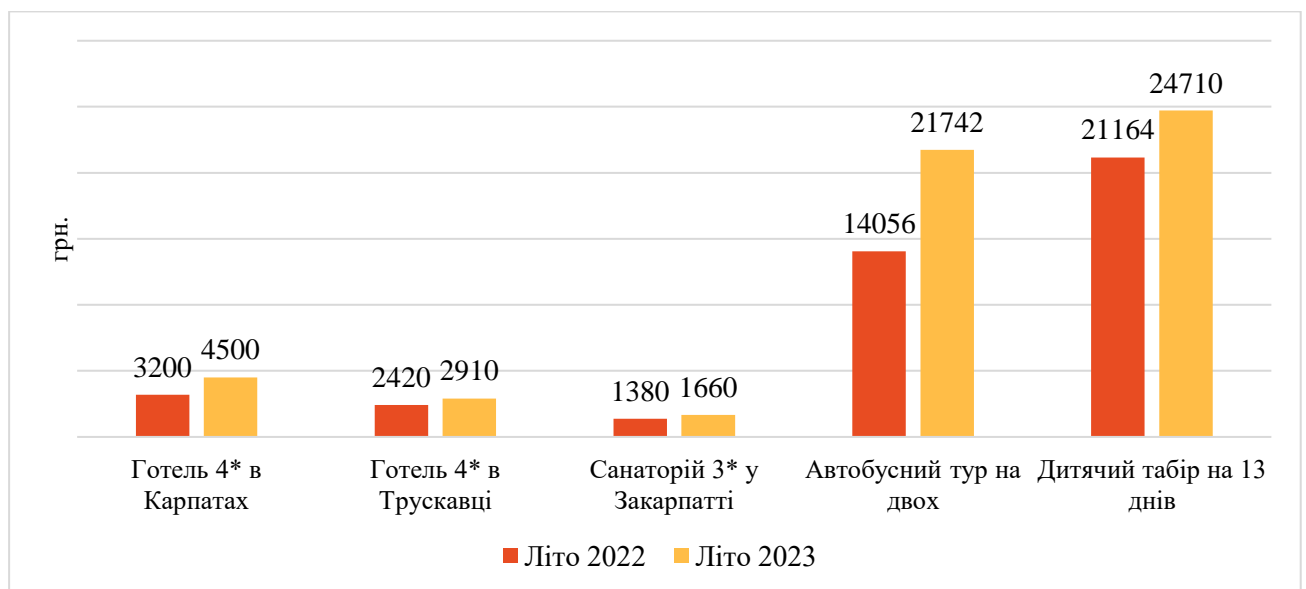


Рис. 2.7. Середній чек на подорожі в Україні влітку 2022 та 2023 роках [48]

Таким чином диверсифікація доходів дозволила значно зменшити залежність ТОВ «Джоін АП!» від стану одного туристичного ринку, нагальну перевагу від якої в поточних умовах можна спостерігати зі статистики бронювань (рис. 2.6), де більше половину усіх турів, а саме 60% було заброньовано на зовнішніх ринках, що демонструє вагомість результату реалізованої програми і якщо раніше основним місцем вильоту для туристів ТОВ «Джоін АП!» був український столичний аеропорт Бориспіль, то в 2022 році це Кишинів (Молдова) та Жешув (Польща). Слід теж зазначити і про ускладненість реалізації туристичних послуг внутрішнього

туризму для ТОВ «Джоін АП!», оскільки через регулярні ракетні обстріли велика кількість інфраструктурних об'єктів була знищена або пошкоджена, відповідальним та гострим питанням постало забезпечення безпеки пасажирів під час подорожей, виникнення потреби в закупівлі відповідного обладнання для роботи в нових реаліях та ще багато ускладнень, не враховуючи витрати компанії для виходу на зовнішні ринку не могли не відобразитися на ціновій політиці.

Проте варто додати, що на збільшення вартості подорожей впливали також підвищення вартості комунального обслуговування, харчових продуктів й т. п.. Тенденція до росту цін простежувалася і влітку 2023 року, де порівняно з аналогічним періодом 2022 (рис. 2.7) вартість окремих послуг в залежності від особливостей туру зросла на 300-7000 грн.. Однак можливість продовжувати ведення туристичної діяльності для ТОВ «Джоін АП!» в Україні, що багато років була основним ринком збуту послуг із напрацьованою мережею контактів, досвідом, партнерів, є важливим елементом антикризових заходів хоча б з точки зору збереження компанії на українському ринку. Туроператор зазначає, що іноземні ринки важливі для ТОВ «Джоін АП!» як і вітчизняний, працівники налаштовані та чекають на повноцінного відновлення роботи в Україні. Позитивним фактом можна назвати те, що процес розширення бізнесу вже запущено і він набирає обертів, компанія поступово виходить на ринки європейських країн й зміцнює там свої позиції. Подальша присутність туроператора дозволить створити певний імідж, що спростить пошук нових клієнтів та відкриє ширші можливості. Дана програма антикризового управління хоч і є масштабною, складною, носить довготривалий характер із суттєвим вливанням коштів за умов вдалої реалізації дасть змогу на якісно новому рівні знизити свої фінансові ризики та посилити позиції вже на європейському ринку туристичних послуг.

Необхідно зазначити і про процес трансформації способу надання послуг до особливостей туристичних ринків різних країн, оскільки врахування специфіки функціонування закордонного ринку дозволить компанії легше інтегруватися та бути позитивно сприйнятою потенційними клієнтами. Згідно з спостереженнями

ТОВ «Джоін АП!» в Україні споживачі більше налаштовані на взаємодію із компанією у вигляді живого спілкування із працівником у філії, котрий зможе відразу проконсультувати їх у різних питаннях організації подорожі, в той час як в Естонії переважна більшість клієнтів віддає перевагу оформленню послуг через онлайн-сервіси, а на ринку Румунії ефективніше працює реклама на телебаченні. Власне врахування цих відмінностей дозволяє коригувати взаємодію з ймовірними споживачами таким чином аби досягти максимального фідбеку, що знаходить своє відображення у розширенні клієнтської бази підприємства та є невід'ємною складовою програми по виходу на нові ринку в рамках антикризового управління компанією [63].

Таким чином можна зазначити, що антикризові програми відіграли суттєву роль у забезпеченні ефективної діяльності ТОВ «Джоін АП!» протягом останніх років. Варто виокремити забезпечення туроператором позитивної динаміки основних показників фінансової стабільності до початку пандемії COVID-19, що стало гарною подушкою безпеки під час супутніх викликів. Необхідно вказати, що система моніторингу із передбаченням ризиків кризи коронавірусу могла не попередити про увесь масштаб проблеми в силу низької ймовірності розвитку подій. Багато світових компаній теж зіткнулися із малопередбачуваними наслідками пандемії, що стали справжньою несподіванкою. В ході антикризових програм по забезпеченню роботи ТОВ «Джоін АП!» в умовах COVID-19 було проведено масовий перехід робітників на віддалену форму роботи, адаптацію системи контролю якості праці в нових умовах, розвинуто способи взаємодії між працівниками в інформаційній системі, також туроператор здійснив заходи по оперативному перевезенню своїх клієнтів із іноземних турів додому через закриття кордонів. Вкладання у розвиток внутрішнього туризму стало більш проблемним проектом для ТОВ «Джоін АП!», ніж очікувалося, зазначалося про складність в налагодженні взаємодії між туроператором та готельєрами.

Повномасштабне вторгнення Росії до України завдало ще більших збитків та поставило компанію перед глибшими викликами серед яких критичними були безпекові питання. Згодом ТОВ «Джоін АП!» провела переформатування своєї

логістичної мережі в нових умовах, що дозволило як, наскільки це можливо розвинути шляхи внутрішнього туризму, так і забезпечити інтегровану систему транспортування пасажирів до аеропортів іноземних країн для можливості здійснювати авіатури та провадила більш активний вихід своїх послуг на ринки країн Європи, що в свою чергу дозволило диверсифікувати доходи та знизити ризики. Відповідні заходи також посприяли компанії у збереженні команди фахівців, зокрема і Україні, котрі продовжують працювати в штатному режимі попри всі труднощі. Можливість залишити робочі місця за перевіреними роками кваліфікованим персоналом, що добре ознайомлений зі своєю роботою на підприємстві є важливим досягненням націленим на захист кадрового потенціалу ТОВ «Джоін АП!».

## РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЖОІН АП!»

### 3.1. Оцінка кризового стану підприємства

Розуміння поточного кризового стану підприємства дозволяє визначити ефективність від наявної в організації антикризової стратегії і її заходів, а також побачити на якому етапі зараз перебуває підприємство. ТОВ «Джоін АП!» протягом досліджуваного періоду зіткнулася із великою кількістю негативних факторів, що суттєво вплинули на функціонування компанії та відобразилися на її кризовому стані. Визначення нинішнього кризового стану туроператора дасть змогу отримати наочну комплексну картину співставлення наслідків кризових факторів, що здійснювали вплив на діяльність ТОВ «Джоін АП!» та результатів антикризових заходів компанії протягом останніх 3-х років. Проте варто зазначити, що методи можуть не враховувати певні нюанси компанії, в зв'язку з чим варто наголосити на важливості саме комплексного підходу при трактуванні результатів.

Задля визначення поточного кризового економічного стану підприємства слід визначити ймовірність настання банкрутства підприємства, для цього існує декілька моделей. Індекс Альтмана є відомим інтегральним показником в світовій науковій практиці та розраховується згідно з наступною формулою:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5, \text{ де} \quad (3.1)$$

$X_1$  є відношенням оборотних активів до суми всіх активів господарюючого суб'єкта;  $X_2$  це відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми усіх активів господарюючого суб'єкта;  $X_3$  є рівнем прибутковості активів;  $X_4$  це коефіцієнт співвідношення власного й позикового капіталу;  $X_5$  відображає оборотність активів у числі оборотів. Серед переваг даного методу можна виділити зручність та послідовність у проведенні розрахунку, однак варто зазначити певну відмінність між обліком українських та західних підприємств, категорії для проведення аналізу з якого беруться, а також використання індексу Альтмана можливе тільки на

великих підприємствах і він не дозволяє врахувати певні особливості компанії в силу своєї універсальності.

Таблиця 3.1

## Розрахунок індексу Альтмана для ТОВ «Джоін АП!»

Показник	2020	2021	2022
Оборотні активи	579988	782369	1027348
Сума всіх активів	637271	829185	1063444
Резерв нерозподіленого прибутку (непокритего збитку)	-155629	-225853	-349180
Валовий прибуток	18271	34265	7196
Власний капітал	72671	72671	72671
Позичковий капітал	720229	982367	1339953
Чиста виручка від реалізації	18525	7196	34265
$X_1$ (оборотні активи/сума всіх активів)	0,91	0,94	0,97
$X_2$ (резерв нерозподіленого капіталу/сума всіх активів)	-0,24	-0,27	-0,33
$X_3$ (валовий прибуток/сума всіх активів)	0,03	0,04	0,01
$X_4$ (власний капітал/позичковий капітал)	0,11	0,09	0,07
$X_5$ (чистка виручка від реалізації/сума всіх активів)	0,03	0,01	0,03

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!»

Таким чином, коефіцієнти для кожного року коефіцієнти будуть наступними:  $Z_{2020} = 0,94$ ;  $Z_{2021} = 0,95$ ;  $Z_{2022} = 0,80$ . Відповідно до шкали оцінювання за даним методом, а саме якщо значення показника  $Z$ : 1,80 і менше – ймовірність настання банкрутства дуже висока; 1,81-2,70 – висока; 2,71-2,99 – можлива;  $\leq 3,0$  – дуже низька, можна зазначити, що ризик настання банкрутства ТОВ «Джоін АП!» є дуже високим.

На рис. 3.1 відображено пелюсткову діаграму моделі Альтмана для ТОВ «Джоін АП!» за період 2020-2022 років, що дозволяє простежити вимір показників відносно один одного у загальній структурі, де  $X_1$  має найвище значення, а найнижче –  $X_3$  та  $X_5$ , а враховуючи високі коефіцієнти при розрахунку у цих показників, що в свою чергу демонструє їхню значиму роль, дає змогу припустити,

що співвідношення валового прибутку до суми всіх активів і чистої виручки від реалізації до суми всіх активів ТОВ «Джоін АП!» є незадовільним.

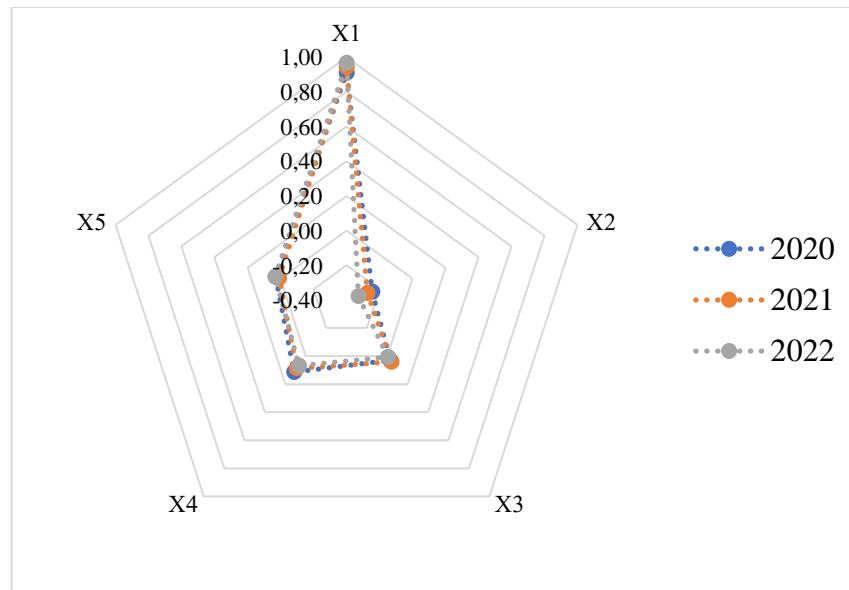


Рис. 3.1. Пелюсткова діаграма моделі Альтмана для ТОВ «Джоін АП!»

\* Складено автором на основі даних табл. 3.1

Альтернативним методом оцінки є чотирифакторна прогнозна модель британського вченого Таффлера, яка розраховується наступним чином:

$$ZT = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4, \text{ де} \quad (3.2)$$

$X_1$  є відношенням прибутку від реалізації до суми короткострокових зобов'язань;  $X_2$  це відношення оборотних активів до суми зобов'язань;  $X_3$  відображає відношення короткострокових зобов'язань до загальної вартості активів;  $X_4$  є відношенням виручки до загальної вартості активів. Даний підхід є досить зручним в обчисленні, також розраховувалася згідно з особливостями обліку західних компаній, результати можуть досить сильно коливатися, а отже отриманий результат буде менш точним.

Таблиця 3.2

Розрахунок моделі Таффлера для ТОВ «Джоін АП!»

Показник	2020	2021	2022
Прибуток від реалізації	18271	34265	7196
Короткострокові зобов'язання	330058	541340	936822
Оборотні активи	579988	782369	1027348
Зобов'язання	720229	982367	1339953
Сума всіх активів	637271	829185	1063444



## Продовження табл. 3.2

Виручка від реалізації	18525	7196	34265
$X_1$ (прибуток від реалізації/короткострокові зобов'язання)	0,06	0,06	0,01
$X_2$ (оборотні активи/зобов'язання)	0,81	0,80	0,77
$X_3$ (короткострокові зобов'язання/сума всіх активів)	0,52	0,65	0,88
$X_4$ (виручка від реалізації/сума всіх активів)	0,03	0,01	0,03

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!»

Отже, коефіцієнти для ТОВ «Джоін АП!» мають наступне значення:  $ZT_{2020} = 0,23$ ;  $ZT_{2021} = 0,26$ ;  $ZT_{2022} = 0,27$ , згідно зі шкалою оцінювання,  $ZT > 0,3$  - господарюючий суб'єкт характеризується як такий, що має гарні довгострокові перспективи;  $ZT < 0,2$  означає, що існує ймовірність банкрутства. Таким чином показник туроператора знаходить поміж цих варіантів, але все ж ближче до показника 0,3 що є хорошим результатом.

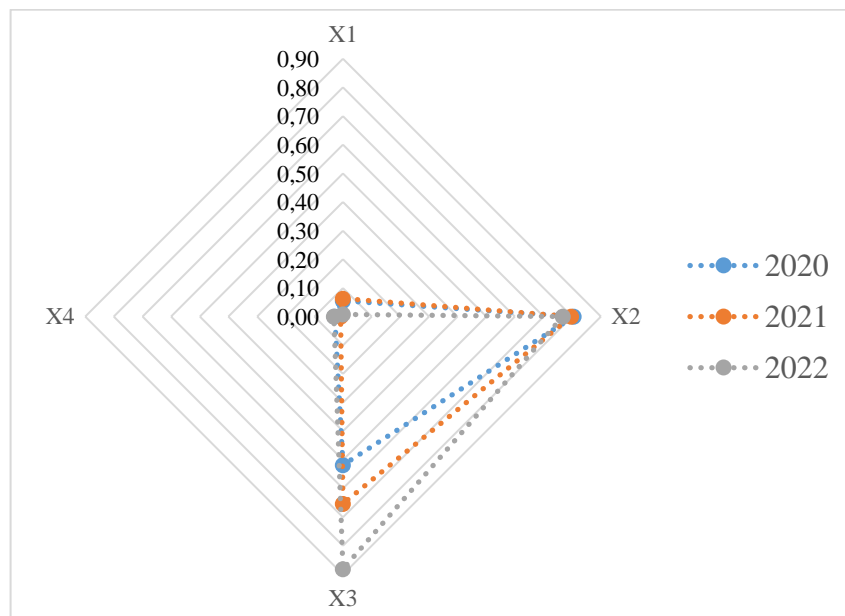


Рис. 3.2. Пелюсткова діаграма моделі Таффлера для ТОВ «Джоін АП!»

\* Складено автором на основі даних табл. 3.2

На рис. 3.2 зображено пелюсткову діаграму моделі Таффлера, яка дозволяє наочно продемонструвати кількісне значення факторів, де показники  $X_2$  та  $X_3$

мають найвище значення, в той час як  $X_1$  і  $X_4$  – найнижче. Відповідно до проставлених коефіцієнтів в розрахунку формули можна зазначити, що найбільшу питому вагу має показник  $X_1$ , що відповідно до отриманих інтегральних показників за моделлю Таффлера відображає недостатньо позитивне співвідношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань ТОВ «Джоін АП!».

Також можна застосувати модель Бівера, котра при розрахунку не потребує великої кількості показників, а отже є досить точним, хоч і не враховує ефективність використання капіталу організацією. Для більш широкої картини варто розрахувати й інші показники (табл. 3.3), які за окремими категоріями дають оцінку роботі підприємства серед яких рентабельність активів, фінансовий леверидж та коефіцієнт покриття.

Таблиця 3.3

Модель Бівера для ТОВ «Джоін АП!»

Показники	Розрахунок	Значення показників			
		Для благополучних підприємств	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства	Показники ТОВ «Джоін АП!»
Коефіцієнт Бівера	(чистий прибуток + амортизація) / довго- і короткострокові пасиви	0,4-0,45	0,17	-0,15	0,02
Рентабельність активів	(чистий прибуток / активи)*100%	6-8	4	-22	-11,59
Фінансовий леверидж	довгострокові пасиви / власний капітал	<37	<50	<80	18,44
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	(власний капітал – позаоборотні активи) / активи	0,4	<0,3	0,06	0,07
Коефіцієнт покриття	оборотні активи / поточні зобов'язання	<3,2	<2	<1	0,77

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!»

Тож, згідно з отриманими показниками можна відзначити, що коефіцієнт Бівера для ТОВ «Джоін АП!» характеризує стан компанії на 2023 рік як такий, що знаходиться на проміжку від 5 до 1 року перед настанням банкрутства, показники

рентабельності активів, коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом та коефіцієнтом покриття теж відображають стан компанії в одному році від банкруства, в той час як показник фінансового левериджу є позитивним.

Таким чином згідно з отриманими результатами двох зарубіжних моделей за однією туроператор має високу ймовірність банкруства, а за іншою компанія не ризикує збанкрутувати, проте як і ту, що має гарні довгострокові перспективи її назвати не можна. Коефіцієнт діяльності компанії в переважній більшості схильні до близького банкруства ТОВ «Джоін АП!». Однак для проведення більш об'єктивного порівняння і формування практичних висновків слід провести аналіз компанії також і за вітчизняною моделлю, яка добре підходить для українських підприємств і враховує галузеві особливості, проте не має розширеної класифікації фінансового стану та потребує додаткового аналізу показників фінансової стійкості. Загальна формула для отримання значення інтегрального показника за моделлю Терещенко має наступний вигляд:

$$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6, \text{ де} \quad (3.3)$$

$X_1$  є відношенням виручки до поточних зобов'язань;  $X_2$  це відношення валюти балансу до зобов'язань;  $X_3$  відображає відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;  $X_4$  є відношенням чистого прибутку до виручки;  $X_5$  це відношення виробничих запасів до виручки;  $X_6$  – відношення виручки до основного капіталу. Тракткування отриманих результатів здійснюється так:  $Z > 2$  - підприємству банкруство не загрожує;  $1 < Z < 2$  - фінансова стійкість порушена;  $0 < Z < 1$  - існує загроза банкруства.

Таблиця 3.4

## Розрахунок моделі Терещенко для ТОВ «Джоін АП!»

Показник	2020	2021	2022
Виручка від реалізації	18525	7196	34265
Поточні зобов'язання	330058	541340	936822
Валюта балансу	637271	829185	1063444
Чистий прибуток	-64893	-91847	-123229
Виробничі запаси	792	338	101
$X_1$ (виручка від реалізації/поточні зобов'язання)	0,06	0,01	0,04

## Продовження табл. 3.4

X <sub>2</sub> (валюта балансу/поточні зобов'язання)	1,93	1,53	1,14
X <sub>3</sub> (чистий прибуток/валюта балансу)	-0,10	-0,11	-0,12
X <sub>4</sub> (чистий прибуток/виручка від реалізації)	-3,50	-12,76	-3,60
X <sub>5</sub> (виробничі запаси/виручка від реалізації)	0,04	0,05	0,01
X <sub>6</sub> (виручка від реалізації/валюта балансу)	0,03	0,01	0,03

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Джоін АП!»

Отже, коефіцієнт за моделлю Терещенка мають наступні значення:  $Z_{2020} = -18,28$ ;  $Z_{2021} = -64,77$ ;  $Z_{2022} = -18,99$ . Згідно з шкалою оцінювання можна зазначити, що результати останніх 3-х років для ТОВ «Джоін АП!» мають негативне значення та високо оцінюють ймовірність настання банкрутства.

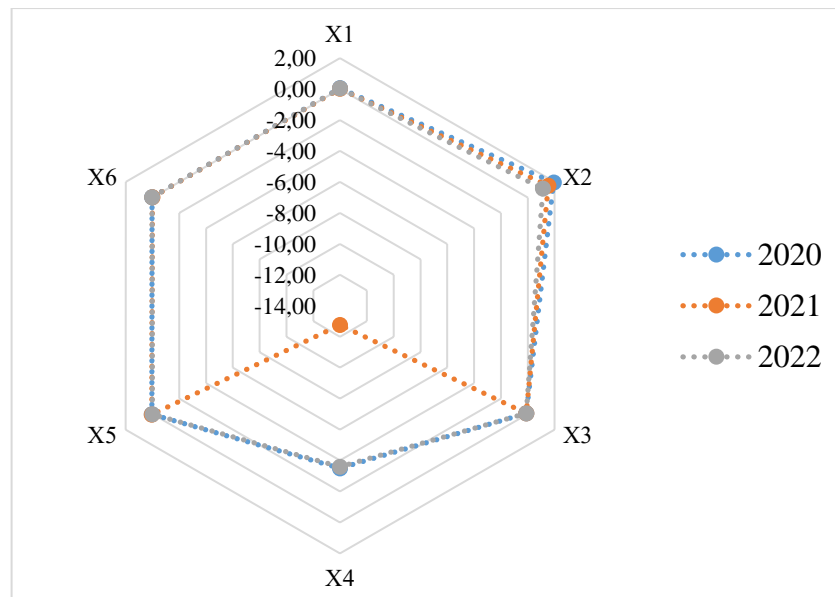


Рис. 3.3. Пелюсткова діаграма моделі Терещенко для ТОВ «Джоін АП!»

\* Складено автором на основі даних табл. 3.2

На рис. 3.3 зображена пелюсткова діаграма показників моделі Терещенка, відповідно до проставлених коефіцієнтів про розрахунок остаточного інтегрального показника можна зазначити, що найбільша вага приділяється показникам X<sub>3</sub> та X<sub>4</sub>, які в даному випадку мають негативне значення.

Переважає більшість розглянутих методів не враховує особливості сфери господарювання досліджуваного суб'єкта без якого не можна скласти комплексної картини кризового стану підприємства, оскільки оцінка середовища у якому функціонує організація дозволяє зрозуміти складність умов в галузі чи навпаки. Також розраховані методиками не включають в себе емпіричної оцінки стану ТОВ «Джоін АП!», що в свою чергу важливо для отримання більш об'єктивного уявлення про стан справ. Відповідно до цього слід запропонувати проведення аналізу 5-сил Портера використовуючи метод Делфі, що дозволить оцінити ринок туристичних послуг. Проте, варто зазначити, що аналіз передбачає оцінювання саме європейського ринку на який туроператора вийшла не так давно. Аналіз здійснювався з екстремумами в 0 та 10 балів.

Таблиця 3.5

## Аналіз 5-сил Портера для ТОВ «Джоін АП!»

Сила/Оцінка	Оцінка наявності	Оцінка негативного впливу	Можливість протистояти	Підсумковий бал
Наявні конкуренти	7	8	5	10
Загроза появи нових гравців	4	3	6	1
Загроза появи послуг-замінників	4	4	7	1
Влада постачальників	9	2	8	2
Влада споживачів	10	3	7	6

\* Складено автором на основі інформації по ТОВ «Джоін АП!»

Відповідно до проведеного аналізу (табл. 3.5) можна охарактеризувати отримані результати так, що ймовірність наявності конкурентів є серйозним викликом для компанії та потребує значної уваги, загрози появи нових гравців, послуг-замінників та влади постачальників оцінено низько, що не несе сильних загроз для утримання конкурентних позицій на ринку. В питанні постачальників можна відзначити, що на європейському ринку є досить широка мережа готельних, ресторанних та інших підприємств, а щодо авіакомпанії, то співпраця в цьому питанні з ТОВ «Авіакомпанія Скай АП», яка належить до одного сімейства з ТОВ

«Джоін АП!» сприяє поліпшенню позицій. Влада ж споживачів оцінена як така, що має середній вплив на компанії, що є досить логічним в силу орієнтації послуг на смаки клієнтів та їхні зміни. Таким чином загальні умови функціонування туроператора на європейському ринку туристичних послуг є нормальними і не передбачають необхідності до кардинальних змін.

Для здійснення загальної оцінки кризового стану ТОВ «Джоін АП!» варто провести порівняння (табл. 3.5) усіх проведених методів з визначенням загальних тенденцій та протиріч. Тож, згідно з проведеними методами, в цілому, можна зазначити, що ТОВ «Джоін АП!» має високу ймовірність банкрутства в короткостроковій перспективі. Проте оцінка позицій компанії на ринку загалом має позитивну картинку.

Таблиця 3.6

Порівняння показників оцінки кризового стану ТОВ «Джоін АП!»

Назва методу	Показник	Значення
Індекс Альтмана	0,80	висока ймовірність кризи
Модель Таффлера	0,27	скоріш добре, ніж погано
Модель Терещенка	-18,99	існує загроза банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,02	в діапазоні між 5 та 1 роком до банкрутства
5-сил Портера		
– конкуренти	10	високий рівень конкуренції
– поява нових гравців	1	низький рівень
– поява послуг-замінників	1	низький рівень
– постачальники	2	низький рівень впливу
– споживачі	6	середній рівень впливу

\* Складено автором на основі інформації по ТОВ «Джоін АП!»

При описі отриманих результатів доцільно згадати і про дійсно нетривіальні виклики, що повстали перед туроператором протягом досліджуваного періоду. Наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Росії до України суттєво вплинули на діяльність великої кількості компаній, а туристичних зокрема. Також слід відмітити, що до початку великої збройної агресії ТОВ «Джоін АП!» загалом працювала лише на українському ринку, тож компанія залучила значну кількість коштів для розширення свого бізнесу, що передбачало вихід на європейський ринок. Дані заходи принесуть свої результати в середньо- та

довготривалій перспективі, оскільки несуть стратегічний характер, що є очікуваним рівнем реакції на масштаб загроз та ризиків.

Проте станом на зараз кризовий стан ТОВ «Джоін АП!» є загрозовими і потребує оперативного втручання націленого на покращення фінансової стійкості компаній в короткостроковій перспективі для чого можуть використовуватися заходи по автоматизації та оптимізації наявних процесів, усунення неефективних заходів та інші кроки направлені на мінімізацію сукупних витрат, і хоч знівелювати всі збитки практично неможливо, покращення антикризових заходів дасть змогу стабілізувати поточну ситуацію, так і забезпечити свою стійкість перед подальшими загрозами.

### **3.2. Наукове обґрунтування пропозиції щодо поліпшення антикризового управління ТОВ «Джоін АП!»**

В рамках оцінки кризового стану ТОВ «Джоін АП!» варто запропонувати комплексний підхід до антикризового управління. Для забезпечення ефективного вирішення наявних кризових наслідків та недопущення подальших криз слід запропонувати концепцію «3DC управління». Дана концепція передбачає реалізацію двох основних процесів, які мають на меті забезпечити якісну систему антикризового управління, а саме: діагностику - усунення недоліків - розвиток; ситуативно-симптоматичне стратегічне управління розвитком підприємства. Відповідно до цього першим кроком є оцінка поточного стану компанії задля виявлення її проблем та запровадження регулярної комплексної оцінки роботи організації як захід на випередження кризових ситуацій. Наступними кроками є зниження стратегічної вразливості, підвищення гнучкості самої компанії, реалізація заходів застереження і здійснення практичних планів.

Для ТОВ «Джоін АП!» за крок оцінки поточного загально-економічного та кризового стану взято пункти 2.2 та 3.1, що виявили негативні тенденції функціонування туроператора під час кризи. Наступним етапом концепції є усунення наявних недоліків, згідно з ним важливе симптоматичне управління та

розгляд альтернативних рішень, тому для розробки пропозиції буде розглянуто кілька проектів антикризових заходів, що можуть покращити діяльність організації. Задля здійснення обґрунтованого вибору варто використати метод аналізу ієрархій, котрий являє собою математичний інструмент системного підходу до вирішення проблем прийняття рішень й допомагає в інтерактивному режимі знайти ту альтернативу, яка найкраще реалізує вирішення поставленого завдання, що в свою чергу цілком відповідає симптоматичному підходу «3DC управління».

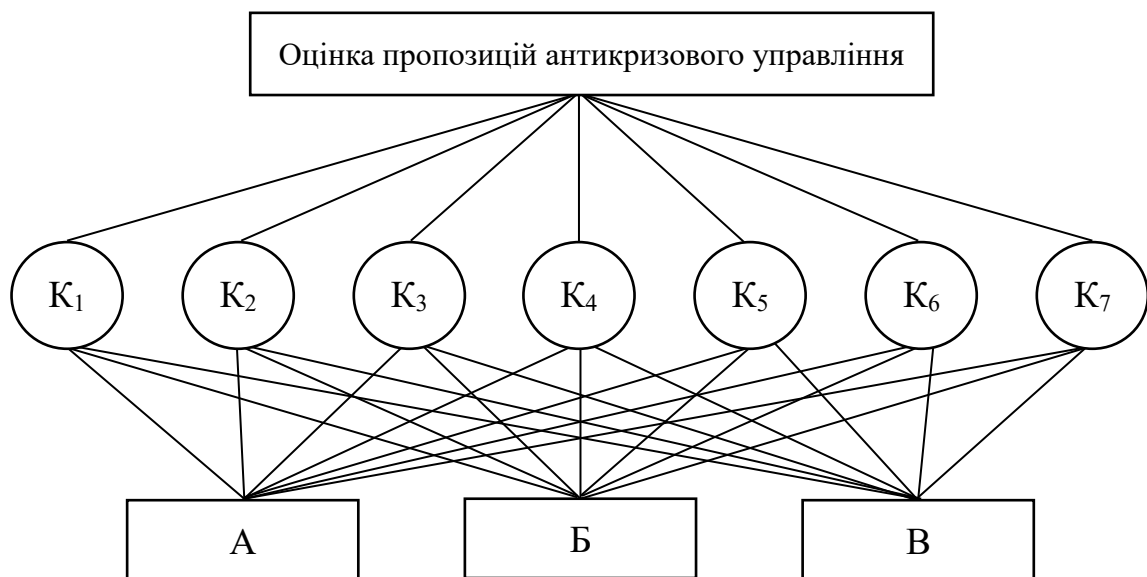


Рис. 3.4. Ієрархія оцінки пропозицій антикризового управління

\* Складено автором

В даному випадку метод дає змогу оцінити пропозиції антикризового управління для ТОВ «Джоін АП!». Буде розглянуто три альтернативи, серед яких створення антикризової команди, покращення CRM-системи і розвиток внутрішнього туризму, для зручності в методі ці проекти представлені літерами А, Б та В відповідно. Перша пропозиція є важливою у реалізації антикризового управління так як це є її основною місією. Покращення CRM-системи ТОВ «Джоін АП!» дозволить більш ефективно взаємодіяти з клієнтами, особливо враховуючи вихід на нові ринки, де питання приваблення й напрацювання постійної клієнтської бази є критичним. Розвиток внутрішнього туризму вже частково був реалізованим, а оптимізаційні заходи на покращення вже наявного комплексу не потребують таких витрат як запуск нового.



Задля зручності проведення аналізу і розрахунків введено певні позначення критеріїв:

$K_1$  – критерій оцінки стратегічної відповідності;

$K_2$  – критерій оцінки швидкості реалізації;

$K_3$  - критерій оцінки ризикованості;

$K_4$  - критерій оцінки фінансової доцільності;

$K_5$  - критерій оцінки перспективи масштабування;

$K_6$  - критерій оцінки відповідності можливостям;

$K_7$  - критерій оцінки гнучкості до змін проєкту.

Наступним кроком є визначення важливості кожного критерію у вирішенні поставленої проблеми на базі експертних оцінок, а сам процес ранжування здійснюється з допомогою матриць попарних порівнянь, для оцінювання критеріїв використовується 9-бальна шкала відносин (табл. 3.6).

Таблиця 3.7

#### Шкала відносин попарних порівнянь

Оцінка	Визначення	Характеристика
1	Однакова значимість	Дії відіграють однакову роль у досягнення мети
3	Слабка значимість	Легка перевага однієї дії над іншою
5	Істотна значимість	Сильна перевага однієї дії над іншою
7	Очевидна значимість	Перевага однієї дії над іншою є явною
9	Абсолютна значимість	Перевага однієї дії над іншою в найвищому ступені
2, 4, 6, 8	Проміжні значення	За необхідності компромісних оцінок

\* Побудовано автором на основі [29]

Далі заповнюється матриця із оцінок та визначення найважливішого критерію, відповідно до проставлених значень згідно зі шкалою у обернених комірках проставляються дробові значення, як зворотні до цих цілих показників і чим важливішим є критерій, тим більше цілих оцінок він матиме у своєму рядку матриці. Оскільки критерій відносно самого себе є рівним за важливістю, то основна діагональ матриці буде завжди складатися з одиниць.

Після проставлення оцінок розраховується середнє геометричне (3.4) для кожного рядка та суми середніх геометричних (3.5) за наступними формулами:

$$a_n = \sqrt[n]{\text{добуток елементів } n - \text{го рядка}}, \quad (3.4)$$

$$\sum a_n = a_1 + a_2 + \dots + a_n, \quad (3.5)$$

Розрахунок компонентів нормалізованого вектору НВП за формулою (3.6):

$$n - \text{ий компонент НВП} = \frac{a_n}{\sum a_n}, \quad (3.6)$$

Варто зазначити, що судження експертів не завжди можуть бути достовірними. Таким чином необхідно проводити постійну перевірку для чого використовуються такі показники як індекс узгодженості (3.8), оцінка узгодженості (3.7), розрахунок яких здійснюється за допомогою використання власного значення матриці (3.4):

$$\begin{aligned} & \lambda_{max} \sum \text{елементів } 1^{\text{го}} \text{ стовпчика} \times 1^{\text{й}} \text{ компонент НВП} + \\ & \sum \text{елементів } 2^{\text{го}} \text{ стовпчика} \times 2^{\text{й}} \text{ компонент НВП} + \dots + \\ & \sum \text{елементів } n^{\text{го}} \text{ стовпчика} \times n^{\text{й}} \text{ компонент НВП}, \end{aligned} \quad (3.7)$$

$$IY = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (3.8)$$

$$OU = \frac{IY}{ПВУ}, \text{ де} \quad (3.9)$$

ПВУ являє собою показник випадкової узгодженості (табл. 3.7), котрий визначається теоретично для випадку, коли оцінки в матриці представлені випадковим чином, і залежить тільки від розміру матриці, а саме кількості критеріїв.

Таблиця 3.8

Шкала розрахунку показника випадкової узгодженості [29]

Розмірність матриці порівнянь n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПВУ	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

В даному випадку цей показник буде складати 1,32 після чого можна перейти до складання матриці з визначенням їх важливості шляхом експертної оцінки. Виходячи з отриманих показників слід зазначити, що найбільш важливими критеріями при оцінці проєктів визначено стратегічна відповідність, ризикованість та фінансової доцільності.

Таблиця 3.9

## Матриця парних порівнянь для оцінки важливості критеріїв

	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	Сер. геом. (a <sub>n</sub> )	НВП
K <sub>1</sub>	1	6	3	4	7	5	9	4,19	0,39
K <sub>2</sub>	0,17	1	0,20	0,25	3	0,33	4	0,62	0,06
K <sub>3</sub>	0,33	5	1	3	6	4	7	2,62	0,25
K <sub>4</sub>	0,25	4	0,33	1	5	3	6	1,63	0,15
K <sub>5</sub>	0,14	0,33	0,17	0,20	1	0,25	3	0,38	0,04
K <sub>6</sub>	0,20	3	0,25	0,33	4	1	5	1,00	0,09
K <sub>7</sub>	0,11	0,25	0,14	0,17	0,33	0,20	1	0,24	0,02
Σ	2,20	19,58	5,09	8,95	26,33	13,78	35,00	10,67	1,00
λ <sub>max</sub>	7,63								
IY	0,10								
OY	7,90%								

\* Складено автором на основі розрахунків

Експертні оцінки є достовірними, оскільки виконується умова  $YO = 7,9\% < 10\%$ . Наступним кроком є проведення попарного порівняння запропонованих заходів за кожним критерієм відповідно до того як це здійснювалося для визначення ваги критеріїв.

Таблиця 3.10

## Матриця парних порівнянь для пропозицій за критерієм «стратегічна відповідність»

	A	B	B	Сер. геом.	НВП
A	1	6	3	2,62	0,65
B	0,17	1	0,33	0,38	0,10
B	0,33	3	1	1	0,25
Σ	1,5	10	4,33	4,00	1
λ <sub>max</sub>	3,02				
IY	0,01				
OY	1,58%				

\* Складено автором на основі розрахунків

За даним критерієм найвагомим виявився проєкт А,  $OY < 10\%$ , отже оцінка достовірна.

Таблиця 3.11

## Матриця парних порівнянь для пропозицій за критерієм «швидкість реалізації»

	A	B	B	Сер. геом.	НВП
A	1	0,25	4	1	0,23

## Продовження табл. 3.11

Б	4	1	7	3,04	0,70
В	0,25	0,14	1	0,33	0,08
$\Sigma$	5,25	1,39	12	4,37	1
$\lambda_{\max}$	3,08				
IY	0,04				
OY	6,59%				

\* Складено автором на основі розрахунків

Отже, найвагоміша пропозиція – Б, , OY<10% - оцінка достовірна.

Таблиця 3.12

## Матриця парних порівнянь для пропозицій за критерієм «ризикованість»

	А	Б	В	Сер. геом.	НВП
А	1	0,25	0,11	0,30	0,07
Б	4	1	0,25	1	0,22
В	9	4	1	3,30	0,72
$\Sigma$	14	5,25	1,36	4,60	1
$\lambda_{\max}$	3,04				
IY	0,02				
OY	3,18%				

\* Складено автором на основі розрахунків

Найвагоміший проєкт – В, , OY<10% - оцінка достовірна.

Таблиця 3.13

## Матриця парних порівнянь для пропозицій за критерієм «фінансова доцільність»

	А	Б	В	Сер. геом.	НВП
А	1	2	8	2,52	0,64
Б	0,50	1	2	1	0,26
В	0,13	0,50	1	0,40	0,10
$\Sigma$	1,63	3,50	11	3,92	1
$\lambda_{\max}$	3,05				
IY	0,03				
OY	4,62%				

\* Складено автором на основі розрахунків

Найвагоміша пропозиція – А, OY<10% - оцінка достовірна. Далі слід оцінити запропоновані проєкти за критерієм перспектива масштабування (табл. 3.14), що дозволить визначити, яка із пропозицій за бажання компанії в подальшому розширювати заходи є найбільш сприятливою до цього.

Таблиця 3.14

Матриця парних порівнянь для пропозицій за критерієм «перспектива масштабування»

	А	Б	В	Сер. геом.	НВП
А	1	4	0,25	1	0,22
Б	0,25	1	0,11	0,30	0,07
В	4	9,00	1	3,30	0,72
$\Sigma$	5,25	14	1,36	4,60	1
$\lambda_{\max}$	3,04				
IY	0,02				
OY	3,18%				

\* Складено автором на основі розрахунків

Найвагоміший проєкт – В, , OY<10% - оцінка достовірна.

Таблиця 3.15

Матриця парних порівнянь для пропозицій за критерієм «відповідність можливостям»

	А	Б	В	Сер. геом.	НВП
А	1	0,5	2	1	0,26
Б	2	1	7	2,41	0,63
В	0,5	0,14	1	0,41	0,11
$\Sigma$	3,50	1,64	10	3,83	1
$\lambda_{\max}$	3,03				
IY	0,02				
OY	3,01%				

\* Складено автором на основі розрахунків

Найвагоміша пропозиція – Б, , OY<10% - оцінка достовірна.

Таблиця 3.16.

Матриця парних порівнянь для пропозицій за критерієм «гнучкість до змін»

	А	Б	В	Сер. геом.	НВП
А	1	9	4	3,30	0,72
Б	0,11	1	0,25	0,30	0,07
В	0,25	4	1	1	0,22
$\Sigma$	1,36	14	5,25	4,60	1
$\lambda_{\max}$	3,04				
IY	0,02				
OY	3,18%				

\* Складено автором на основі розрахунків

Найвагоміший проєкт – А, ,  $OY < 10\%$  - оцінка достовірна, як і все попередні, а отже слід починати фінального етапу оцінки, а саме розрахунок підсумкових значень пріоритетів. Будується загальна матриця, що включає в себе значення компонентів НВП важливості критеріїв та компоненти НВП пропозицій (табл. 3.16). Відповідно до цього відбувається оцінка пропозицій антикризового управління для ТОВ «Джоін АП!» в рамках концепції «3DC управління». Для перевірки достовірності рішення розраховують показники узагальненого індексу узгодженості (3.10) та узагальненої оцінки узгодженості (3.11):

$$UY = IY_1 \times 1^{\text{й}} \text{ компонент НВП} + IY_2 \times 2^{\text{й}} \text{ компонент НВП} + \dots + IY_n \times n^{\text{й}} \text{ компонент НВП}, \quad (3.10)$$

$$YOY = \frac{UY}{УПВУ}, \text{ де} \quad (3.11)$$

УПВУ є узагальненим показником випадкової узгодженості, який визначається на першому рівні ПВУ для матриць порівняння по критеріям.

Таблиця 3.17

Матриця підсумкових значень здійснення оцінки пропозицій антикризового управління

	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	Підсумок
	0,393	0,058	0,245	0,152	0,036	0,094	0,022	
А	0,655	0,229	0,066	0,643	0,217	0,261	0,717	<b>0,433</b>
Б	0,095	0,696	0,217	0,255	0,066	0,630	0,066	0,233
В	0,250	0,075	0,717	0,101	0,717	0,108	0,217	0,335
IY	0,01	0,04	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	1
YIY	0,02							
YOY	1,30%							

\* Складено автором на основі розрахунків

Таким чином, оцінка запропонованих заходів антикризового управління для ТОВ «Джоін АП!» за допомогою методу аналізу ієрархій підводить до висновку, що найбільш важливими критеріями є стратегічна відповідність, ризикованість й фінансової доцільності проєкту. Відповідно до розрахунків, створення антикризової команди визначено найбільш пріоритетним заходом, котрий варто реалізувати для покращення антикризового управління туроператора. Повертаючись до концепції «3DC управління» можна зазначити, що обраний

проект також є доцільним, оскільки вписується в стратегію антикризового управління ТОВ «Джоін АП!», не є помилковим заходом, оскільки передбачає не одноразове отримання прибутку, а перманентне забезпечення антикризових процедур, відповідає ситуативному управлінню та передбачає оперативні заходи.

Створення антикризової команди дозволить компанії створити по суті функціональний підрозділ, діяльність якого буде сконцентрована на вирішенні і запобіганні кризових ситуацій, порівняно із варіантом поєднання робочих обов'язків спеціалістів даної компанії із іншими, що може виникнути в разі відсутності команди та покладання цих обов'язків на працівників інших відділів, створення команди вищезазначеної команди із більшою ймовірністю принесе кращі результати через відсутність додаткового навантаження та наявності у спеціалістів цієї групи прямої відповідальності за результати саме антикризових заходів. Антикризова команда виявляти ознаки наближення кризи, працюватиме із співробітниками для підготовки та втілення в життя плану антикризового управління, також узгоджуватиме прийняті рішення із визначеною антикризовою стратегією ТОВ «Джоін АП!», забезпечуватиме позитивну репутацію компанії під час кризових подій та після них та займатиметься підготовкою до потенційних криз.

Загалом антикризові команди відповідно до їхніх задач можна умовно поділити на 3 групи: регіональні (займаються кризовими ситуаціями локально в різних філіях і відповідно заходи розроблені під конкретні місцеві проблеми); команди з реагування на надзвичайні ситуації (даний вид команд працюють з кризами безпосередньо на місці, де вони відбуваються) та команди підтримки бізнесу (дана група керує впливом кризи на бізнес загалом та передбачає наявність спеціалістів, що мають компетенції для вирішення всіх питань, пов'язаних із тою чи іншою кризовою ситуацією). Відповідно до цього для ТОВ «Джоін АП!» першочергово пропонується створити антикризову команду з підтримки бізнесу і за умови позитивних результатів, які задовільнять керівництво організації в перспективі на майбутнє може передбачати масштабування даного проекту із створенням регіональних команд в офісах різних країн, де є представництва туроператора.

Склад групи антикризової команди пропонується мінімальний, але при цьому з наявністю спеціалістів, що можуть вирішити весь комплекс антикризових заходів, а саме наступних фахівців:

➤ Кризовий менеджер – займається керування та схваленням плану антикризового управління та відповідних програм на всіх етапах та відповідає досягнення поставлених результатів;

➤ Радник із кризових питань – допомагає кризовому менеджеру в усіх питаннях, а саме управлінні й забезпеченні необхідних ресурсів та інструментів, йому можуть делегуватися робочі обов'язки кризового менеджера за його відсутності в силу планових або форс-мажорних обставин;

➤ Директор із надзвичайних ситуацій – працює безпосередньо з правоохоронними органами за такої необхідності та відповідає за організацію, координацію заходів із запобігання й ліквідації надзвичайних ситуацій;

➤ Спеціаліст зі зв'язків з громадськістю – здійснює взаємодію із працівниками компанії, клієнтами, конкурентами, підписниками в соц. мережах і пресою, допомагає у репутаційних питаннях;

➤ Радник із людських ресурсів – даний спеціаліст забезпечує й оновлює поточну клієнтську базу даних, а саме працівників, радників та груп реагування;

➤ Юрисконсульт – відповідає за забезпечення дотримання законодавства при вирішенні криз й попереджувати правові перепони;

➤ Галузевий радник (в даному випадку в туризмі) – консультує щодо ситуації на ринку, його останніх тенденцій та змін, здійснює прогнози щодо подальшої ситуації на ринку та потенційних кризових явищ.

Відповідно до цього списку слід зазначити, що спеціаліст із людських ресурсів в ТОВ «Джоін АП!» є і оскільки функції в рамках антикризової команди збігаються із класичними, дана позиція не буде включена в команду (табл. 3.17), а задіяна з основного штату. Таким чином, витрати на місяць для утримання антикризової команду складатимуть 165500, а на рік – 1986000. Згідно з фінансовою звітністю 2022 року в ТОВ «Джоін АП!» налічується 179 працівників основного



штату в Україні. Проте, туроператор має свої представництва в низці країн, отже кількість працівників більша.

Таблиця 3.18

## Витрати на місячне утримання антикризової команди

Посада	Розмір заробітної плати в місяць
Кризовий менеджер	40000 грн.
Радник із кризових питань	30000 грн.
Директор із надзвичайних ситуацій	25000 грн.
Спеціаліст зі зв'язків з громадськістю	22500 грн.
Юрисконсульт	18000 грн.
Галузевий радник	30000 грн.
<b>Разом</b>	<b>165500 грн.</b>

\* Складено автором

Для розрахунку візьмемо результати Мінфіну на 2023 рік, де середня заробітна плата штатного працівника в Україні становить 17176 грн. на місяць. Відповідно  $179 \cdot 17176 = 3074504$  грн., а оскільки витрати на утримання антикризової команди складає 5% від цих витрат можна зазначити, що у компанії достатньо коштів для фінансування запропонованого проєкту із власних засобів без залучення додаткових кредитних чи інвестиційних коштів. Відповідно до рис. 3.5 запропоновано організаційну структуру антикризової команди.

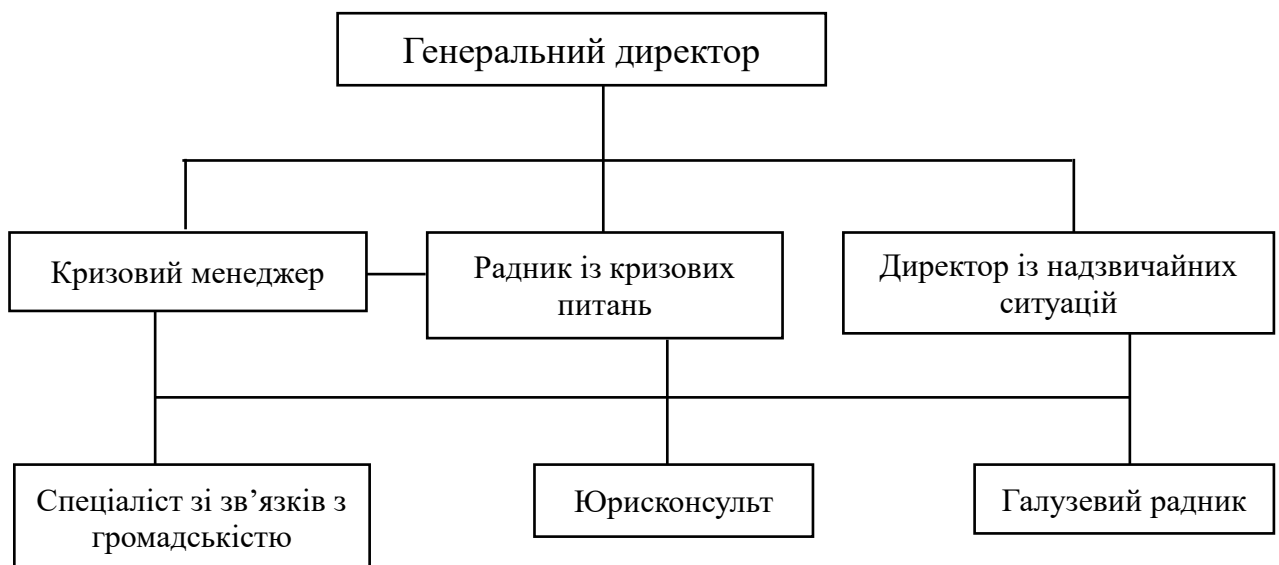


Рис. 3.5. Організаційна структура антикризової команди

\* Побудовано автором

Вона буде складатися із зазначених фахівців, які на найвищому рівні будуть підпорядковуватися генеральному директору ТОВ «Джоін АП!». Серед переваг даної структури слід зазначити, що вона досить зручно впишеться в загальну структуру управління підприємством як один із функціональних підрозділів. Запропонована організаційна структура є функціонального типу, що в свою чергу означає, що на низовому рівні управління працівники отримують розпорядження відразу від кількох керівників, це потрібно для розробки узгоджених заходів антикризової діяльності, однак і може призвести до виникнення конфліктів через ймовірність появи суперечностей в задачах даними різними керівниками одному працівнику, для уникнення цього необхідна якісна комунікація між керівниками середньої ланки. Зазначений тип організаційної структури ефективний для організації невеликої кількості працівників, що доречно, оскільки команда налічує склад з 6 працівників команди плюс генерального директора, якому вона звітує. Управління за таких умов сприяє ефективному використанню наявних ресурсів та дає змогу посилити координацію в межах окремих функцій, проте відбувається сповільнення процесу прийняття рішень і затримка в проведенні розроблених заходів.

Таблиця 3.19

## Витрати на якісне забезпечення одного працівника в рік

Категорія витрат	Сума
Курси	10000 грн.
Премія	5000 грн.
Надбавки	2000 грн.
Разом	17000 грн.

\* Складено автором на основі розрахунків

Також не лише витрати на заробітну плату компанія здійснює для забезпечення працівників. Згідно з врахуванням даних табл. 3.18 фінансові витрати на одного працівника в рік складуть  $165500 \cdot 12 + 17000 \cdot 6 = 2088000$  грн.. Однак слід зазначити, що не лише фінансові витрати передбачають при створенні постійної команди фахівців, на їхній пошук, злагодження чи у випадку «зрощення» певного фахівця в самій компанії з низових позицій зазначає і про часові витрати на

реалізацію проєкту, перш ніж команда почне повноцінно функціонувати, хоч значні фінансові витрати на цей період не потребуються.

Пошук працівника на ринку праці для керуючої посади може складати до 6 місяців, в той час як «зрощення» відповідної позиції займає 5 років, а можливо й більше. Відповідно до цього процес пошук працівників антикризової команди може зайняти загалом 1 рік та 3-4 місяці, орієнтація відбувається за позицією на яку потрібно найбільше часу, оскільки процеси пошуку всіх фахівців можуть здійснюватися паралельно з доданням часу на знайомство працівника з нюансами компанії та злагодженням колективу.

Таблиця 3.20

## Часові витрати на створення антикризової команди

Посада	Часові витрати при пошуку на ринку праці	Посада	Часові витрати при «зрощенні» спеціаліста в компанії
Кризовий менеджер	6 місяців	Кризовий менеджер	4-5 років
Радник із кризових питань	5 місяців	Радник із кризових питань	3-4 роки
Директор із надзвичайних ситуацій	5 місяців	Директор із надзвичайних ситуацій	4 роки
Спеціаліст зі зв'язків з громадськістю	2-3 місяці	Спеціаліст зі зв'язків з громадськістю	2-3 роки
Юрисконсульт	2-3 місяці	Юрисконсульт	2-3 роки
Галузевий радник	3-4 місяці	Галузевий радник	2-3 роки
<b>Процес</b>		<b>Процес</b>	
Знайомство працівника з нюансами роботи в ТОВ «Джоін АП!»	3-4 місяці	Знайомство працівника з нюансами роботи в ТОВ «Джоін АП!»	-
Злагодження колективу	6 місяців	Злагодження колективу	6 місяців

\* Складено автором

У випадку зі зрощенням працівників, де на запуск проєкту знадобиться приблизно 5 з половиною років. В свою чергу, слід відзначити, що попри значно більші часові витрати на другий сценарій, він має свої переваги серед яких працівники, що добре ознайомлені з усіма особливостями компанії та практично відразу можуть розпочинати роботу, а також команда з таких фахівців хоч і

потребує злагодження, оскільки може бути зібрана з працівників різних відділів, з меншою ймовірністю, ніж за першим сценарієм може не спрацюватися чи потребувати заміни однієї чи кількох позицій в силу людського фактору.

Можна запропонувати ТОВ «Джоін АП!» для більш швидкого запуску проекту першочергово створити команду із працівників знайдених на ринку праці, а тим часом реалізувати заходи із «зрощення» працівників на відповідно посади, що потім може стати непоганим заходом страхування, до прикладу в разі успішної реалізації та бажання масштабувати проєкт можна буде створити ще одну антикризову команду для іншої філії чи замінити якусь із позицій в наявній команді за необхідності.

Також туроператору можна запропонувати такі антикризові заходи як розвиток внутрішнього туризму та реалізації турів до місць, що постраждали внаслідок повномасштабного вторгнення, де клієнти могли б вшанувати пам'ять полеглих. Звісно, такі заходи можливі лише за створення безпечних умов перебування в цих містах, а також вони відіграють важливу історичну, соціальну роль та можуть бути використані як інструменти боротьби з інформаційною пропагандою, оскільки іноземні туристи матимуть змогу на власні очі побачити наслідки збройної агресії Росії. Можлива тимчасова переорієнтація в маркетинговій стратегії на нового цільового споживача в Україні, оскільки через воєнній дії чоловіки не можуть виїжджати за кордон і згідно з даними ТОВ «Джоін АП!» кількість жінок-туристів нині значно переважає, внаслідок чого змінився портрет цільового споживача, що варто враховувати.

Ще одним заходом для покращення діяльності туроператора може бути підвищення децентралізації управління в окремих фірмах, оскільки війна дозволила наочно переконати, що за умов відсутності зв'язку між представництвами важливо як кожен окремий керівник може вирішити наявні проблеми самостійно, а оскільки в ТОВ «Джоін АП!» велика кількість професійних кадрів, що могли б самостійно проводити ефективне управління дана пропозиція не потребує додаткових витрат.

Досить універсальним, гнучким та відносно інноваційним інструментом є штучний інтелект, який може бути доданий до різних систем задля оптимізації та автоматизації рутинних справ. Як до прикладу він може бути доданий у чат-бот для спілкування із клієнтами, так й інтегрований до інших систем, як наприклад CRM, де залучення штучного інтелекту дає змогу ще більше оптимізувати спілкування з клієнтською базою та пропонувати їм потенційно цікаві послуги. Варто відзначити, що в такому випадку ШІ є більш об'єктивним, оскільки використовує сухі факти про замовлення та вподобання клієнта, коли працівник може припускатися помилок через призму власних смаків та переконань.

Отже, в рамках вдосконалення антикризового управління ТОВ «Джоін АП!» запропоновано вдатися до концепції «3DC управління», яке передбачає досить гнучкий, симптоматичний та комплексний підхід до здійснення відповідного типу управління. В рамках даної концепції було проведено метод аналізу ієрархій для вибору найоптимальнішої із запропонованих пропозицій щодо покращення, в результаті чого ТОВ «Джоін АП!» запропоновано створити антикризову команду, а також розраховано витрати як фінансові, так і часові на реалізацію проєкту, а також інші заходи, що мають на меті покращити антикризове управління туроператора.

### **3.3. Оцінка ефективності та ризиків запропонованих заходів**

При оцінці ефективності пропозиції важливо визначити через який період реалізований проєкт окупиться та почне приносити прибутки, а рівень ризику дозволяє зрозуміти чи доцільно втілювати в життя пропозицію. Для ТОВ «Джоін АП!» запропоновано створити антикризову команду та прораховано фінансові й часові витрати на її утримання. Згідно із поточним кризовим станом першочерговою задачею антикризовою командою буде розробка програм націлених на вирішення поточних викликів організації, а в подальшому забезпечення та розвиток інструментів попереднього моніторингу.

Слід зазначити про проблематику оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, що потребують детального вивчення з врахуванням тенденцій ринку, ролі різних напрямів діяльності та досягнення цілей. Тому для прийняття найбільш доречного управлінського рішення керівник повинен мати повноцінну та не менш важливо достовірну й актуальну картину стану справ. Враховуючи це інформація, що йому надходить повинна відповідати великій кількості вимог, оскільки являє собою підґрунтя для рішень, вона має бути вчасно, достатньою, але при цьому не перевантаженою, а менеджеру потрібно врахувати всі особливості для пошуку найкращої альтернативи з можливих, що передбачає залучення найменшої кількості ресурсів з отримання найвищих результатів.

Таблиця 3.21

## Часові, фінансові витрати проєкту і очікувані результати

Часові витрати		Фінансові		Прогнозовані доходи	
Пошук працівників на ринку праці	6 місяців	Заробітна плата працівників в рік	1986000 грн.	Створення однієї антикризової програми	1585000 грн.
Знайомство працівника з нюансами роботи в ТОВ «Джоін АП!»	3 місяці	Курси на одного працівника в рік	10000 грн.		
Злагодження колективу	6 місяців	Премії на одного працівника в рік	5000 грн.		
Створення однієї антикризової програми	9 місяців	Надбавки на одного працівника в рік	2000 грн.		
Реалізація однієї антикризової програми	6 місяців				
<b>Разом</b>	<b>30 місяців</b>	<b>2088000 грн.</b>		<b>1585000 грн.</b>	

\* Складено автором

В цілому середній час розробки однієї антикризової програми може займати від 6 місяців до одного року, звісно ці терміни можуть відрізнятися залежно від таких факторів як складність кризової ситуації, її масштаб і т. п.. В свою чергу реалізація однієї антикризової програми в результаті може принести в середньому 20% від сукупного обсягу продажів, проте додатково варто враховувати і час на

реалізацію антикризової програми, який приблизно теж може займати від 6 місяців до одного року.

Згідно із співставленням часових і фінансових витрати до отриманих прибутків від створення антикризової команди для ТОВ «Джоін АП!» (табл. 3.21) час від початку пошуку кандидатів на посади до отримання результатів від реалізації першої антикризової програми створеної цією командою займе 30 місяців і прогнозовано принесе близько 1585000 грн., в той час як витрати на утримання команди в рік складе 2088000 грн.. Далі необхідно співставити всі витрати і результати відносно один одного щоб мати змогу зорієнтуватися через який час проєкт себе окупить.

Для розрахунку був обраний варіант пошуку спеціалістів на посади на ринку, а не «зрощення» в середині ТОВ «Джоін АП!», проте паралельно компанія може реалізовувати і другу програму, яка в майбутньому може використовуватися для масштабування чи страхування першого проєкту. Враховуючи, що антикризова команда не зможе одразу продукувати антикризові програми навіть після найму працівників, оскільки їм потрібно буде час на адаптації до роботи в ТОВ «Джоін АП!» та злагодження колективу, а також знадобиться час на розробку програми та її реалізації перш ніж вона принесе результати.

Таблиця 3.22

## Співставлення витрат до фінансових результатів

Часовий вимір		Вартість	Очікувані результати
30 місяців		4176000 грн.	1585000 грн.
9 місяців		1566000 грн.	3170000 грн.
9 місяців		1566000 грн.	4755000 грн.
<b>Разом</b>	<b>48 місяців</b>	<b>7308000 грн.</b>	<b>9510000 грн.</b>

\* Складено автором

Отже, відповідно до результатів табл. 3.21 можна зазначити, що вже на 4-му році реалізації проєкту він вже окупиться та принесе перші прибутки в розмірі 2202000 грн.. Варто зазначити, що перші 6 місяців пошуку кандидатів на посади витрати на їх заробітну плату очевидно не враховувалися. Згідно з цим варто

розрахувати й інші показники ефективності від створення антикризової програми (табл. 3.22), щоб скласти ширшу картину.

Розрахунок показника чистої теперішньої вартості (NPV) відбувається відповідно до формули (3.12):

$$NPV = \frac{CF_k}{(1+r)^k * (1+i)^k} - IC, \text{ де} \quad (3.12)$$

$CF_k$  – сума грошового потоку за період  $k$ ;

$k$  – період (рік, квартал, місяць і т. п.);

$r$  – дисконтна ставка;

$i$  – індекс інфляції;

$IC$  – сума інвестицій.

Таким чином:

$$NPV = \frac{9510000}{(1+0,16)*(1+0,08)} - 7308000 = 282985,16 \text{ (грн.)}$$

Розрахунок основних показників ефективності інвестиційного проєкту:

Рентабельність (3.13):

$$P = \frac{\Pi}{B} * 100\%, \text{ де} \quad (3.13)$$

$\Pi$  – валовий прибуток від реалізації програми;

$B$  – загальні витрати.

$$P = \frac{9510000}{7308000} * 100\% = 130,13 \text{ (\%)}$$

Рентабельність має позитивний показник, що відображає прибутковість проєкту.

Внутрішня норма рентабельності або ж IRR (3.14):

$$\sum \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC = 0, \text{ де} \quad (3.14)$$

$P_k$  – сума грошового потоку за період  $k$ .

$$\frac{9510000}{(1+r)*(1+0,08)} - 7308000 = 0, \text{ звідки}$$

$$r = 0,20$$

Індекс рентабельності (3.15):

$$PI = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} / IC, \quad (3.15)$$



$$PI = \frac{9510000}{(1 + 0,16)^4} / 7308000 = 1,122$$

Отже, оскільки  $PI > 1$ , проект варто прийняти до розгляду. Наступним кроком слід розглянути всі показники разом, щоб комплексно оцінити показники створення команди спеціалістів для покращення антикризового управління ТОВ «Джоін АП!».

Таблиця 3.23

## Показники ефективності інвестиційного проекту

Інвестиції	7308000 грн.
NPV	282985,16 грн.
Рентабельність	30,13%
Період окупності	4 роки
IRR	$r = 0,20$
PI	1,122

\* Складено автором

Таким чином, відповідно до табл. 3.22 можна зазначити, що загалом антикризова проект по створенню команди спеціалістів для ТОВ «Джоін АП!» має хороші показники ефективності та може бути впровадженим в діяльності підприємства.

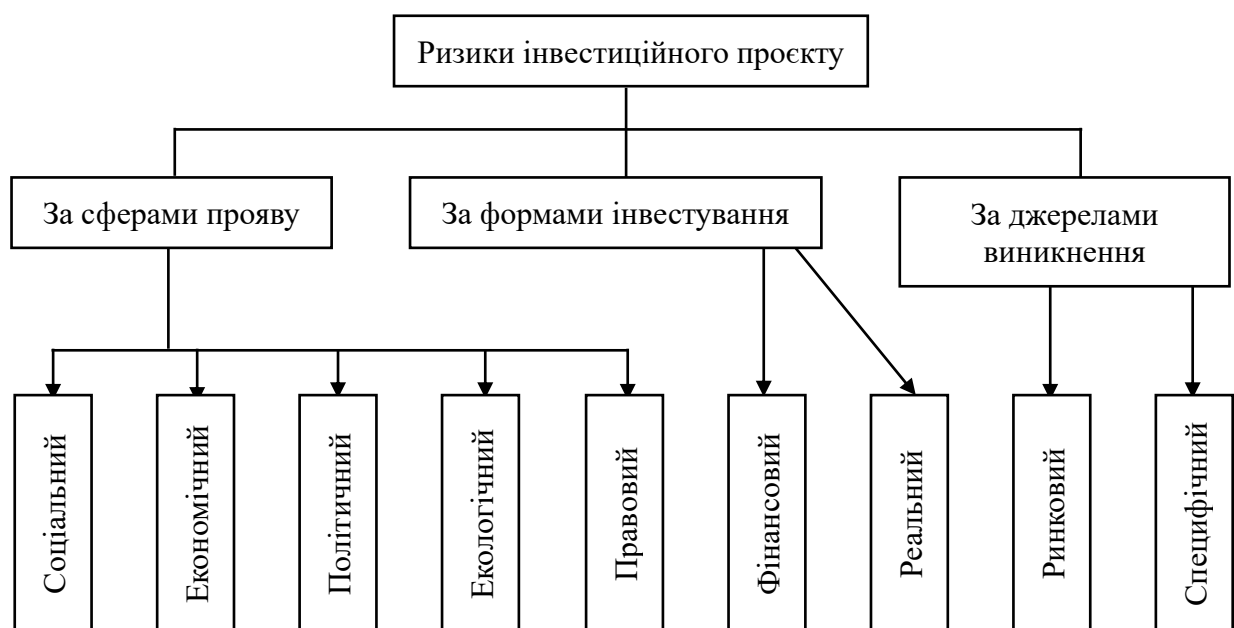


Рис. 3.6. Ризики впливу на інвестиційний проект

\* Побудовано автором на основі джерела [5]

Однак варто зазначити, що ефективність антикризової команди та розроблених нею заходів може вимірюватися не лише у фінансовому аспекті, а і до прикладу збереження репутації. Звісно, оцінка вже таких факторів, хоч і очевидно є значною, знайти відображення у кількісному прояві їх буде важко. Безпосередньо вплив на реалізації інвестиційного проекту здійснюють й вплив ризику не лише у внутрішньому середовищі підприємства, а й зовнішніх. Відповідно до цього при створенні та роботі антикризової команди впливають економічні, соціальні, екологічні фактори, а також специфічні умови, які пов'язані з галуззю та іншими особливостями підприємства, до них можна віднести організаційно-правову форму, підхід до організації робочого процесу та інші.

Таблиця 3.24

## Оцінка експертами ризиків на різних етапах реалізації програми

Фактор ризику	Пріоритет	Середня оцінка	Питома вага	Ймовірність
<b>1. Передінвестиційний етап</b>				
Недостатня оцінка потреб компанії	1	2	6,7	13,4
Проблеми з пошуком фахівців	2	6	3,69	22,14
Нечіткість у визначенні завдань та цілей команди	2	3	3,69	11,07
Технічні проблеми	3	2	2,46	4,92
Форс-мажорні обставини	4	1	0,67	0,67
Разом				52,2
<b>2. Інвестиційний етап</b>				
Неефективне управління ресурсами	1	2	6,7	13,4
Непередбачувані витрати	4	2	0,67	1,34
Недостатня підготовка команди до кризи	3	1	2,46	2,46
Помилкове управління кризою	2	2	3,69	7,38
Підвищення витрат на заробітну плату	2	4	3,69	14,76
Разом				39,34
<b>3. Експлуатаційний етап</b>				
Недостатня підтримка з боку керівництва	2	1	3,69	3,69
Проблеми у налагодженні взаємодії з іншими підрозділами	1	2	6,7	13,4
Недостатній моніторинг	3	4	2,46	9,84
Конфлікти в команді	2	3	3,69	11,07
Звільнення спеціаліста	4	5	0,67	3,35
Разом				41,35
Усього по всіх етапах				132,89

\* Складено автором

Ринкові умови теж здійснюють вплив на реалізацію проєкту, до прикладу коливання заробітних плат на ринку праці передбачає відповідно змін оплати фахівців, аби вони не пішли в іншу компанію. Також важливим питанням при здійсненні антикризових заходів є врахування ризиків та оцінка їхнього впливу на діяльність ТОВ «Джоін АП!», оскільки виникнення будь-яких непередбачуваних обставин чи потреби у зміні планових процедур без розуміння ступеню ризиків цих речей може занурити компанії в нову кризу. Оцінка ризиків у кількісному прояві (табл. 3.23) може здійснюватися при використанні експертних методів для проставлення ваги тих чи інших викликів.

В даному випадку для розрахунку ризиків визначено 4 пріоритети, які відображають значення їхнього впливу на реалізацію запропонованого проєкту, де перший і останній пріоритети відображають мінімальне і максимальне значення, співвідношення ваги між 1-м та 4-м пріоритетом визначено в розмірі 10. Таким чином, запропоновані заходи враховують 15 факторів ризику.

Питома вага фактору ризику для кожного пріоритету буде виглядати наступним чином:

Для першого пріоритету – 6,7

Для другого пріоритету –  $(6,7+0,67)/2 = 3,69$

Для третього пріоритету –  $(6,7+0,67)/3 = 2,46$

Для четвертого пріоритету – 0,67

Максимальний ризик складає 150 ( $15*10$ ), мінімальний відповідно – 15. Якщо узагальнена оцінка ризику дорівнюватиме від 15 до 55 – проєкт є мало ризикованим, від 55 до 95 – помірний ризик, від 95 до 135 – значний ризик, від 135-150 високий рівень ризику. Згідно з отриманими результатами (табл. 3.23) узагальнена оцінка дорівнює 132,89, що відповідає значному ризику від впровадження заходу.

Оцінка ризиків являє собою систематичний процес, котрий проводиться компетентною особою, що здійснює аналіз та контроль небезпек і ризиків, притаманних певній ситуації або місцю, і має на меті визначення заходів, що необхідно вжити для усунення чи контролю цих ризиків. Такий інструмент

прийняття рішень має на меті визначити чи варто вжити відповідні заходи і якщо так, то які для усунення або ж контролю цих ризиків. Також ця особа повинна визначити, які з них мають бути пріоритетними відповідно до рівня ймовірності та впливу, який вони мають на бізнес.

Аналіз ризиків, складовою якого є їхня оцінка представлена багатоетапним процесом, на меті якого є виявлення та аналіз усіх потенційних ризиків й проблем, котрі можуть завдати шкоди бізнесу або підприємству. Відповідно до цього аналіз ризиків теж необхідно включати до перманентної діагностики підприємства задля здійснення випереджаючих дій стосовно кризових ситуацій. Необхідно зазначити, що ризики при достатній наявності контролю і впливу на них можуть відкрити нові можливості для компанії, як наприклад розробка нових послуг, які враховуючи тенденції ринку з високою ймовірністю будуть користуватися попитом на відміну від старих, що допоможе використати ситуацію на свою користь та отримати прибутки.

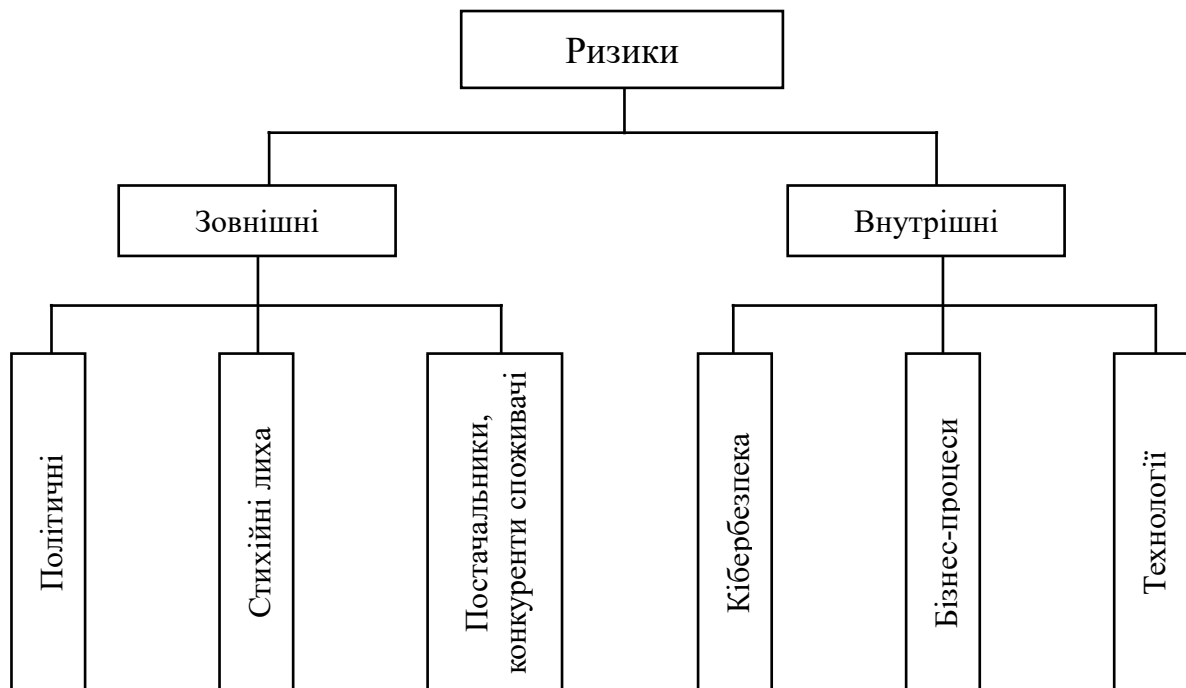


Рис. 3.7. Основні категорії ризиків для ТОВ «Джоін АП!»

\* Побудовано автором

Також необхідно враховувати загальні потенційні ризики для ТОВ «Джоін АП!», оскільки в рамках реалізації запропонованого проєкту вони теж відіграють

значну роль. Тож, відповідно до рис. 3.5 основними категоріями для ТОВ «Джоін АП!» визначено серед внутрішніх кібербезпека, оскільки загроза атаки хакерів на сервери компанії, які містять базу даних про клієнтів та працівників передбачає не лише фінансові втрати, а й репутаційні, бізнес-процеси в організації потребують узгодженості та безперебійності, враховуючи, що це велика комплексна робота, яка включає велику кількість різних представництв ТОВ «Джоін АП!» та підрозділів в них, відповідно даний ризик є значним. Інноваційність нині являє собою не просто категорії забезпечення розвитку підприємства, а й отримання тих результатів завтра, яка підприємство мало сьогодні в силу швидкого розвитку нових підходів та технологій, що все більше мінімізують сукупні витрати та дозволяють підвищити доходи.

Щодо зовнішніх ризиків підприємства слід зазначити, що політичні та воєнні фактори несуть вплив на діяльність ТОВ «Джоін АП!», що було визначено протягом аналізу результатів роботи туроператора протягом досліджуваного періоду. Стихійні лиха, враховуючи специфіку туристичного бізнесу є суттєвими, оскільки від них залежить як безпека працівників, так і туристів, які відпочивають на тому чи іншому курорті. Постачальники, конкуренти та споживачі теж прямо чи опосередковано впливають на роботу ТОВ «Джоін АП!», від результатів та вчасності роботи постачальників залежить і вчасність роботи компанії, конкуренти можуть змінювати свої позиції на що потрібно відповідати, аби не втратити свої, клієнти зміною свої смаків відповідно змінюють і запропоновані послуги, аналіз та адаптація до всіх цих змін пов'язана із високими ризиками, що потребують гнучкості.

Таким чином запропонований проєкт зі створення антикризової команди для ТОВ «Джоін АП!» визначено як ефективний, враховуючи співвідношення часових і фінансових витрат до отриманих фінансових результатів. Розраховано показники ефективності зазначеного інвестиційного проєкту з якого видно, що окупність заходів займе 4 роки. Проте варто зазначити про суттєвий підготовчий етап, що включає пошук кандидатів на ринку праці займає 6 місяців, однак не потребує додаткового вкладання інвестицій. Хоча варто зазначити, що результати оцінки

роботи антикризової програми визначаються не лише мінімізацією витрат і отримання прибутків, а і репутаційними результатами, що для компаній, які вже багато років працюють на ринку та старанно вибудовували свій імідж може бути значно цінніше. Також не можна не зазначити про створення антикризової програми, оскільки було розраховане не лише час розробки, а й реалізації створеного проєкту до отримання перших результатів.

В оцінці ризиків слід зазначити, що в ході запропонованої програми найбільш впливовими визначено такі як недостатня оцінка потреб компанії, неефективне управління ресурсами і проблеми при налагодженні комунікації між новою командою та вже функціонуючими підрозділами, що в свою чергу є важливим, оскільки в рамках проведення постійного моніторингу та зібранню актуальної і достовірної інформації для фахівців вкрай важлива налагоджена комунікації з іншими відділами для вільного і швидкого руху інформації. Також розглянуто загальні ризики ТОВ «Джоін АП!», які поділені на внутрішні і зовнішні джерела, та роль яких при реалізації проєкту є не менш важливою, бо характеризує умови в яких провадить свою діяльність підприємство і забезпечення яких у внутрішніх процесах є найкритичнішим.

Ідентифікація ризиків є надзвичайно важливою як і емпіричний аналіз в їхній оцінці, оскільки це дозволяє у кількісній категорії прорахувати ці показники. Проте варто зазначити, що для отримання оцінок максимально наближених до об'єктивних важливими вимогами до складання експертних груп є наявність високих компетенцій в досліджуваному питанні та чимала група. Це необхідно, бо навіть професіонал в свої справі не застрахований від людського фактору чи через наявність специфічного досвіду може мати спотворену суб'єктивну картинку щодо того чи іншого питання.

З метою підвищення своєї конкурентоспроможності ТОВ «Джоін АП!» вживаються заходи щодо розширення своїх можливостей та модернізації роботи, впровадженню нових технологій у діяльність та розробка нових послуг. Це в свою чергу також дозволяє мінімізувати наявні ризики шляхом диверсифікації джерел прибутків. Ще одним важливим заходом можна виділити створення фінансової

подушки безпеки, що може знадобитися при настанні малоімовірних або ж непередбачуваних кризових випадків. В силу обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів, інноваційні рішення повинні прийматися після глибокого аналізу інвестиційного проєкту. В свою чергу, інвестори можуть стикатися з проблемами розстановок пріоритетів між прибутковістю й ризикованістю проєктів, оскільки зазвичай проєкти, котрі мають високі ризики приносять найбільші прибутки і навпаки, в зв'язку з чим може виникнути бажання ризикнути. Це властиво починаючим інвестором, які кортять заробити перші статки, досвідчені вже більш націлені на збереження наявних засобів та інвестують переважно у проєкти, що мають помірний ризик і відповідний дохід.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, проаналізовано основні економічні показники діяльності ТОВ «Джоін АП!» на базі фінансової звітності компанії та різноманітних літературних джерел. Відповідно до цього слід зазначити, що пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення Росії до України сильно відобразилися на фінансових результатах компанії, особливо враховуючи, що на момент початку агресії український ринок був ледь не єдиним для туроператора і тільки після цього відбулися широкі дії про виходу компанії на ринки інших країн. Проте, дане розширення передбачалося ТОВ «Джоін АП!» і раніше, тому відбулося просто активне прискорення процесу, що можна відзначити як позитивний фактор, оскільки рішення відповідало стратегії та не було прийнято поспіхом. Підприємство намагається максимально знизити свої збитки та стабілізувати показники, відкриваються філії в нових країнах, як до прикладу в Литві, Латвії та Естонії, що дає змогу реалізувати нові можливості. Відповідно до цього ТОВ «Джоін АП!» може розраховувати на отримання додаткових прибутків з цих країн, оскільки в Україні туризм значно ускладнений.

Було проаналізовано світовий досвід антикризового управління відомими компаніями, зокрема General Electric, Booking Holdings, Spotify, DHL Express Toyota, та Virgin Galactic, що відобразило різноманітність кризових явищ, які можуть мати локальний вплив на окреме підприємство так і на сферу загалом. Із аналізу світового досвіду, можна зазначити, що для досягнення вдалої діяльності в умовах кризи більшість компаній за можливості адаптували свої послуги і продукти до нових умов, однак у разі проблем із таким сценарієм підприємство максимально мінімізувало витрати.

Загальна характеристику ТОВ «Джоін АП!» відображає те, що туроператор є одним із лідерів на українському туристичному ринку та має великий досвід у своїй діяльності. Проте, «Джоін АП!» будує інтегровану структуру у наданні туристичного продукту, а саме котра передбачає досягнення синергетичного ефекту та отриманні максимальної ефективності у своїй діяльності. Для цього компанія



залучає туристичних агентів, що сприяє більшому та швидшому розширенню у наданні послуг фірмою. Варто також зауважити і про складність реалізації туристичних послуг внутрішнього туризму для ТОВ «Джоін АП!», оскільки через регулярні ракетні обстріли велика кількість інфраструктурних об'єктів була знищена або пошкоджена, відповідальним та гострим питанням постало забезпечення безпеки пасажирів під час подорожей, виникнення потреби в закупівлі відповідного обладнання для роботи в нових реаліях та ще багато ускладнень, не враховуючи витрати компанії для виходу на зовнішні ринку не могли не відобразитися на ціновій політиці. Проте варто додати, що на збільшення вартості подорожей впливали також підвищення вартості комунального обслуговування, харчових продуктів й т. п.. Тенденція до росту цін простежувалася і влітку 2023 року, де порівняно з аналогічним періодом 2022, а вартість окремих послуг в залежності від особливостей туру зросла на 300-7000 грн.. Однак можливість продовжувати ведення туристичної діяльності для ТОВ «Джоін АП!» в Україні, що багато років була основним ринком збуту послуг із напрацьованою мережею контактів, досвідом, партнерів, є важливим елементом антикризових заходів хоча б з точки зору збереження компанії на українському ринку.

В ході реалізації антикризових заходів ТОВ «Джоін АП!» компанія зіткнулася із певними викликами, до прикладу при масштабуванні своєї діяльності на нові ринку туроператор, як і великій кількості інших бізнесів потребував пройти досить серйозний умовний кастинг для функціонування на ринках ЄС, аби довести свою спроможність бути конкурентоспроможними. Туристична галузь, в свою чергу, передбачає проходження складної процедури отримання ліцензії із зобов'язаннями по забезпеченню страхування, також для українських підприємств можуть бути додаткові вимоги через більші ризики, що зумовлені наслідками збройної агресії. Слід відзначити і певну повільність у тривалості відповідних процесів в країнах ЄС порівняно з Україною, що є відображенням бюрократичних нюансів та інших особливостей окремих країн. Таким чином диверсифікація доходів дозволила значно зменшити залежність ТОВ «Джоін АП!» від стану одного туристичного ринку.

Протягом досліджуваного періоду ТОВ «Джоін АП!» було здійснено низку антикризових заходів для поліпшення своєї діяльності в нових реаліях, для адаптації до пандемії туроператор перевів всю можливу роботу в онлайн, інвестував у розвиток внутрішнього туризму, впроваджено послугу «страхування від коронавірусу», після повномасштабного вторгнення Росії до України підприємство масштабували свою діяльність за кордон та диверсифікувало джерела доходу, а також розробило нову інтегровану систему логістики. Варто зазначити і про процес трансформації способу надання послуг до особливостей туристичних ринків різних країн, оскільки врахування специфіки функціонування закордонного ринку дозволить компанії легше інтегруватися та бути позитивно сприйнятою потенційними клієнтами.

Відповідно до отриманих результатів проведеного аналізу ієрархій, що передбачав пошук найкращої із наявних альтернатив пропозиції вдосконалення антикризового управління ТОВ «Джоін АП!» запропоновано створити антикризову команду, що дозволить організації мати групу спеціалістів, робота яких буде повністю зосереджена на забезпечення фінансової стійкості підприємства, що першочергово передбачає розробку антикризових програм для вирішення поточних проблем з якими зіткнувся туроператор, а також створення системи перманентної діагностики стану внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозування і здійснення попереджувальних заходів, які в свою чергу дозволять уникнути або ж бути гарно підготовленими до майбутніх викликів.

В питанні оцінки ефективності запропонованого заходу в повному обсязі є проблематичним через певні особливості антикризового управління, оскільки результати від роботи антикризової команди не завжди можуть мати кількісний вимір оцінки. До прикладу у вирішенні кризової ситуації, які можуть бути кардинально різними, ключовим питанням буде збереження репутації ТОВ «Джоін АП!», що вже довго працює на ринку та зарекомендувала себе як сильного гравця та відповідальний бізнес і якщо фінансову оцінку від мінімізації втрат при такій ситуації оцінити можна шляхом розрахунків, то збереження репутації визначити в кількісній категорії буде важко, хоч і очевидно, що результат розглядатиметься як

суттєвий. Однак навіть в такому випадку можлива оцінка шляхом проведення аналізу з експертними оцінками.

Також покращення діяльності ТОВ «Джоні АП!» можна запропонувати такі заходи як проведення постійного моніторингу ринку та перманентну оцінку кризових явищ, що дасть змогу випереджати ймовірні нові криз та заздалегідь розробляти заходи щодо їхнього недопущення, або за неможливості такого сценарію максимальної готовності до цих криз, оскільки виникнення нових проблем для підприємства може бути фатальним за нинішніх обставин і додаткові кризові явища можуть значно погіршити ситуацію.

Ще підприємству варто запропонувати тимчасову переорієнтацію на ринку туристичних послуг в Україні, оскільки через вплив воєнних дій портрет цільового споживача туристичних послуг зазнав змін, а саме суттєве зниження подорожей серед чоловічого населення країни. Таким чином ці тимчасові зміни можна відобразити в маркетингових заходах, що дозволить знайти нових клієнтів швидше. ТОВ «Джоні АП!» варто задуматися про використання в своїй діяльності технологій штучного інтелекту, що дасть змогу автоматизувати і оптимізувати велику кількість рутинних задач значно швидше та дешевше, не залучаючи працівників, тим самим вивільнивши їхній час для виконання креативних задач.

ШІ є досить гнучким інструментом та може як бути реалізований сам по собі, як до прикладу чат-бот для спілкування із клієнтами, так й інтегрований до інших систем, як наприклад CRM, де додання штучного інтелекту дає змогу ще більше оптимізувати спілкування з клієнтською базою та пропонувати їм потенційно цікаві послуги. Варто відзначити, що в такому випадку ШІ є більш об'єктивним, оскільки використовує сухі факти про замовлення та вподобання клієнта, коли працівник може припускатися помилок через призму власних смаків та переконань.

Можна запропонувати розроблення туристичних маршрутів по містах України, що зазнали величезної шкоди від російської агресії, де клієнти могли б вшанувати пам'ять померлих. Звісно, такі заходи можливі лише за створення безпечних умов перебування в цих містах, а також вони відіграють важливу історичну, соціальну роль та можуть бути використані як інструменти боротьби з

інформаційною пропагандою, оскільки іноземні туристи матимуть змогу на власні очі побачити наслідки збройної агресії Росії.

Ще одним заходом для покращення діяльності туроператора може бути підвищення децентралізації управління в окремих фірмах, оскільки війна дозволила наочно переконатися, що за умов відсутності зв'язку між представництвами важливим є те, як кожен окремий локальний керівник може вирішити наявні проблеми самостійно, а оскільки в ТОВ «Джоін АП!» наявна велика кількість професійних кадрів, що могли б самостійно проводити ефективне управління дана пропозиція не потребує додаткових витрат.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Join UP! і SkyUp разом з UNITED24 відкривають збір коштів на тактичні аптечки для захисників та медиків. URL: <https://cutt.ly/MwOSEADB> (дата звернення: 11.11.2023).
2. Join UP! на зв'язку: новини компанії. URL: <https://cutt.ly/cwOSQpEt> (дата звернення: 05.10.2023).
3. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. С. 137–139. URL: <https://cutt.ly/3wvwfO2j> (дата звернення: 02.09.2023).
4. Блага Н. В., Івасюк О. С. Механізм прийняття стратегічних рішень на підприємстві в умовах невизначеності. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти*. Львів, 2022. С. 137–138. URL: <https://cutt.ly/8wP3AgGy> (дата звернення: 28.09.2023).
5. Бугай В. З., Оніпко А. Д. Фінанси та інвестиційно–будівельна діяльність. *Економічний простір*. 2019. С. 101–102. URL: <https://cutt.ly/Cwvwjyj5> (дата звернення: 10.09.2023).
6. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Економіка та управління підприємствами*. С. 58–60. URL: <https://cutt.ly/Y7lsOxy> (дата звернення: 05.09.2023).
7. Бурбело Н. Соціальна складова антикризового управління підприємством. *Socially competent management of corporations in behavioral conditions economics*. 2021. С. 172–173. URL: <https://cutt.ly/gwPZflbS> (дата звернення: 20.10.2023).
8. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. Київ, 2022. С. 38–40. URL: <https://cutt.ly/k7la7o7> (дата звернення: 02.09.2023).
9. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. *International Scientific Journal "Internauka"*: Екон. науки. 2018. URL: <https://cutt.ly/dwPZrLL1> (дата звернення: 12.07.2023).

10. Відпочинок українських військових – дослідження -. *Мандрія UA*. URL: <https://cutt.ly/VwPZTdhZ> (дата звернення: 05.10.2023).
11. Воронка. Теоретичні засади антикризового управління бізнесом. *Формування інструментів управління бізнесовими структурами у сучасних умовах*, м. Чернівці. 2021. С. 136–137. URL: <https://cutt.ly/uwvwbYLi> (дата звернення: 08.09.2023).
12. Гончар М. Ф., Захарчук В. С., Сидорчук Д. С. Дослідження специфіки забезпечення інвестиційної безпеки підприємства в умовах невизначеності. *Академічні візії*. 2023. URL: <https://cutt.ly/VwP3dFUo> (дата звернення: 29.11.2023).
13. Григорук І. О. Особливості управління туристичними підприємствами в умовах невизначеності. *Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти*. 2022. С. 222–223. URL: <https://cutt.ly/iwP3DCDp> (дата звернення: 05.11.2023).
14. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. С. 5–7. URL: <https://cutt.ly/OwP9IaPy> (дата звернення: 08.10.2023).
15. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. С. 13–14. URL: <https://cutt.ly/8wP9VpG7> (дата звернення: 15.10.2023).
16. Гурцак Є. О. Індикатори антикризового планування діяльності підприємств. *Економіка інноваційної діяльності підприємств* : Екон. кібернетика. 2018. С. 315–316. URL: <https://cutt.ly/OwPZq7QO> (дата звернення: 20.09.2023).
17. Дика О. Антикризове управління підприємством: сутність та значення. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*, м. Вінниця. 2022. С. 207–208. URL: <https://cutt.ly/YwvwnPsg> (дата звернення: 02.09.2023).
18. Дуднева Ю. Е., Антипцева О. Ю., Обиденнова Т. С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. Мукачево, 2019. С. 232–234. URL: <https://cutt.ly/swPZc2lb> (дата звернення:

25.11.2023).

19. Економічна правда. Join UP! за 3 сезони вклала у внутрішній туризм 60 мільйонів, але скоротила інвестиції до 1 мільйона. Економічна правда. URL: <https://cutt.ly/rwOSbYCM> (дата звернення: 12.10.2023).

20. Економічна правда. CEO Join UP!: здоров'я і життя українців важливіші за будь-яку меркантильну мету, але не вбивайте нас. Економічна правда. URL: <https://cutt.ly/5wOSUx2y> (дата звернення: 27.10.2023).

21. Економічна правда. Як ми внутрішній туризм розвивати хотіли і чому з цього нічого не вийшло. *Економічна правда*. URL: <https://cutt.ly/OwOSvHB8> (дата звернення: 20.10.2023).

22. Жадан Т. А., Александрова В. О., Стригуль Л. С. Антикризове управління туристичним і готельно-ресторанним бізнесом: теоретичний аспект. *Економіка, менеджмент та право : Туризм: економіка, прав. регулювання, корпор. бізнес, проблеми та перспективи*. 2023. С. 123–124. URL: <https://cutt.ly/NwP95dBz> (дата звернення: 12.11.2023).

23. Жуковська А. Сучасні інструменти антикризового управління підприємством. *Всеукраїнська науково-практична інтернет конференція з міжнародною участю*. 2020. С. 15. URL: <https://cutt.ly/IwP9BpVw> (дата звернення: 27.09.2023).

24. Зарубіна А. В., Онойко Ю. Ю., Щербатюк Н. І. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://cutt.ly/owPZYzTH> (дата звернення: 17.10.2023).

25. Захарова Н. Ю. Основи антикризового управління на підприємстві в умовах невизначеності. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2022. С. 29–31. URL: <https://cutt.ly/Y7ldUB0> (дата звернення: 11.09.2023).

26. Киричук А. В. Об'єкт, суб'єкт та функції управління антикризовою діяльністю підприємства. 2018. С. 18. URL: <https://cutt.ly/jwPL27ip> (дата звернення: 11.10.2023).

27. Кінас І. О. Підходи щодо розробки антикризової програми як основної

складової управління підприємством в умовах нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. С. 123–125. URL: <https://cutt.ly/MwPZpVrr> (дата звернення: 15.09.2023).

28. Клименко Т. А. Актуальні механізми антикризового управління підприємством в умовах сучасних викликів. Запоріжжя, 2021. С. 48–50. URL: <https://cutt.ly/27xDqJz> (дата звернення: 03.09.2023).

29. Клодчик О. О., Іванова М. І. Управління підприємством в умовах кризи. 2022. С. 464–465. URL: <https://cutt.ly/rwP3IO8S> (дата звернення: 08.10.2023).

30. Коваль Н. О. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://cutt.ly/77xSF1u> (дата звернення: 08.09.2023).

31. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка підприємства*. 2023. С. 135–137. URL: <https://cutt.ly/XwP3HM5Y> (дата звернення: 15.10.2023).

32. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності / С. О. Кириченко та ін. *Агросвіт*. 2021. С. 20–22. URL: <https://cutt.ly/cwP9OvzG> (дата звернення: 19.09.2023).

33. Кривобок К. В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. С. 192–194. URL: <https://cutt.ly/nwP3iAvG> (дата звернення: 30.10.2023).

34. Кудельський В. Е. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2020. С. 82–83. URL: <https://cutt.ly/mwvwZur0> (дата звернення: 20.09.2023).

35. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. С. 176–177. URL: <https://cutt.ly/Gwvwcwgtg> (дата звернення: 15.09.2023).

36. Левченко Д. В. Контроль в системі антикризового управління



підприємством. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*. 2023. С. 272–273. URL: <https://cutt.ly/dwP9BTIU> (дата звернення: 11.11.2023).

37. Лешко Х. С., Холявка В. З., Гужар У. Є. Інноваційні складові корпоративної соціальної відповідальності туристичних підприємств в сучасних реаліях. *Економіка та суспільство* : Туризм. 2021. URL: <https://cutt.ly/twvwUjQe> (дата звернення: 17.09.2023).

38. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Сарай В. М. Ситуаційний підхід до антикризового управління підприємством. *Фінансове регулювання зрушень в економіці України*. 2023. С. 55–56. URL: <https://cutt.ly/uwP3wjHg> (дата звернення: 26.09.2023).

39. Майже мільйон туристів: Join UP! фіксує суттєве зростання подорожей в 2021 році. *Туроператор Join UP! - кращі тури на відпочинок. Турагентство (туристичне агентство) в Києві, Україна*. URL: <https://cutt.ly/IwPZRerp> (дата звернення: 27.10.2023).

40. Марачевська А. В. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. 2022. С. 9–10. URL: <https://cutt.ly/9wvwAaYh> (дата звернення: 14.09.2023).

41. Море для військовослужбовців. Перша програма відновлення від Join UP!. URL: <https://cutt.ly/qwOSYyjb> (дата звернення: 05.11.2023).

42. Мостенська Т. Л., Костюк О. Д., Калініченко Є. В. Роль керівників в антикризовому управлінні. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. С. 189–190. URL: <https://cutt.ly/kwvwkr1U> (дата звернення: 12.09.2023).

43. Мягких І. М., Жильцова О. О. Інноваційні підходи щодо управління підприємством в умовах невизначеності. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*. 2023. С. 95–96. URL: <https://cutt.ly/DwP3tDhy> (дата звернення: 07.10.2023).

44. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". Ірпінь, 2018. URL: <https://cutt.ly/MwOSACQZ> (дата звернення: 19.11.2023).

45. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 117–118. URL: <https://cutt.ly/KwvwmAks> (дата звернення: 17.09.2023).
46. Пилипенко А. В., Жигалкевич Ж. М. Управління витратами підприємств в умовах невизначеності. 2023. С. 97–98. URL: <https://cutt.ly/IwP3afNT> (дата звернення: 09.10.2023).
47. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. С. 105–107. URL: <https://cutt.ly/FwvwLv3U> (дата звернення: 10.09.2023).
48. Попит відновлюється попри зростання цін: туроператор Join UP! підбиває підсумки літнього сезону 2023 – Статті Мандрії. Мандрія UA. URL: <https://cutt.ly/YwOSRG3A> (дата звернення: 27.10.2023).
49. Попри зростання цін українці подорожують. Investory News. URL: <https://cutt.ly/DwOSTOtw> (дата звернення: 25.10.2023).
50. Приклади мікронавчання персоналу в компаніях JoinUP, PizzaDay, Sigma, Петриківка | LMS Collaborator. LMS Collaborator. URL: <https://cutt.ly/MwOSYPwB> (дата звернення: 28.11.2023).
51. Про діяльність "Join UP!" в 2021 році. URL: <https://cutt.ly/AwPZHyaP> (дата звернення: 21.09.2023).
52. Прокопишин А. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Економічна наука*. Дубляни. С. 45–47. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2021/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/8.pdf) (дата звернення: 25.11.2023).
53. Прус Ю. І., Сосніна К. Д. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. *Young Scientist*. 2020. С. 161–162. URL: <https://cutt.ly/4wP9V1Ps> (дата звернення: 23.10.2023).
54. Ризик-менеджмент в антикризовому управлінні діяльністю туристичних підприємств / І. Пурська та ін. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*. Львів, 2020. С. 294–295.

URL: <https://cutt.ly/8wPZgOHS> (дата звернення: 27.09.2023).

55. Сак Т. В. Діагностика в антикризовому управлінні підприємством. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*, м. Вінниця. 2021. С. 575–576.

URL: <https://cutt.ly/bwvwIpdW> (дата звернення: 02.09.2023).

56. Скляр Є. В., Ксенофонтова А. Ю. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. *Економічний простір*. 2020. С. 155–157. URL: <https://cutt.ly/LwP9Pf5c> (дата звернення: 20.11.2023).

57. Славіна Н. А. Особливості управління підприємствами в умовах ризику та невизначеності ситуацій. Кам'янець-Подільський, 2022. С. 122. URL: <https://cutt.ly/LwP3XeMw> (дата звернення: 21.11.2023).

58. Соболева Г. Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://cutt.ly/I7xFejv> (дата звернення: 04.09.2023).

59. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. С. 72–74. URL: <https://cutt.ly/wwPZxU2F> (дата звернення: 07.10.2023).

60. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://cutt.ly/rwP9NrLk> (дата звернення: 12.11.2023).

61. Страхування від коронавірусу: туроператор Join UP! впроваджує додатковий вид страхування фінансових втрат туриста, пов'язаних з поширенням епідемії. URL: <https://cutt.ly/ZwOSngCF> (дата звернення: 10.11.2023).

62. Туризм в умовах повномасштабної війни: куди їхати, який напрям обирати та як планувати свої подорожі – Forbes.ua. URL: <https://cutt.ly/fwOSRpES> (дата звернення: 23.10.2023).

63. Туристів цікавить сервіс, а не країна походження компанії: як український туроператор під час війни вийшов на ринок Європи. Телеграф. URL: <https://cutt.ly/VwOSQKR3> (дата звернення: 08.11.2023).

64. Халатур С. М., Карамушка О. М., Крючко Л. С. Антикризове управління підприємствами: погляд на світовий досвід. *Молодий вчений*. 2020. С. 231–232. URL: <https://cutt.ly/CwvwRr1J> (дата звернення: 05.09.2023).
65. Халахур Ю. Л. Удосконалення антикризового управління підприємством. *Modern ways of solving the problems of science in the world*. 2023. С. 164–165. URL: <https://cutt.ly/qwP9BV8i> (дата звернення: 19.09.2023).
66. Хромушина Н. А. Формування системи ризик-менеджменту вітчизняних підприємств: практичні аспекти, проблеми та перспективи. *Економічні науки*, м. Суми. 2021. URL: <https://cutt.ly/CwPZbf3z> (дата звернення: 10.11.2023).
67. Чайкіна А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. 2022. URL: <https://cutt.ly/mwPZnsUp> (дата звернення: 15.10.2023).
68. Час кризи та виходу на нові ринки – звіт 2022 року. *URL Shortener, Custom Short URLs & Free Link Shortener | Cuttly*. URL: <https://cutt.ly/iwvwUyIx> (дата звернення: 21.09.2023).
69. Чумак В., Теренін Р. Антикризове управління та попередження банкрутства суб'єктів підприємництва. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*. 2023. С. 208–209. URL: <https://cutt.ly/FwP98p4R> (дата звернення: 28.10.2023).
70. Шаранов І. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. С. 38–41. URL: <https://cutt.ly/swOSPXPf> (дата звернення: 17.11.2023).
71. 05 Best Crisis Management Real-Life Examples. *CMI*. URL: <https://cutt.ly/SwvwT2Zm> (date of access: 21.09.2023).
72. 10 Examples of Digital Transformation Companies. *Yenlo*. URL: <https://cutt.ly/QwvwYeEP> (date of access: 21.09.2023).
73. 20 Effective Crisis Management Plan Examples. *Prlab*. URL: <https://cutt.ly/LwvwTsRV> (date of access: 21.09.2023).
74. 9 Future of Work Trends For 2023. Gartner. URL: <https://cutt.ly/6wOSOpep> (date of access: 17.11.2023).

75. Analysis and research of enterprise management information system based on cloud computing. *International Journal of Trend in Research and Development*. 2020. P. 40. URL: <https://cutt.ly/XwPXwD7s> (date of access: 24.11.2023).
76. Boin A. The New World of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research. *The New World of Crises*. 2018. URL: <https://cutt.ly/57ldBGK> (date of access: 14.09.2023).
77. COVID-19 hit major labels much harder than it did Spotify. *URL Shortener, Custom Short URLs & Free Link Shortener | Cuttly*. URL: <https://cutt.ly/VwvwTHPE> (date of access: 21.09.2023).
78. Crisis Management and Early Warning Systems in Enterprises. *ISPEC Journal of Social Sciences & Humanities*. 2020. P. 392–394. URL: <https://cutt.ly/pwPZ46hy> (date of access: 18.10.2023).
79. Crisis management for small and medium enterprises (smes) in sweden under covid 19 pandemic: business model innovation, crisis leadership and digital technology tools. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*. 2023. URL: <https://cutt.ly/LwPXNuRx> (date of access: 23.10.2023).
80. Crisis Management Plans and Strategies for Businesses | WSU MBA. WSU Online MBA. URL: <https://cutt.ly/k7lsatZ> (date of access: 02.09.2023).
81. Crisis Management Techniques and Programmes - GeeksforGeeks. GeeksforGeeks. URL: <https://cutt.ly/fwOSDrE7> (date of access: 12.10.2023).
82. Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*. 2020. URL: <https://cutt.ly/9wPXg2o1> (date of access: 14.10.2023).
83. Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*. 2022. URL: <https://cutt.ly/5wPXDjdJ> (date of access: 20.11.2023).
84. Enterprise anti-crisis strategy. *European Journal of Business and Management*. 2019. P. 35–36. URL: <https://cutt.ly/XwPXqoTp> (date of access: 29.09.2023).
85. Fasth J., Elliot V., Styhre A. Crisis management as practice in small-and

medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2020. P. 165–167. URL: <https://cutt.ly/MwPXkety> (date of access: 25.09.2023).

86. Fontanella C. Crisis Management Team Roles and Responsibilities. *HubSpot Blog | Marketing, Sales, Agency, and Customer Success Content*. URL: <https://cutt.ly/EwPXOxQu> (date of access: 06.12.2023).

87. Fragouli E. Interaction of crisis leadership & corporate reputation. *Journal of Business and Retail Management Research*. 2020. P. 45–47. URL: <https://cutt.ly/IwPXQGW1> (date of access: 01.11.2023).

88. How Businesses Have Successfully Pivoted During the Pandemic. *Harvard Business Review*. URL: <https://cutt.ly/SwwRVwx> (date of access: 21.09.2023).

89. Katamadze G. Business entity's preventive-anti-crisis strategy model and possibilities of its implementation in georgia. *Economics. Ecology.Socium*. 2022. P. 41–43. URL: <https://cutt.ly/5wPZsV1S> (date of access: 05.11.2023).

90. Khalatur S., Kriuchko L., Sirko A. World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. P. 173–174. URL: <https://cutt.ly/vwvwERzE> (date of access: 15.09.2023).

91. Kwiecień A. The role of change in enterprises during the crisis. 2021. P. 289–291. URL: <https://cutt.ly/IwPXauqS> (date of access: 19.11.2023).

92. Menze J. Booking Holdings feels "full impact" of coronavirus as gross bookings plunge 91% in Q2 2020. *URL Shortener, Custom Short URLs & Free Link Shortener | Cuttly*. URL: <https://cutt.ly/7wvwYBcV> (date of access: 21.09.2023).

93. Mihalachi R., Bancila N. A systemic approach to enterprise crisis management in the current economic conditions. *MEST Journal*. 2021. P. 137–139. URL: <https://cutt.ly/RwvwvkOP> (date of access: 05.09.2023).

94. Modeling the process of applying anti-crisis management in the system of ensuring financial security of the enterprise / O. Sylkin et al. *BUSINESS: THEORY AND PRACTICE*. 2019. P. 447–449. URL: <https://cutt.ly/2wvwz9Zk> (date of access: 09.09.2023).

95. Opening organizational learning in crisis management: On the affordances of social media. *Journal of Strategic Information Systems*. 2021. URL: <https://cutt.ly/87xIsdX> (date of access: 15.09.2023).
96. Project approach in an anti-crisis management system of financial sustainability of industrial enterprise. 2020. P. 93–95. URL: <https://cutt.ly/FwPZ3m05> (date of access: 18.11.2023).
97. Risk and crisis management. An overview. *Economia Aziendale Online – Business and Management Sciences International Quarterly Review*. 2021. URL: <https://cutt.ly/TwPXYFAZ> (date of access: 24.09.2023).
98. Tanklevska N., Miroshnichenko V. Theoretical basis of managing of enterprises' financial potential on the basis of anti-crisis management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. P. 55–57. URL: <https://cutt.ly/DwPZmEM3> (date of access: 20.10.2023).
99. The changing role of innovation for crisis management in times of COVID-19: An integrative literature review. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. URL: <https://cutt.ly/mwPXcuXb> (date of access: 15.10.2023).
100. The impact of covid-19 on consumer returns. *Dhl*. URL: <https://cutt.ly/BwvwYkXE> (date of access: 21.09.2023).
101. World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. P. 171–174. URL: <https://cutt.ly/P7lsvyC> (date of access: 18.09.2023).
102. Woźniak L. Anti-crisis management as a basis for improving the competitive status of the enterprise. *Economic and business administration development: scientific currencies and solutions*. 2021. URL: <https://cutt.ly/0wvwQIYv> (date of access: 14.09.2023).

**ДОДАТКИ****Додаток А****Тези-доповіді конференції**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ  
МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Матеріали  
XIX міжнародної  
науково-практичної конференції  
(20 жовтня 2023 р.)**

**Київ – 2023**



<b>AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ГНУЧКІСТЬ У СФЕРІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	
<i>Дісяк Я.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-308Б Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	
<i>Литвиненко Л.Л., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	55
<b>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	
<i>Зарубінська І.Б., доктор педагогічних наук, професор, проректор з міжнародного співробітництва і освіти Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	
<i>Лук'яненко М. О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-308Б Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	58
<b>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ</b>	
<i>Сухорукова А. Л., кандидат наук з державного управління, в. о. доцента кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв</i>	
<i>Цап П. В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЕК4/1 Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв</i>	60
<b>АНАЛІЗ СУЧАСНИХ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ</b>	
<i>Біланіч Г.П., кандидат історичних наук, доцент кафедри соціокультурної діяльності КЗВО «Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради, м. Ужгород</i>	
<i>Жубрик А.О., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «менеджмент соціокультурної діяльності» КЗВО «Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради, м. Ужгород</i>	62
<b>АНАЛІЗ ШЛЯХІВ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС МАСШТАБНИХ КРИЗ</b>	
<i>Граценко І.С., кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	
<i>Єлісєєв О. М., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО-508М Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	64
<b>АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ</b>	
<i>Добрянська Н.А., зав.кафедри туристичного бізнесу та рекреації, д.е.н., професор Одеського національного технологічного університету, м.Одеса</i>	
<i>Саркісян Г.О., професор кафедри туристичного бізнесу та рекреації, д.е.н., Одеського національного технологічного університету, м.Одеса</i>	
<i>Саленко Л.Р., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти Одеського національного технологічного університету, м. Одеса</i>	66
<b>БАЗОВІ МЕТОДИКИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ: СУТНІСТЬ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ</b>	
<i>Оліх Л.А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ</i>	68
<b>БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ БІЗНЕСУ. ВАРТА УВАГИ ТЕНДЕНЦІЯ</b>	
<i>Барський М.В., аспірант наукової спеціальності 073 «Менеджмент» кафедри зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету</i>	71
<b>ВАЖЛИВІСТЬ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ В ПИТАННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ</b>	
<i>Марченко В.С., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти PhD Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	
<i>Бугайко Д.О., доктор економічних наук, професор, професор кафедри логістики, Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	73

*Гращенко І. С.*  
кандидат економічних наук,  
доц. кафедри менеджменту ЗЕДП  
Національного авіаційного університету, м. Київ  
*Єлісєєв О. М.,*  
здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти групи МО-508М  
Національного авіаційного університету, м. Київ

### **АНАЛІЗ ШЛЯХІВ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС МАСШТАБНИХ КРИЗ**

Розвиток підприємницької діяльності є однією із ключових засад вдалого функціонування економіки, однак забезпечення розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі передбачає побудову надійної та стійкої системи антикризового управління, оскільки зовнішнє середовище в якому провадить свою роботу підприємство є йому невідконтрольним, складнопрогнозованим, мінливим і динамічним, а отже закладає значну частину ризиків. В той же час запровадження доцільних та своєчасних заходів у поєднанні з якісною їхньою реалізацією дозволяє компанії не лише мінімізувати свої витрати, зберегти конкурентні позиції, а також зарекомендувати себе як надійного гравця на ринку, що може впоратися із викликами сьогодення і є інвестиційно привабливим.

Беззаперечно, однією із нещодавніх світових криз, яка відобразилася на результатах роботи переважної більшості підприємств є пандемія COVID-19, що проявилася для бізнесу у вигляді викликів із забезпечення безпечних умов праці, зниження попиту, порушення ланцюгів постачання, падіння інвестицій і т. д.. Вирішення цих проблем потребувало швидких змін діяльності відповідно до нових реалій, як приклад можна навести компанію Amazon, що спостерігаючи за закриттям фізичних магазинів зробила ставку на електронну комерцію і запровадила нові функції, такі як доставка харчування та медичних товарів, таким чином отримавши в період з березня по лютий 2019-2020 років збільшення продажів ліків від застуди та кашлю на 862% порівняно з попереднім роком [1]. Велика кількість фітнес-компаній почали проводити заняття онлайн, розширили свої функції стрімінгові платформи як Netflix, кількість передплатників послуг якої у першій половині 2020 року становила понад 26 мільйонів у всьому світі, перевершивши усі прогнози [2]. В той же час варто зазначити, що в багатьох компаніях відбулися великі скорочення штату працівників в зв'язку з оптимізацією діяльності та зниженням витрат. Компанія Zoom отримала за період квітень-лютий 2019-2020 років 328 мільйонів доларів, що удвічі більше за результат аналогічного періоду минулого року, а їхній додаток став одним із найпопулярніших для відеоконференцій [3]. Важливо зазначити, що під час пандемії COVID-19 багато організацій взяли курс на цифровізацію, що не лише дозволило посприяти веденню бізнесу в умовах ізоляції й розширити варіацію надання послуг, у їхній онлайн формі, а також оптимізувати велику кількість процесів через створення нових інформаційних баз даних з якими можна додатково працювати, наприклад використовуючи CRM-системи чи технології штучного інтелекту для автоматизації рутинних й одноманітних робіт.

Ще однією із великих бізнесових криз сьогодення є повномасштабне вторгнення РФ в Україну, що призвело до неможливості функціонування підприємств в окремих областях України через окупацію та небезпеку для життя людей на цих територіях, фізичне знищення будівель, перерізання логістики і не тільки. Та навіть у відносно безпечних місцях держави компанії можуть постраждати від ракетних обстрілів у зв'язку з чим, за можливості, частина підприємств створює свої представництва в країнах ЄС.

XIX МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

20 жовтня 2023 року

Проте не всі підприємства можуть перенести свою діяльність через специфіку бізнесу, як до прикладу компанія «Kernel», що є провідним і найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії у світі та постачальником сільськогосподарської продукції.

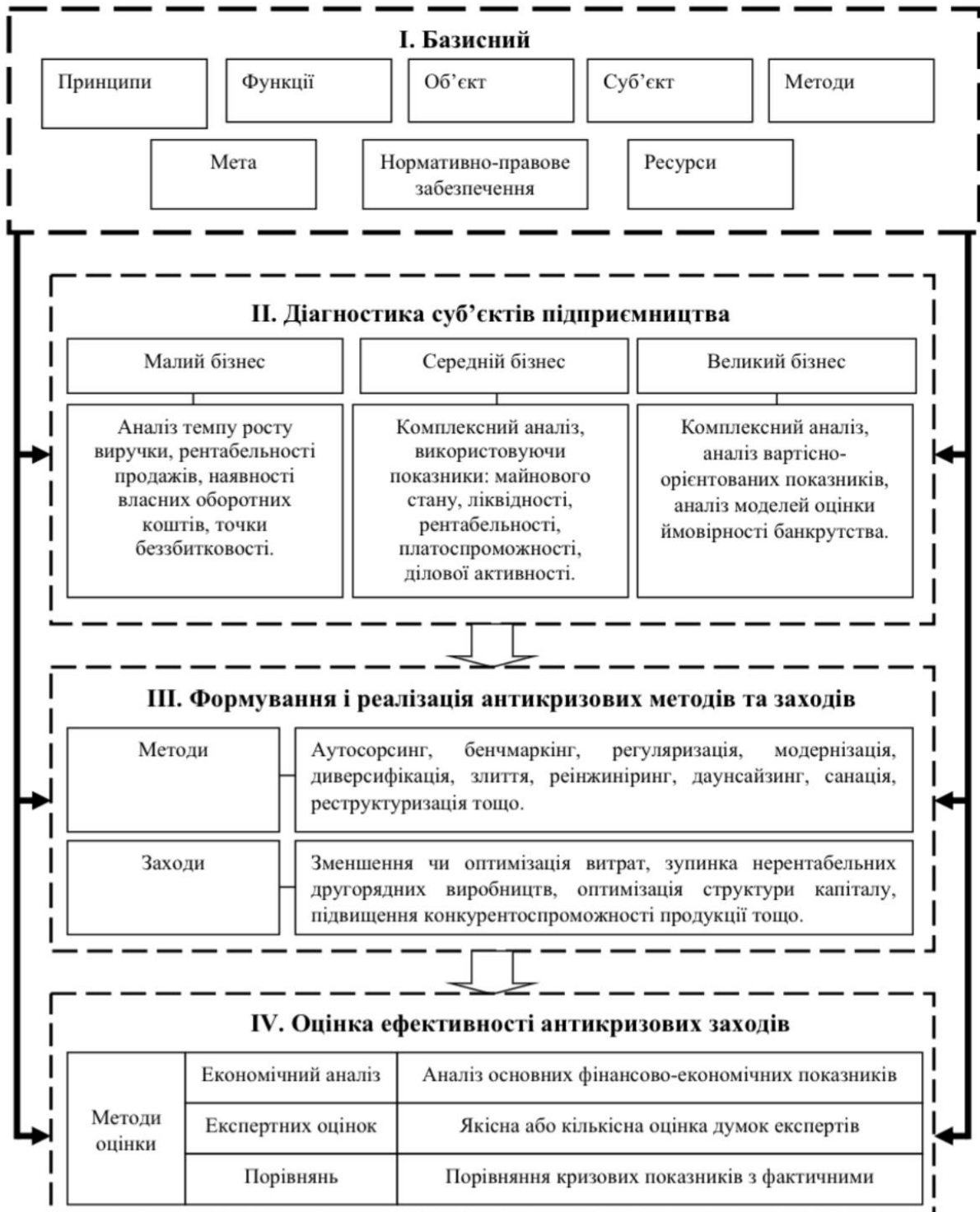
Як зазначає генеральний директор агрохолдингу «Kernel» Євген Осиповий впоратися з новими викликами компанії допомогли подушка ліквідності, що забезпечила фінансовий ресурс, децентралізація управління, яка в свою чергу, особливо в перші дні повномасштабного вторгнення, коли були великі проблеми зі зв'язком між різними філіями організації, дозволила зберегти людей і активи, змінено сівозміну з уникненням культур, що вимагають великих ресурсів, ще було проведено додаткову диверсифікацію та перебудову логістичних шляхів [4]. Також одним із видів бізнесу, який суттєво відчув як наслідки впливу пандемії COVID-19, так і збройної агресії Росії проти України є туристичний бізнес, а саме варто зазначити про компанію «Join UP!», яка є лідером на ринку туристичних послуг в Україні. Компанія шукала нові шляхи реалізації своїх послуг в умовах пандемії, до прикладу була збільшена увага до розвитку внутрішнього туризму, однак вторгнення поставило під питання реалізацію і такого виду послуг. Тож, «Join Up!» вирішила пришвидшити заходи, які раніше були заплановані керівництвом, а саме проведення розширення діяльності туроператора на ринки країн Латвії, Литви та Естонії, що дозволяє здійснювати туристичну діяльність [5].

Таким чином, варто зазначити, що масштабні кризи перевіряють компанії як на стійкість та демонструють їхню спроможність до функціонування в складних умовах, так можуть відкривати нові можливості, але задля їхньої реалізації необхідним є гнучкість управління та швидка реакція з розумінням нових трендів. Можна виділити такі заходи, що допомогли компаніям вдало впоратися з викликами масштабних криз як часткова переорієнтація діяльності, децентралізація управління, цифровізація, фінансова подушка безпеки, пошук альтернативних напрямків та ринків збуту товарів і послуг, диверсифікація, оптимізація та зниження сукупних витрат. Проте варто зауважити, що кожне підприємство використовує індивідуальні заходи та їхню комбінацію, щоб забезпечити ефективну роботу в умовах великих криз, оскільки досвід інших організацій в подібних умовах хоч і важливий, однак впровадження повинні реалізовуватися відповідно до особливостей конкретної компанії аби отримати позитивні результати.

#### Література

1. Palmer A. How Amazon managed the coronavirus crisis and came out stronger. *CNBC*. URL: <https://cutt.ly/HwnCstzX> (date of access: 06.10.2023).
2. The unassailable rise of Netflix | ACCA Global. *URL Shortener, Custom Short URLs & Free Link Shortener | Cuttly*. URL: <https://cutt.ly/0wnCgUCp> (date of access: 04.10.2023).
3. Zoom's Revenue Soars 169% As People Flock To Service During Coronavirus Pandemic. *URL Shortener, Custom Short URLs & Free Link Shortener | Cuttly*. URL: <https://cutt.ly/swnChf8m> (date of access: 06.10.2023).
4. Каціло Д. Втримати гіганта. Як найбільший агрохолдинг України зміг вижити під час війни. Інтерв'ю з CEO Kernel Євгеном Осиповим – *Forbes.ua*. *URL Shortener, Custom Short URLs & Free Link Shortener | Cuttly*. URL: <https://cutt.ly/twnCazNY> (дата звернення: 05.10.2023).
5. Тарасовський Ю. Куди і як подорожували українці під час війни. Join UP! показав результати й тенденції 2022 року – *Forbes.ua*. *URL Shortener, Custom Short URLs & Free Link Shortener | Cuttly*. URL: <https://cutt.ly/DwnCd5gA> (дата звернення: 05.10.2023).

## Механізм антикризового управління підприємств [70]



## Партнери по рекламним кампаніям ТОВ «Джоін АП!» [51]

