

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної (дипломної) роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРОМ ВІДПОЧИНКУ ТУРИСТІВ

Виконав: студент 4 курсу, групи МТЕ-119

Спеціальність: 242 Туризм

Освітня програма: Туризмознавство

БУРЦЕВ Дмитро Сергійович

Керівник: к.е.н., доцент ЦВІЛИЙ С.М.

Рецензент: к.е.н., доцент ОГЛОБЛІНА В.О.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 242 Туризм
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Туризмознавство
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

Валентина ЗАЙЦЕВА

«___» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ СТУДЕНТА(КИ)

БУРЦЕВА Дмитра Сергійовича

1. Тема роботи (проекту) АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРОМ ВІДПОЧИНКУ ТУРИСТІВ
керівник роботи (проекту) ЦВІЛИЙ С.М., к.е.н., доцент,
затвердженні наказом вищого навчального закладу від 09 грудня 2022 року № 426/1
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 23.05.2023 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, Інтернет-джерела, законодавчі та нормативно-правові акти України, дані первинного бухгалтерського обліку, статистичні звіти.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 - 1) Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством сфери туризму.
 - 2) Дослідження антикризового управління центром відпочинку туристів.
 - 3) вдосконалення антикризового управління центром відпочинку туристів.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Графічний матеріал кваліфікаційної (дипломної) роботи складає: 17 таблиць, 3 рисунки

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ЦВЛИЙ С.М., доцент каф. ТГРБ	31.01.2023	31.03.2023
2	ЦВЛИЙ С.М., доцент каф. ТГРБ	31.01.2023	14.04.2023
3	ЦВЛИЙ С.М., доцент каф. ТГРБ	31.01.2023	28.04.2023
Нормо контроль	ГУРОВА Д.Д., доцент каф. ТГРБ	31.01.2023	10.05.2023

7. Дата видачі завдання 31 січня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	31.01.2023	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.02-15.02.2023	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну роботу	16.02-28.02.2023	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.03-15.03.2023	виконано
5	Виконання першого розділу	31.03.2023	виконано
6	Виконання другого розділу	14.04.2023	виконано
7	Виконання третього розділу	28.04.2023	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	03.05.2023	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи	10.05.2023	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	12.05.2023	виконано
11	Перевірка роботи керівником	15.05.2023	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	16.05.2023	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.05.-19.05.2023	виконано
14	Подання роботи на кафедру	23.05.2023	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	30.05.-02.07.2023	виконано

Студент

(підпис)

Дмитро БУРЦЕВ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

(підпис)

Сергій ЦВЛИЙ

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є вивчення теоретичних та практичних аспектів антикризового управління та розробка рекомендацій з впровадження антикризових заходів в центрі відпочинку туристів. Виходячи з поставленої мети, сформульовано й виконано такі завдання кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра: розглянуто теоретичні аспекти антикризового управління підприємством сфери туризму; досліджено антикризове управління центром відпочинку туристів; розроблено рекомендації з вдосконалення антикризового управління центром відпочинку туристів.

Об'єкт дослідження: антикризове управління підприємством.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти антикризового управління вітчизняним центром відпочинку туристів.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод факторного аналізу, метод експертних оцінок, метод абсолютних та відносних різниць, методи системного пошуку і збору даних.

Інформаційна база дослідження: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження автора, тощо.

Практичне значення результатів: розробка рекомендацій керівництву вітчизняного центру відпочинку туристів з впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення антикризового управління підприємством для виходу його з кризи та забезпечення подальшого розвитку в післявоєнному періоді.

Апробація результатів кваліфікаційної (дипломної) роботи. Основні результати доповідалися, обговорювалися та отримали схвальну оцінку на Всеукраїнській науково-практичній щорічній конференції здобувачів вищої освіти «Тиждень науки – 2023» в Національному університеті «Запорізька

політехніка», 24 – 28 квітня 2023 р., м. Запоріжжя, за результатами якої опубліковані тези доповіді.

Структура. Кваліфікаційна (дипломна) робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів (по два підрозділи в кожному розділі), висновків, переліку посилань (56 найменувань) та додатків (5 позицій).

Обсяг. Загальний обсяг роботи – 79 сторінки комп'ютерного тексту (3,29 авт. арк.), основний зміст викладено на 67 сторінках (2,79 авт. арк.).

Графічний матеріал. Робота містить 17 таблиць та 3 рисунки.

АНОТАЦІЯ

Бурцев Д. Антикризове управління центром відпочинку туристів. – Кваліфікаційна (дипломна) робота.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти антикризового управління підприємством; досліджено антикризове управління центром відпочинку туристів; надано рекомендації з вдосконалення антикризового управління центром відпочинку туристів. Актуальність роботи обґрунтована необхідністю пошуку шляхів нейтралізації ризиків прояву кризового стану. Практичне значення полягає у розробці рекомендацій керівництву центру відпочинку туристів з реалізації заходів щодо вдосконалення антикризового управління підприємством для виходу його з кризи та подальшого розвитку.

Ключові слова: криза, система управління, антикризове управління, сфера туризму, фінансова стійкість, підприємство, послуга, комплекс заходів.

ANNOTATION

Burtsev D. Antic-Crisis Management of the Tourist Recreation Centre. – Qualifying work.

Theoretical aspects of anti-crisis management of a company in the field of tourism are considered in the qualification work; the anti-crisis management of the tourist recreation center was investigated; recommendations for improving the anti-crisis management of the tourist recreation center were developed. The urgency of the work is justified by the need to find ways to neutralize the risks of a crisis. The practical significance of the results lies in the development of recommendations to the management of the tourist recreation center on the implementation of measures to improve the anti-crisis management of the enterprise in order to get it out of the crisis and ensure further development in the post-war period.

Keywords: crisis, management system, anti-crisis management, sphere of tourism, financial stability, enterprise, service, set of measures.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АУП – адміністративно-управлінський персонал

ВАТ – відкрите акціонерне товариство

ВООЗ – Всесвітня організація охорони здоров'я

див. – дивись

дод. – додаток

ін. – інше

КМП – кризова модель підприємництва

КБ – комерційний банк

млн. – мільйон

млрд. – мільярд

ПГ – привабливість галузі

ПДВ – податок на додану вартість

ППА – перспективний продуктовий асортимент

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

ст. – століття

САУ – система антикризового управління

СРПР – система раннього попередження та реагування

США – Сполучені Штати Америки

табл. – таблиця

тис. грн. – тисяч гривень

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

% – відсоток

\$ – долар США

UNWTO – Всесвітня туристична організація

Covid-19 – коронавірусна інфекція

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ	12
1.1. Криза як форма розвитку підприємства сфери туризму	12
1.2. Характеристика функціонального та ситуаційного антикризового управління туристичним підприємством	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРОМ ВІДПОЧИНКУ ТУРИСТІВ	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	33
2.2. Дослідження практики антикризового управління центром відпочинку туристів	42
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРОМ ВІДПОЧИНКУ ТУРИСТІВ	49
3.1. Система антикризового управління центру відпочинку туристів	49
3.2. Рекомендації з впровадження комплексу антикризових заходів на підприємстві сфери туризму	56
ВИСНОВКИ	65
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	68
ДОДАТКИ	74
Додаток А	75
Додаток Б	76
Додаток В	77
Додаток Г	78
Додаток Д	79

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна індустрія туризму є однією з найбільш динамічних щодо темпів зростання галузей світового господарства. Так, за підсумками 2015 р. частка міжнародного туризму у світовому ВВП склала 9%, він забезпечує 1/11 робочих місць, 30% світового експорту послуг (1,4 млрд. дол. США – 6% світового експорту товарів і послуг), при цьому обсяги світового туристичного потоку зросли від 277 млн. осіб у 1980 р. до 1,184 млрд. осіб у 2015 р.). Поняття сучасної конкурентоспроможності є доволі комплексним, оскільки інтегрує «здобутки» складових ланцюжка цінностей суб'єктів туристичного ринку (безпосередніх виробників туристичних послуг та продавців туристичних продуктів, постачальників туристичних ресурсів).

Однією з передумов досягнення конкурентоспроможності на світовому та вітчизняному ринку туристичних послуг є зміцнення рівня «стійкості» суб'єктів туристичного ринку до кон'юнктурних змін, тобто формування гнучкої системи менеджменту, здатної швидко реагувати на виклики гіпердинамічного середовища функціонування. При цьому, варто наголосити, що туризм, стрімкий розвиток якого за останні 50 років є наслідком процесів глобалізації, є більш чутливим, ніж інші галузі до деструктивних наслідків глобалізації, одним з яких є політичні та періодичні фінансово-економічні кризи світового чи регіональних масштабів. Відомо, що незначні коливання на цільовому ринку можуть генерувати значний мультиплікативний вплив на інші супутні галузеві ринки. Інколи цей вплив може бути настільки значним, що процес відновлення після кризових явищ на цих ринках є значно довшим, ніж на цільовому (туристичний попит на ресурси дестинації відновлюється значно швидше, ніж інфраструктурні зв'язки щодо його сатисфакції). В той же час, індустрія туризму першою потрапляє під вплив важкопрогнозованих природних катаклізмів, політичних криз, санепідеміологічних загроз, що спричиняє низку негативних ланцюгових перетворень на супутніх ринках. Тому актуальним є питання ефективного менеджменту у кризових умовах.

Фундаментальні теоретичні аспекти проблем ефективної управлінської діяльності туристичних підприємств в умовах кризи знайшли відображення в роботах таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як: Багацький В., Білецька І., Віндюк А., Гринчишин Я., Зайцева В., Ковалевська А., Лігоненко Л., Маркіна І., Маховка В., Хіт Р., Чаркіна Т., Шершньова З., й інші вчені й дослідники.

Однак, окремі питання впровадження дієвих заходів з антикризового менеджменту в малих туристичних залишаються дискусійними. Ефективність антикризового інструментарію в бізнесі підприємства сфери туризму вимагає узагальнення його теорії, методології та практики. Створення ефективної системи антикризового управління підприємства є найважливішим чинником сталого післявоєнного розвитку індустрії туризму та рекреації в Україні.

Зазначені положення обумовили об'єктивну необхідність вивчення підходів щодо створення системи антикризового управління підприємством. Саме з окреслених причин обраний напрямок дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок обраної теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є вивчення теоретичних та практичних аспектів антикризового управління та розробка рекомендацій з впровадження антикризових заходів в центрі відпочинку туристів.

Виходячи з поставленої мети поставлено і вирішено наступні задачі:

- розглянуто теоретичні аспекти антикризового управління підприємством сфери туризму;
- досліджено антикризове управління центром відпочинку туристів;
- розроблено рекомендації з вдосконалення антикризового управління центром відпочинку туристів.

Об'єктом дослідження є антикризове управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти антикризового управління вітчизняним центром відпочинку туристів.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел й Інтернет-ресурсів (розділ 1 – теоретичний), методи пошуку і збору

даних, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), метод факторного аналізу, статистичний метод, аналітико-дослідницький метод (розділ 2 – дослідницько-аналітичний), прогнозний метод, експертних оцінок, метод абсолютних різниць, методи розрахунку ефективності антикризових заходів (розділ 3 – проектно-рекомендаційний).

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження, тощо.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву вітчизняного центру відпочинку туристів з впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення антикризового управління підприємством для виходу його з кризи та забезпечення подальшого розвитку в післявоєнному періоді. Окремі пропозиції можуть бути використані на різних вітчизняних підприємствах сфери туризму. Матеріали кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра доцільно використати при викладанні дисципліни «Менеджмент туризму» здобувачам вищої освіти спеціальності «Туризм» освітнього ступеня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної (дипломної) роботи. Основні результати доповідалися, обговорювалися та отримали схвальну оцінку на Всеукраїнській науково-практичній щорічній конференції здобувачів вищої освіти «Тиждень науки – 2023» в Національному університеті «Запорізька політехніка», 24 – 28 квітня 2023 р., м. Запоріжжя, за результатами якої опубліковані тези доповіді на тему «Антикризове управління центром відпочинку туристів» [56].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (56 найменувань) та додатків (5 позицій). Загальний обсяг роботи – 79 сторінок (3,29 авт. арк.), основний зміст – 67 сторінок (2,79 авт. арк.). Робота містить 17 таблиць та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Криза як форма розвитку підприємства сфери туризму

Військові дії в Україні внаслідок агресії росії створюють складнощі в управлінні економікою. Зрозуміло, що зразу після перемоги над російським фашизмом вітчизняна економічна система зазнає значних змін, відновлення та трансформації її елементів. Туристична індустрія має всі передумови для набуття лідерства при впровадженні моделі сталого та стійкого розвитку. Та слід також зазначити, що ВООЗ скасувала статус пандемії Covid-19 5 травня 2023 року (пандемія коронавірусу була оголошена ВООЗ 30 січня 2020 року). Ці та інші фактори кризи руйнують набуті досвідом інструменти управління. Це пояснюється тим, що темп, новизна та трудомісткість поставлених завдань підвищують ймовірність стратегічних несподіванок і кризи. Незважаючи на оптимістичний прогноз динаміки зростання туристичної індустрії в період післявоєнного її відновлення, позитивний вплив майбутніх реформ на стан національної економіки поки що є недостатньо прогнозованим, наявний в Україні потенціал економічного зростання ще не сформовано [46, с. 112].

Будь-яка система прагне стабільного стану і хоче уникнути кризи. Стабільний стан відбиває процвітання, спокій, стійкість. Однак, закони діалектики говорять про протилежне становище. Стабільний стан та криза виступають постійними антагонізмами у розвитку будь-якої системи. Такий підхід є визнанням необхідності перебудови структури менеджменту для виконання завдань компанії. Саме тому треба його вивчати та боротися з ним.

Загальне поняття «кризи» – одне з найбільш складних, яке має багато змістовних відтінків, інтерпретацій та сутнісних характеристик. Даний термін походить від грецького «krisis» – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гострий недолік, невідповідність [8, с. 11]. Найбільш поширені сфери використання терміну «криза» представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Найбільш поширені сферами використання терміну «криза» [8]

Сфера	Форма прояву кризи
Медицина	швидке значення температури тіла хворого, переломний момент під час перебігу хвороби при гострому гарячковому захворюванні.
Економіка	надвиробництво товарів, які не знаходять попиту, який має ознаки повторюваності та періодичності.
Політика	момент загострення протиріч між виборчими силами та відносинами, між системою управління та станом суспільства.
Туризм	зниження кількості замовлених турів та відмова від подорожей

Слово «криза» походить від грецького слова «crisis», яке, наразі, означає «вирок, рішення з будь-якого питання або в сумнівній ситуації». Також може означати «вихід, вирішення конфлікту» (наприклад, військового). Але сучасне значення слова найчастіше застосування знаходить у Гіппократа та лікарів: і криза означає вирішальну фазу розвитку хвороби. У цьому сенсі йдеться про «crisis» тоді, коли хвороба посилює інтенсивність або переходить в іншу хворобу або взагалі закінчується смертю [48]. У сучасній літературі немає єдиного визначення кризи. Вчені Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. трактують кризу як переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування та перебудови елементів [42, с. 20].

Маркіна І. А. та Маховка В. М. визначає кризу як «поворотну точку на краще чи гірше», як «момент, який вимагає прийняття рішення» чи «критичний період». Науковці Цвілій С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. визначають кризу як «ситуацію, що досягла вирішальної фази» [39, с. 145].

Чаркіна Т. Ю., Зайцева В. М., Пікуліна О. В., Реукова А. М. визначають економічну кризу як економічне негативне явище, у якому масово виникає небезпека економічного життя, дійсності [41, с. 50]. Мудрак Л. характеризував кризу як «стан уповільнення розвитку системи, наступний після стану прискорення» [21]. Але чіткіше визначення кризи дає Василенко В. О., криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), яке загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі [4, с.10].

Представник класичного напрямку Коело Дж.. теж дає визначення кризи – «криза, це коли погляди зазнають серйозних змін» [47]. Таке визначення кризи дозволяє припустити, що йдеться про часовий інтервал, протягом якого відбувається переродження чи реструктуризація підприємства.

Таким чином, кризою, в її класичному визначенні, є не тільки зміна позитивної тенденції на негативну (як це зазвичай сприймається), але також і навпаки: зміна негативної тенденції на позитивну (зрозуміло, за умови, що «зміна» носить дійсно «вирішальний», переломний характер, а не є лише невеликим відхиленням від сталого тренду). Звідси, дії менеджменту фірми мають бути націлені задля запобігання погіршення її стану і, зрозуміло, що поліпшення загального стану (починаючи з певного переломного моменту) фактично спрямоване на створення нової кризової ситуації у майбутньому. Цей парадокс виникає і здається, пояснюється тим, що будь-яка тенденція (у тому числі і негативна) носить стійкий, тією чи іншою мірою, характер. Будь-які спроби порушити цю тенденцію (навіть у найкращих намірах) автоматично ведуть і до порушення стійкості і, швидше за все, до кризи. Це підтверджує той факт, що основною характеристикою кризової ситуації є нестійкість її стану, схильність до зовнішніх і внутрішніх впливів, гнучкість [50].

Практика показує, що кризи неоднакові не лише зі своїх причин та наслідків, а й за своєю суттю. Можна зробити розгалужену класифікацію криз, яка потрібна і призначена для диференціації засобів та способів управління ними. Якщо є поняття та розуміння характеру кризи, тоді більша можливість зниження її гостроти, скорочення часу та забезпечення безболісності перебігу (див. дод. А). Причин, через які може виникнути криза, може бути кілька: об'єктивні, природні, суб'єктивні, зовнішні, техногенні, внутрішні [1]. Так, причини кризи можуть бути різними і поділяються на: об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації та реструктуризації, і суб'єктивні, що відображають помилки та волюнтаризм в управлінні. Існує поділ на: природні, що характеризують явища клімату, землетруси та інше, і техногенні, можуть мати техногенний відбиток, який пов'язаний із людською діяльністю.

Причини кризи також можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною та інвестиційною політикою. За класифікацією Василенко В. О. криза поділяється на різні види, які представлені у додатку Б [4].

Індикатори кризових явищ, які вже стали типовими для багатьох туристичних підприємств, загальновідомі: спад або незадовільні темпи зростання виробництва послуг, цінові та структурні диспропорції, випуск неконкурентоспроможної туристичної продукції, зниження продуктивності праці, масова збитковість і низька рентабельність, незадовільна структура балансу, дефіцит оборотних відтворювальних процесів тощо.

Зовнішні показники кризи на рівні окремого туристичного підприємства доповнюються внутрішніми проблемами, що також свідчить про розвиток кризових явищ: надмірно централізована структура управління, командний стиль управління, незадовільний морально-психологічний клімат у колективі, конфлікти між менеджерами різних рівнів, незадоволення формами оплати, система стратегічного планування та контролю, повільне оволодіння сучасним інструментарієм забезпечення належної ефективності господарювання тощо.

У сучасній економічній літературі немає єдиного визначення кризи туристичного підприємства. В таблиці 1.2 наведені кілька визначень кризи.

Таблиця 1.2 – Визначення кризи для підприємства сфери туризму

Автор	Визначення
Білецька І. [2]	тимчасова фаза, протягом якої відбувається спад бізнес-активності
Лігоненко Л. [19]	переломний момент у послідовності процесів, подій та дій, що відбуваються на туристичному підприємстві.
Хіт Р. [38]	катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності, масові звільнення.

Кризові явища у діяльності туристичного підприємства є моментом різкого зростання протиріч, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням. Такі протиріччя в оточенні підприємства сфери туризму виникають між:

- кількісними та якісними характеристиками туристичної продукції (товарів, послуг) та відповідними характеристиками ринкового попиту;
- можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства;
- необхідним обсягом ресурсів, що споживає туристичне підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;
- ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, що виникають у процесі виробництва та мають бути компенсовані за рахунок доходу;
- між фактичним та плановим розподілом прибутку туристичного підприємства на виробничий та соціальний розвиток [40].

Практика показує, що кризи не однакові за наслідками. Існуючі наслідки кризи на підприємстві сфери туризму можуть знайти прояв у наступному.

1. Відновлення чи руйнація туристичної організації.
2. Загострення чи ослаблення кризи.
3. Кількісні чи якісні зміни на туристичному підприємстві.
4. Негативні чи позитивні наслідки.
5. Оздоровлення організації чи виникнення нової кризи.
6. Різкі зміни чи легкий вихід із кризи.
7. Довгострокові чи короткострокові зміни для підприємства.
8. Зміни, які можна змінити [49].

Нерівномірність розвитку кризових явищ спонукає дослідників до визначення окремих фаз у цьому процесі. Дослідники Пшинко О., Чаркіна Т., Пікуліна О., Басиста Н. пропонують виділяти такі стадії кризи на туристичному підприємстві, яким відповідають фази кризи:

- прихована криза, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню туристичного підприємства (за умови переведення його ключових систем функціонування на режим антикризового управління);

- фінансова нестійкість, яка загрожує подальшому існуванню підприємства та потребує негайного проведення фінансової санації;
- явне банкрутство, кризовий стан, що не сумісне з подальшим існуванням підприємства та призводить до його ліквідації [51].

Далі розглянемо масштаби кризового стану туристичного підприємства та можливі шляхи виходу з нього (у післявоєнному розвитку).

Імовірність банкрутства за результатами оцінки: 1) можлива; 2) висока; 3) дуже висока.

Масштаб кризового стану туристичного підприємства: 1) легка криза; 2) важка криза; 3) катастрофа

Засоби реагування: 1) нормалізація поточної фінансової складової діяльності; 2) повне використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації; 3) пошук ефективних форм санації (при невдачі ліквідації) [28].

Таким чином, ідентифікація масштабів кризового стану підприємства сфери туризму дозволяє прийти до скорішого визначення принципового напрямку використаних форм та методів його оздоровлення.

В умовах мінливих факторів зовнішнього фінансового середовища та внутрішніх умов здійснення фінансової діяльності збільшується ймовірність періодичного виникнення кризи підприємства сфери туризму, яка може набувати різних форм. Однією з таких форм є фінансова криза підприємства сфери туризму, яка несе найбільші загрози його функціонуванню та розвитку.

Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності суб'єкта господарювання та втрачених можливостей керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому туристичному підприємстві [31].

Виявляючись на кожній із стадій життєвого циклу туристичного підприємства, фінансова криза гальмує поступовий його розвиток, суттєво продовжуючи відповідну стадію цього розвитку. Характеризуючи цю особливість кризи, слід також наголосити, що її прояв на кожній із стадій життєвого циклу туристичного підприємства має свої нюанси, які необхідно враховувати у процесі антикризового фінансового управління.

Криза підприємства сфери туризму має циклічний характер. Циклічність є загальною формою економічної динаміки, яка відбиває її нерівномірність, зміну еволюційних та революційних форм економічного прогресу, коливання ділової активності і кон'юнктури туристичного ринку, чергування переважно екстенсивного та інтенсивного економічного зростання.

Разом про те, циклічність формування кризи лише на рівні підприємств який завжди збігається з фазою загальноекономічного циклу, а фінансова криза який завжди визначається кризою операційної діяльності підприємства. Ці кризи підприємства сфери туризму дуже часто відбивають власні ритми розвитку фінансової діяльності окремих суб'єктів господарювання, формуючи відповідно і власні цикли кризового фінансового розвитку [16].

Існує багато класифікацій фінансових криз. Основні види фінансових криз, які отримані на основі аналізу джерел, представлені у таблиці 1.3.

Важливою для туристичного підприємства є система оцінки кризового стану. Методи оцінки кризи розробляються та пропонуються для практичного використання фахівцями – фінансовими аналітиками, фахівцями з антикризового управління. Вони застосовуються при необхідності [52].

Існують базові (загальновідомі) та авторські (комерційні) методики. Перші широко висвітлюють у спеціальній літературі, застосовуються у професійній діяльності, інші – є комерційною таємницею та нематеріальним активом консалтингових фірм, що спеціалізуються на професійній діяльності з питань антикризового управління та фінансового консультування.

Залежно від характеру показників та їх інформаційного забезпечення методи оцінки кризового стану суб'єкта бізнесу включають: 1) кількісну оцінку – аналіз фінансового стану підприємства; 2) якісну оцінку – проведення SWOT-аналізу, оцінка виваженого рейтингу конкурентоспроможності.

Основною метою фінансового аналізу є отримання невеликої кількості ключових параметрів, що дають об'єктивну та точну картину фінансового стану підприємства сфери туризму, його прибутків та збитків, змін у структурі активів та пасивів, у розрахунках з дебіторами та кредиторами.

Таблиця 1.3 – Класифікація видів фінансових криз [10; 14; 36]

№	Вид кризи	Значення	Причини
1.	Криза стратегії	на підприємстві сфери послуг втрачено виробничо-технологічний потенціал та відсутні довгострокові фактори успіху	1) неправильний вибір виробничої площі;
			2) неефективні політика збуту та асортиментна політика;
			3) неефективні планування та прогнозування;
			4) хибна політика диверсифікованості;
			5) неефективний апарат управління;
			6) дефіцит в організаційній структурі;
			7) відсутність виробничої програми;
			8) відсутність чи недостатність системи контролінгу;
			9) форс-мажорні обставини.
2.	Криза прибутковості	збитки відволікають власний капітал і це призводить до незадовільної структури балансу	1) негативне співвідношення цін та собівартості;
			2) невиправдане підвищення;
			3) ризикові проекти;
			4) зниження обороту від продукції;
			5) збитковість окремих структурних підрозділів;
			6) придбання збиткових підприємств;
			7) значні запаси готової продукції складі;
			8) високі витрати на персонал;
			9) високі відсоткові ставки;
			10) неефективна рекламна політика;
3.	Криза ліквідності	суб'єкт бізнесу є неплатоспроможним або є реальна загроза втрати платоспроможності	1) незадовільна структура капіталу;
			2) відсутність чи незначний рівень резервних коштів;
			3) незадовільна робота з дебіторами;
			4) надання незабезпечених товарних кредитів;
			5) великий обсяг капіталовкладень із тривалим терміном окупності;
			6) великий обсяг низьколіквідних оборотних активів;
			7) зниження кредитоспроможності суб'єкта господарювання;
			8) високий рівень кредиторської заборгованості;

Першочергову увагу у господарській діяльності підприємства необхідно зосередити на його фінансовій діяльності, раціональному і ефективному

використанні фінансових ресурсів. Фінансова діяльність охоплює сукупність операцій із надходження і витрат коштів у грошах, ефективному їх використанні у процесі виробництва та реалізації продукції та товарів. Аналіз фінансового стану підприємства полягає у вивченні використання засобів виробництва, платоспроможності, забезпеченості власними оборотними коштами, стану виробничих запасів, власних та позикових, джерел їх виникнення, дисципліни у розрахунках з постачальниками, фірмами, державою, виявлення ефективності використання фінансових ресурсів.

Аналіз фінансового стану підприємства туристичної сфери має такі цілі: 1) визначення поточного фінансового стану підприємства; 2) визначення змін у фінансовому стані у структурно-часовому аспекті; 3) визначення факторів, що викликали ці зміни та прогноз основних тенденцій фінансового стану [18].

Аналіз фінансового стану проводиться у три етапи: 1) проведення візуальної та найпростішої рахункової перевірки показників бухгалтерського обліку за формальними та якісними ознаками; 2) будується ущільнений аналітичний баланс-нетто шляхом агрегування однорідних за своїм складом фінансових статей балансу у аналітичних розрізах; 3) проводиться розрахунок та оцінка динаміки зростання аналітичних показників, що характеризують фінансову стійкість, платоспроможність, ін., шляхом зіставлення з галузевими нормативними показниками та визначається фінансовий стан підприємства.

Взагалі, запобігання фінансовій кризі підприємства сфери туризму, ефективно її подолання та ліквідація негативних її наслідків забезпечується у процесі функціонального та ситуаційного (антикризового) управління.

1.2. Характеристика функціонального та ситуаційного антикризового управління туристичним підприємством

Завдання, що виникають у практиці управління, за своєю природою та сутністю є або функціональними або ситуаційними (антикризовими). Функціональні завдання визначаються сформованим поділом праці у

виробництві та управлінні. Ситуаційні завдання є наслідком порушень взаємодії спеціалізованих підсистем та елементів організації під впливом факторів виробництва, що дестабілізували. Динамічна виробничої організації, її здатність реалізувати мінливі цілі управління можуть бути забезпечені лише наявністю та взаємодією двох цих елементів структури управління [6, с. 20].

Управління – це особливий вид діяльності усередині підприємства, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу. Управління як і є стимулюючим елементом соціальних змін, і прикладом значних соціальних змін [35, с. 140].

Управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації [54].

Менеджмент – це самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання матеріальних та трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій та методів економічного механізму менеджменту [57, с. 162].

Мудрак Л. вважає, що управління – це процес розподілу та рух ресурсів в організації з попередньо визначеною та заданою метою, попередньо розробленим планом та з контролем результатів діяльності [21].

Дослідники Данілова О. М., Паламарюк М. Ю., Цимбал Є. С. дають визначення управлінню – як цілеспрямовану дію на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставин [9].

Герасимів З. та Христенко Г. трактують управління, як особливу економічну категорію, що є набір дій, їхня сукупність, керівництво людьми та виробництвом з метою досягнення запланованих результатів організації. Ці дії, точніше кажучи, види впливів на об'єкт управління та являють собою функції менеджменту, науково обґрунтована характеристика яких необхідна для ефективної організації управління будь-якої форми власності [5].

Хіт Р. трактує управління, як цілеспрямований вплив на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Також цей автор вважає, що менеджмент – це сукупність принципів, методів, засобів, функцій

та форм управління організаціями з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва та збільшення прибутку [38].

Інше визначення менеджменту пропонує Лігоненко Л. О. як цілеспрямований вплив на колектив працівників чи окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення певної мети [19].

Кляп М. П. визначає менеджмент: як самостійний вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення у процесі господарської діяльності фірми визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних та трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій, методів економічного механізму менеджменту. Шандор Ф. Ф. дає таке визначення менеджменту – це ефективно досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, мотивації, координації та контролю над організаційними ресурсами [20].

Менеджмент – це керівництво не підлеглими та не інституційною структурою (установою, комерційною чи некомерційною фірмою, їх окремим підрозділом), а справою [5]. Термін менеджмент, за своєю сутністю, є аналогом терміна управління його синонімом, проте не повною мірою. Термін «керування» набагато ширший, оскільки застосовується до різних видів людської діяльності (наприклад, керування автомобілем); до різних сфер діяльності (управління у неживій природі, у біологічних системах, управління державою); до органів управління (підрозділів у державних та громадських організаціях, а також на підприємствах та в об'єднаннях) [2].

Аналіз різних підходів дозволяє стверджувати, що сутність будь-якої теорії чи цілеспрямованої діяльності, зокрема менеджменту, проявляється у функціях. Під функціями менеджменту можна розуміти:

- цільове призначення управлінської діяльності, взагалі;
- те чи інше загальне завдання, яке необхідно вирішити (таке завдання буває основним і забезпечує, наприклад, планування та мотивація);
- самостійний вигляд управлінських дій;
- певну сферу управління, що відокремилася внаслідок поділу управлінської праці, де ухвалюються специфічні рішення.

Загальні функції менеджменту, які відображають та відбивають його зміст, були сформульовані 1916 р. Анрі Файолем. Як такі, він виокремив: організацію, планування, координацію, контроль та розпорядництво. Сьогодні до них можна додати ще мотивацію, інформування та розвиток. Основні функції менеджменту на думку Анрі Файоля представлені у додатку В.

Перелічені загальні функції набувають конкретної специфіки, реалізуючись кожному рівні управління (організація, підрозділ, індивід) й у його сфері (виробнича діяльність, персонал, фінанси, ринок, постачання і збут, нововведення та ін.), стосовно якогось конкретного об'єкта управління.

З позиції чистого управлінця менеджмент є набір дій, їх сукупність по керівництву людьми та виробництвом з метою досягнення запланованих результатів підприємства. Ці дії, точніше кажучи, види впливів на об'єкт управління і є функціями менеджменту. Функції менеджменту, які В.О. Василенко пов'язує із ситуаційним управлінням (див. рис. 1.1).

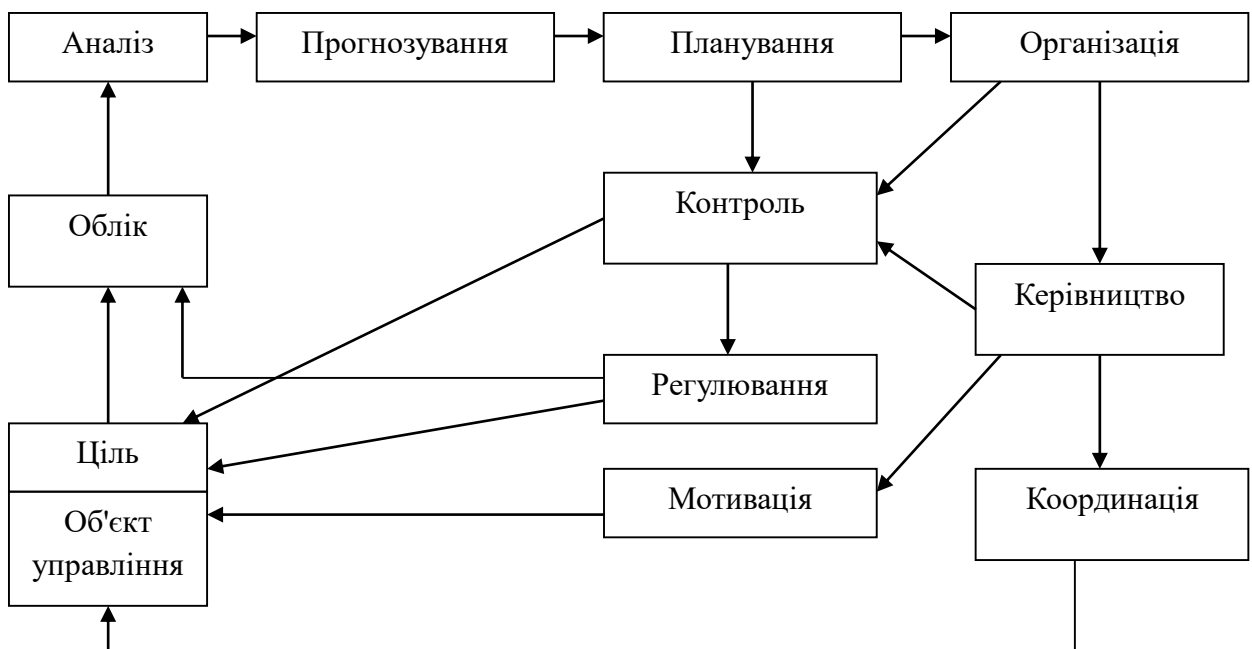


Рисунок 1.1 – Функції менеджменту та їх взаємозв'язок [4, с.164]

Аналіз – найважливіша функція менеджменту. Вона складається з дослідження економічних процесів, що відбувалися на самому підприємстві в

минулому, умов довкілля в сьогоденні та встановлює тенденції розвитку фірми, загрози та можливості, а також проблеми, що підлягають вирішенню.

Аналіз передуює виробленню рішення і є основою для прогнозування та планування. Планування полягає у визначенні напрямів, цілей, пропорцій, темпів виконання виробничих процесів і є вибір дій на певний період часу. Планування має передувати прогнозування, яке означає передбачення якісно-кількісних змін процесів чи показників у майбутньому. Іншими словами, прогнозування дозволяє уявити, що може статися через якийсь час, а планування націлює на те, що має відбутися в обумовлений час і з волі людей. На стадії планування, крім вибору дій, шляхів досягнення мети та визначення показників, вирішуються питання за методами, термінами, інструментами та формами контролю, який є однією з найважливіших функцій менеджменту.

Організація, метою є формування керованої й керуючої систем і створює передумови для вирішення завдань на стадії планування. Організація вирішує питання структури, упорядкування та регламентації дій виконавців, оптимізує розміщення обладнання, обирає спеціалізацію та методи впровадження робіт.

Керівництво полягає у напрямі діяльності керованого об'єкта, тісно пов'язане з лідерством та здійснюється за допомогою функції мотивації.

Мотивація спонукає до необхідних дій персонал підприємства. Мета керівництва - домогтися, щоб підлеглі виконували те, що необхідно керівнику.

Координація спрямована на узгодження різних зовнішніх систем щодо даної системи (раціоналізація дій постачальників, кооперуючих зв'язку, робота зі споживачами тощо).

Регулювання пов'язане з поточними управлінськими рішеннями та спрямоване на збереження стану планового процесу, коригування відхилень усередині системи, які можуть походити з об'єктивних і суб'єктивних причин.

Контроль – це системний нагляд за виконанням планів і завдань та результатами господарської діяльності, а також він полягає у забезпеченні за допомогою інформації зворотнього зв'язку з керованим об'єктом. Облік і контроль необхідні для управління плановою, фінансовою, виробничою і

трудовою дисциплін на підприємстві. Контроль, як функція менеджменту, поєднує всі види управлінської діяльності, які пов'язані з формуванням інформації про стан та функціонування об'єкта управління (облік), вивчення інформації про процеси та результати діяльності (аналіз), роботи з діагностики та оцінки процесів розвитку та досягнення поставлених цілей;

Цілі – це конкретні бажані результати, яких прагне досягти колектив у процесі своєї діяльності. Цілі можуть бути різні: економічні, соціальні, маркетингові та ін. Облік, як функція управління, являє собою отримання та фіксацію у кількісній формі результатів стану об'єкта та ресурсів у будь-який момент часу функціонування системи [2; 7; 13; 39].

Слід зазначити, що саме розглянуті функції менеджменту дуже тісно взаємозалежні (див. рис. 1.1) і є обов'язковими компонентами системи функціонального управління. Виняток зі складу управління хоча б однієї функції робить підприємство, у тому числі підприємство туристичної сфери, вразливим з боку загроз, небезпек і криз, що постійно виникають.

Адаптивність туристичного підприємства може бути забезпечена лише доповненням існуючого механізму функціонування, елементами ситуаційного типу, які забезпечують організаційну, економічну, технічну можливість вирішення комплексу проблем, що виникають. Частина елементів системи управління повинна формуватися, виходячи з процесів функціональної спеціалізації управлінських робіт, а інша частина повинна мати проблемно-орієнтований характер. Причому антикризові елементи організації можуть формуватися як тимчасові. Антикризове управління для підприємства туристичної сфери лише доповнює функціональне управління.

Термін антикризове управління виник порівняно недавно. Вважається, що причина його появи полягає у реформуванні української економіки та поступовому входженні України до зони кризового розвитку. Не багато хто очікував, що результатом реформ стане криза, але багато хто сьогодні розуміє, що з кризи економіку здатний вивести тільки новий тип управління. Таке управління і отримало назву антикризове. Але назва назвою, а суть її викликає

великі дискусії. Криза, якою б глибокою вона не була, все-таки колись пройде. Історія економічного розвитку багатьох країн це підтверджує [17; 25; 37].

Об'єктивно, криза характеризується безліччю взаємозалежних ситуацій, що підвищують складність та ризик управління. При цьому можливі віддалення кризи та її профілактика, стабілізація кризи, переростання однієї в іншу, вихід із кризи, яка не виключає її як з сьогодення, так і з майбутнього. Не тільки економіка туризму, а й природа функціонує циклічно, і не тільки процес розвитку економіки туризму породжує кризові ситуації, звідси виникає потреба в антикризовому управлінні. Також додамо війну в Україні.

На думку Шершньової З. Є., антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку [43, с. 127].

Під терміном антикризове управління розуміють або управління в умовах кризи, або управління, яке має сприяти виведенню підприємств з цього стану. Разом про те антикризове управління слід трактувати вище, тобто, точно уявляти собі стан, у який має бути переведено підприємство внаслідок такого управління. Насамперед, йдеться про стан, при якому запобігається прояв неплатоспроможності та неспроможності підприємства вести бізнес. Антикризове управління соціально-економічною системою має забезпечувати реалізацію процесів у режимах, що не призводять до неспроможності [53].

Багацький В. М. розглядає «антикризове управління як комплексний, багатоплановий процес», який включає спеціальні фінансові процедури, особливий маркетинговий план, надзвичайні заходи з мобілізації персоналу. При цьому, в Україні (специфіка розуміння) антикризове управління – це функція, або точніше, обов'язкова складова банкрутства [43, с. 128].

Гетманцева Н. Д. під антикризовим управлінням розуміє управління, яке націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням підприємства, на забезпечення стабільного, успішного бізнесу з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі на власні накопичення [43, с. 130].

З наведених визначень можна дійти невтішного висновку у тому, що антикризове управління є комплексом інструментів моніторингу зовнішніх і внутрішніх процесів підприємства, що виявляє слабкі ознаки кризового стану чи що вже у кризовому стані. Необхідно відзначити, що будь-яке управління певною мірою має бути ситуаційним, і, тим більше, ставати антикризовим зі вступом у смугу кризового розвитку організації. Характеризуючи антикризове управління, потрібно виділити риси, які відрізняють його від управління у звичайних, стабільних умовах діяльності, які наведено в таблиці 1.4 [11].

Таблиця 1.4 – Порівняння функціонального та антикризового управління

Характеристика	Функціональне управління	Антикризове управління
1. Місія управління підприємством	Звичне функціонування	Вживання в екстремальних умовах
2. Об'єкт концентрації уваги	Чітке виконання посадової інструкції та дотримання виробничого плану	Загроза появи кризи, проблемні місця
3. Критерії ефективності управління	Прибутковість, раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність та точність реакції підприємства на загрозу появи кризи
4. Облік фактору часу	Орієнтація на довгострокову перспективу	Орієнтація на коротко та середньострокову перспективу

Кризове явище може викликатися помилками та непрофесійним управлінням. Крім того, криза жорстко пов'язана з ризиком. Виключення його з управлінського рішення стане несподіваним настанням кризи, що дозволить створити кризові ситуації. Кризи виникають як у процесі функціонування туристичного підприємства, так і при управлінні його розвитком, вони загрожують життєстійкості даного підприємства. Тому залежно від причини виникнення кризи та антикризового управління наслідки кризи можуть призвести до різких змін: до банкрутства; санації; м'якого тривалого та послідовного виходу підприємства на більш високі показники.

Повноваження антикризового управління залежать від мети, мистецтва управління керівників, характеру, мотивації, відповідальності, зовнішньої

допомоги з боку державних та муніципальних властей, який виявляється іноді вирішальним інтересом з нетривалою дією. Не слід виключати з програми антикризового управління національні особливості, традиції культури, звичаї, грубі помилки, неконтактність керівників, корисливі цілі та інші фактори.

Система антикризового управління підприємства включає сукупність взаємопов'язаних елементів – цілей, принципів, функцій, критеріїв, комплекс організаційно-правових, фінансово-економічних та методичних засобів та ін. Вихідний пункт формування системи антикризового управління – визначення і структуризація цілей, які мають бути досягнуті внаслідок її функціонування.

Головною метою створення та приведення в дію системи антикризового управління на підприємстві туристичної сфери є проведення його структурної перебудови відповідно до потреб ринку. Ця мета розгортається в ієрархічну послідовність цілей та завдань [15]. Головна мета реалізується через систему основних цілей антикризового управління, до яких належать:

- запобігання банкрутству підприємства та його соціальних наслідків;
- проведення санаційних заходів;
- ліквідація неперспективного підприємства, що не володіє реальними можливостями для відновлення платоспроможності.

Система антикризового управління для підприємства туристичної сфери є складовим елементом управління підприємством і включає забезпечуючу і функціональну частини. Першу складають підсистеми організаційного, методичного, нормативного, правового забезпечення. Функціональна частина поєднує функції управління кризовими ситуаціями і являє собою комплекс економічних та організаційних методів, що забезпечують вирішення завдань діагностики фінансового стану туристичного підприємства, контролю та своєчасного попередження та запобігання наблизенням кризових ситуацій, фінансового оздоровлення та подолання стану неплатоспроможності.

Система антикризового управління носить оберігаючий характер і націлена на підтримку туристичного підприємства, яке має якісь шанси на виживання та пристосування до потреб ринку у післявоєнних умовах.

Антикризове управління на підприємстві туристичної сфери можна подати у вигляді послідовності наступних кроків:

1) глибока фінансова діагностика банкрутства;

2) визначення масштабу загрози кризового стану;

3) виявлення факторів, що визначають кризовий стан, оцінка внутрішньосистемного середовища та зовнішнього середовища. Оцінка внутрішньосистемного середовища включає діагностику та опрацювання шляхів розвитку організаційної структури, кадрового складу, внутрішньосистемних технологічних та управлінських відносин, систему планів, показників та обліку, прогнозу розвитку. Прогноз, у свою чергу, відображає політичну ситуацію, зміни законодавчої та нормативної бази, активність конкурентів-позичальників та формування портфеля інвестиційних проектів, внутрішньосистемні технологічні та управлінські відносини;

4) вироблення концепції та цілей – завдання параметрів бажаного стану об'єкта управління чи процесу проведення антикризових процедур;

5) визначення заходів антикризового управління (організаційного, кадрового, маркетингового характеру), запровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації, зміна керівництва, комплексні маркетингові дослідження, створення мозкового центру виходу з кризи, вибір ефективних форм оздоровлення (санації), «розшивка» неплатежів, організаційні заходи, у тому числі надання статусу антикризового керуючого спеціально створеній юридичній особі. Наприклад, чинному органу виконавчої, наділення його колом прав та обов'язків, формування управлінських завдань, визначення термінів, виділення необхідних фінансових ресурсів, підготовка та перепідготовка кадрів, визначення взаємовідносин з консультантами, аудиторами, кредиторами, іншими учасниками антикризового процесу.

При цьому використовуються такі інструменти (методичний апарат):

– експрес-аналіз фінансового стану, інтегрована оцінка фінансування важко ліквідних активів, метод Альтмана, неформалізовані критерії;

– поглиблений фінансовий аналіз;

– маркетингові дослідження, соціально-економічний аналіз, ресурсний аналіз;

– мозковий штурм, дерево цілей, колективна експертиза (МАІС), АВС та ХVZ аналіз, ФСА, оцінка оргструктури, побудова сценаріїв, використання програмних продуктів (Project Expert та ін.);

б) складання плану антикризового управління (у найпростішій формі – таблицям трьох граф: захід, термін, відповідальний; у більш складній формі – побудова мережевого, стрічкового графіків антикризових заходів) з обов’язковим зазначенням кількісних результатів кожного тимчасового етапу та можливих альтернатив залежно від отриманих проміжних показників;

7) реалізація. У процесі реалізації порівняння мети – результат і коригування плану антикризового управління, додаткова діагностика. На цьому етапі необхідно застосування програмних пакетів, що дозволяють автоматизувати розрахунки та моделювати ситуації. Після кожного етапу необхідно ухвалити рішення про доцільність переходу на наступний або про завершення антикризового управління через припинення дії факторів кризи, неможливість реалізації наміченого плану, досягнення поставлених цілей.

Вибір інструментів антикризового управління у менеджменті організації визначається глибиною, системністю кризи і можна розглядати у кількох взаємозалежних аспектах: 1) антикризове управління безпосередньо органом місцевого самоврядування та його інвестиційно-позиковою системою; 2) антикризове управління об’єктами соціальної сфери та/або житлово-комунальними підприємствами (зазвичай у поєднанні з п. 1, тому що, як правило, кризовий стан підвідомчої мережі викликаний кризою бюджету чи навпаки); 3) антикризове управління окремими комерційними підприємствами та роль у цьому процесі місцевої адміністрації; 4) комбінації 1, 2, 3 [4, с. 302].

З метою запобігання появи кризи на підприємстві туристичної сфери, потрібно створити на ньому спеціальну групу керівництва (антикризову команду), тому що швидке реагування підприємства на небезпеку та кризові ситуації забезпечується тим, що ця команда перебирає праці оперативного

управління. Таким чином, з появою кризових та надзвичайних ситуацій туристичне підприємство переходить на ситуаційне антикризове управління. Фахівці команди, що створюється, повинні мати професійний досвід вирішення проблем у процесах антикризового управління та практичною методологією ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.

Для розробки системи антикризового управління для туристичного підприємства можна виділити такі принципи створення єдиної команди: 1) безпосередня особиста участь відповідальної особи у доборі членів команди; 2) професіоналізм, досвід, талант; 3) наполегливість та вміння вирішувати проблеми; 4) комунікабельність та здатність залучати та об'єднувати людей; 5) порозуміння, допомога, співпраця; 6) широкі повноваження і самостійність.

Фахівці антикризової команди повинні: 1) мати спеціальну підготовку у галузі управління; 2) розуміти та враховувати специфіку роботи підприємства туристичної сфери в регіональній та галузевій інфраструктурі; 3) розуміти та враховувати функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологією, інформаційними потоками; 4) антикризова команда може бути виділена в окрему структурну одиницю або мати статус консультативного органу при апараті управління туристичною організацією [13]. Ця команда має відслідковувати індикатори виникнення кризи. Найбільш універсальними та наочними індикаторами залишаються кінцеві фінансові результати діяльності туристичної компанії: розмір валового прибутку та рівень рентабельності. Як правило, першою ознакою кризового стану в компанії туристичної сфери є негативний фінансовий результат – валовий збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності чи стрімке скорочення розміру прибутку [30; 38; 45].

Оскільки, як зазначено вище, динаміка туристичної організації та її здатність реалізувати мінливі цілі управління, можуть бути забезпечені лише наявністю та взаємодією функціонального та антикризового управління (див. дод. Г). При цьому неправильно було б думати, що ситуаційне управління має лише поточний, оперативний характер. Кризові ситуації можуть виникнути на всіх етапах і стадіях управління і носять взаємозалежний характер. Управління

кризової ситуацією відбувається за ситуаційною схемою антикризового управління. Важливо не тільки розуміти, що таке антикризове управління, а й вміти оцінити кризовий стан підприємства туристичної сфери.

Висновки до розділу 1.

Розглянуто теоретичні аспекти висвітлення кризи як форми розвитку підприємства сфери туризму. Будь-яка система прагне стабільного стану і хоче уникнути кризи. Стабільний стан є процвітання, спокій, стійкість. Однак, закони діалектики говорять про протилежне становище. Стабільний стан та криза виступають постійними антагонізмами у розвитку системи. Такий підхід є визнанням необхідності перебудови структури менеджменту для виконання завдань компанії. Саме тому треба його вивчати та боротися з ним. Кризою, в її класичному визначенні, є не тільки зміна позитивної тенденції на негативну (як це зазвичай сприймається), але також і навпаки: зміна негативної тенденції на позитивну (зрозуміло, за умови, що «зміна» носить дійсно «вирішальний», переломний характер, а не є лише невеликим відхиленням від сталого тренду). Звідси, дії менеджменту підприємства сфери туризму мають бути націлені задля запобігання погіршення його стану і, зрозуміло, що поліпшення стану (починаючи з певного переломного моменту) спрямоване на створення нової кризової ситуації у майбутньому. Цей парадокс виникає і пояснюється тим, що будь-яка тенденція (у тому числі і негативна) носить стійкий характер. Будь-які спроби порушити цю тенденцію (навіть у найкращих намірах) автоматично ведуть і до порушення стійкості і, швидше за все, до кризи.

Визначені характеристики функціонального та ситуаційного управління підприємством в умовах кризи. Функції менеджменту тісно взаємозалежні і є компонентами системи функціонального управління. Адаптивність компанії туристичної сфери може бути забезпечена доповненням існуючого механізму функціонування, елементами ситуаційного типу, які забезпечують технічну, організаційну, економічну можливість вирішення комплексу проблем (криза).

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРОМ ВІДПОЧИНКУ ТУРИСТІВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В довоєнні часи ринок туристичних послуг та дозвілля у Запоріжжі розвивався темпами, які не зовсім характерні для інших міст України. Незважаючи на те, що Запоріжжя вважається великим населеним пунктом, за рівнем привабливості для орендарів туристичних майданчиків він знаходиться на одному рівні з такими містами, як Кривий Ріг та Полтава, та значно відстає від Києва, Одеси, Дніпропетровська та Харкова. Станом на кінець 2021 року у Запоріжжі утворилася ситуація, коли з одного боку орендодавці прагнуть створення якісних туристичних майданчиків, що дозволяє залучати великих клієнтів, а з іншого – така ініціатива не знаходить підтримки з боку місцевих споживачів, які віддають перевагу невеликим територіям і локаціям, що мають невисокі орендні ставки. Через слабо розвинену загальну інфраструктуру великі мережеві оператори та організатори дозвілля до 2021 року включно не поспішали виходити на запорізький ринок, а працювали з дрібними місцевими підприємцями, які мали в оренді туристичні локації на засадах франшизи.

ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» створено та провадить підприємницьку діяльність відповідно до Господарського Кодексу України, Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України, Законів України: «Про туризм», «Про колективні договори та угоди», «Про захист економічної конкуренції», «Про інформацію». Законом України «Про господарські товариства», іншими нормативними актами. Товариство з обмеженою «Центр відпочинку туристів «Довіра» зареєстровано Запорізькою міською радою за адресою: Запоріжжя, проспект. Соборний, 92. Основною місією підприємства, метою функціонування є надання послуг з організації дозвілля, продажу та передачу в оренду нерухомого майна, а також отримання прибутку від туристично-екскурсійної діяльності та організації дозвілля.

ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» є підприємством, яке досить давно існує на ринку і добре зарекомендувало себе. В арсеналі підприємства є різні види приміщень, зокрема, такі, як офісні приміщення, приміщення під розважальний бізнес, приміщення під магазини для сувенірної продукції та торговельно-туристичний центр. Основний асортимент додатково наданих послуг визначився виходячи з наявності власної нерухомості – це оренда. Решта послуг є допоміжними, які викликані поточною бізнес-необхідністю. Установчими документами Центру відпочинку туристів «Довіра» є Статут.

Стратегічні рішення щодо роботи й управління підприємством приймає генеральний директор та засновники. Станом на 31.12.2021 року статутний капітал склав 2410,2 тис. грн. Порядок формування статутного капіталу здійснено відповідно до Закону України «Про господарські товариства». Статутний фонд створено за рахунок внесків засновників. Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1. Для центру відпочинку туристів «Довіра» характерна лінійно-функціональна організаційна структура.

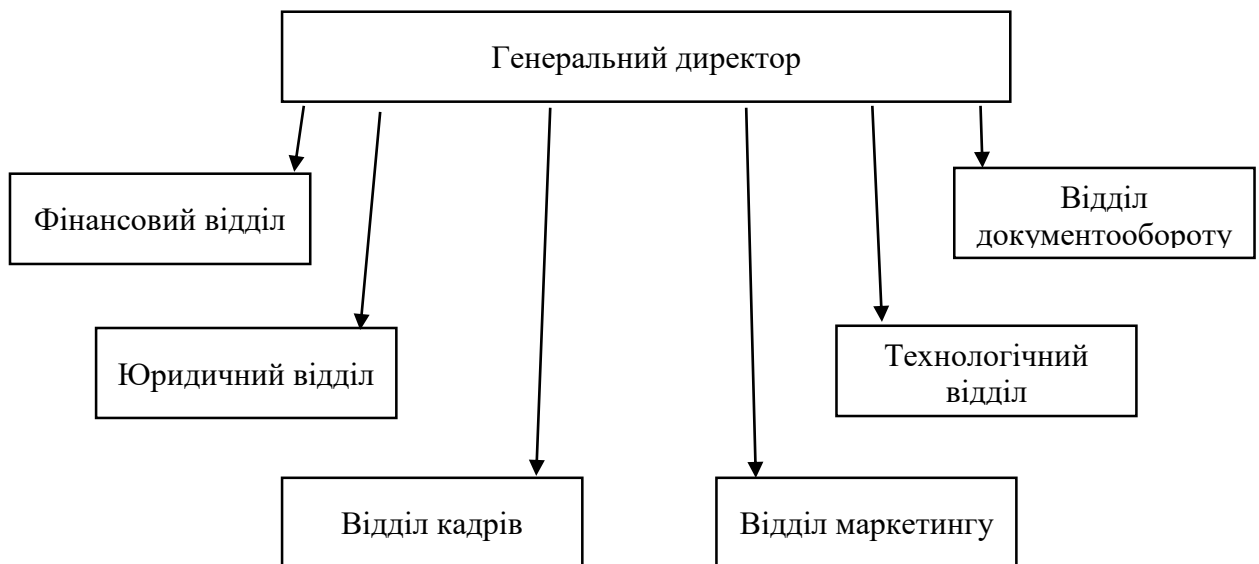


Рисунок 2.1 – Організаційна структура центру відпочинку туристів «Довіра»

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарату управління доводиться виконувати безліч рутинних процедур, що часто повторюються, і операцій при порівняльній стабільності управлінських завдань і функцій: за допомогою жорсткої системи зв'язків забезпечується чітка робота кожної підсистеми та організації, в цілому. До переваг даної організаційної структури управління, яка використовується у центрі відпочинку туристів «Довіра»:

- глибока підготовка рішень та планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників відносно якості їх навичок та компетентностей;
- вивільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем, у том числі, які пов'язані з кризовими умовами існування;
- можливість залучення консультантів та експертів.

До недоліків зазначеної організаційної структури управління належать:

- відсутність тісних взаємозв'язків між відділеннями;
- недостатньо чітка відповідальність, оскільки той, хто готує рішення, як правило, не бере участі в його реалізації;
- надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, а саме: підпорядкування ієрархії управління – тенденція до надмірної централізації.

Безпосереднє управління підприємством здійснює головний директор і у його підпорядкуванні перебувають усі співробітники підприємства. Як основні методи управління на аналізованому підприємстві застосовують економічні методи управління. Як основні методи управління та мотивації тут виступає система заробітної плати та преміювання. Причому оплата праці менеджера безпосередньо пов'язана з результатами його діяльності у сфері відповідальності або з результатами діяльності всього підприємства.

Важливу роль процесі управління підприємством грають організаційно-розпорядчі методи управління, засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі. Сутність організаційного регламентування полягає у встановленні правил, обов'язкових для виконання та визначальних зміст та порядок організаційної діяльності (положення про підприємство, статут

фірми, внутрішньофірмові стандарти, положення, інструкції, правила планування, обліку тощо). Розпорядчі методи реалізуються у вигляді: наказу, постанови, розпорядження, інструктажу, команди, рекомендацій.

Оскільки учасниками процесу управління є люди, то соціальні відносини і відповідні методи управління, що їх відображають, важливі і тісно пов'язані з іншими методами управління. Як приклад застосування соціально-економічних методів управління розглянуто такі елементи кадрової політики:

- виплачується допомога при народженні дитини;
- організовуються та проводяться святкові вечори (Новий рік, 8 березня);
- виплачується допомога при смерті родичів.

Проаналізовано основні показники, що характеризують діяльність ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» у 2019 – 2021 роках (див. табл. 2.1).

Досліджуючи основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» у 2019 – 2021 роках можна відзначити такі тенденції. Отже, виручка від реалізації продукції, робіт, послуг у 2021 році незначно збільшилась порівняно з 2020 роком (збільшення на 218 тис. грн., темпи зростання 103,1%), з 2019 р. виручка від реалізації значно зменшилась (на 1340 тис. грн.). Чиста виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, у 2021 році трохи збільшилась порівняно з 2020 роком – на 182 тис. грн. (темп зростання – 103,1%), у порівнянні з 2019 роком на – 1117 тис. грн. Собівартість зросла у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 105 тис. грн. (темп зростання – 102,3%), а з 2019 роком зменшилася на 1109 тис. грн. (темп зростання – 80,6%).

Зазначено, що центр відпочинку туристів у 2021 р. мав чистий прибуток у розмірі 3,6 тис. грн. 2020 р. підприємство мало прибуткову фінансову діяльність, прибуток розміром 3 тис. грн., це менше порівняно з 2019 р. на 194 тис. грн. Тобто, простежується тенденція спаду фінансових результатів.

Середньорічна чисельність персоналу з 2019 по 2021 рік була практично незмінною, у 2019 р. чисельність працівників становила 28 осіб, а у 2021 – 25, що свідчить про те, підприємство не вдавалось до скорочення працівників.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ
«Центр відпочинку туристів «Довіра»

Показники	Роки			Відхилення 2020 від 2019		Відхилення 2021 від 2020		Відхилення 2021 від 2019	
	2019	2020	2021	Тис. грн.	ТР, %	Тис. грн.	ТР,%	Тис. грн.	ТР,%
Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	8406	6848	7066	-1558	81,46	218	103,1	-1340	84
Чиста виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	7005	5706	5888	-1299	81,46	182	103,1	-1117	84
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5720	4506	4611	-1214	78,8	105	102,3	-1109	80,6
Чистий прибуток, тис. грн	197	3	3,6	-194	1,5	0,6	1,2	-193,4	1,8
Середньорічна чисельність персоналу	28	28	25	-	-	- 3	89,29	- 3	89,29
Витрати на оплату праці	424	460	487,6	26	108,49	27,6	106	63,6	115
Середньорічна вартість осн. фондів	2959,5	1606	4364,55	-1353	54,27	2758,55	271,77	1405,55	147,5

Витрати на оплату праці протягом періоду дослідження збільшуються: 2019 р. становили 424 тис. грн., 2020 – 460 тис. грн., 2021 р. – 487,6 тис. грн.

Середньорічна вартість основних фондів центру відпочинку туристів зменшилася: 2019 р. становила 2959 тис. грн., 2020 – 1606 тис. грн., а 2021 – 4364,55 тис. грн., темпи зростання у 2021 відносно 2019 р. становили 147,5%.

Оскільки на фінансове становище підприємства значною мірою впливає чисельність персоналу та структура, то її аналіз зведено та представлено у таблиці 2.2. На цій основі можна виокремити наступні результати:

Таблиця 2.2 – Аналіз складу персоналу досліджуваного підприємства
(середньорічна кількість, осіб)

Найменування	2019 рік	2020 рік	Зміни		2021 рік	Зміни		Зміни 2021 до 2019 року	
			Абс., осіб	ТР, %		Абс., осіб	ТР, %	Абс., осіб	ТР, %
Усього кадрів	28	28	-	100	25	- 3	89,28	- 3	89,28
Службовці	26	26	-	100	23	- 3	90	- 3	90
Енергетики	2	2	-	100	2	-	100	-	100
Слюсар	1	1	-	100	1	-	100	-	100
Водії	4	4	-	100	3	- 1	75	- 1	75
Охорона	3	3	-	100	3	-	-	-	-
Керівники	4	4	-	100	4	-	100	-	100
Фахівці	7	7	-	100	6	- 1	85,71	- 1	85,71
Менеджери	5	5	-	100	4	- 1	80	- 1	80
За сумісництвом	2	2	-	100	2	-	100	-	100
Аудитор	1	1	-	100	1	-	100	-	100
Юрист	1	1	-	100	1	-	100	-	100

– протягом 2019 – 2021 років не спостерігається суттєвого зменшення персоналу підприємства. У 2021 році середньорічна кількість працівників підприємства (не включаючи працюючих за сумісництвом та договорами) склала всього 25 осіб, що на 3 особи менше, ніж у 2019 та 2020 роках. Таким чином, за роки дослідження персонал зменшився більш, ніж на 10%;

– скорочення службовців було дуже незначним і період дослідження персонал підприємства зменшився на 3 людини. У 2021 році було скорочено одного фахівця, одного водія та одного менеджера;

– середньорічна чисельність працівників за сумісництвом залишалася колишньою протягом усього періоду дослідження.

Слід зазначити, що чисельність працівників змінилася несуттєво, що говорить про те, що підприємство не вдавалось до скорочення персоналу.

У таблиці 2.3 представлено результати аналізу структури персоналу. За даними таблиці 2.3 видно, що за період дослідження переважну частину персоналу становлять працівники віком від 18 до 50 років, що є позитивним показником, тобто можливий потенційний розвиток та зростання професійних можливостей. Питома вага працівників від 18 до 35 років у 2019 році склала

35,71% від загальної чисельності персоналу ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра», у 2019 році – 35,71%, у 2021 році – 40%. У той же період питома вага персоналу підприємства віком від 35 до 50 років у 2019 році склала 60,71%, у 2020 році – 60,71%, у 2021 році – 56% від загальної його кількості.

Таблиця 2.3 – Аналіз вікової структури персоналу підприємства
(середньорічна кількість, осіб)

№	Найменування	2019 рік	2020 рік	Зміни		2021 рік	Зміни		Зміни 2021 р. до 2019 р.	
				Абс., осіб	ТР, %		Абс., осіб	ТР, %	Абс., осіб	ТР, %
1.	Від 18 до 35 років	10	10	-	100	10	-	100	-	100
	Питома вага (%)	35,71	35,71	-	-	40	4,29	-	4,29	
2.	Від 35 до 50 років	17	17	-	100	14	- 3	82,35	- 3	82,35
	Питома вага (%)	60,71	60,71	-	-	56	-4,71	-	-4,71	-
3.	Від 50 до 60 років	1	1	-	100	1	-	100	-	100
	Питома вага (%)	3,58	3,58	-	-	4	0,42	-	0,42	-
4.	Усього	28	28	-	100	25	- 2	89,29	- 2	89,29

Підсумовуючи проведений аналіз, можна сказати, що на ВАТ «ЦТіО» працює велика кількість молодих фахівців, працівники передпенсійного віку практично відсутні, що здійснює позитивний вплив на роботу підприємства.

У таблиці 2.4 подано аналіз фінансових результатів досліджуваного підприємства. За даними таблиці 2.4 зроблено наступні висновки.

Фінансові результати: прибуток від реалізації у 2019 році становив 8406 тис. грн., у 2020 р. – 6848 тис. грн. (– 1558 тис. грн.), темп зростання – 81,47%. Валовий прибуток зменшився на 85 тис. грн. (темп зростання – 93,38%), адміністративні витрати зросли на 61 тис. грн. (темп зростання – 107,25%), інші операційні витрати зросли на 90 тис. грн. (темп зростання – 247,54%).

Аналізуючи фінансові результати від операційної діяльності, можна сказати, що прибуток зменшився на 237 тис. грн. (темп скорочення – 38,28), інші витрати зменшились на 135 тис. грн. (темп скорочення – 32,50%).

Таблиця 2.4 – Аналіз рівня і динаміки фінансових результатів підприємства

Найменування статей	Абсолютні величини		Питома вага статей у виручці від реалізації		Зміна		
	2019	2020	2019	2020	В абс величинах	У структурі	Темп зростання,%
1. Фінансові результати							
Дохід від реалізації	8406	6848	100	100	- 1558	0	81,47
ПДВ	1401	1142	16,67	16,67	- 259	0	81,51
Чистий дохід від реаліз.	7005	5706	83,33	83,32	- 1299	- 0,01	81,46
Собівартість	5720	4506	68,04	65,80	- 1214	- 2,24	78,78
Валові							
Прибуток	1285	1200	15,28	17,52	- 85	2,24	93,38
Адм. витрати	841	902	10	13,17	61	3,17	107,25
Ін. опер. витр.	61	151	0,72	2,20	90	1,48	247,54
Фінансові результати від операційної діяльності							
Прибуток	384	147	4,56	2,15	- 237	- 2,41	38,28
Інші доходи	120	1	1,42	0,01	- 119	- 1,41	0,83
Фінн витрати	9	8	0,11	0,12	- 1	0,01	88,89
Ін. витрати	200	65	2,37	0,95	- 135	- 1,42	32,50
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування							
Прибуток	295	75	3,50	1,10	- 220	- 2,45	25,42
Податок на прибуток	98	72	1,16	1,05	- 26	- 0,11	73,47
Фінансові результати від звичної діяльності							
Прибуток	197	3	2,34	0,04	- 194	- 2,30	1,52
Чистий							
Прибуток	197	3	2,34	0,04	- 194	- 2,30	1,52
Матер. витрати	84	118	1	1,72	34	0,72	140,48
Витрати на оплату праці	424	460	5,04	6,72	36	1,68	108,49
Відрахування на соцзаходи	155	167	1,84	2,44	12	0,6	107,74
Амортизація	474	517	5,63	7,55	43	1,92	109,07
Ін. опер. витр.	5485	4297	65,25	62,75	- 1188	- 2,5	78,34
Разом	6622	5559	78,78	81,18	- 1063	2,4	83,95

Аналізуючи фінансові результати від звичайної діяльності, видно, що прибуток зменшився на 194 тис. грн. (темп зменшення – 1,52%).

Елементи операційних витрат: матеріальні витрати у 2020 р. порівняно з 2019 роком збільшились на 34 тис. грн. (темп зростання – 140,48%), витрати на оплату праці зросли на 36 тис. грн. (темп зростання – 108,49%), витрати на амортизацію збільшились на 42 тис. грн. (темп зростання – 109,07%), а інші операційні витрати зменшились на 1188 тис. грн. (темп скорочення – 78,34%).

У таблиці 2.5 наведено горизонтальний аналіз фінансових результатів.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний аналіз фінансових результатів підприємства

Стаття	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення	Темпи зростання, %
Дохід від реалізації продукції	6848	7066,2	218,2	103,19
Непрямі податки	1142	1177,7	35,7	103,13
Чистий дохід	5706	5888,5	182,5	103,20
Інші операційні доходи	0	176,5	176,5	-
Інші звичайні доходи	1	1,1	0,1	1,10
Всього чистий дохід	5707	6066,1	359,1	106,29
Матеріальні витрати	118	313,7	195,7	265,85
Витрати на оплату праці	460	472,8	12,8	102,78
Відрахування на соціальні заходи	167	164,6	- 2,4	98,56
Амортизація	517	438	- 79	84,72
Інші операційні витрати	4297	4611,2	314,2	107,31
Інші звичайні витрати	73	1,1	- 71,9	1,51
Податок на прибуток	72	61,1	- 10,9	84,86
Всього витрати	5704	6062,5	358,5	106,29
Чистий прибуток	3	3,6	0,6	120

Аналізуючи фінансові результати за 2020 – 2021 роки, спостерігаємо збільшення доходу від реалізації продукції на 218,2 тис грн. (темп зростання – 103,19%), також збільшились інші операційні доходи на 176,50 тис. грн. Загалом, чисті доходи за аналізований період збільшились на 359,1 тис. грн. (темп зростання – 106,29%). Проте відбулося і збільшення витрат: матеріальні витрати зросли на 195,7 тис. грн. (темп зростання – 265,85%), а також значно зросли інші операційні витрати на 314,20 тис. грн. (темп зростання – 107,31%). Загалом, витрати збільшились на 358,50 тис. грн. (темп зростання – 106,29%).

За результатами проведеного аналізу рентабельності товариства з обмеженою відповідальністю «Центр відпочинку туристів «Довіра» у 2019 – 2021 рр. зроблено невтішний висновок, що показники рентабельності значно впали і наближаються до нуля, що дуже погано для діяльності підприємства. Такі результати є свідченням наявності кризової ситуації.

2.2. Дослідження практики антикризового управління центром відпочинку туристів

UNWTO визначила 4 групи ризиків появи кризи у туризмі:

– ризики соціального та інституційного характеру: рівень дрібної та організованої злочинності та насильства, тероризм, соціальні, політичні, релігійні конфлікти, військові дії;

– ризики туристичної діяльності та суміжних галузей (транспорт, спорт й торгівля, які можуть бути небезпечними для туриста, його фізичного стану і економічних інтересів): комерційні ризики та шахрайство «прогалини» у законодавстві, недобросовісна конкуренція; низькі стандарти будівництва об'єктів туризму (конструкцій, пожежостійкість, екологічність матеріалів);

– ризики, пов'язані з власне туристом: захоплення небезпечними видами спорту, недбайливе водіння авто, споживання шкідливої їжі та напоїв, відвідування небезпечних місць, втрата особистих речей та документів, перевезення заборонених речей, подорож у нездоровому стані;

– ризики природного характеру: незнання особливостей природного середовища дестинації (особливо флори і фауни), відсутність превентивного медичного обслуговування до моменту подорожі (вакцинація), недотримання санітарних норм споживання їжі (вулична їжа), ймовірність потрапити під вплив непередбачуваних природних катаклізмів.

При цьому особливу увагу ЮНВТО приділяє групі ризиків, пов'язаних з природним середовищем, безпекою туристів та тероризмом, яке особливо актуалізувалося після вересневих подій у США у 2001 р. На тлі тих подій

почала формуватись Концепція «безпечного туризму» (The concept of safe-tourism) для всіх учасників туристичного процесу – туристів, працівників у сфері туризму, жителів туристичної дестинації або сучасної локації.

На думку автора, джерелами кризи у системі управління підприємством сфери туризму можуть бути внутрішні (внутрішньоорганізаційні) та зовнішні (позаорганізаційні) ризики, які зумовлюються впливом антропогенних та природних детермінантів. Зрозуміло, що зараз – це війна з росією.

Для виявлення кризи у центрі відпочинку туристів слід використовувати кількісні та якісні методи оцінки кризового стану. Для виявлення кризи в системі управління досліджуваного підприємства далі використано моделі оцінки ймовірності банкрутства за аналізованими роками (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Моделі оцінки ймовірності банкрутства

Назва моделі	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Нормативне значення
Двофакторна модель Альтмана	- 0,0895	- 0,3502	- 0,5549	Якщо $Z = 0$ достовірність банкрутства 50%, при негативному значенні - менше 50%, і знижується разом із Z ; при позитивному відповідно навпаки
Адаптована модель Альтмана	2,77	3,17	3,58	Значення Z більше 1,23 – мала ймовірність банкрутства
Модель Спрінггейту	0,3	0,31	0,42	Якщо Z_c менше 0,862, то підприємство є потенційним банкрутом
Універсальна дискримінантна модель	5,41	5,75	5,64	Більше 2 – суб'єкт фінансово стійкий і йому не загрожує банкрутство. Від 1 до 2 – порушено фінансову рівновагу, але йому не загрожує банкрутство з умовою переходу на антикризове управління. Від 0 до 1 – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не вживе санаційних заходів, Менш 0 - суб'єкт є потенційним банкрутом
Модель Блісса	0,042	0,045	0,043	Граничне значення $Z_b = 0,037$
Коефіцієнт Бівера	0,35	0,27	- 0,27	Для успішних фірм – 0,4-0,45; за 5 років до банкрутства – 0,20; за рік до банкрутства – - 0,15.

За підрахунком показників банкрутства використовувалися середні значення показників, тобто. середнє арифметичне між показниками на початку та наприкінці року. Деякі моделі не можна поррахувати, оскільки ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» з 2019 р. є суб'єктом малого підприємництва. Аналізуючи двофакторну модель Альтмана, можна побачити, що протягом усього періоду Z менше 0, тобто простежується стійкий стан підприємства.

Адаптована модель Альтмана показує, що за весь період Z більше 1,23, що означає, що ймовірність банкрутства на підприємстві дуже мала, але дана модель не дозволяє отримати достатньо об'єктивний результат. Це пов'язано з розбіжністю в обліку окремих показників, впливом на формування низки зовнішніх факторів (насамперед, інфляції), невідповідністю балансової та ринкової вартості окремих активів, відмінності в обліку різних показників та інших об'єктивних причин. Особливості визначають необхідність статистично підтвердженого коригування коефіцієнтів значущості показників, наведених у моделі, що в умовах воєнної та нестабільної економіки неможливо.

За розрахунками моделі Спрінггейта за 2019 – 2021 роки на підприємстві простежується загроза банкрутства, а у 2021 Z_c становить 0,42, це означає, що центр відпочинку туристів «Довіра» є потенційним банкрутом.

За розрахунками універсальної дискримінантної моделі можна зробити висновок, що підприємство «Центр відпочинку туристів «Довіра» має стійкий фінансовий стан, тому що протягом аналізованого періоду показник Z_u стабільно високий (2019 р. – 5,41; у 2020 р. – 5,75; у 2021 р. – 5,64).

Аналізуючи модель Блісса трохи вище коефіцієнта Z_b , (2019 р. – 0,042; 2020 р. – 0,045; 2021 р. – 0,043).

Коефіцієнт Бівера за 2019 – 2021 роки має тенденцію зменшення (у 2019 р. – 0,35; у 2020 р. – 0,27; у 2021 – -0,27), що робить загрозу банкрутства дуже високою для підприємства «Центр відпочинку туристів «Довіра».

Результати проведеної оцінки ймовірності банкрутства підприємства «Центр відпочинку туристів «Довіра» за вітчизняною моделлю – у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вітчизняна типова модель ймовірності банкрутства

Показник	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	Нормативне значення
Поточна платоспроможність	- 1881	- 1474	- 1430	-
Коефіцієнт покриття	0,52	0,76	0,95	1,5
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	- 0,92	- 0,32	- 0,07	0,1

Поточна платоспроможність протягом усього періоду була негативною – це свідчить про поточну неплатоспроможність суб'єкта підприємництва.

Таблиця 2.8 – Фрагмент матриці SWOT-аналізу (внутрішнє середовище)

Сильні сторони	
1.	Хороша репутація (стійкі зв'язки із клієнтами, якісне надання туристичних послуг)
2.	Вдале місце розташування (центр міста, на центральній вулиці)
3.	Колектив висококваліфікованих фахівців (великий досвід роботи на посаді)
4.	Інфраструктура (ремонт в офісних приміщеннях, нові меблі, нове обладнання, прибирання приміщень та інше)
5.	Інфраструктура безпеки (пропускний режим, камери спостереження)
6.	Поступки орендарям, які давно винаймають приміщення (відстрочення платежів)
7.	Велика кількість різних туристичних приміщень під туристичні послуги та дозвілля.
8.	Достатньо лояльна цінова політика (ціни на послуги нижчі, ніж у конкурентів)
9.	Наявність для підприємства електрика, слюсаря, інженера, програміста
10.	Наявність приміщень під розміщення складів для туристичного інвентаря
Слабкі сторони	
1.	Є приміщення, які вимагають ремонту перед здаванням в експлуатацію
2.	Інфраструктура (замало місця для паркування автомобілів)
3.	Нестача абсолютно ліквідних засобів
4.	Неможливість придбання нового обладнання (у зв'язку з дорожнечою)
5.	Низька зацікавленість співробітників у розвитку підприємства
6.	Високий ступінь зносу обладнання з обслуговування туристів за окремими групами
7.	Достатньо віковий персонал, якому не вистачає креативу
8.	Конкуренти пропонують більш якісні послуги, нові приміщення під центри дозвілля
9.	Мало приміщень, які мають вихід на центральну вулицю міста Запоріжжя
10.	Досить стара електропроводка, яка потребує заміни, це досить проблематично та витратомістко (це підвищує рівень пожежної небезпеки)

Коефіцієнт покриття протягом аналізованого періоду постійно зростає, але залишається ще менше норми (1,5) – тобто це свідчить про те, що підприємство не завжди може своєчасно погасити свої зобов'язання.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами протягом аналізованого періоду менший за нормативний – 0,1 (2019 – 0,92; 2020 – 0,32; 2021 – 0,07) – це свідчить про те, що в цьому випадку фінансове стан підприємства буде нестійким, але коефіцієнт прагне нормативного значення.

Аналізуючи всі наведені моделі оцінки ймовірності банкрутства можна дійти невтішного висновку, що достовірність банкрутства для підприємства не висока. За результатами практично всіх моделей підприємство має стійкий фінансовий стан. При підрахунку деяких моделей для підприємства є загроза банкрутства, а, по деяким воно є потенційним банкрутом.

Таблиця 2.9 – Фрагмент матриці SWOT-аналізу (зовнішнє середовище)

Можливості	
1.	Виникнення нових груп клієнтів для проведення дозвілля
2.	Набір молодих співробітників та підвищення кваліфікації «старих»
3.	Заміна електропроводки та модернізація старих приміщень (додання креативу)
4.	Зниження цін для залучення нових клієнтів.
5.	Залучення інвестицій для будівництва центру торгівлі туристичним інвентарем
Загрози	
1.	Втручання у роботу підприємства державних органів (часті перевірки).
2.	Криза (зменшення цін на орендовані приміщення) внаслідок релокації бізнесу
3.	Нестабільна військово-політична ситуація (війна з росією)
4.	Тиск із боку конкурентів
5.	Нездатність деяких орендарів оплачувати послуги (недостатня кількість споживачів)

Для виявлення конкурентних переваг, слабких сторін на підприємстві зроблено SWOT-аналіз і складено для центру відпочинку туристів виважений рейтинг конкурентоспроможності. Результати складання фрагментів матриці SWOT-аналізу підприємства станом за 2021 рік представлено у таблиці 2.8 (внутрішнє середовище) і таблиці 2.9 (зовнішнє середовище).

Конкурентами ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» є наступні підприємства у сфері туризму та дозвілля: готель «Південний» та business hall.

Результати зваженої рейтингової оцінки досліджуваного підприємства та його конкурентів представлені у таблиці 2.10. Таким чином, аналіз показав, що за зазначеними характеристиками показники центру відпочинку туристів «Довіра» є найбільш привабливими, а саме – 1,3, порівняно з конкурентами.

Таблиця 2.10 – Зважена рейтингова оцінка локальних конкурентів Запоріжжя

Характеристики	Питома вага	ЦВТ «Довіра»		business hall		Готель «Південний»	
		Р	З.Р	Р	З.Р	Р	З.Р
Цінова політика	0,3	1	0,3	2	0,6	1	0,3
Якість послуг	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,3
Місце розташування	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0,4
Виконання повного обсягу туристичних послуг	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Інфраструктура	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0,4
Разом	1,0	7	1,3	7	1,45	10	1,7

В результаті складання фрагментів матриці SWOT-аналізу і виваженого рейтингу конкурентоспроможності отримано наочне уявлення про становище підприємства. Фактично на цьому етапі вже можна зробити попередню оцінку конкурентоспроможності підприємства. За розглянутими параметрами центр відпочинку туристів «Довіра» є конкурентоспроможним.

Підсумовуючи проведене дослідження кризи в системі управління підприємством завдяки вивчення фінансового стану і застосування кількісних та якісних моделі оцінки достовірності банкрутства зазначено наступне.

По-перше, загальноекономічна криза, яка почалася в Україні 24 лютого 2022 року суттєво погіршила фінансовий стан підприємства. Хоча, активи та пасиви за 2019 – 2021 роки не зменшувались, підприємство мало розрив між дебіторською і кредиторською заборгованістю, а також великі адміністративні витрати, це призвело до значного зменшення чистого прибутку у 2020 та 2021 роках порівняно з 2019 роком. Даному підприємству необхідно підходити до

вирішення своїх проблем системно, тобто розробивши та ввівши систему антикризового управління, і зробити акцент на вирішенні основних проблем.

По-друге, підсумовуючи дослідження рентабельності, зазначено, що більшість показників рентабельності у 2021 році зменшилися, це потребує їх регулювання та оптимізації з боку антикризового менеджменту підприємства.

По-третє, аналіз конкурентоспроможності з допомогою методу SWOT і виваженого рейтингу довів, що підприємство є конкурентоспроможним.

По-четверте, результат аналізу ймовірності банкрутства за допомогою кількісних моделей показав, що підприємство ще не знаходиться на межі банкрутства, але йому слід вирішити існуючі проблемні моменти.

Висновки до розділу 2.

Надано організаційно-економічну характеристику підприємства. Як основні методи управління виступають економічні методи. Методами мотивації виступають система зарплати та преміювання. Причому оплата праці менеджера безпосередньо пов'язана з результатами його діяльності у сфері відповідальності або з результатами діяльності всього підприємства. Фінансові результати: прибуток від реалізації у 2019 році становив 8406 тис. грн., у 2020 р. – 6848 тис. грн. (– 1558 тис. грн.), темп зростання – 81,47%. Валовий прибуток зменшився на 85 тис. грн. (темп зростання – 93,38%), адміністративні витрати зросли на 61 тис. грн. (темп зростання – 107,25%), інші операційні витрати зросли на 90 тис. грн. (темп зростання – 247,54%).

Проведене дослідження кризи в системі управління підприємством. Більшість показників рентабельності у 2021 році зменшилися, це потребує їх регулювання та оптимізації з боку антикризового менеджменту підприємства. Аналіз конкурентоспроможності з допомогою методу SWOT і виваженого рейтингу довів, що підприємство є конкурентоспроможним. Результат аналізу ймовірності банкрутства за допомогою кількісних моделей показав, що центр ще не знаходиться на межі банкрутства, але слід вирішити існуючі проблеми. Центру відпочинку туристів необхідно підходити до вирішення проблем системно, тобто розробивши та ввівши систему антикризового управління.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРОМ ВІДПОЧИНКУ ТУРИСТІВ

3.1. Система антикризового управління центру відпочинку туристів

Після проведення оцінки елементів системи управління ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» можна відзначити, що на підприємстві система антикризового управління не сформована і ситуативна, і те, що підприємство перебуває у кризовому стані за непрямими факторами. Успіх та впровадження системи антикризового управління залежить від моменту, коли підприємство розпочне цю роботу та від тривалості її розробки, тому вже необхідно негайно зайнятися цим питанням з розумінням вектору післявоєнного відновлення.

Враховуючи всі проблемні моменти на досліджуваному підприємстві система антикризового управління може мати такий вигляд (див. рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Система антикризового управління підприємства

Оптимізація організаційної структури: для вирішення та виявлення кризових моментів на досліджуваному підприємстві слід створити команду фахівців вузького профілю, тобто створити антикризову команду. Створена команда має володіти необхідними ресурсами, знаннями та повноваженнями щодо конкретних дій, які, у разі потреби, здійснюються врозріз з усіма принципами ієрархічної організації (не типовою, а креативна структура).

Виявлення кризи на підприємстві є одним із найбільш необхідних елементів антикризового управління, оскільки саме воно дає можливість визначити глибину кризи, реальність, масштаби та очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, необхідні для подолання, оцінити можливості підприємства щодо подолання кризи та прогнозування. Наслідки подальшого розвитку ситуації. Тому це пріоритет і мета антикризової команди.

Оскільки досліджуване підприємство належить до малих і має обмежену кількість персоналу, то йому рекомендується робота одного антикризового менеджера замість антикризової команди, причому з метою економії витрат посаду обійме діючий працівник, до обов'язків якого повинні бути додані функції антикризового менеджера. У центрі відпочинку туристів дані функції має взяти на себе директор підприємства та буде виконуватиме такі функції:

- перетворити отриману інформацію та пропозиції щодо вирішення проблемних моментів від своїх підлеглих у програму виходу підприємства з кризи та подальшого його розвитку в післявоєнному періоді;

- аналіз фінансового стану підприємства, розробка пропозицій щодо вирішення проблемних моментів, таких як зменшення собівартості продукції та інших витрат. Розробка перспективних заходів для оптимізації пакету туристичних послуг, дослідження та використання інновацій, аналіз зміни науково-технічного потенціалу підприємства, ринку та сфери туризму;

- дослідження ринку, аналіз конкурентів та конкурентоспроможності підприємства (використання виваженого рейтингу конкурентоспроможності, SWOT-аналізу, інших інструментів стратегічного, антикризового управління), аналіз рекламної діяльності підприємства та його конкурентів, відстеження тенденцій попиту на нові продукти, які знаходяться на стадії розробки;

- аналіз потенціалу кадрового складу, адаптація ланок організаційної структури до змінних умов і підвищення інформаційної культури робітників.

Безумовно, важливою складовою ефективної реалізації антикризового управління на підприємстві є достовірна і повноцінна інформація. Джерелами внутрішньої інформації будуть: фінансова звітність підприємства (форма № 1:

«Баланс», форма № 2: «Звіт про фінансові результати»), а також податкова звітність, первинна бухгалтерська та оперативна інформація про фінансові зобов'язання підприємства, його дебіторів, наявність товарно-матеріальних запасів та інших ліквідних цінностей, джерел одержання доходів, структуру та склад поточних витрат тощо. Для отримання внутрішньої інформації антикризовому менеджеру необхідно впровадити на підприємстві систему щоденних постановок завдань на день та щоденних оперативних звітів.

Також на досліджуваному підприємстві необхідно запровадити систему раннього попередження та реагування (СРПР). Це особлива сучасна креативна інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, які можуть насуватися на підприємство, як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. Головними завданнями цієї системи управлінським персоналом визнано виявлення загрози банкрутства та прогнозування його виникнення.

У ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» необхідно запровадити СРПР, орієнтовану на внутрішні параметри діяльності підприємства та на зовнішнє середовище. Предметом дослідження останньої системи є завчасне прогнозування загроз, насамперед, із боку контрагентів, держави, конкурентів тощо. Внутрішньо орієнтована підсистема СРПР буде спрямована на ідентифікацію ризиків та шансів, що криються всередині підприємства. Дані надходять до системи СРПР щодня з усіх відділів і компонуються на єдину форму звітності. Ця програма показує відхилення від норм, тим самим, наголошуючи на проблемних моментах підприємства. Аналізуючи цю форму, антикризовий менеджер розробляє заходи щодо поліпшення цих показників.

Процес створення системи раннього попередження та реагування на ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» складатиметься з наступних етапів.

1. Визначення сфер спостереження – визначення об'єктів внутрішньої та зовнішньої діагностики. До основних сфер спостереження у межах підсистеми внутрішньої діагностики досліджуваного підприємства належать: фінансова, технологічна, збутова, організаційна. Зовнішня діагностика буде побудована на аналізі поточної ситуації на конкурентному ринку (клієнти, конкуренти,

кон'юнктура), макроекономічної ситуації в країні та економіко-правових умов діяльності підприємства, запровадженні методики «слабких сигналів».

2. Вибір індикаторів раннього попередження та реагування, які можуть означати розвиток в динаміці того чи іншого негативного процесу.

3. Розрахунок граничних значень індикаторів та безпечних інтервалів їх зміни. У ході даного етапу розраховується: зона безпеки, тобто позитивна різниця між фактичною виручкою від реалізації та виручкою від реалізації, яка відповідає точці беззбитковості; рівень фінансових показників, достатній для підтримки стабільної ліквідності та платоспроможності суб'єкта бізнесу. розрахунок частки ринку, забезпечення планового рівня рентабельності тощо.

4. Формування конкретних аналітичних завдань, до яких належать: прогнозування банкрутства, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, інші підходи.

5. Формування інформаційних каналів: забезпечення інформаційного зв'язку між джерелами інформації й системою раннього попередження та реагування, між системою та її користувачами – керівником підприємства.

6. Узагальнення отриманих аналітичних висновків та підготовка пропозицій та рекомендації щодо розвитку сильних сторін та нейтралізації слабких, що є основою розробки проектів управлінських рішень.

Для контролю елементів системи управління антикризовий менеджер повинен задіяти якісну модель бальної оцінки управління підприємства Джона Аргенті названий А-рахунок (A-score). Стадії проведення цього методу такі.

1. Стадія недоліків – компанії, що йдуть до стану банкрутства, демонструють ряд недоліків, які очевидні задовго до фактичного банкрутства:

– керівник-автократ. Фірми, які управляються такими керівниками, скоріше можуть збанкрутувати, ніж ті, що управляються найманим надійним професійним менеджером. Якщо людина, яка досліджує стан підприємства, визначає виконавчого директора як автократа, який тисне на колег, фірма отримує 8 балів; нульовий рахунок для всіх інших стилів менеджменту;

– голова-виконавчий директор. Це трапляється рідко, але кожен голова правління зобов'язаний звільнити виконавчого директора, який не відповідає

своїй посаді. В компаніях, де ці дві посади обіймає одна людина, особливо, якщо вона є автократом, небезпека оцінюється в 4 бали;

- недіючі директори. Якщо директори не беруть участь в обговоренні головних рішень – оцінюється у 2 бали;

- незбалансоване правління. Якщо до складу директорів правління входять люди недостатньої професійної поінформованості – 2 бали;

- фінансовий директор. Якщо фінансовий директор недостатньо сильна особистість та відсутня взаєморозуміння з правлінням – 2 бали;

- рівень менеджменту. У разі відсутності професійних менеджерів на рівні правління підприємства – 1 бал;

- недоліки обліку. Якщо компанія не використовує систему бюджетного контролю – 3 бали. Відсутність системи розрахунку собівартості продукції, адміністративних витрат – 3 бали;

- чутливість до змін. Якщо підприємство застаріло у найважливіших аспектах (не оновлює асортимент), або якщо вона не реагує оперативно на значні зміни (не застосовує скорочень під час спаду) – 15 балів.

Повний можливий рахунок недоліку – 43 бали, а задовільна оцінка – 10 балів. Якщо рахунок підприємства з недоліків становить 10 або більше балів, то антикризовий менеджер повинен стривожитися, оскільки одна фатальна помилка може спричинити непоправну ситуацію.

2. Стадія помилок – внаслідок накопичення недоліків фірма може зробити помилку, що призведе до банкрутства.

- частка кредитних коштів у капіталі. Якщо ця частка зростає до рівня, коли її майбутнє може виявитися руйнівним для поганої компанії – 15 балів;

- надмірне розширення торгівлі. Компанії, які розширювалися швидше, ніж основні фонди (або повільніше скорочувалися), перебувають у небезпеці. Ця помилка, яку добре керовані компанії можуть робити безкарно протягом тривалого часу, але яка виявиться нищівною для поганої компанії – 15 балів;

- великий проект. У разі допущення у проекті було певних прорахунків, туристичному підприємству буде завдано великих збитків – 15 балів.

Повний можливий рахунок помилок – 45 балів, а задовільна оцінка помилок – 15 балів. Якщо загальна кількість балів компанії в даному розділі 15 балів і більше, то антикризовий менеджер має причини для занепокоєння. Якщо, у підсумку, ще й загальна кількість балів із недоліків перевищує 10, занепокоєння має стати тривожним і бути загрозою на перспективу.

3. Стадія симптомів – скоєні помилки починають виявляти всі відомі симптоми неплатоспроможності.

– фінансові ознаки. Якщо фінансові коефіцієнти, балансовий звіт та інше свідчать про погіршення – 4 бали;

– підготовка бухгалтерського обліку. Якщо людина, яка займається дослідженням, виявить будь-які бухгалтерські хитрощі, розраховані на приховування рахунку (заниження знецінення, завищена оцінка запасів або активів, заниження ремонтних та експлуатаційних витрат тощо) – 4 бали;

– нефінансові ознаки. Якщо є такі ознаки, як брак грошей, падіння якості туристичної продукції, падіння попиту на ринку, необхідність перебудови та технічного оснащення офісу та проведення ремонту тощо – 3 бали.

– кінцеві ознаки. Якщо є часткові списання з рахунку, відставки – 1 бал.

Повний А-рахунок балів – 100. Задовільна оцінка – 25. Компанію, яка має понад 25 балів, можна вважати кандидатом у банкрути. Чим більше балів, тим ймовірніше банкрутство і ближчі терміни його наступу. При правильному застосуванні цей метод є дієвим інструментом, який доповнює інші методи оцінки управління підприємства і коригує отримані за їх допомогою висновки. Оцінку роботи підприємства з допомогою цієї моделі подано у таблиці 3.1.

Використовуючи цю модель, отримано бальну оцінку роботи ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» у розмірі 50 балів. На думку Аргенті, компанію, яка має понад 25 балів, можна вважати кандидатом у банкрути, і чим більше балів, тим більш ймовірне банкрутство та ближчі терміни його наступу. Тобто зі 100% впевненістю можна стверджувати, що ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» на 50% є кандидатом у банкрути. У цьому разі антикризова команда негайно повинна розробити заходи на півроку мінімум.

Таблиця 3.1 – Оцінка кризи на підприємстві за методикою Аргенті

Критерії	Бал Аргенті
Стадія недоліків	
Директор-автократ	–
Один із власників також є директором	–
Пасивність власників підприємства	–
Внутрішні протиріччя у власників (через різницю у знаннях та навичках)	–
Слабкий фінансовий директор	–
Недостатність професійних менеджерів середньої та нижчої ланки	1
Недоліки системи обліку. Відсутність бюджетного контролю	3
Відсутність прогнозу грошових потоків	2
Відсутність системи управлінського обліку витрат	3
Млява реакція на зміни	15
Максимальна сума балів	24
«Прохідний бал»	10
Стадія помилок	
Занадто висока частка залученого капіталу	15
Недостатність оборотних коштів через занадто швидке зростання	–
Наявність великого проекту, провал якого призведе до серйозної загрози	–
Максимальна сума балів	15
«Прохідний бал»	15
Стадія симптомів	
Погіршення фінансових показників	4
Використання «творчого бухгалтерського обліку»	4
Не фінансові симптоми неблагополуччя	3
Кінцеві симптоми кризи (позови, скандали)	–
Максимальна сума балів	11
Усього А-рахунок для ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра»	50
Максимально можливий А-рахунок	100

Далі через півроку функціонування на ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» антикризового менеджменту, потрібно буде провести якісну оцінку за моделлю бальної оцінки роботи підприємства Джона Аргенті А-рахунок, та порівняти її з попередньою, яка була зроблена до впровадження антикризового менеджменту. Таким чином, можна буде побачити зміни, що відбулися на підприємстві за цей період, що буде свідчити про ефективність впровадження системи антикризового управління (або про його неефективність).

Впровадження системи антикризового управління у центрі відпочинку туристів «Довіра» має сприяти головному директору у вирішенні проблемних моментів, які існують. Він зможе отримувати більш оперативну інформацію, порівняно з існуючою системою, що дозволить раніше виявити загрозу кризи.

3.2. Рекомендації з впровадження комплексу антикризових заходів на підприємстві сфери туризму

У повоєнному та післявоєнному періоді функціонування основна роль у системі антикризового управління ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» має приділятися широкому використанню внутрішніх механізмів фінансової стабілізації, оскільки аналіз (див. розділ 2) показав суттєві проблеми у цьому напрямі. Успішне застосування згаданих механізмів дозволить, як зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, так і значною мірою позбавити дане підприємство залежності використання позикового капіталу, забезпечити стабілізацію бізнесу та прискорити темпи його економічного розвитку.

Фінансова стабілізація ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» в умовах кризової ситуації в повоєнні та післявоєнні роки функціонування має послідовно здійснюватися за такими основними етапами:

- усунення неплатоспроможності;
- відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги);
- забезпечення фінансової рівноваги у тривалому періоді.

Далі докладніше розглянуто кожен із етапів фінансової стабілізації.

1. Усунення неплатоспроможності. За даними діагностики банкрутства, який проведений в розділі 2, масштаб кризового стану підприємства досить високий, тому найбільш невідкладним завданням у системі заходів його фінансової стабілізації є відновлення здатності до здійснення платежів за своїми невідкладними фінансовими зобов'язаннями для того, щоб попередити виникнення процедури банкрутства на досліджуваному підприємстві.

2. Відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги). Хоча центр відпочинку туристів не є неплатоспроможним, він в майбутньому може мати справу з проблемами неплатоспроможності. При цьому вона може бути усунена протягом короткого періоду за рахунок здійснення низки «аварійних» фінансових операцій, а причини, що генерують неплатоспроможність, можуть залишатися незмінними у разі, якщо не буде відновлено до безпечного рівня фінансової стійкості підприємства. Це дозволить усунути загрозу банкрутства у короткому, а також і у більш тривалому проміжку часу.

3. Забезпечення фінансової рівноваги у тривалому періоді. Повну фінансову стабілізацію діяльності ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» буде досягнуто лише тоді, коли підприємство забезпечить тривалу фінансову рівновагу у процесі післявоєнного економічного розвитку, тобто. створить передумови стабільного зниження вартості капіталу і постійного зростання ринкової вартості. Це завдання вимагає прискорення темпів економічного розвитку на основі внесення певних коректив до окремих параметрів фінансової антикризової стратегії досліджуваного підприємства. Скоригована з урахуванням несприятливих чинників фінансова стратегія підприємства має забезпечувати високі темпи сталого зростання його операційної діяльності за одночасної нейтралізації загрози його банкрутства у майбутньому періоді.

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні його внутрішні механізми, які у практиці фінансового менеджменту прийнято поділяти на оперативний, тактичний і стратегічний, які подані у таблиці 3.2. Використані перелічені вище внутрішні механізми фінансової стабілізації носять «захисний» або «наступальний» характер. Усі вони мають бути використані у ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра».

На підприємстві має бути впроваджено тактичний механізм фінансового оздоровлення, заходи якого слід спрямовані на забезпечення нерівності:

$$ОГ_{ВФР} > ОС_{ВФР}, \quad (3.1)$$

де $ОГ_{ВФР}$ – можливий обсяг генерування власних фінансових ресурсів;
 $ОС_{ВФР}$ – необхідний обсяг споживання власних фінансових ресурсів центру.

Таблиця 3.2 – Фінансова стабілізація як захід антикризового управління

Етапи фінансового оздоровлення	Механізми фінансового оздоровлення		
	Оперативний	Тактичний	Стратегічний
Усунення неплатоспроможності підприємства	Система заходів фінансового оздоровлення, забезпечення «відсікання зайвого»	–	–
Відновлення фінансової стійкості підприємства	–	Система заходів фінансового оздоровлення, яка здійснює «стиснення підприємства»	–
Забезпечення фінансової рівноваги підприємства у тривалому періоді	–	–	Система заходів фінансового оздоровлення, заснована на стійкому економічному зростанні

Можливості зростання обсягу генерування власних фінансових ресурсів ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» за умов кризи обмежені. У цей час стратегія підприємства має полягати у скороченні обсягів споживання власних фінансових ресурсів. Воно пов'язане із зменшенням обсягу інвестиційної та операційної діяльності і описується терміном «стиснення підприємства».

Забезпечення генерування власних фінансових ресурсів рекомендовано здійснити за рахунок реалізації наступних заходів фінансового оздоровлення:

- оптимізація цінової політики;
- скорочення постійних та змінних витрат;
- мінімізація податкових платежів по відношенню до суми доходу та прибутку підприємства;
- прискорена амортизація активної частини основних засобів;

– реалізація майна, що вибуває або не використовується;

Скорочення обсягу споживання підприємством власних фінансових ресурсів рекомендовано здійснити за рахунок реалізації наступних заходів:

- зменшення інвестиційної активності;
- оновлення необоротних активів;
- відмови від програм, які фінансуються за рахунок прибутку.

Мета реалізації заходів тактичного механізму фінансового оздоровлення ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» – виведення підприємства на межу фінансової рівноваги та забезпечення його фінансової стійкості.

Рекомендовано на досліджуваному підприємстві впровадити комплекс антикризових заходів, який має охоплювати наступні напрямки.

1. Заходи у сфері маркетингу підприємства:

- реклама туристичних послуг та інформування споживачів про якість послуг, сервіс з упором на «сильні сторони» та унікальність послуг дозвілля;
- розробка нових конкурентоспроможних видів послуг туризму та дозвілля, наприклад: встановлення новітніх систем бронювання готельних послуг, пропонування екскурсійного обслуговування, презентації програм гідів, поєднання комплексних транспортних маршрутів подорожей;
- підвищення якості, безпеки, прозорості надання та надійності послуг у результаті проведення організаційно-технічних заходів (посилення трудової дисципліни, запровадження жорсткої системи контролю);
- розробка системи договорів з гнучкими умовами оплати (знижки за передоплатою, знижки за своєчасне та точне виконання умов договорів, розстрочка платежів за умов комерційного кредиту тощо).

2. Заходи у сфері управління витратами підприємства:

- пошук більш дешевих ресурсів (можливо: пошук більш якісних ресурсів, що покращують якість послуг, що дозволяє підвищити ціну при відповідному інформуванні партнерів та споживачів про проведені зміни);
- економія витрат, у першу чергу, за статтями, що мають найбільшу питому вагу в структурі собівартості (скорочення надмірної чисельності та

зміна системи оплати праці з урахуванням результатів діяльності, нормування і контроль витрат матеріалів та комплектуючих із запровадженням відповідної системи стимулювання, введення контролю енергоспоживання та її економія);

– консервація, реалізація або списання майна, що не використовується, з цією метою зниження витрат за його утримання;

3. Заходи щодо управління оборотним капіталом підприємства:

– ревізія наявних оборотних засобів (за елементами): виявлення неліквідів, безнадійної заборгованості;

– «розчищення» балансу (реалізація, списання);

– розробка та впровадження у практику роботи служб підприємства сучасних методів управління оборотними коштами;

– контроль за поточним станом найважливіших складових оборотних активів у процесі діяльності підприємства.

4. Заходи з антикризового управління дебіторською заборгованістю:

– оцінка платоспроможності партнерів (організаторів дозвілля) та визначення політики надання комерційного кредиту для різних орендарів;

– систематичний контроль розрахунків з орендарями туристичних приміщень за відстроченими та простроченими заборгованостями;

– зменшення дебіторської заборгованості у сумі безнадійних боргів;

– використання системи знижок, що стимулюють своєчасну оплату;

– визначення прийомів прискорення повернення або списання боргів та зменшення безнадійних боргів;

– пильний контроль за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства;

5. Заходи з антикризового управління кредиторською заборгованістю:

– пошук орендарів з найбільш вигідними умовами оренди та оплати;

– моніторинг реакцій кредиторів на затримку платежів;

– індивідуальний підхід до різних кредиторів;

– складання оперативних бюджетів та ранжування платежів у їх рамках;

– контроль виконання бюджетів.

б. Заходи щодо вдосконалення системи управління підприємством:

- формування фінансової структури підприємства (центрів бізнесу у сфері туризму та дозвілля: центрів витрат, виручки, прибутку);
- якісна постановка системи антикризового управлінського обліку (хоча б у усіченому вигляді), тобто облік витрат за їх видами (змінні, постійні) та центрами їх виникнення (підрозділи досліджуваного підприємства);
- впровадження системи тактичного, оперативного, а також поточного фінансово-економічного аналізу за даними управлінського обліку;
- впровадження системи фінансово-економічного планування, розробки оперативних та поточних бюджетів підприємства та його центрів бізнесу;
- контроль виконання планів та бюджетів; їхнє поточне коригування;
- розробка раціональної системи інформаційного обміну, комунікацій та зв'язків між підрозділами центру відпочинку туристів з урахуванням функцій з управлінського обліку, фінансового планування та управління.

Рекомендовано антикризовій команді ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» переглянути систему договорів із гнучкими умовами оплати послуг:

- ВАТ «Альфа-турмаркет» має довгостроковий договір оренди та має знижку 10%, а також розрахунок за послуги може проходити протягом двох місяців, залежно від фінансового стану останнього;
- МТС, КБ «Credit Agricole», нічний клуб «Мікс» отримують знижку 7% під час укладання договору на рік і більше, оскільки досить тривалий час мають інтегровані партнерські стосунки з центром відпочинку туристів;
- ВАТ «Белліфт», ТОВ «Запорозьтурспорядженнятрейдинг», ТОВ «Дозвілля+» за умов воєчасної плати за послуги отримують знижку 5%;
- для нових орендарів бажаючих укласти договір оренди приміщень для організації дозвілля строком на один рік та більше отримують знижку 3%.

Також доцільно підкреслити, відносно підприємств, які під час кризи (воєнні дії в Україні) мають нестабільне фінансове становище, існує система оплати, що стимулює своєчасну оплату за послуги. Якщо підприємство вчасно оплачує послуги, то одержують знижку 5% наступного місяця.

Таким чином, рекомендовано товариству з обмеженою відповідальністю «Центр відпочинку туристів «Довіра» застосовувати наступний антикризовий комплекс заходів щодо виведення досліджуваного підприємства із кризи:

- стимулювання орендарів приміщень з метою організації дозвілля та торгівлі туристичним інвентарем, і сувенірами: орендарі, що продовжують договір, отримують знижки, відстрочення платежів та інші різні пільги;

- залучення покупців та партнерів: гнучкі умови оплати послуг, система охорони, система сигналізації, відремонтовані офісні приміщення, інноваційні технології ПЗ, можливість створення офісу в одному будинку з магазином, можливість надання складу, велика автопарковка, розвинена інфраструктура. Наявність кафе та розважального комплексу досить позитивно впливає на залучення покупців – вони можуть провести в центрі відпочинку туристів досить тривалий час. Також з метою залучення покупців існує розсилка смс повідомлень з інформацією про нові послуги центру, оновлення колекцій та асортименту туристичного інвентаря та сувенірної продукції, знижки;

- орендарям надається можливість розміщення своєї реклами на будівлі центру відпочинку туристів та з боку будівлі, що виходить на центральну вулицю міста, також підприємство може замовити рекламу в системах масової інформації (газетах, на радіо, телебаченні), тобто підприємство може замовити проморолик на інформаційному телеканалі про надання туристичних послуг, що безумовно збільшить кількість покупців та поінформованість людей про різні продукти та послуги, що надаються центром та партнерами;

- також в умовах кризи деякі партнери не витримували конкуренції та відмовлялися від оренди а ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» не може допустити ще більше порожніх приміщень, що відштовхне покупців і нових орендарів, тому було прийнято рішення викуповувати продукцію партнерів, щоб уникнути порожніх приміщень і відтоку людей. Партнери продовжували функціонувати і завантаженість центру була максимально збережена;

- підприємству слід розібратися із власною дебіторською заборгованістю, тобто. швидше перевести її у кошти. Вони можуть знадобитися підприємству

у нинішньому становищі, також можливо доведеться продати деякі активи та інвестиції, тоді як на інвестиції можуть бути потрібні додаткові витрати, а ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» не може собі цього дозволити сьогодні;

– досить великий обсяг кредиторської заборгованості негативно впливає стійкість досліджуваного підприємства, її скорочення можна досягти за допомогою накопичення дебіторської заборгованості;

– ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» варто звернути увагу на свої витрати, цього можна досягти зменшенням операційних витрат, які становлять найбільшу питому вагу у структурі витрат підприємства.

Таблиця 3.3 – Результат впровадження антикризових заходів на підприємстві

Стаття	2024 рік		Відхилення	
	До заходів	Після заходів	Абсолютне	Зростання
Дохід від реалізації продукції	7066,20	7855,20	789	111,17
Непрямі податки та інші відрахування з бюджету	1177,70	1309,20	131,50	111,17
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	5888,50	6546	657,50	111,17
Інші операційні доходи	176,50	176,50	–	–
Інші звичайні доходи	1,10	1,10	–	–
Усього чистий дохід	6066,10	6723,60	657,50	110,84
Матеріальні витрати	313,70	313,7	–	–
Витрати на оплату праці	472,80	472,80	–	–
Відрахування на соцзаходи	164,60	164,60	–	–
Амортизація	438	438	–	–
Інші операційні витрати	4611,20	4713,90	102,70	102,23
у тому числі собівартість реалізованого товару, послуги	165,80	165,80	–	–
Інші звичайні витрати	1,10	1,10	–	–
Податок на прибуток	61,10	71,60	10,50	117,18
Усього витрати	6062,50	6175,70	113,20	101,87
Чистий прибуток (збиток)	3,60	370,30	366,70	10286,11

У разі, якщо підприємство у короткі терміни виконає рекомендації, то зможе домогтися фінансової стійкості і функціонувати в нормальному ритмі.

Прогнозний економічний ефект після впровадження рекомендації та антикризових заходів представлено у таблиці 3.3.

Дані таблиці 3.3 свідчать, що після впровадження рекомендованих заходів з антикризового управління на підприємстві і прийняття стратегічних рішень можна буде вивести ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» з кризи та розпочати плідну роботу. За прогнозом чистий прибуток підприємства після запровадження антикризового управління збільшиться на 366,7 тис. грн. Ці заходи пропонується запровадити з 01 січня 2024 р., але насамперед потрібно створити систему антикризового управління в особі директора підприємства, який має до цього терміну прорахувати витрати, та механізм впровадження цих заходів. Надалі потрібно відслідковувати зміни, які відбуватимуться на підприємстві та коригувати їх, що надасть можливість стабілізувати бізнес.

Висновки до розділу 3.

Сформовано комплекс рекомендації з розробки і запровадження системи антикризового управління центру відпочинку туристів. Дана система центру відпочинку туристів повинна включати елементи: оптимізацію організаційної структури підприємства, систему раннього попередження та реагування на зміни, ризики та загрози, контроль управління. Впровадження цієї системи має сприяти головному директору у вирішенні проблемних моментів, які існують. Він зможе отримувати більш оперативну інформацію, порівняно з існуючою системою, що дозволить раніше виявити загрозу кризи для підприємства.

Запропоновано комплекс заходів щодо виведення підприємства з кризи. Фінансова стабілізація центру відпочинку туристів в умовах кризової ситуації має здійснюватися за етапами: усунення неплатоспроможності; відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги); забезпечення фінансової рівноваги у тривалому періоді. Після впровадження рекомендованих заходів з антикризового управління на підприємстві і прийняття стратегічних рішень можна буде вивести ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» з кризи та розпочати плідну роботу. За прогнозом чистий прибуток підприємства після запровадження антикризового управління збільшиться на 366,7 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Досягнуто головну мету роботи, яка полягає у вивченні теоретичних та практичних аспектів антикризового управління та розробці рекомендацій з впровадження антикризових заходів в центрі відпочинку туристів..

Розглянуто теоретичні аспекти висвітлення кризи як форми розвитку підприємства сфери туризму. Будь-яка система прагне стабільного стану і хоче уникнути кризи. Стабільний стан є процвітання, спокій, стійкість. Однак, закони діалектики говорять про протилежне становище. Стабільний стан та криза виступають постійними антагонізмами у розвитку системи. Такий підхід є визнанням необхідності перебудови структури менеджменту для виконання завдань компанії. Саме тому треба його вивчати та боротися з ним. Кризою, в її класичному визначенні, є не тільки зміна позитивної тенденції на негативну (як це зазвичай сприймається), але також і навпаки: зміна негативної тенденції на позитивну (зрозуміло, за умови, що «зміна» носить дійсно «вирішальний», переломний характер, а не є лише невеликим відхиленням від сталого тренду). Звідси, дії менеджменту підприємства сфери туризму мають бути націлені задля запобігання погіршення його стану і, зрозуміло, що поліпшення стану (починаючи з певного переломного моменту) спрямоване на створення нової кризової ситуації у майбутньому. Цей парадокс виникає і пояснюється тим, що будь-яка тенденція (у тому числі і негативна) носить стійкий неоднозначний та неоднородний характер. Будь-які спроби порушити цю тенденцію (навіть у найкращих намірах) автоматично ведуть і до порушення стійкості і, швидше за все, до кризи.

Визначені характеристики функціонального і ситуаційного управління підприємством в умовах кризи. Функції менеджменту тісно взаємозалежні і є компонентами системи функціонального управління. Адаптивність компанії туристичної сфери може бути забезпечена доповненням існуючого механізму функціонування, елементами ситуаційного типу, які забезпечують технічну, організаційну, економічну можливість вирішення комплексу проблем.

Надано організаційно-економічну характеристику підприємства. Безпосереднє управління підприємством здійснює головний директор і у його підпорядкуванні перебувають усі співробітники підприємства. Як основні методи управління на аналізованому підприємстві застосовують економічні методи управління. Як основні методи управління та мотивації тут виступає система заробітної плати та преміювання. Причому оплата праці менеджера безпосередньо пов'язана з результатами його діяльності у сфері відповідальності або з результатами діяльності всього підприємства. Фінансові результати: прибуток від реалізації у 2019 році становив 8406 тис. грн., у 2020 р. – 6848 тис. грн. (– 1558 тис. грн.), темп зростання – 81,47%. Валовий прибуток зменшився на 85 тис. грн. (темп зростання – 93,38%), адміністративні витрати зросли на 61 тис. грн. (темп зростання – 107,25%), інші операційні витрати зросли на 90 тис. грн. (темп зростання – 247,54%). Зазначено, що центр відпочинку туристів у 2021 р. мав чистий прибуток у розмірі 3,6 тис. грн. 2020 р. підприємство мало прибуткову фінансову діяльність, прибуток розміром 3 тис. грн., це менше порівняно з 2019 р. на 194 тис. грн. Тобто, простежується тенденція спаду фінансових результатів. Середньорічна чисельність персоналу з 2019 по 2021 рік була практично незмінною, у 2019 р. чисельність працівників становила 28 осіб, а у 2021 – 25, що свідчить про те, підприємство не вдавалось до скорочення штату.

Досліджено практику антикризового управління центром відпочинку туристів. Більшість показників рентабельності у 2021 році зменшилися, це потребує їх регулювання і оптимізації з боку антикризового менеджменту підприємства. Аналіз конкурентоспроможності за допомогою методу SWOT і виваженого рейтингу продемонстрував, що центр є конкурентоспроможним. Результат аналізу ймовірності банкрутства за допомогою кількісних моделей показав, що підприємство ще не знаходиться на межі банкрутства, але йому швидко слід вирішити існуючі проблеми. Підприємству необхідно підходити до вирішення своїх проблем системно, тобто розробивши та ввівши систему антикризового управління, і зробити акцент на вирішенні основних проблем.

Сформовано комплекс рекомендації з розробки та реалізації системи антикризового управління центру відпочинку туристів. Дана система центру відпочинку туристів повинна включати елементи: оптимізацію організаційної структури підприємства, систему раннього попередження та реагування на зміни, ризики і загрози, контроль управління. Впровадження цієї системи має сприяти головному директору у вирішенні проблемних моментів. Він зможе отримувати більш оперативну інформацію, порівняно з існуючою системою, що дозволить раніше виявити загрозу кризи для підприємства.

Рекомендовано у центрі відпочинку туристів функції антикризового менеджера покласти на директора, який має виконуватиме такі функції:

- перетворення отриманої інформації та пропозицій щодо вирішення проблемних моментів від своїх підлеглих у програму виходу підприємства з кризи та подальшого його розвитку в післявоєнному періоді;

- аналіз фінансового стану підприємства, розробка пропозицій щодо вирішення проблем. Розробка перспективних заходів для оптимізації пакету туристичних послуг, дослідження та використання інновацій, аналіз ринку;

- дослідження ринку, аналіз конкурентів та конкурентоспроможності підприємства (рейтинг конкурентоспроможності, SWOT), аналіз рекламної діяльності конкурентів, відстеження тенденцій попиту на нові продукти;

- аналіз потенціалу кадрового складу, адаптація ланок організаційної структури до змінних умов і підвищення інформаційної культури робітників.

Запропоновано комплексу антикризових заходів на підприємстві сфери туризму. Фінансова стабілізація центру відпочинку туристів в умовах кризи має здійснюватися за етапами: усунення неплатоспроможності; відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги); забезпечення фінансової рівноваги у тривалому періоді. Після впровадження рекомендованих заходів з антикризового управління на підприємстві і прийняття стратегічних рішень можна буде вивести ТОВ «Центр відпочинку туристів «Довіра» з кризи та розпочати плідну роботу. За прогнозом чистий прибуток підприємства після запровадження антикризового управління збільшиться на 366,7 тис. грн.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Аналитическая записка Генерального секретаря по туризму и COVID-19. URL : <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts> (дата звернення: 22.04.2023).
2. Білецька І. М. Антикризовий менеджмент в туризмі. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4898> (дата звернення: 11.04.2023).
3. Бондаренко Ю. Г., Романюк Е. В. Стан та перспективи розвитку туристичної галузі в умовах пандемії. URL : https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23598/210488verstka-134-145_0.pdf (дата звернення: 16.04.2023).
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2016. 504 с.
5. Герасимів З., Христенко Г. Особливості розвитку туризму в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8890> (дата звернення: 11.09.2022).
6. Гненний О. М., Чаркіна Т. Ю., Полішко Т. В., Гребенюк Г. М., Пікуліна О. В. Інструментарій антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С.18–22.
7. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. *Агросвіт*. 2021. № 5–6. С. 57–62.
8. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. URL : http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_1/8.pdf (дата звернення: 11.09.2022).
9. Данілова О. М., Паламарюк М. Ю., Цимбал Є. С. Реалізація заходів антикризового управління туристичною галуззю в період пандемії COVID-19 URL : <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2919/196.pdf> (дата звернення: 16.04.2023).

10. Електронний маркетинг. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3 (дата звернення: 22.04.2023).

11. Живко З., Лелюк Н., Родченко С. Управління безпекою туристичної галузі в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 35–40.

12. Карантин. Як світ рятує туристичну галузь. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3090351-karantin-ak-svit-ratue-turisticnu-galuz.html> (дата звернення: 16.04.2023).

13. Кляп М. П., Шандор Ф. Ф. Сучасні різновиди туризму: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 334 с.

14. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заоч. форми навчання ЦПО і ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»... ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

15. Коворкінг Центр URL : <https://www.google.com/search?q=%> (дата звернення: 11.04.2023).

16. Кризовий менеджер. URL : <https://www.work.ua/career-guide/crisis-manager/> (дата звернення: 22.04.2023).

17. Кукліна Т., Цвілій С., Журавльова С. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 12–15.

18. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Ярмола К. М. Туристична галузь в умовах пандемії COVID-19: тенденції та заходи підтримання. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 177–184.

19. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : Київ. Нац. тор. екон. ун-т, 2005. 824 с.

20. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх

конкурентних переваг. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки* . 2014. № 2. URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-205_210.pdf (дата звернення: 16.04.2023).

21. Мудрак Л. Комунікація і криза як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи. URL : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/663.pdf> (дата звернення: 11.09.2022).

22. Названы самые дешевые страны Европы для посещения в 2023 году. URL : <https://www.unian.net/tourism/news/byudzhetnyy-turizm-samye-deshevye-evropeyskie-strany-dlya-poseshcheniya-v-2023-godu-12049650.html> (дата звернення: 22.04.2023).

23. Основи HR: адаптація персоналу. URL : <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onboarding-adaptacziya-personalu/> (дата звернення: 22.04.2023).

24. Основні види туризму та їх характеристика. URL : <https://tourkazka.com/osnovni-vydy-turyzmu-ta-yikh-kharakterystyka/> (дата зверн.: 02.05.2023)

25. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні (Оновлення до документу «дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні») URL : <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (дата звернення: 02.05.2023).

26. Первая глобальная информационная панель для сбора информации о туризме. URL : <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard> (дата звернення: 11.04.2023).

27. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 р. № 211. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#T> (дата звернення: 02.05.2023).

28. Реінжиніринг. URL : <https://pidru4niki.com/16280414/menedzhment/reinzhiniring> (дата звернення: 11.09.2022).

29. Стало відомо, як війна в Україні вплинула на туризм Німеччини та США: озвучено невтішні прогнози. URL : <https://dip.org.ua/nimechchina/stalo->

vidomo-yak-vijna-v-ukraini-vplinuli-na-turizm-nimechchini-ta-ssha-ozvucheno-nevtishni-prognozi/(дата звернення: 16.04.2023).

30. Топ-25 туроператоров 2020 года. URL : <http://turprofi.com.ua/rejtingi/3531-top-25-turoperatorov-2020-goda> (дата звернення: 22.04.2023).

31. Туристичний бізнес під час коронавірусу. URL : <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/turystychnyu-biznes-pid-chas-koronavirusu> (дата звернення: 11.04.2023).

32. Туризм: інноваційні рішення та прогнози. URL : <https://sfii.gov.ua/turizm-innovacijni-rishennya-ta-prognozi/> (дата звернення: 11.04.2023).

33. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? URL : <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952> (дата звернення: 16.04.2023).

34. Тури до Польщі масово скасовують на тлі війни в Україні. URL : https://24tv.ua/turi-do-polshhi-masovo-skasovuyut-tli-viyni-ukrayini_n1918241/amp (дата звернення: 16.04.2023)

35. Управління антикризовою діяльністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 395 с.

36. Успішна цифрова трансформація починається з культури. URL : <https://dtek.com/media-center/news/uspeshnaya-tsifrovaya-transformatsiya-nachinaetsya-s-kultury/> (дата звернення: 02.05.2023)

37. Хаб: простір для розвитку та розваг молоді. Чи потрібен він Сихову? URL : <https://sykhiv.media/hub-prostir-dly-rozvytku-ta-rozvag-molodichu-potriben-vin-sykhovu/#>(дата звернення: 11.04.2023).

38. Хіт Р. Кризовий менеджмент. Київ : Наук. думка, 2002. 566 с.

39. Цвілій С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Автоматизація управління підприємством в умовах післявоєнного відновлення туристичного бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: економіка. Науковий журнал.* 2022. Вип. 13. С. 143–149.

40. Ціннісний підхід. URL : https://pidru4niki.com/1628041436816/marketing/tsinnisniy_pidhid (дата звернення: 02.05.2023).
41. Чаркіна Т., Зайцева В., Пікуліна О., Реукова А. Сучасні тренди розвитку та нові напрями туристичної індустрії. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 49–56.
42. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19–23.
43. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
44. Що таке контент і як він допомагає привертати увагу аудиторії до вашого бізнесу. URL : <https://toplead.com.ua/ua/blog/id/chto-takoe-kontent-i-kak-on-pomogaet-privlekat-vnimanie-auditorii-k-vashemu-biznesu-161> (дата звернення: 22.04.2023).
45. Що таке маркетинг впливу і як його використовувати для бізнесу. URL : <https://ag.marketing/blog/shcho-take-marketing-vplivu/> (дата звернення: 22.04.2023).
46. Charkina T., Pikulina O., Zadoja, Tsviliy S. Improvement of the tourism industry management due to introduction of new trends and types of tourism. *Philosophy, economics & law review Scientific Journal*. 2022. Vol. 2, P. 111–120.
47. Coelho J. Turismo Militar como segmento do Turismo Cultural: Memória,, Expografias e Fruição Turística – Instituto Politécnico de Tomar. URL : <http://webmanager.ipt.pt/mgallery/default.asp?obj=4048> (дата звернення: 02.05.2023)
48. Evolving the Way Businesses Test and Learn With Experiments. URL : <https://www.facebook.com/business/news/evolving-the-way-businesses-test-and-learn-with-experiments> (дата звернення: 02.05.2023).
49. Gyawali Pramod, Bhandari Sagar, Shrestha Jiban. Horti-tourism; an approach for strengthening farmers' economy in the post-covid situation. *Journal of Agriculture and Food Research*. 2022. Vol. 7. URL :

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666154322000114> (дата звернення: 22.04.2023).

50. Let's shape the future of travel. URL : <http://amadeus.ru/news/pub.asp?aid=3160> (дата звернення: 11.09.2022).

51. Pshinko O., Charkina T., Pikulina O., Basistha N. Directions of Anti-Crisis Management of Restaurant Business. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2021. Vol. 1, № 1. P. 18–24.

52. Shah Chetan, Alexander Trupp, Stephenson Marcus L. Deciphering tourism and the acquisition of knowledge: Advancing a new typology of «Research-related Tourism (RrT)». *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022. Vol. 50. P. 21–30.

53. Travel and war: what the tourism industry will look like after victory. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689436/> (дата звернення: 11.09.2022).

54. Tsviliy S., Gurova D., Zhilko O. Branding of the domestic territorial tourist destination in the post-war development period. *Das intellektuelle und technologische Potenzial des XXI Jahrhunderts: Wirtschaft, Tourismus, Bildung, Psychologie und Soziologie*. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft». Buch 15. Teil 2. Germany, Karlsruhe : ScientificWorld. 2022. S. 151–158.

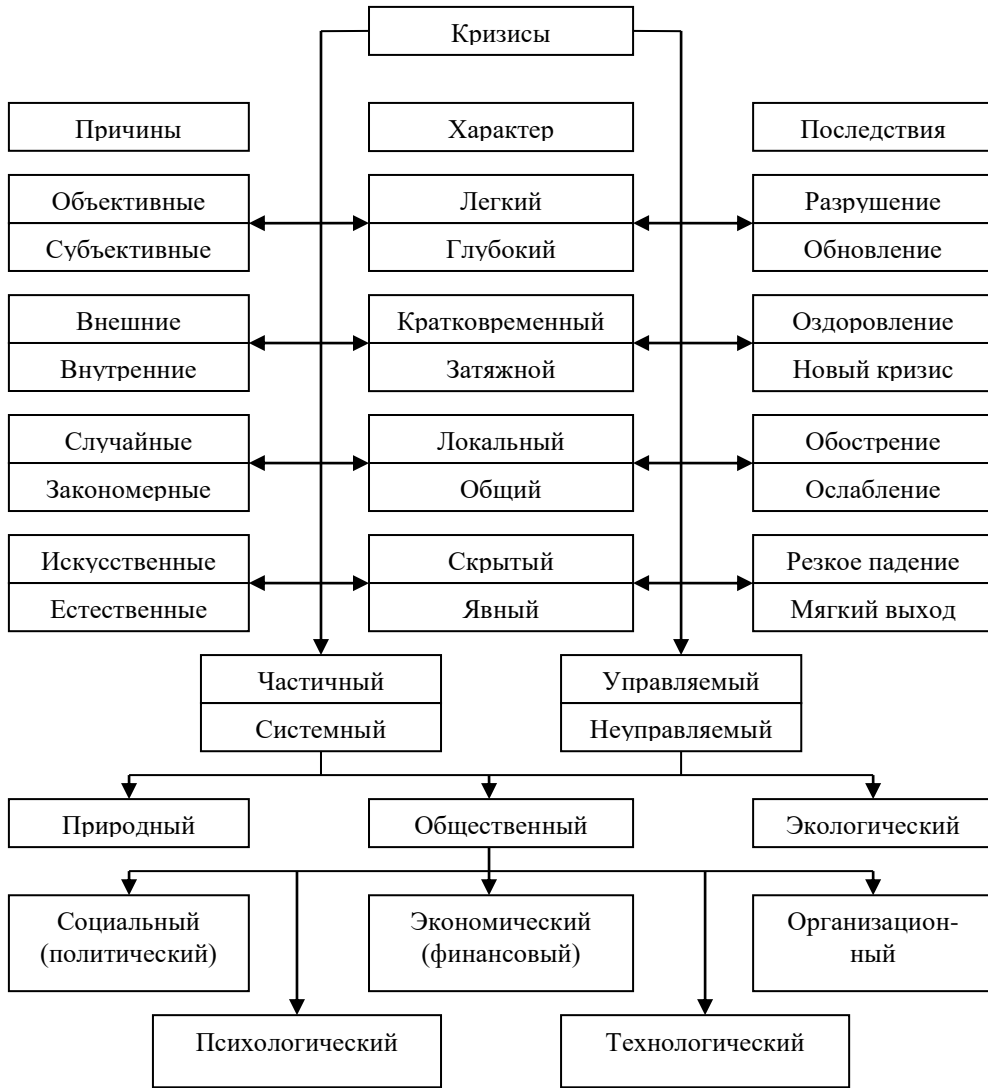
55. World Data Atlas. URL : <https://knoema.com/atlas> (дата звернення: 11.09.2022).

56. Бурцев Д.С. Антикризове управління центром відпочинку туристів. *Тиждень науки – 2023. (Факультет міжнародного туризму та економіки) : тези допов. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : В. Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 75–77.*

ДОДАТКИ

Додаток А

Типології криз



Додаток Б

Види криз

Название	Вид кризиса	Описание
1. По масштабу	общие	Охватывают социально- экономическую систему.
	локальные	Охватывают только часть системы.
2. По проблематике	макрокризис	Свойственны большие объемы и масштабы проблематики.
	микрокризис	Захватывает только отдельную проблему или группу.
3. По структуре отношений	экономические кризисы	Это острые противоречия в экономике страны или экономическом положении отдельного предприятия.
	финансовые кризисы	Противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностях фирмы.
	социальные кризисы	Возникают при заострении столкновения интересов разных социальных групп или образований работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников разных профессий, персонала и менеджеров.
	политические кризисы	Кризис в политическом строе общества, кризис власти, кризис реализации интересов разных социальных групп, в управлении обществом.
	организационные кризисы	Кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.
	психологические кризисы	Это кризисы психологического состояния человека.
	технологические кризисы	Кризисы новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях.
4. Из непосредственных причин возникновения	естественные	
	общественные	
	экологические	
5. По степени распознавания	закономерные	наступают как этап развития, и могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами нагромождения факторов.
	неожиданные	Часто бывают или результатом грубых ошибок в управлении, каких-либо природных явлений, экономической зависимости, которая способствует расширению и распространению локальных кризисов.
	циклические	возникают периодически и имеют известные фазы своего протекания.
6. По степени скрытности	явные	протекают заметно и легко выявляются
	латентные	Протекают относительно незаметно
7. По глубине	глубокие	Ведут к разрушению разных структур системы
	легкие	протекают более последовательно и безболезненно
8. По продолжительности	затяжные	являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сути и характера кризиса, его причин и возможных последствий
	кратковременные	их более легко переносить

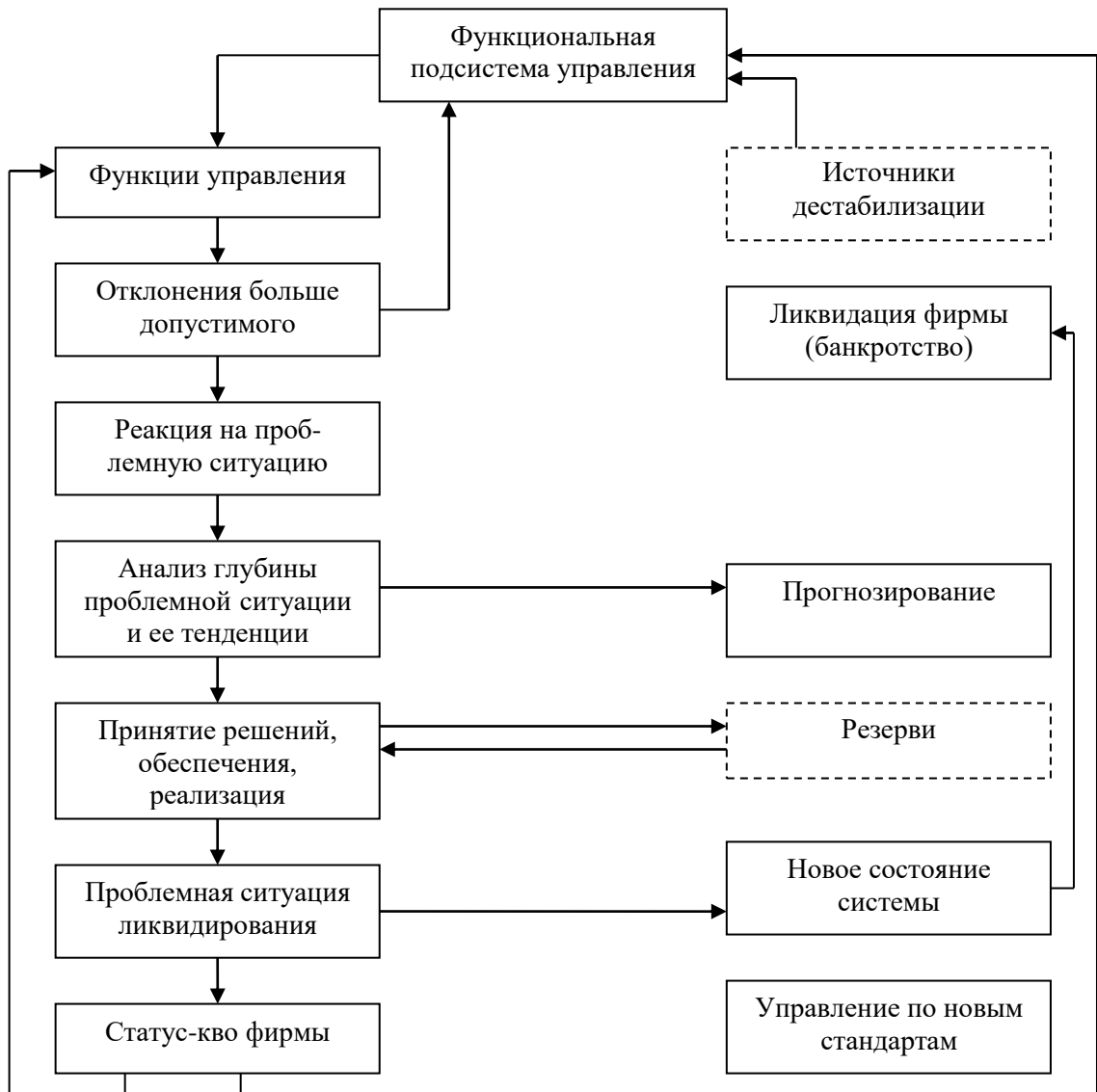
Додаток В

Функції менеджменту

Название	Описание
1. Планирование	это определение цели и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов. Планирование как основная функция менеджмента является видом деятельности по формированию средств влияния, которые обеспечивают единственное направление усилий всех членов фирмы на достижение общей цели. Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию средств влияния: концепцию, прогноз, программу, план. Каждое из средств влияния имеет свою специфику и условия использования.
2. Организация	предусматривает назначения рабочих задач, и их конкретизацию, в отделах компании и распределение ресурсов между ними. Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности людей для достижения целей. Эта функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации в изменениях внешних и внутренних связей в системе управления.
3. Мотивация	как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предусматривается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей, интересы людей, мотивы деятельности, действия людей. Менеджер влияет на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника. Как пример можно указать особенности мотивации разных категорий самих руководителей. Мотивация специалистов - ориентация на профессиональный рост, накопление знаний; они отдают предпочтение, чтобы их оценивали профессионалы.
4. Координация	ее задание заключается в достижении согласованности в работе всех подразделений организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть всевозможным, потому что зависит от координированных процессов. Чаще всего используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а так же действие руководителей.
5. Контроль	означает наблюдение за действием рабочих, точным соблюдением организации выбранного курса и достижения поставленных целей, а также внесение необходимых коррективов. Контроль как основная функция менеджмента совмещает виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов, в использовании средств и методов управления

Додаток Г

Схема взаємодії функціонального та антикризового (ситуаційного) управління [20]



Додаток Д

Джерела кризових явищ у туризмі

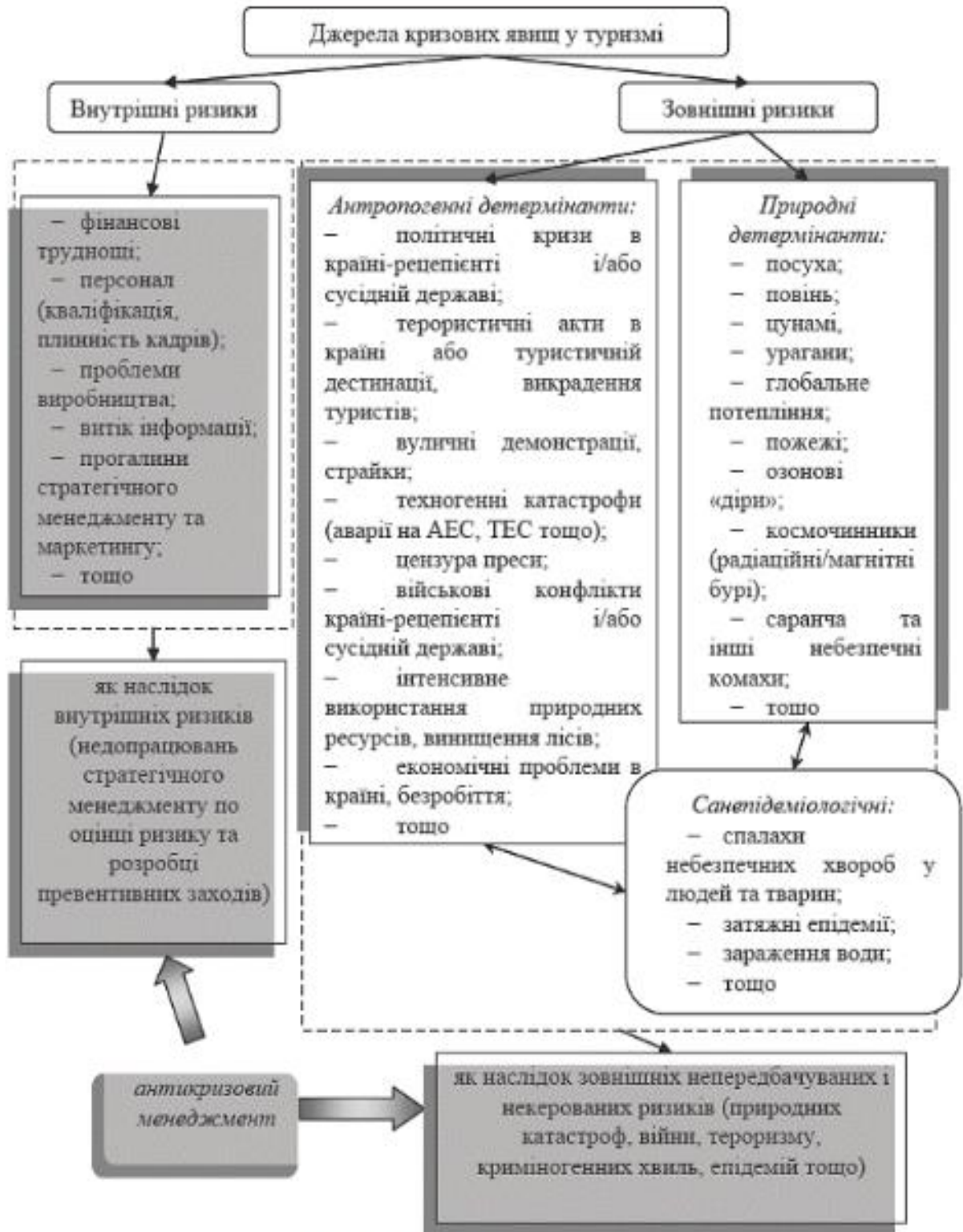


Рис. 1. Джерела кризових явищ у туризмі