

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно–ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»
Декан факультету
_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023 р.

« ___ » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм» _____
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми _____ «Туризм» _____

на тему: «Розробка стратегії антикризового менеджменту туристичного підприємства» _____

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗТУ-5-1

_____ Денеж Марія Олексіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Примак Тетяна Юхимівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ Олег Кузьмін _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно- ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу
освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»
(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Туризм»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач
кафедри туристичного та
готельного бізнесу

Ірина МЕЛЬНИК
“ ” 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Денеж Марії Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка стратегії антикризового менеджменту туристичного підприємства»

керівник роботи Примак Тетяна Юхимівна, к. фіз.-мат. н., доц., зав.каф.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “16” листопада 2022 року №813-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Теоретичні аспекти управління якістю на туристичному підприємстві.
Організаційно-економічний аналіз групи компаній «Фламінго-Тревел».
Аналіз системи управління якістю у групі компаній «Фламінго-Тревел».
Напрями покращення процесу управління якістю обслуговування у групі компаній «Фламінго-Тревел».

5. Перелік графічного матеріалу таблиць-21, рисунків-3, додатків-1.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Примаєк Т.Ю., доц.		
II	Примаєк Т.Ю., доц.		
III	Примаєк Т.Ю., доц.		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ З№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2022 - 30.09.2022 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	03.10.2022 - 10.10.2022 рр.	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	11.10.2022- 21.10.2022 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	24.10.2022- 11.11.2022 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Рекомендаційний	14.11.2022- 02.12.2022 рр.	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	05.12.2022- 16.12.2022 рр.	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	19.12.2022- 20.01.2023 рр.	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	23.01.2023- 03.02.2023 рр.	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	06-10.02.2023 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	16-17.02.2023 р.	

Здобувач

(підпис)

Денеж М.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Примаєк Т.Ю.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
на кваліфікаційну роботу
Денеж Марії Олексіївни
на тему: «Розробка стратегії антикризового менеджменту
туристичного підприємства»

Кваліфікаційна робота складається із 77 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 3, таблиць – 21, додатків 1.

Об’єктом дослідження є туристичне підприємство ТОВ «Фламінго-Тревел»

Предметом кваліфікаційної роботи є застосування антикризової стратегії на туристичному підприємстві

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення чинників, що зумовлюють виникнення кризових явищ. Розробка пропозицій антикризового менеджменту туристичного підприємства та надання рекомендацій щодо уникнення і запобігання кризового становища туристичного підприємства. Підвищити якість вже наявних послуг туристичного підприємства.

У I розділі розглянуто теоретичні аспекти розробки стратегії антикризового менеджменту туристичного підприємства

У II розділі проведена оцінка діяльності туристичного підприємства ТОВ «Фламінго-Тревел»

У III розділі здійснена розробка механізму антикризового управління туристичним підприємством ТОВ «Фламінго-Тревел» та надані рекомендації

Ключові слова: туристичне підприємство, криза, кризові явища, антикризове управління, антикризовий менеджмент.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ АТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Підходи до управління туристичним підприємством в умовах впливу чинників зовнішнього середовища	8
1.2 Класифікація кризових явищ в діяльності туристичного підприємства	14
1.3 Розробка антикризової стратегії туристичного підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФЛАМІНГО-ТРЕВЕЛ»	25
2.1 Характеристика туристичного підприємства «Фламінго-Тревел»	25
2.2 Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Фламінго-Тревел» та оцінка ймовірності кризи	33
2.3 Аналіз чинників середовища ТОВ «Фламінго-Тревел»	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФЛАМІНГО-ТРЕВЕЛ»	47
3.1. Визначення основних чинників нестабільного стану діяльності ТОВ «Фламінго-Тревел»	47
3.2. Напрямки антикризових заходів туристичного підприємства	54
3.3. Розробка пропозицій щодо стратегії антикризового управління підприємством	56
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність. Нинішня економічна реальність змушує керівників організацій стабільно приймати рішення у невизначених умовах. В умовах фінансової та політичної нестабільності комерційна діяльність може обернутися різними кризовими ситуаціями, результатом яких може стати неспроможність чи банкрутство.

Тему антикризового управління не випускали з уваги, вона завжди була актуальною серед закордонних і українських дослідників. В різних напрямках розглядали: теорії, методології і застосування на практиці антикризового управління; Цей напрямок досліджували Р. І. Біловол, І. А. Воловик, І. Л. Сазонець, Е. А. Уткін, З. Є. Шершньова, В. Г. Туленков, В. Д. Чумак, Ю. С. Яковлєва, А. Д. Чернявський, С. С. Бузановський, А. М. Штангерт, Б.А. Райзенберг, К. А. Пріб, А. Хікман, Д. Морріс, Г. І. Ханіна та багато інших.

Проблема впровадження антикризового управління мало досліджена у зв'язку з тривалим правлінням в українській економіці вчення, яке виключало кризи у принципі. Такого виду підхід витіснив у теорії та практиці управління всю специфічну проблематику антикризового управління, включаючи антикризову діагностику. У зв'язку з цим проблема оцінки вартості організації в цілях профілактики кризи стоїть особливо гостро і є актуальною в умовах сучасної економічної та політичної кризи.

Мета кваліфікаційної роботи – виявити чинники, що зумовлюють виникнення кризових явищ. Розробити пропозиції антикризового менеджменту туристичного підприємства та надати рекомендації щодо уникнення і запобігання кризового становища туристичного підприємства. Підвищити якість вже наявних послуг туристичного підприємства.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- охарактеризувати сутність та поняття антикризового управління;
- розглянути методики та інструменти антикризового управління підприємством;

- повести аналіз основних економічних показників ТОВ «Фламінго Тревел»;
- здійснити аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Фламінго Тревел»;
- скласти матрицю SWOT ТОВ «Фламінго-Тревел» задля виявлення: можливостей, загроз, сильних та слабких сторін;
- провести бальну оцінку щодо переваг ТОВ «Фламінго-Тревел» у порівнянні з компаніями-конкурентами;
- виявити загрози кризового становища ТОВ «Фламінго-Тревел»;
- представити перелік управлінських рішень та пропозицій з удосконалення антикризового управління туристичним підприємством;
- обґрунтувати ефективність пропозицій антикризового управління туристичним підприємством;

Метод роботи. Під час проведення дослідження були використані методи аналізу, синтезу, порівняння, математико-статистичний метод, моделювання, абстракція.

Інформаційною базою роботи виступили наукові статті, інтернет-джерела, підручники, фінансова звітність та внутрішні документи туристичного підприємства ТОВ «Фламінго-Тревел».

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці антикризової стратегії для туристичного підприємства ТОВ «Фламінго-Тревел».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, використаних джерел та додатків. В роботі налічується 3 рисунки, 21 таблиця, 1 додаток. Список використаних джерел становить 41 джерело.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ АТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Підходи до управління туристичним підприємством в умовах впливу чинників зовнішнього середовища

На ефективність діяльності туристичної організації впливає цілий ряд факторів, які багато в чому визначають рівень її розвитку. Наявність сприятливих чинників призводить до сталого становища на ринку, інакше, небажані чинники знижують туристичний потік. Ці чинники різноманітні і багатогранні, їх можна поділити на внутрішні і зовнішні. Маркетингові чинники: репутація турфірми, якість обслуговування, ефективність ціноутворення, стимулювання збуту, робота менеджерів, а також наявність додаткових послуг, доступність та зручність розташування турфірми; організаційні фактори: здатність керівництва до перспективного бачення, гнучкість і адаптивність, узгодженість дій, поліпшення операційного та інноваційного процесів; фактори, що сприяють навчанню персоналу, розвитку інформаційних технологій та організаційних процедур турфірми, національних та міждержавних структур, а також інших зовнішніх умов та факторів, що діють в оточенні організації, та впливають на його діяльність.

Зовнішніми факторами впливу є умови і фактори, які організація не може змінити, але повинна постійно враховувати у своїй діяльності. [1]

Такі фактори впливають на туристичну галузь за допомогою демографічних та соціальних змін; економічного та фінансового розвитку; змін політичного та правового регулювання; технологічних змін; транспортної інфраструктури, безпеки подорожей, також можна віднести географічне положення регіону, політичні відносини між країнами, рівень цін на міжнародному ринку, у різних країнах і т.д. [2]

Туристична організація завжди змушена реагувати на такі фактори, як заборона на виїзд в деякі країни або введення візового режиму для внутрішнього туризму, зацікавлені групи впливу, численні конкуренти і прискорені технологічні зміни. Управління організації зазвичай прагне обмежити число зовнішніх факторів, що враховуються, враховуючи ті умови, від яких в першу чергу залежить ефективність діяльності організації. Прийняття рішень залежить від обсягу інформації щодо стану зовнішнього середовища та дії її різних факторів, відносин, господарські чинники організації; а до факторів непрямого впливу - регулювання підприємницької діяльності, загальноекономічні, загальнополітичні, екологічні фактори. закони та установи державного регулювання, споживачі послуг — туристи, конкуренти та інші фактори, які впливають на операції організації і самі відчують прямий вплив дій, що проводяться нею.

Середовище непрямого впливу (зовнішнє макросередовище) зазвичай складніше, ніж середовище прямого впливу (зовнішнє мікросередовище), тому при його дослідженні зазвичай спираються насамперед на прогнози.[3] Політична ситуація в країнах впливає на всі динамічні чинники: політична нестабільність, безробіття, кризи, посилення туристських формальностей, зміна курсу валют негативно позначаються на діяльності туристичних компаній. Також впливають міжнародні відносини, візові режими між країнами, взаємини між країнами, які можуть сприяти або, навпаки, перешкоджати туристичному обміну між ними. Розвитку туризму сприяють врегулювання розбіжностей між країнами, укладання договорів про співпрацю. На розвиток міжнародного туризму впливає внутрішньополітична ситуація у країнах та регіонах.

Зміна політичних режимів, що супроводжується масовими хвилюваннями і використанням збройних сил, релігійний фанатизм, тероризм, захоплення заручників становлять велику небезпеку для туристів і не сприяють розвитку туристичної діяльності. [4]

Економічна ситуація в державі характеризується станом загальної ділової активності (інфляцією, дефляцією, політикою цін, кредитно-грошової політикою

та іншими факторами негативного впливу зміни стану економіки. Наприклад, при прогнозуванні економічного спаду, організація може віддати перевагу шляху звуження ринку збуту послуг, скоротити штат працівників і відкласти плани розширення до кращих часів, тобто, хороша ємність ринку та високі темпи його розвитку, низький або середній рівень конкуренції), так і негативно (економічні кризові явища, спад промисловості, отже, зростання безробіття, зниження заробітної плати, нестабільна ситуація з валютою, не вигідна кон'юнктура ситуація, тобто сильно насичений, поділений між основними «гравцями» ринок, високий рівень конкуренції, низькі темпи зростання ринку або взагалі їх відсутність).

У сучасних умовах ринку економіка вимагає від управлінців постійного контролю зовнішнього та внутрішнього стану середовища. Але окрім цього кожне виробниче підприємство потребує розроблення антикризової програми дій.

У світовій практиці під контролем розуміють будь-яку процедуру, яка сприяє зменшенню схильності до ризику. Суть “контролю” передбачає: контроль як один із головних принципів управління, контроль як стадія процесу (циклу) управління і, нарешті, контроль як функція управління. Це пояснюється тим, що кожен виробничий цикл або соціальний процес відрізняється певними характеристиками та вимагає управлінського впливу, що забезпечує досягнення мети, визначеної заздалегідь. Для цього орган, що відпрацьовує управлінські впливи, повинен знати про їх необхідність та мати деякі конкретні вихідні характеристики, які можуть бути корисними для підготовки впливу. [5]

Практика останніх десятиліть показує що економічні кризи стали спорідненою частиною ринкової економіки. Саме тому управлінці повинні бути готові до «бойових» дій в будь-який момент, навіть якщо він і так був не самим сприятливим для підприємства.

Для подолання негативних явищ в економіці країни розробляють антикризову політику, під якою прийнято розуміти генеральний напрям діяльності як місцевих, так і центральних органів влади, сукупність певних

принципів та форм організації поведінки, що спрямовані не лише на формування механізму управління, а й сприяють своєчасному реагуванню на кон'юктуру ринку, яка постійно змінюється, із урахуванням стратегії держави.

У сучасних умовах існують досить різні підходи до визначення сутності антикризової політики. Здійснюючи аналіз наявних підходів, описаних в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість поглядів авторів погоджується, що антикризова політика є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві. [6]

Основам антикризового управління як сучасної концепції у менеджменті присвячені праці закордонних учених та вітчизняних авторів І. Ансоффа, І. Бланка, П. Друкера, А. Томпсона, А. Тельнової, З. Шершньової та ін.

Найбільш значущими роботами з питань антикризового управління підприємствами та соціально-економічними системами, на яких базується теоретична частина нашого дослідження, є праці таких вітчизняних економістів, як, Василенко В.О., Лігоненко С.В., Мельниченко О.А., Терещенко О.О., Тюріна Н.М., Литвак Б. Г., Цигічко В. Н., а також зарубіжних учених та фахівців, таких як Друкер П., Кнайт Ф. М., Мінцберг Г., Шекле Л. С. тощо.

Антикризову політику в умовах сучасного підприємництва потрібно розглядати як певну систему управління бізнесом. Вона повинна мати комплексний характер і спрямовуватися на запобігання чи усунення несприятливих для цього бізнесу економічних явищ, шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції суб'єкта господарювання за будь-яких обставин. [7]

Повертаючись до контролю зовнішнього економічного середовища, можна відзначити, що демографічні та соціальні зміни відбуваються в напрямку збільшення вільного часу та рівня доходу, що дозволяє людям подорожувати. До

цих факторів можна віднести: збільшення тривалості життя (поява туристів «третього віку»).

Туристи «третього віку»- це розповсюджена в зарубіжній практиці модель соціального туризму людей, що досягли пенсійного віку. Здійснюється на кошти пенсійного фонду, спеціальних державних, медичних і благодійних фондів, куди робітники та службовці можуть вносити свої особисті заощадження (іноді в обов'язковому порядку). Ці кошти не оподатковуються, але їх власник не може ними розпоряджатися до досягнення пенсійного віку. Як показує досвід, значна частка відкладених у такий спосіб коштів іде на задоволення рекреаційних потреб людей похилого віку, тим більше, що туроператори за допомогою системи заохочувальних заходів (значні знижки, пільги, подарунки тощо) стимулюють розвиток цього виду туризму. Уряди розвинутих країн заохочують соціальну діяльність людей похилого віку в рамках туристичних обмінів - вивчення мов, наук і мистецтв, суспільну діяльність. [8]

На демографічні та соціальні зміни в зовнішньому економічному середовищі також мають вплив: формування рухомого способу життя, збільшення тривалості відпустки, підвищення доходів членів сім'ї, тенденція до одруження в більш пізньому віці (розвивається такий сегмент ринку, як поїздки «ділових леді»), збільшення кількості бездітних пар, одиноких людей похилого віку.

До соціокультурних факторів можна віднести демографічну ситуацію, життєві цінності, традиції населення, культуру відносин організацій і населення, діяльність засобів масової інформації. Особливе значення у розвитку туризму представляє соціальна політика країни, оскільки події соціально-політичного характеру можуть впливати на попит туристських послуг.

Технологічні нововведення вважаються як внутрішнім так і зовнішнім фактором. Технологією називають сукупність засобів, операцій та процесів, за допомогою яких елементи, що входять у виробництво, перетворюються на вихідні. Технологічні нововведення — це зміни перш за все в засобах і методах організації виробництва. [9]

Технологія, як зовнішній чинник, відбиває рівень науково-технічного розвитку, який впливає на організацію (наприклад, область автоматизації, інформатизації). Технологічні нововведення мають великий вплив на результативність роботи туристичної компанії, з якої можна створювати і продавати турпродукти; інновації можуть впливати на старіння продукту, на способи збирання, зберігання та поширення інформації, а також на те, який турпродукт можуть очікувати споживачі від турфірми. Для збереження конкурентоспроможності, будь-яке підприємство має застосовувати у роботі досягнення науково-технічного прогресу, особливо ті, від яких залежить ефективність діяльності. Найсильнішим впливом на розвиток туризму є транспортні технології, готельна, ресторанна та комунікаційна техніка. [10]

Матеріально-технічні фактори визначають положення та можливості матеріально-технічної бази туризму.

До групи матеріально – технічних факторів зростання продуктивності праці відносять усі фактори, що сприяють прогресивним змінам у техніці і технології виробництва, а саме: модернізація обладнання; використання нової продуктивнішої техніки; підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; упровадження нових прогресивних технологій; використання нових ефективніших видів сировини, матеріалів, енергії тощо. [11]

Розвиток цієї бази, а також розробка нових форм обслуговування туристів стимулюють туристичні пересування. Застосування інформаційних систем бронювання, оформлення замовлень на тури, відвідування нових готельних комплексів і розважальних центрів, обслуговування готельного номера дозволяють збільшити приплив туристів у курортну зону, підвищити комфортність їх проживання, швидко і якісно обслужити, і в повній мірі задовольнити потреби туриста.

Динамічність життя у великих містах, провокує появу стресових ситуацій, що призводять до нервового виснаження, швидкого зношування людського організму. Для поповнення внутрішніх ресурсів людина повинна, періодично відпочивати. Зміна обстановки, роду діяльності, знайомство з людьми знімають

накопичену втому, відновлюють життєві і фізичні сили людини. Подорож дає масу позитивних вражень, розширює кругозір, дає можливість дізнатися багато нового про культуру, звичаї та традиції народів інших країн. Екологічний фактор є одним з першочергових при виборі туристом місця перебування. Ніхто не захоче проводити відпочинок в екологічно несприятливому регіоні, завдавати шкоди своєму здоров'ю, навіть якщо в такій місцевості будуть розташовуватися культурні та історичні пам'ятки. [12]

Таким чином, слабкими сторонами і загрозами для діяльності туристичних організацій є зовнішні фактори: непередбачені політичні, економічні та соціальні ситуації, технологічні катастрофи, природні катаклізми, які мають непередбачуваний характер. Дані фактори призводять до уповільнення розвитку та функціонування системи туризму.

В такому випадку туристичні організації не можуть впливати на навколишнє середовище і для ефективної діяльності повинні пристосовуватися до нього, регулярно відстежувати зміни та своєчасно реагувати на них, особливо це стосується кризових ситуацій.

1.2 Класифікація кризових явищ в діяльності туристичного підприємства

«Класичне» економічне поняття кризи, що сформувалося ще в ХІХ столітті означає небажану і драматичну фазу в економічній системі, що характеризується крайнім загостренням протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.

Макроекономічні кризи (економічні спади, застої) проявляються періодично (великі цикли відбуваються кожні 50 років, кожні 7-11 років - кризи середніх циклів і 3,5 роки - малі цикли), що з певною часткою умовності дозволяє їх прогнозувати і вибудовувати стратегію протистояння та подолання кризи. [13]

Криза в основному визначається в багатьох літературах. Пірсон і Клер (1998) визначають кризу як ситуацію з низькою ймовірністю та сильним впливом, яку ключові зацікавлені сторони сприймають як загрозову

життєздатності організації. Weirman (2011) визначає кризу як подію або серію ситуацій, які можуть завдати шкоди репутації та конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Вільямс (2017) визначає кризу як процес, який може зрештою призвести до подій, які порушують нормальне функціонування учасників. У управлінні кризою загроза — це потенційна шкода для організації, зацікавлених сторін і галузі. Криза має три пов'язані між собою загрози, а саме громадську безпеку, економічні втрати та втрату репутації.

Діленшнайдер (2000) вказує в Біблії корпоративної комунікації, що всі кризи можуть певною мірою завдати шкоди. [14]

Швидкий темп зросту кризових явищ на туристичних підприємствах мав свій початок з моменту виникнення та розповсюдження COVID-19, це вкрай негативним чином відобразилося на в'їзному та виїзному туристичному ринках у глобальному масштабі і функціонуванні туристичної сфери всього світу. Таким чином, невизначеність подальшого розвитку ситуації, виникнення перешкод нормального здійснення подорожей, обмеження на пересування, занепокоєння людства щодо збереження власного здоров'я та безпеки стали причиною кризи та збільшення обсягів збитків туристичних підприємств. [15]

Необхідно зауважити, що розгортання політики подолання масштабів поширення коронавірусної інфекції, мінімізації ризиків загострення епідемічної ситуації викликали необхідність закриття кордонів країнами світу. За оцінками фахівців Національного інституту стратегічних досліджень: «96% туристичних DESTINATION у всьому світі зазнали обмежень. Втрати туристичної галузі в Україні оцінюються у понад 1,5 млрд дол. США. Пізній початок курортно-рекреаційного сезону внаслідок впровадження обмежувальних заходів також створив кумулятивний ефект, який негативно вплинув як на індустрію відпочинку та подорожей, так і на супутні галузі – готельно-ресторанний бізнес, транспорт (пасажирські перевезення), роздрібну торгівлю, індустрію розваг та діяльність установ культури». [16]

Кризи в діяльності організацій хоч і залежать від загального стану економіки країни, галузі, але можуть не збігатися з ритмами загального

економічного розвитку, до того ж мати і власний цикл, пов'язаний з зростаючою конкуренцією на ринку, падінням споживчого попиту і т.д.

Практика показує, що кризи не схожі ні за своїми причинами, ні за своєю суттю, отже, і проблеми, які кризові ситуації ставлять перед підприємствами, також різні (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація криз підприємства

Класифікаційна ознака	Вид кризи
За природою виникнення	Економічні, управлінські, технічні
За тривалістю дії	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
За ступенем керованості	Керовані, некеровані
За характером впливу	Загальні, специфічні
За можливістю прогнозування	Прогнозовані, непрогнозовані

Джерело: розроблено автором

Розпізнавання криз будується як на діючих в управлінні показниках, так і на спеціалізованих, котрі у майбутньому ще прийдеться розробляти. Велике значення має не тільки система показників, що відбивають основні ознаки кризи, але і методологія їхнього конструювання і практичного використання.

Методологія розпізнавання кризи найтіснішим чином пов'язана з організацією цієї роботи, що допускає наявність фахівців, функції їхньої діяльності, статус рекомендованих ними рішень, взаємодія в системі управління. [17]

Між різними видами кризи існують тісні причинно-наслідкові зв'язки. Наприклад, криза збуту спричиняє фінансову кризу, яка, своєю чергою, призводить до втрати підприємством ліквідності, надмірної кредиторської заборгованості, неплатоспроможності та банкрутства підприємства. Доволі поширені випадки, коли вплив факторів, які спричинили кризу, припинився, а кризові явища не зникають. Це пояснюється тим, що виникає замкнене коло між причинами, проявами та наслідками кризових явищ, де наслідки породжують нові причини кризових явищ.

Якщо є типологія та розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу та забезпечення безболісного протікання. Кризи класифікують шляхом розподілення і групування за сутнісно-характерними ідентифікаційними ознаками різних можливих кризових станів соціально-економічної системи, що здійснюється з метою узагальнення інструментарію їх аналізу, прогнозування та визначення перспективних антикризових заходів. Тобто необхідність у детальній класифікації криз пов'язана з диверсифікацією засобів і способів управління ними.

З урахуванням різноманіття причин (збудників) циклічного відтворення та відповідного виникнення макро- і мікрокриз ученими різних напрямків пропонуються наступні різновиди циклів:

- цикли Кондратьєва чи довгохвильові цикли тривалістю 40–60 років: їх головною рушійною силою є радикальні зміни в технологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова;

- цикли Коваля. Їхня тривалість обмежується приблизно 20-ма роками, а рушійними силами є зрушення у відтворювальній структурі виробництва (часто ці цикли називають відтворювальними чи будівельними). Вони показують вплив 9 валових інвестицій у будівництво на показники національного доходу і споживчих витрат. Показники виявляють взаємозв'язані 20-річні коливання. При цьому він відмітив, що у будівництві ці коливання мають найбільшу відносну амплітуду;

- цикли Жугляра періодичністю 8–10 років, що є підсумком взаємодії різноманітних грошово-кредитних факторів. Коливання ставок відсотків і цін співпали з циклами інвестицій, які у свою чергу ініціювали зміни ВВП, інфляції і зайнятості. Цей цикл має і інші назви: «промисловий цикл», «бізнес-цикл», «середній цикл»; – цикли Кітчїна тривалістю 3–5 років породжуються динамікою відносної величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах; – часткові господарські цикли, що охоплюють період від одного до 12 років і виникають унаслідок коливань інвестиційної активності.

Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи може бути навіть ще більш глибокої і тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися певними політичними причинами. Взагалі наслідки кризи найтіснішим чином пов'язані з двома факторами: його причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку. Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. І післякризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і необоротними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самої організації, так і для навколишніх (соціум, екологію тощо). Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру. У багатьох випадках рятує ентузіазм. Але ентузіазм не може давати тривалого ефекту, хоча виключати його з програм антикризового управління не варто. При цьому треба розуміти, що й ентузіазм буває різним за своїми джерелами, національними особливостями, традиціями культури тощо. [18]

Отже, криза туристичної організації є переломним моментом у діяльності підприємства, який виявляється у послідовності процесів (подій та дій) — від виникнення симптомів кризи до її вирішення. Характерними для кризової ситуації в організації є такі варіанти результату подій: успішне подолання або припинення функціонування підприємства, тобто його ліквідація, що для підприємства рівносильне катастрофі. Важливо вчасно встановити приховані причини розвитку кризи, щоб мати можливість оперативно приводити в дію програми антикризового управління.

1.3 Розробка антикризової стратегії туристичного підприємства

Актуальність питань антикризового управління для вітчизняних підприємств вимагає не лише формування чіткої термінології, але й методології, за допомогою якої можна визначити, які саме методи антикризового управління

потрібні конкретному підприємству. Основні методи антикризового управління розподіляють на дві групи, залежно від результатів, які отримує підприємство в разі їх застосування. [19]

Перша група – тактичні методи. До них відносяться: санація, даунсайзинг та банкрутство. Застосування цих методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Друга група включає стратегічні методи: ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація і реінжиніринг. Результати їхнього застосування підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте їх використання змінює сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, клієнтоорієнтованість, інноваційність.

Існування значної кількості методів пов'язане з наявністю різних підходів до антикризового управління підприємством та різною природою причин самих кризових явищ (невідповідність стратегії підприємства умовам зовнішнього оточення, невідповідність реальних цілей фірми, існуючої організації обраній стратегії). Відповідно до того, що є причиною кризи, підприємству слід вибирати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини. [20]

Актуальне завдання антикризового менеджменту в боротьбі не тільки з COVID-19, а і загалом з кризовими явищами, є розробка та впровадження управлінських рішень, які з мінімальним ризиком, з мінімумом додаткових коштів і з мінімальними негативними наслідками дозволяють досягти поставлених цілей і очікуваних результатів. Антикризове управління є важливим інструментом управління, заснованим на використанні найбільш ефективних інструментів керування для забезпечення соціально-економічного розвитку та протидії кризових явищ.

У процесі розробки концепції виходу з кризи насамперед слід уточнити основні положення стратегічного плану системи, а також установити міжособистісні відносини в групі антикризових менеджерів, які забезпечують ефективну організацію інформаційно-документаційних потоків, розвиток версій,

гіпотез, реалістичних планів управління кризою, підготовка альтернатив. Реалізація розробленої та прийнятої на попередньому етапі концепції передбачає розробку механізму компенсації відхилень і порушень нормального функціонування організації, доопрацювання існуючих або проектних методів і створення нової моделі антикризового менеджменту в разі невдачі реалізації заходів. [21]

Сучасні підходи до антикризового управління мають на увазі способи запобігання кризі. Керівництво будь-якої туристичної організації повинно мати загальну розробку антикризової політики, що передбачає сукупність принципів, методів, форм організаційної поведінки, спрямованих на збереження, зміцнення та поліпшення фінансового та техніко-економічного стану організації, на формування механізму управління, здатного своєчасно відповідати на регулярно змінювану кон'юнктуру ринку.

Сутність антикризового менеджменту полягає у забезпеченні фінансово стійкого становища організації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як прогнозування криз, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, а також володіти мистецтвом вирішення питань у процесах антикризового управління та практичною методологією ефективного управління в умовах ризику та невизначеності, розуміти та враховувати специфіку роботи туристичного підприємства, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками і т.д.

У результаті реалізації антикризових заходів, криза стає контрольованим процесом: можливе запобігання кризі або стабілізація функціонування організації в умовах кризи, результатом яких є вихід з кризи, тобто повернення до фінансово стійкого підприємства.

Система антикризового управління є сукупністю дій та прийнятих управлінських рішень, що дозволяють дати оцінку, провести аналіз і виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його руйнування, тобто особливістю антикризових заходів є те, що як предмет

виступають лише профілактичні заходи фінансової стабільності підприємства, які пов'язані з системою управління організації. [10]

Технологія антикризового менеджменту являє собою сукупність функцій, форм і методів здійснення антикризових процедур стосовно певного підприємства. Насамперед, у практичній діяльності з організації роботи туристського підприємства в період кризи є створення служби антикризового управління. На цьому етапі формується спеціалізована робоча група, яка може складатися зі спеціалістів організації. Розділений за стадіями кризового процесу алгоритм розробки антикризових заходів, містить такі етапи: визначення стадій кризового процесу; підбір стратегії відповідно до стадії кризи; формування відповідних заходів; аналіз реалізованої стратегії. Перший етап роботи зі створення антикризового управління включає проведення управлінського аналізу з метою виявлення «вузьких» місць і підбору фахівців, здатних осмислити не вирішені виявлені проблеми, для цього потрібен збір, аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище діяльності туристського підприємства, а також діагностика стадії кризового процесу після загального аналізу фінансово-економічного стану організації.

Формулюючи завдання аналізу, треба виходити з того, що система управління повинна відповідати поставленим перед організацією цілям і ґрунтуватися на технологічному процесі виробництва. Аналіз повинен починатися з виявлення цілей та завдань, які ставилися перед організацією, що є важливим при зміні складу власників підприємства (часто буває при його виході з кризи). Якщо в ході аналізу були виявлені відхилення в діяльності туристського підприємства, значить криза вже має місце, якщо ж відхилень в діяльності не спостерігається, виконується діагностування прихованої кризи. На другому етапі відбувається вибір методів та напрямів боротьби з кризою. У цьому випадку необхідно запобігання факторам, що впливають на виникнення негативних тенденцій і створення заходів щодо коригування стратегії розвитку. При гострій кризі необхідно застосування всіх внутрішніх резервів фінансово-економічної та виробничої стабілізації туристичного підприємства. Для цього необхідний

перегляд стратегії організації, його місії, цілей, завдань або розробка нової стратегії, яка вимагатиме кардинальних рішень.

Антикризові заходи формулюються у вигляді певних завдань, які є необхідними для виконання в період кризи. Антикризовими є такі заходи: оптимізація кредитної політики підприємства; упорядкування системи розрахунків організації з прямими кредиторами, покупцями, персоналом; оптимізація структури капіталу; вдосконалення системи фінансового планування; підвищення швидкості обігу оборотного капіталу; підвищення ефективності маркетингу; зниження ступеня комерційного ризику; підвищення частки прибутку від реалізації; підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства та рівня продуктивності їх праці тощо. [22]

В умовах гострої або хронічної кризи необхідно застосовувати більш радикальні заходи, наприклад, інноваційне реформування, яке є одним з елементів випереджаючого антикризового управління, при необхідності можливе переорієнтування виробничої діяльності у разі неконкурентоспроможності продукту.

Для підприємств виникнення кризових явищ у структурі національної економіки має подвійний характер. З одного боку, кризи мають деструктивний характер, вони приносять дестабілізацію процесів життєдіяльності суб'єктів господарювання, а з іншого боку, - прогресивні зміни, які мають революційний характер і беруть початок різкого зростання в точці роздвоєння на тлі кризового процесу. Таким чином, виникнення криз є природним процесом і відправна точка для конструктивних змін у бізнес-процесах. А ряд вчених відзначають циклічність виникнення передумов кризових процесів. [23]

Таким чином, за підсумками проведених досліджень повинен бути розроблений алгоритм виходу туристичних підприємств з кризи, що враховує визначення стадії кризового стану і відмінність стратегічних рішень і тактичних заходів на різних стадіях кризи. Необхідно вчасно і ефективно реагувати на різні кризові ситуації шляхом використання раніше випробуваної системи заходів, яка мала успіх у схожій ситуації. Ще однією метою формування основи

антикризових стратегій є профілактика кризи у діяльності організації. Виникаючі проблеми, з якими стикається туристична організація у процесі своєї діяльності, часто повторюються і можуть істотно відрізнятись на певних стадіях, тому профілактичні заходи повинні включати: складання бази даних найбільш небезпечних проблем, що виникають в діяльності організації, її слабких місць; створення та реалізацію заходів щодо профілактики та попередження даних питань; призначення відповідальних осіб та здійснення контролю за зміною ситуації; застосування накопиченого досвіду управління діяльністю туристичної організації в період кризи.

Отже, успішна реалізація антикризових заходів є прогресивною формою підвищення ефективності діяльності туристичної організації, оскільки дозволяє усвідомити проблеми, яким раніше не приділяли увагу, прискорює процес внутрішньоорганізаційних змін, а також орієнтує менеджмент організації на системи раннього попередження кризи в майбутньому.

Висновки до розділу 1

Ефективність організації туризму залежить від впливу ряду факторів, що багато в чому визначають рівень її розвитку. Наявність небажаних чинників зменшать потік туристів. Ці фактори численні, їх можна поділити на внутрішні та зовнішні. Маркетинговими чинниками є: репутація турфірми, якість обслуговування, ефективність ціноутворення, стимулювання збуту, робота менеджерів, наявність додаткових послуг, доступність та зручність розташування турфірми; Організаційними факторами є: здатність керівництва до перспективного бачення, гнучкість та адаптивність і т.д

Зовнішніми факторами впливу виступають ті фактори, які змінити організації не під силу, а саме: економічні, політичні, фактори транспортної інфраструктури тощо.

Сучасні умови ринку економіка вимагає від керівників постійного контролю зовнішнього та внутрішнього стану середовища, окрім цього клієнт підприємство має потребу у розробці антикризової програми.

Діяльність туристичних організацій має такі слабкі сторони та загрози, як непередбачені політичні, економічні, соціальні ситуації, також вплив мають технологічні катастрофи, природні катаклізми, які є непередбачуваними.

Економічне поняття кризи, що сформувався ще в ХІХ столітті, що означає небажану та драматичну фазу в економічній системі, характеризується крайнім загостренням протиріч у соціально-економічній системі та загрожує її життєздатності у зовнішньому середовищі.

Кризи поділяються на: за виникненням (економічні, управлінські, технічні); за тривалістю (довгострокові, середньострокові, короткострокові); за ступенем керованості (керовані, некеровані); за характером впливу (загальні та специфічні); за можливістю прогнозування (прогнозовані, непрогнозовані).

Важливо вчасно встановити приховані причини розвитку кризи, щоб мати можливість оперативно приводити в дію програми антикризового управління.

Формою підвищення ефективності діяльності туристичної організації є успішна реалізація антикризових заходів, оскільки дозволяє усвідомити проблеми, яким раніше не приділяли увагу, прискорює процес внутрішньоорганізаційних змін, орієнтує менеджмент організації на системи раннього попередження кризи в майбутньому.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФЛАМІНГО ТРЕВЕЛ»

2.1 Характеристика туристичного підприємства «Фламінго Тревел»

Підприємство ТОВ «Фламінго-Тревел» працює на туристичному ринку Києва з 2010 року і займає лідируючі позиції як туроператор за напрямками Туреччина, Єгипет, Ізраїль, Таїланд, Об'єднані Арабські Емірати, Україна, Туніс, Шрі-Ланка, Індія і Фінляндія.

ТОВ «Фламінго Тревел» знаходиться за адресою: вулиця Січових Стрільців, 10, Київ, 02000

Код ЄДРПОУ 37406272

Види економічної діяльності, які здійснює досліджуване туристичне підприємство наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Перелік економічної діяльності, яку реалізовує ТОВ «Фламінго Тревел»

КВЕД	Характеристика
79.11	Діяльність туристичних агентств
79.12	Діяльність туристичних операторів
79.90	Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
82.30	Організування конгресів і торговельних виставок

Джерело: складено автором за даними туристичного підприємства

Продукт ТОВ «Фламінго-Тревел» пропонує сімейний, культурно-пізнавальний, гірськолижний, лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний та діловий туризм. ТОВ «Фламінго-Тревел» – перший туроператор, який представив в Україні напрям гольф-туризму. Також компанія займається організацією корпоративних заходів.

Продукт ТОВ «Фламінго-Тревел» розрахований на споживачів із різним рівнем достатку, починаючи від самих економічних пропозицій і закінчуючи VIP-обслуговуванням. Також компанія займається організацією корпоративних заходів у вище зазначених напрямках.

ТОВ «Фламінго-Тревел» організовує власну чартерну програму за напрямкам Туреччина, Єгипет і Фінляндія, викуповуючи гарантовані номери в готелях. Компанія «Аккорд-тур» займається продажем тільки повних туристичних пакетів, реалізуючи їх через турагенства не тільки України, а й Казахстані, Молдови. Також, маючи блоки місць на регулярних авіарейсах і викуповуючи гарантовані номери в готелях Таїланду, Туніса, ОАЕ, Індії, Шрі-Ланки, ТОВ «Фламінго-Тревел» пропонує ці тури на туристичному ринку України. Враховуючи географічне положення і клімат, дані напрямки є взаємозамінними, це дозволяє працювати туроператору круглий рік. [24]

Внутрішній туризм – це насамперед відпочинок на курортах Карпат: Славське, Яремча, Ворохта, Буковель, Драгобрат; лікування та відпочинок на курортах Трускавця, Моршина та Східниці; організація святково-відпочинкових турів і їх проведення у автентичній обстановці; екскурсійні програми по Івано-Франківську, Львову, замках Західної України, а також тури по всій Україні.

ТОВ «Фламінго-Тревел» має високорозвинені технологічну та організаційну системи, що є важливим для розвитку компанії. Для вдалого існування турпродукту та великого прибутку, чітко працює висококваліфікований персонал економічного та маркетингового відділів, який знаходиться під керівництвом менеджерів-професіоналів своєї справи.

Туристичне підприємство ТОВ «Фламінго-Тревел» є однією із провідних туристичних фірм Києва, є оператором з виїзного, в'їзного та внутрішнього туризму.

Виїзний туризм включає індивідуальні і групові тури за провідними напрямками а також бронювання готелів і приватних апартаментів, трансфери, оренда автотранспорту, організація екскурсій.

В'їзний туризм включає наступні послуги: індивідуальні та групові тури,

візова підтримка, бронювання готелів, відпочинок на Чорному та Азовському морях, морські круїзи, гірськолижні курорти, екскурсійні тури містами України, лікування на вітчизняних курортах (Трускавець, Моршин, Східниця та інші).

Внутрішній туризм – це насамперед відпочинок на курортах Карпат: Славське, Яремча, Ворохта, Буковель, Драгобрат; лікування та відпочинок на курортах Трускавця, Моршина та Східниці; організація святково-відпочинкових турів і їх проведення у автентичній обстановці; екскурсійні програми по Івано-Франківську, Львову, замках Західної України, а також тури по всій Україні.

Розглянемо туристів за метою їх поїздки у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл туристів за метою поїздки 2020 р.

Назви показників	Усього туристів, осіб	У тому числі за метою відвідування						Із гр. 3 - діти віком 0-17 років
		службов а, ділова, навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивний туризм	спеціалізований туризм	інші	
Кількість туристів, усього	2564	154	1870	296	77	13	154	115
у тому числі в'їзних (іноземних) туристів	192	12	139	22	6	1	12	9
в'їзних туристів	269	16	197	31	8	1	16	12
внутрішніх туристів	2103	126	1534	243	63	11	126	94

Джерело: складено автором базуючись на даних туристичного підприємства

Отже, аналіз показників таблиці розподілу туристів за метою поїздки у 2020 році вказує, що загальна кількість туристів складала 2564 осіб, більшість з яких подорожували всередині країни через початок пандемії.

З метою виявлення кризового явища, складемо таблицю на основі

показників за 2021 р. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Розподіл туристів за метою поїздки 2021 р.

Назви показників	Усього туристів, осіб	У тому числі за метою відвідування						Із гр. 3- діти віком 0-17 років
		службова, ділова, навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивний туризм	спеціалізований туризм	інші	
Кількість туристів, усього	3192	260	2435	160	96	16	225	176
У тому числі в'їзних (іноземних) туристів	255	8	207	13	8	1	18	14
Виїзних туристів	2554	231	1941	127	77	13	165	140
Внутрішніх туристів	383	34	287	20	11	2	42	22

Джерело: складено автором на основі даних туристичного підприємства

Таким чином, на об'ємній гістограмі показники обох таблиць виглядатимуть так (див.рисунок 2.1)

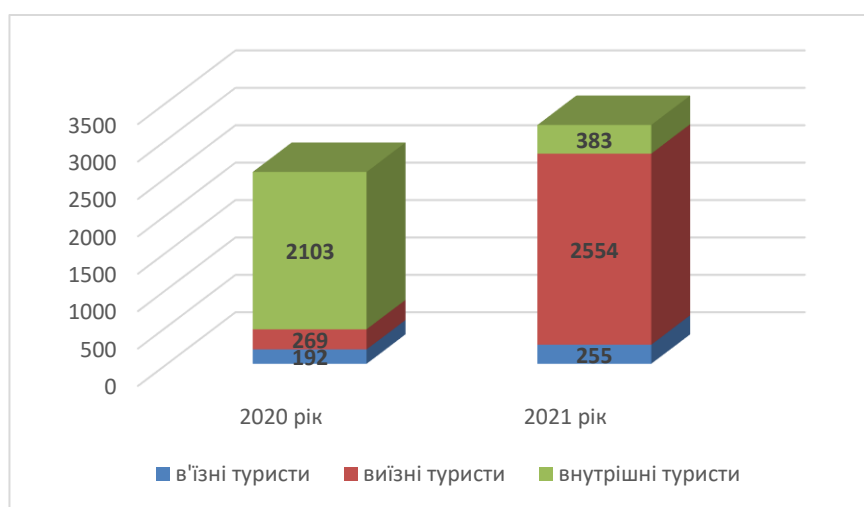


Рис.2.1 Розподіл туристів

Джерело: складено автором на основі показників таблиці 2.2 та 2.3

Отже, порівнюючи дані таблиць 2.2 та 2.3, бачимо такі ознаки, як критичне

зниження кількості туристів у 2020 р. і невелику адаптацію у 2021 р. У 2021 році загальна кількість туристів зросла з 2564 осіб до 3192 осіб. Відбувся приріст виїзних туристів з 269 осіб до 2554 осіб, метою яких був відпочинок закордоном, через це кількість подорожуючих всередині країни зменшилася. У 2020 році більшість подорожувачих обирали туризм з метою лікування на території України. Спортивний та спеціалізований туризм не мали популярності у 2020 році та у 2021 році.

Розглянемо забезпеченість трудовими ресурсами ТОВ «Фламінго-Тревел».

Трудові ресурси туристичної фірми ТОВ «Фламінго-Тревел» мають чітко виражену структуру і функціональні обов'язки. Під організаційною структурою підприємства розуміють склад, підпорядкованість, взаємодію і розподіл робіт по підрозділах і органам управління, між якими встановлюються певні відносини з приводу реалізації владних повноважень, потоків команд і інформації. Від цього залежать обсяг і своєчасність виконання роботи в компанії.

Саму структуру персоналу можна розділити на три категорії, керівники, фахівці, обслуговуючий персонал, що надано на рисунку 2.2.

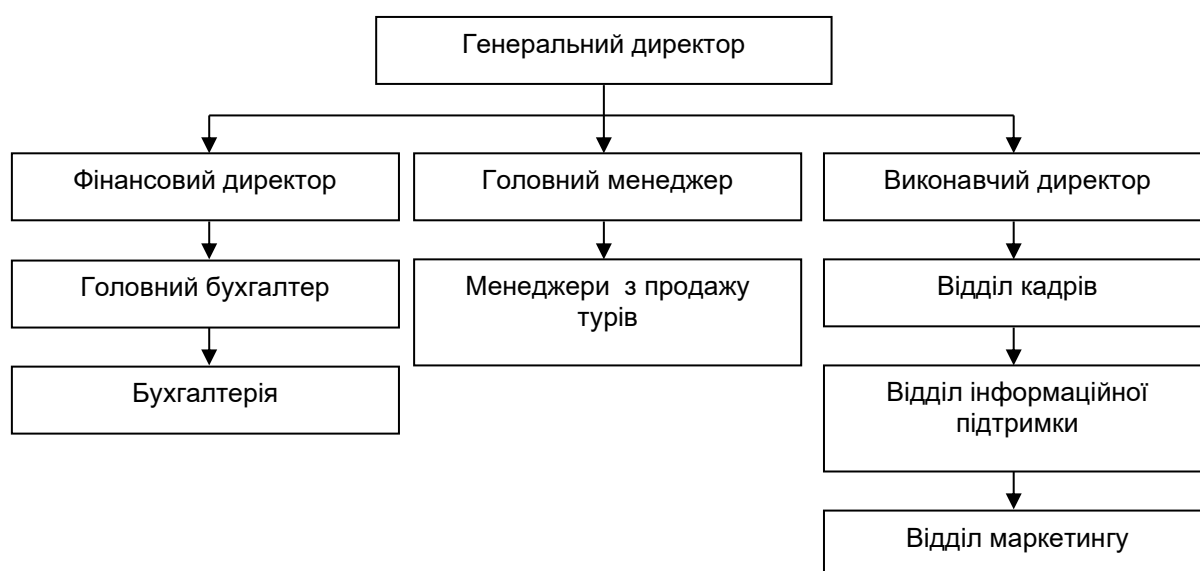


Рис. 2.2 Структура управління туристичної фірми ТОВ «Фламінго-Тревел»

Джерело: складено автором на підставі даних туристичного підприємства.

Як видно з даної схеми туристична фірма ТОВ «Фламінго-Тревел» використовує у своїй діяльності лінійно-функціональну систему управління

Кожний з менеджерів туристичної фірми має свої посадові обов'язки (див. табл.2.4).

Таблиця 2.4

Посадові обов'язки менеджерів туристичної фірми ТОВ «Фламінго-Тревел»

Посада	Функції
Генеральний директор	Загальне управління організацією, стратегічне планування, робота з VIP - клієнтами, розробка фінансових планів, підтримка людей, дисципліни, мотивація, контроль
Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерської документації, облік і контроль фінансової дисципліни, складання звітів, забезпечення керівництва оперативною фінансовою інформацією
Головний менеджер	Управління збутом туристичних послуг, прийом на роботу нових співробітників, робота з персоналом
Менеджери	Збут туристичних послуг, робота із клієнтами, участь у складанні планів, звітів, оперативна робота з маркетинговою інформацією.

Джерело: складено автором за даними туристичного підприємства

У цілому, можна сказати, що організаційна структура туристичної фірми ТОВ «Фламінго-Тревел» відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичного менеджменту в Україні.

Забезпеченість трудових ресурсів підприємства ТОВ «Фламінго-Тревел» показує порівняльний аналіз фактичної кількості працівників за категоріями і професіями з плановою потребою.

Таблиця 2.5

**Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами туристичного агентства
ТОВ «Фламінго-Тревел» за період 2019-2021 рр.**

Назва структурної одиниці	Роки						Абсолютне відхилення фактичне, +/-		Відносне відхилення фактичне, %	
	2019		2020		2021		2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
	План	Факт	План	Факт	План	Факт				
Керівники	3	3	3	3	5	4	0	1	0	33,33
Менеджери	12	12	14	13	17	15	1	2	8,33	15,38
Спеціалісти (бухгалтери, адміністративний персонал)	1	1	3	2	5	4	1	2	100,00	200,0
Кадровий склад, всього осіб	16	16	19	18	27	23	2	5	12,50	27,78

Джерело: складено автором за даними туристичного підприємства

З представленою в таблиці 2.5 аналізу забезпеченості трудовими ресурсами, видно, що в 2019 році план виконувався на 100%. Однак уже в 2020 і 2021 план забезпеченості виконано на 94,7% і 85,2% відповідно. У 2019 році спостерігається нестача 2 співробітників. У 2021 році компанія відчувала нестачу 3 співробітників: одного керівника і двох фахівців. Таким чином, можемо зробити висновок про те, що керівництво компанії ТОВ «Фламінго-Тревел» має деякі проблеми в кадровій політиці, що несприятливо позначається на забезпеченості персоналом. У 2020 році порівняно з 2019 чисельність персоналу зросла на 12,5%, чисельність менеджерів та керівників зросла на 8,3%. У 2021 році чисельність керівників зросла на 33,3%, менеджерів на 15,38%. Загалом чисельність зросла на 27,78%.

Основні причини руху і плинності трудових ресурсів компанії ТОВ «Фламінго-Тревел» представлені у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

**Аналіз руху трудових ресурсів туристичного агентства ТОВ
«Фламініго-Тревел» за період 2019-2021 рр.**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення +/-		Відносне відхилення %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Кількість прийнятого на роботу персоналу, Нпр	8	1	7	-7	6	-87,5	600
Кількість звільнених працівників, Нзвіл	9	4	7	-5	3	-55,5	75
переводом	0	0	0	0	0	0	0
у т.ч. на навчання	0	0	1	0	1	-	-
У збройні сили	3	2	2	-1	0	-33,3	0
На пенсію Нз.п.	1	0	0	-1	0	-	-
По іншим причинам, які передбачені законодавством	0	0	0	0	0	0	0
За власним бажанням Нзв.в.б.	1	2	1	1	-1	100	-50
За порушення трудової дисципліни Нзв.т.д.	4	0	3	-4	3	-100	100
Середньоспикова чисельність персоналу, Нсп	16	14	15	-2	1	-12,5	-7,14

Джерело: складено автором за даними туристичного підприємства

Отже, кількість прийнятих у 2020 році зменшилася на 87,5%, а у 2021 році мала позитивну динаміку. Основними причинами звільнення були – призов у ЗСУ, звільнення за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни.

На підставі наведених даних в таблиці 2.7 розрахуємо і проаналізуємо динаміку таких показників, як коефіцієнт обороту з прийому працівників, коефіцієнт обороту з вибуття працівників компанії і коефіцієнт плинності кадрів (див. табл. 2.7).

Розраховані коефіцієнти в 2020 році характеризують плинність кадрів як низьку, це обумовлене тим, що підприємство старалось утримати працівників.

Таблиця 2.7

**Розрахунок коефіцієнтів руху персоналу туристичної агенції ТОВ
«Фламінго-Тревел» за період 2019-2021 рр.**

Показники	Формули	Роки			Відх +/-		Темп росту, %	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт обороту з прийому (Кпр)	$K_{пр} = N_{пр.} / N_{сп} * 100\%$	50	7,14	46,67	-42,86	39,52	-85,71	553,33
Коефіцієнт обороту з вибуття (Кв)	$K_{в} = N_{звіл} / N_{сп} * 100\%$	56,25	28,57	46,67	-27,68	18,10	-49,21	63,33
Коефіцієнт плинності кадрів (Кп)	$K_{т} = \frac{N_{зв.в.б.} + N_{зв.т.д.}}{N_{сп}} * 100\%$	31,25	14,29	26,67	-16,96	12,38	-54,29	86,67

Джерело: складено автором

Коефіцієнт обороту з прийому зріс у 2020 році на 553,33 п.п. Коефіцієнт обороту з вибуття у 2019 році зменшився на 49,21 п.п. а в 2020 порівняно з 2019 збільшився на 63,33%. Коефіцієнт плинності у 2020 зменшився на 54,29 п.п, а в 2021 зменшився на 86,67 п.п.

2.2 Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Фламінго Тревел» та оцінка ймовірності

Щоб провести повноцінний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Фламінго-Тревел», скористуємося фінансовою звітністю компанії (Додаток А).

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Фламінго-Тревел» 2019-2020 рр. мають такий вигляд: чистий прибуток від реалізації продукції у 2019 році становив 82258,10 тис. грн, це на 67% більше аніж показник чистого доходу у 2020 році. Собівартість від реалізованої продукції за 2019 рік становила

75364,10 тис грн., що на 67% більша у порівнянні із 2020 роком. Валовий прибуток у 2019 році був 6894,00 тис.грн, а це на 46,23,09 тис.грн більше ніж валовий прибуток у 2020 році. Інші операційні доходи, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати також мали високі показники у 2019 році, порівнюючи із показниками за 2020 рік. Фінансовий результат у 2019 році становив 140,50 тис.грн, на відміну від 2020 року, де фінансовий результат став менший на 116,04 тис грн порівнюючи із 2019 роком. Фінансовий результат від звичайної діяльності у 2019 році був таким самим, як і фінансовий результат від операційної діяльності, за рахунок відсутності інших доходів, але всеодно мав позитивніший показник, аніж у 2020 році. Чистий прибуток у 2019 році становив 115,21 тис.грн, що на 64,09% більше ніж показник за 2020 рік.

Задля виявлення кризових явищ, пропоную провести аналіз динаміки за 2020-2021 рр. у таблиці 2.8

Таблиця 2.8

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «Фламінго-Тревел»,
2020-2021 рр. (тис. грн.)**

Показник	2020	2021	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26921,64	44691,60	17769,96	66,01
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24650,73	40662,62	16011,89	64,96
Валовий прибуток	2270,91	4028,98	1758,07	77,42
Інші операційні доходи	451,45	603,70	152,25	33,72
Адміністративні витрати	301,47	1843,72	1542,25	511,57
Витрати на збут, тис. грн	1791,68	1662,60	-129,08	-7,20
Інші операційні витрати, тис. грн	604,75	1041,10	436,35	72,15
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток, тис. грн	24,46	85,27	60,81	248,66
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.8

Інші доходи	26	-	-26	-100
Фінансові витрати	-	-	-	-
Інші витрати	-	-		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток/збиток	50,46	85,27	34,81	68,99
Податок на прибуток від звичайної діяльності	9,08	15,35	6,27	69,05
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток/збиток	41,37	69,92	28,55	69,01
Чистий прибуток (збиток)	41,37	69,92	28,55	69,01

Джерело: складено автором

Отже, спираючись на результати показників обох таблиць, можна зробити висновок, що туристичне підприємство ТОВ «Фламінго Тревел» працювало прибутково у 2019 році. Чистий дохід від реалізації послуг становив 82258,10 тис. грн, на відміну від 2020 року, де чистий дохід від реалізації послуг знизився до 26921,64 тис. грн.. Собівартість реалізованої продукції та валовий прибуток у 2020 році знизились на 67%. Всі витрати у 2020 році стали меншими. Фінансовий результат показав, що ТОВ «Фламінго Тревел» працювало у збиток, порівнюючи із 2019 роком. Підприємство пережило кризу у зв'язку з пандемією і чистий прибуток за 2020 рік став менший на 64% ніж у 2019 році.

Однак ми можемо бачити динаміку у таблиці за 2020-2021 рік, де чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році виріс на 66% у порівнянні з 2020 роком, але всеодно залишився меншим ніж у 2019 році. А чистий прибуток за 2020 р. із 41,37 тис. грн, у 2021 р. мав позитивну динаміку і зріс на 69%.

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що туристичне підприємство ТОВ «Фламінго Тревел» зазнала помітних втрат за період виникнення та розповсюдження COVID-19, але у 2021 році показники стали дещо вищими у порівнянні 2020 роком.

За результатами розрахунків основних економічних показників діяльності ТОВ «Фламінго Тревел» за 2019-2020 рр., складемо таблицю рентабельності роботи туристичного підприємства ТОВ «Фламінго Тревел» (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки показників рентабельності підприємства 2019-2021 рр.

Показники	Формула для розрахунку	Нормати в	Значення за роками			Відхилення (+), (-)	
			2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	2020/2019	2021/2020
<i>Показники рентабельності</i>							
Рентабельність продажів, %	$K_{pn} = \frac{ЧП}{B} \times 100\%$	>0	0,17	0,18	0,19	0,01	0,01
Рентабельність діяльності, %	$K_{ек} = \frac{ЧП}{B} \times 100\%$	>0	0,15	0,16	0,17	0,01	0,01

Джерело: складено автором

Розрахунок має такий вигляд:

- 1) За 2019 р. рентабельність діяльності = чистий прибуток (115,21)/ загальновиробнича собівартість (75364,10)*100% = 0,15 ; рентабельність продажу = прибуток до оподаткування (140,50) / чистий дохід (82258,10)*100% = 0,17;
- 2) За 2020 р. рентабельність діяльності = чистий прибуток (41,37)/ загальновиробнича собівартість (24650,73)*100% = 0,16; рентабельність продажу = прибуток до оподаткування (50,46)/ чистий дохід (26921,64)*100% = 0,18
- 3) За 2021 р. рентабельність діяльності = чистий прибуток (69,92)/ загальновиробнича собівартість (40662,62) *100% = 0,17; рентабельність продажу = прибуток до оподаткування (85,27)/чистий дохід (44691,60)*100% = 0,19.

У 2020 та 2019 рр., показники рентабельності продажів та показники рентабельності діяльності мають невітшні результати, так само й показники за 2021 та 2020 рр. За результатами таблиці 2.10 можна сказати, що підприємство ТОВ «Фламінго-Тревел» дійсно в кризових умовах, навіть за рахунок динаміки показників рентабельності, факти свідчать, що вони знаходяться біля 0, тому мають бути висунені рішучі заходи, інакше підприємство не вийде з критичної зони.

2.3 Аналіз чинників середовища ТОВ «Фламінго Тревел»

Туризм є однією із найдинамічніших та розвинутих напрямків економіки в світі та Україні. Його розквіту сприяють в основному розширення культурних, політичних, економічних, наукових зв'язків між країнами та регіонами. Одним із основних показників розвитку туристичної індустрії є стан туристичного ринку в межах держави, який і відображає особливості та сучасні тенденції формування туристичних послуг. Як відомо за даними World Travel & Tourism Council внесок туристичної індустрії у світовий ВВП становить 10 %. Розглядаючи сучасні тенденції туристичного розвитку України, можна зазначити, що рівень туристичних послуг є одним із важливих індикаторів добробуту населення. Крім того, розвиток цієї сфери сприяє розширенню внутрішнього ринку, як основи економічного зростання в межах України. [25]

Статистичні показники, що характеризують розвиток туристичного ринку в Україні, поділяються на абсолютні величини, які можна одержати шляхом статистичного обліку та відносні величини, що обчислюються діленням, але для їх обчислення потрібні облікові показники. Облік проводиться в основному у формі державної статистичної звітності, яка надає інформацію щодо кожного суб'єкту туристичної діяльності. Ця інформація є індивідуальною і не підлягає оприлюдненню в знеособленому вигляді. Така інформація використовується лише для внутрішнього аналізу самим суб'єктом, що звітує. Органи державної статистики оприлюднюють інформацію у зведеному вигляді в межах регіонів

(областей) та країни в цілому. Наприклад, показники обсягу і напрямків туристичних потоків. Основні показники, що використовує Україна:

- 1) Кількість громадян України, які виїздили за кордон;
- 2) кількість іноземних громадян, які відвідали Україну;
- 3) кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України, всього, в тому числі іноземних туристів, туристів-громадян України, які виїжджали за кордон та внутрішніх туристів;
- 4) кількість екскурсантів. [26]

В даний час відбувається загострення та посилення конкурентів на туристичному ринку як зарубіжних, так і вітчизняних компаній. У той же час туризм є відкритою системою, на яку можуть вплинути економічні, геополітичні кризи та епідеміологічна ситуація, що склалася з урахуванням особливостей поширення COVID-19 у світі. Ці обмеження вплинуть і на стан внутрішнього туризму, адже ВООЗ не радить подорожувати навіть усередині країни. На даний момент туроператори зазнають збитків, як і авіакомпанії, готелі тощо. Туроператори змінили свої умови, щоб туристи могли розпочати бронювання турів на літо; Для цих турів можна придбати додаткову страховку від COVID-19 та обмежень на поїздки. Всім туристам, які забронювали подорож на цей період, туроператори пропонують перенести її на якийсь час після закінчення карантину. Це один із прикладів того, що туризм є досить прибутковим і найбільш динамічним, але водночас дуже залежним від багатьох факторів.

Сучасні тенденції розвитку туристичного ринку України:

- розвиток інформаційних технологій у туризмі;
- зростання власноорганізованих мандрівок;
- розробка турпродукту за видами туристичних потреб («зелений» туризм, військовий, освітній, гастрономічний та інші види туризму).

Останніми роками зростають тенденції розвитку внутрішнього туризму, який раніше не користувався значним попитом. Це пояснюється тим, що відсутня програма регіонального розвитку, підтримки та популяризації внутрішнього туризму, часте неспівпадіння співвідношення «ціна-якість», відсутність каталогів

із туристичними об'єктами та місцями відпочинку, відсутні розроблені екскурсії. Розвиток внутрішнього туризму на туристичному ринку позитивно вплине на такі сектори економіки, як транспорт, торгівлю, зв'язок, будівництво та інші складові сфери послуг.. Також саме цей напрям здатний підтримувати національні традиції, стимулювати розвиток народних промислів, сприяти національно-патріотичному та екологічному вихованню. [22]

Україна має значний рекреаційно-туристичний потенціал: кліматичні ресурси, різноманітні рельєф та ландшафти, багату культурно-історичну спадщину, проте досить обмежену туристичну інфраструктуру в більшості регіонів України. Для вирішення проблем розвитку туристичного ринку в державі запроваджено низку програм:

- забезпечення сталого розвитку туристичної галузі в країні та виведення її на конкурентно спроможний та економічно вигідний рівень;
- відновлення та створення нових осередків туристичної діяльності;
- створення сприятливих умов для залучення інвестицій, сучасної інфраструктури туризму, ефективного використання природного історико-культурного та туристично-рекреаційного потенціалу;
- збільшення показників в'їзного туризму;
- збереження та часткове відновлення історико-архітектурних пам'яток;
- сприяння духовному розвитку населення, зміцнення здоров'я людей, формування у громадян загальнолюдських цінностей;
- залучення до співпраці підприємства державної та недержавної форми власності. [25]

ТОВ «Фламінго-Тревел» доводиться працювати у досить насиченому конкурентному середовищі, відзначимо такі туристичні підприємства як:

- «Аристея»;
- «Adria Hit»;
- «Зевс Тревел».

Основними факторами конкурентоспроможності туристичних компаній, за експертними оцінками є:

- 1) широта асортименту;
- 2) якість послуг;
- 3) якість обслуговування;
- 4) рекламно-інформаційна діяльність; рівень цін;
- 5) репутація компанії; доступність офісу.

Таблиця 2.10

Шкала оцінки компаній конкурентів

Параметри	5 (відмінно)	4 (добре)	3 (задовільно.)	2 (незадовільно.)
1.Широта асортименту	Широкий асортимент турів	Середній асортимент	Асортимент нижче середнього	Мінімальний асортимент
2. Якість послуг	Висока якість	Середня якість	Задовільна якість	Якість на низькому рівні
3.Якість обслуговування	Висока якість обслуговування	Середня якість обслуговування	Задовільна якість обслуговування	Обслуговування на низькому рівні
4.Рекламно-інформаційна діяльність	Просування активніше, ніж у конкурентів	Просування середнє	Просування менш активне ніж у конкурентів	Просування слабке
5. Рівень цін	Ціни нижче середніх	Ціни середні	Ціни вище середніх	Ціни високі
6.Репутація компанії	Репутація висока	Репутація середня	Репутація низька	Негативна

Джерело: складено автором

Критерії конкурентоспроможності при оцінці туристичних компаній були відібрані з найбільш популярних варіантів відповідей, на думку експертів, а спочатку представлені на оцінку відповідно до основних напрямків діяльності компаній.

Таблиця 2.10 характеризує конкурентоспроможність підприємств-конкурентів за факторами конкурентоспроможності, на підставі експертної оцінки.

Визначення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, його сильні та слабкі сторони щодо потенційних конкурентів у даному ринковому просторі проводилися за п'ятибальною системою.

Таблиця 2.11

Ставлення споживачів до ТОВ «Фламінго-Тревел» та його основних конкурентів

Критерії оцінки	Середній бал по даному критерію			
	Фламінго-Тревел	Аристея	Adria Hit	Зевс Тревел
1.Широта асортименту	3,8	2,5	3,3	3,8
2. Якість послуг	3,5	3,1	3,5	2,5
3.Якість обслуговування	3	3,9	2,1	3,6
4.Рекламно-інформаційна діяльність	2,8	4,1	3,6	2,3
5. Рівень цін	3	3,6	3,4	2,9
6.Репутація компанії	3,2	3,5	3,4	3,1
7. Доступність офісу	4	3,9	3,3	3,4
Всього	23,3	24,6	22,6	22,6

Джерело: складено автором

На основі аналізу отриманих даних було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «Фламінго-Тревел». Таким чином, за результатами дослідження виявили, що сильною стороною ТОВ «Фламінго-Тревел» є його широта асортименту, розташування офісу, у цих аспектах підприємство не поступається жодному зі своїх конкурентів.

У такій позиції як широта асортименту ТОВ «Фламінго-Тревел» переважає підприємства «Аристея» і «Adria Hit», але знаходиться на одному рівні з «Зевс Тревел». Це пояснюється, насамперед тим, що підприємства, що відстають за цим критерієм, не є багатопрофільними турагентствами. За якістю послуг ТОВ «Фламінго-Тревел» переважає такі підприємства як «Аристея» та «Зевс Тревел», але знаходиться на одному рівні з «Adria Hit».

Слабкою стороною підприємства ТОВ «Фламінго-Тревел» є рекламно-інформаційна діяльність. Тут підприємство поступається двом своїм конкурентам – «Аристея» і «Adria Hit». Це говорить про те, що якщо підприємство прагне утримання та збільшення своїх позицій на ринку, то йому

слід удосконалювати рекламно-інформаційну діяльність. Ще однією слабкою стороною підприємства ТОВ «Фламінго-Тревел» є рівень цін, для поліпшення цієї позиції слід регулярно проводити моніторинг цін конкурентів та дотримуватися середньої цінової політики.

Основним конкурентом за підсумковим показником для ТОВ «Фламінго-Тревел» є «Аристея», отже, керівнику слід звернути увагу на конкурентні переваги цього підприємства та покращувати свої позиції у цих сферах діяльності.

У табл. 2.12 представлено PEST-аналіз макросередовища туристичної фірми ТОВ «Фламінго-Тревел».

Таблиця 2.12

PEST-аналіз туристичної фірми ТОВ «Фламінго-Тревел»

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на підприємство
Політичні і правові фактори		
Державне регулювання туристичної діяльності	Нормативно-правові акти які регулюють діяльність туристичних підприємств	Нормативно-правовий захист малого підприємництва галузі туризму
Візові режими між країнами	Зменшення попиту	Зниження попиту через складні процедури оформлення віз
Створення конкурентоспроможного туристичного комплексу, що задовольняє потреби вітчизняних і зарубіжних туристів у різноманітних послугах, розвиток суміжних галузей економіки	Удосконалення вітчизняної туристичної інфраструктури. Відкриття нових туристичних дестинацій.	Збільшення попиту на вітчизняні туристичні продукти
Повномасштабна війна з РФ	Зменшення попиту	Зменшення попиту
Економічні		
Зростання купівельної спроможності	Збільшення попиту	Збільшення попиту
Підвищення цін на транспортні послуги	Зменшення попиту	Підвищення ціни на туристичні послуги
Продовження економічного падіння	Сталий розвиток туристичної сфери	несприятливий діловий клімат
Недосконалість оподаткування	Високі ставки податків	Низькі прибутки

Продовження таблиці 2.12

Соціальні		
Скорочення реальних грошових доходів населення	Скорочення попиту	Скорочення попиту
Зростання схильності населення до організованих заощаджень	Збільшення попиту	Можливість зростання попиту
Відсутність сприятливих економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання	Скорочення попиту на туристичні послуги	Скорочення попиту
Технічні		
Впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції	Розвиток інформаційного забезпечення туристичної галузі, підвищення якості послуг	Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів, оперативність та чіткість в роботі персоналу
Можливість використання конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом туристських послуг та рівнем витрат	Підвищення якості надання туристичних послуг	Зростання конкурентоспроможності конкурентів

Джерело: складено автором

Отже, основними можливостями компанії є державне регулювання туристичної діяльності, зростання реальних грошових доходів населення, зростання схильності населення до організованих заощаджень та впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції. Загрозами є візові режими між країнами, зменшення купівельної спроможності населення та відсутність сприятливих економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання

На підставі внутрішнього маркетингового аудиту та проведеного опитування керівників ТОВ «Фламінго-Тревел» були виявлені сильні та слабкі сторони, аналіз довкілля дозволив виділити можливості та загрози для розвитку компанії (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця SWOT–аналізу ТОВ «Фламінго-Тревел»

	Можливості: 1. Вихід на новий ринок; 2. Збільшення обсягу продажів; 3. Відкриття додаткового офісу.	Загрози: 1. Зміна курсу валют; 2. Поява на ринку великої кількості конкурентів; 3. Зміна смаків споживачів; 4. Спад економіки України. 5. Повномасштабна війна з РФ
Сильні сторони:		
1. Широка популярність у потенційної аудиторії 2. Наявність кваліфікованих кадрів із досвідом роботи; 3. Ефективна робота всього персоналу та керівника у підтримці репутації 4. Вміння професійно вести конкурентну боротьбу; 5. Пропозиції різних турів, розрахованих різні цільові сегменти; 6. Ефективна реклама.	– Збільшення обсягів продажу - удосконалення маркетингової стратегії - розробка нових туристичних пропозицій (продуктів)	- проведення систематичних, детальних маркетингових досліджень, - підвищення конкурентоспроможності надання послуг - орієнтація на купівельний попит
Слабкі сторони		
1. Зростання фірм конкурентів 2. Наявність одного офісу 3. Недостатньо розвинена система маркетингу 4. Слабкий інтернет сайт 5. Недосконалість просування продукції	- розвиток системи суспільних та рекламних комунікацій - розвиток системи стимулювання продажів (стосовно споживачів, власного персоналу)	- моніторинг зовнішнього середовища - підвищення мобільності - пристосованість підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Джерело: складено автором

З метою усунення слабких сторін фірма повинна передбачити зміни у своїй роботі, звернути особливу увагу на інтернет-сайт та додаток, службу маркетингу, а запропоновані стратегії дадуть можливість для подальшого розвитку своєї діяльності, допоможуть вийти на новий рівень у новій якості та посилити конкурентоспроможність. Вибір нових туристичних напрямків –переорієнтація з Туреччини на Грецію, Ізраїль, Кіпр дозволять уникнути значного падіння продажів путівок у літній період.

Туристична галузь однією з перших прийняла удар і відчула економічні наслідки коронавірусу та війни. При цьому турфірми, що знаходяться на порозі активного сезону, не могли передбачити такого розвитку подій, а законодавство у сфері туризму - забезпечити захист їх інтересів.

Насамперед, необхідно забезпечити захист туристів і дати їм впевненість у майбутніх подорожах: за можливості, повертати кошти, переносити дати вильоту, замінювати авіабілету тощо. Спілкуватися з туристами, розповідати про складність і специфіку роботи туристської галузі, доступно і чесно роз'яснювати ситуацію, не залишати туристів - цими способами можна регулювати споживчі запити для мінімізації судових ризиків. Завдяки таким способам, відновити подорожі буде нескладно, як тільки дозволить ситуація.

Висновки до розділу 2

За результатами досліджень, які проводилися у другому розділі, можна зробити наступні висновки:

1. Компанія ТОВ «Фламінго-Тревел» працює на туристичному ринку Києва з 2010 року і займає лідируючі позиції. Види економічної діяльності, які здійснює ТОВ «Фламінго-Тревел» складаються з: діяльності туристичних агенств; діяльності туристичних операторів; надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність; організування конгресів і торговельних виставок.

2. ТОВ «Фламінго-Тревел» організовує сімейний, культурно-пізнавальний, гірськолижний, лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний та діловий туризм. Продукт ТОВ «Фламінго-Тревел» розрахований на споживачів із різним рівнем достатку, починаючи від самих економічних пропозицій і закінчуючи VIP-обслуговуванням.

3. Аналіз діяльності ТОВ «Фламінго-Тревел» здійснюється за допомогою оцінки показників діяльності туристичного підприємства, спираючись на результати обох таблиць, можна зробити висновок, що туристичне підприємство ТОВ «Фламінго-Тревел» працювало прибутково у 2019 році. Чистий дохід від реалізації послуг становив 82258,10 тис. грн, на відміну від 2020 року, де чистий

дохід від реалізації послуг знизився до 26921,64 тис. грн.. Фінансовий результат показав, що ТОВ «Фламінго- Тревел» працювало у збиток, порівнюючи із 2019 роком. Підприємство пережило кризу у зв'язку з пандемією і чистий прибуток за 2020 рік став менший на 64% ніж у 2019 році. Динаміка з'являється у таблиці за 2020-2021 рік, де чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році виріс на 66% у порівнянні з 2020 роком, але всеодно залишився меншим ніж у 2019 році

4. Аналіз динаміки показників рентабельності підприємства за 2019-2021 рр. показав, що підприємство дійсно в кризових умовах, факти свідчать, що показники знаходяться біля 0, тому мають бути висунені рішучі заходи, інакше підприємство не вийде з критичної зони.

Були виявлені сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «Фламінго-Тревел». Таким чином, за результатами дослідження виявили, що сильною стороною ТОВ «Фламінго-Тревел» є його широта асортименту, розташування офісу, у цих аспектах підприємство не поступається жодному зі своїх конкурентів. Виявлені слабкі сторони ТОВ «Фламінго-Тревел», до них відноситься рекламно-інформаційна діяльність та рівень цін. Тут підприємство поступається двом своїм конкурентам – «Adria Hit» та «Аристея».

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФЛАМІНГО ТРЕВЕЛ»

3.1. Визначення основних чинників нестабільного стану діяльності ТОВ «Фламінго Тревел».

ТОВ «Фламінго Тревел» є конкурентоспроможним гравцем на туристичному ринку міста Києва, збільшуючи кількість постійних клієнтів та продажу турів. За час своєї діяльності компанія встигла зарекомендувати себе як надійний діловий партнер, що має великий досвід роботи, суворо виконує всі свої зобов'язання, роботи і послуги в короткі терміни на самому високому рівні.

Але зараз, нажаль, ТОВ «Фламінго Тревел», як і вся туристична сфера переживає важкі часи спочатку через світову пандемію COVID-19, а зараз страждає через повномасштабне вторгнення Росії до України. Основні труднощі, які гальмують розвиток туризму в цілому та спричиняють нестабільний стан діяльності ТОВ «Фламінго Тревел», викликають нестабільні військово-політичні фактори, нестійка динаміка розвитку економіки України, технологічна відсталість галузі, недоліки регіонального регулювання галузі туризму, значне податкове обтяження, яке не дає можливості привабити потенційних інвесторів, недостатня конкурентоспроможність рекламної кампанії за кордоном.

З лютого 2022 року велика кількість готелів зачинені або вони використовуються як засоби розміщення для тимчасово переміщених осіб з окупованих територій. Велика кількість туристичних пам'яток зруйновані, готелі та ресторани в багатьох містах України зруйновані або, можливо, будуть зруйновані у майбутньому, тому що воєнні дії все ще продовжуються. Велика кількість міст залишилась без туризму, а галузь міжнародного туризму на даному етапі заморожена в Україні.

Загострення безпекового питання через постійні обстріли українських міст та гуманітарні катастрофи через неможливість доїхати до міст, які знаходяться в

сірій зоні, через постійну небезпеку. Знищення ліній електропередач, перебиті труби водопостачання. Всі вище перелічені фактори впливають на імідж приймаючої країни і підтверджує небезпеку для міжнародних туристів у країні, в якій відбуваються активні бойові дії, що унеможлиблює в'їзний туризм, що був часткою діяльності ТОВ «Фламінго Тревел». [27]

Решта факторів, які спричинили кризовий розвиток досліджуваного підприємства, є водночас формою реалізації певних типів фінансових ризиків, які також підрозділяються в свою чергу на дві групи:

1. Які не залежать від підприємницької діяльності – зовнішні: соціально-економічні фактори загального розвитку країни; ринкові фактори (відносний спад попиту на ринку товарів і послуг України та зростання конкуренції і, відповідно, пропозиції аналогічного продукту на регіональних ринках); інші зовнішні фактори.

2. Які залежні від підприємницької діяльності – внутрішні: фактори, пов'язані з виробничою діяльністю; фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю; фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю. [28]

На жаль, в умовах кризи, цінність персоналу часто знижується власниками. Обмеженість фінансових ресурсів, постійний тиск загрози банкрутства зумовлює переоцінку вартості та цінності працівників. Відбувається своєрідний перехід від стратегії розвитку до стратегії виживання. Посилюється контроль за діями працівників та ефективності використання ними робочого часу, що, в свою чергу, призводить до зниження довіри, мотивації працівників та лояльності до компанії. Саме зараз перед власниками постає важливе завдання – планування та впровадження антикризового підходу в управлінні персоналом.

Західна наука антикризового менеджменту виділяє три основні типи такого менеджменту в залежності від етапів кризи (див. рис. 3.1)

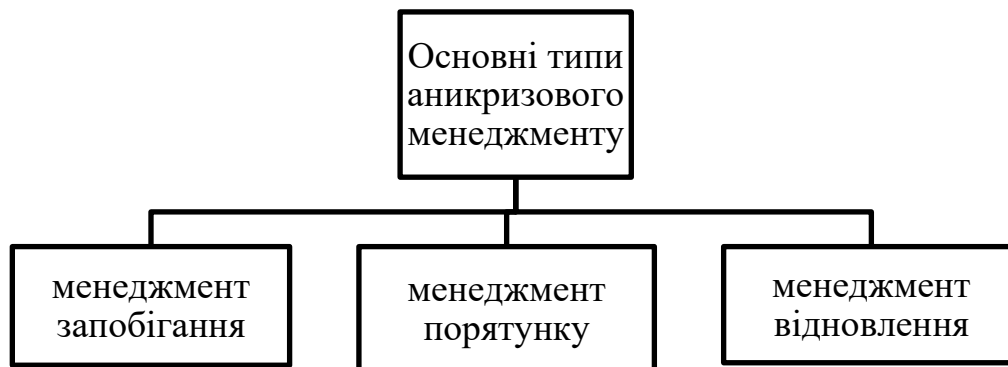


Рис. 3.1 Основні типи антикризового менеджменту

Джерело: складено автором

Зважаючи на швидкість і масштаби даної кризи в сьогоднішній ситуації в Україні, можна сміливо прогнозувати, що підприємцям доведеться поєднувати два типи менеджменту одночасно: менеджмент запобігання та порятунку. На даному етапі основним завданням власників є здійснення всіх можливих дій для уникнення крайніх заходів по відношенню до персоналу компанії, а саме – масового скорочення чисельності працівників.

Нерідко управлінські рішення, які приймаються в умовах фінансової кризи та направлені на зменшення кількості працівників, знижують лояльність персоналу, що залишився. Так, зокрема, неграмотно проведене скорочення, його огріхи та помилки будуть сприйматися персоналом як черствість керівництва, що може серйозно підірвати довіру решти працівників. Також багато підприємств, проводячи скорочення, не замислюються, що позбавляють себе ресурсу, без якого подолати кризу, а в майбутньому і відновити ріст та розвиток компанії, буде неможливо. Таким чином, основним завданням власника на етапі «виживання» є визначення і утримання ключових співробітників, адже цілком можливо, що зовсім без втрат людських ресурсів обійтись буде неможливо. Щоб розуміти як все ж таки діяти роботодавцю у період кризи, перш за все необхідно здійснити проведення комплексної діагностики фінансового стану підприємства та спрогнозувати майбутні сценарії, визначитися з стратегією в умовах кризи та можливістю перепрофілювання підприємства на період обмеження основної

діяльності. Ці дії спрямовані на визначення розміру «фінансової подушки», наявної у компанії.

На практиці ефективним способом для уникнення масових скорочень персоналу в умовах сучасної кризи є зміна підходу до оплати праці на підприємстві, адже нерідко є ситуація, коли саме в умовах кризи, роботодавець, аналізуючи наявну систему оплати праці, виявляє завищені оклади та неоптимальну систему преміювання.

Розглянемо два основних способи і шляхи зменшення фонду оплати праці:

- скорочення витрат на утримання персоналу за рахунок зменшення норм робочого часу;
- скорочення витрат на утримання персоналу за рахунок зміни системи оплати праці.

Зменшення норм робочого часу – це скорочення норми робочого часу працівників шляхом встановлення їм неповного робочого часу. При неповному робочому часі оплата працівникам здійснюється пропорційно відпрацьованому часу. Таким чином фонд оплати праці можна зменшити до необхідного розміру, математично розрахувавши скільком працівникам необхідно скоротити норму робочого часу і на скільки годин. Зміна системи оплати праці – зміни, пов'язані з переглядом розмірів окладів та тарифних ставок працівників, розмірів та підходів до нарахування премій, переглядом підходу до нарахування заробітної плати.

В умовах кризи та зменшення обсягів виробництва, попиту на послуги та товари, неможливістю повноцінно проваджувати свою діяльність, закономірним є і падіння обсягів роботи та завантаженості працівників. В такому випадку доцільним буде така зміна системи оплати праці, зокрема, як запровадження погодинної оплати праці зі збереженням мінімальної заробітної плати. Таким чином працівник буде зацікавлений у виконанні більшого обсягу роботи, а роботодавець буде сплачувати заробітну плату за фактично відпрацьований працівниками час. [29]

Задля того, щоб криза не мала погані наслідки, у світовій практиці одним із найважливіших інструментів системи раннього запобігання та прогнозування банкрутства підприємств застосовують дискримінантний аналіз, зміст якого полягає у тому, що за допомогою математично-статистичних методів будують функцію та розраховують інтегральний показник, на підставі якого можна передбачити банкрутство суб'єкта господарювання.

Зокрема пропоную розглянути два методи діагностики ймовірності банкрутства:

- модель Альтмана
- модель Бівера

Z-модель альтмана (англ. "Z score model") – математична формула, яка вимірює ступінь ризику банкрутства кожної окремої компанії, розроблена американським економістом Едвардом Альтманом у 1968 р. Загальний економічний сенс моделі є функцією від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за минулий період. Під час розроблення власної моделі Е. Альтман вивчив фінансовий стан 66 підприємств, половина з яких збанкрутувала, а інша половина продовжувала успішно працювати. Нині в економічній літературі згадується чотири моделі Альтмана. [30]

Розглянемо чотирьохфакторну модель Альтмана для невиробничих підприємств.

Формула має вигляд: $Z = 6,56 X_1 + 3,26 X_2 + 1,05 X_3$, де:

X_1 = Власний оборотний капітал/суму активів;

X_2 = Чистий прибуток/суму активів;

X_3 = Прибуток до оподаткування/суму активів.

Значення:

$Z < 1,1$ - висока вірогідність банкрутства;

$2,6 < Z$ - вірогідність банкрутства невелика, але є вірогідність його виникнення;

$1.1 < Z < 2,6$ – низька вірогідність банкрутства підприємства.

За допомогою основних економічних показників діяльності ТОВ «Фламінго Тревел» 2019-2020 рр., які ми обчислювали у другому розділі (додаток А), розрахуємо вірогідність банкрутства за моделлю Альтмана у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Оцінка банкрутства ТОВ «Фламінго-Тревел» за моделлю Альтмана (2019-2021 рр.)

Показник	Методика розрахунку	Роки		
		2019	2020	2021
X1	Чистий дохід від реалізації послуг/сума активів (сума усіх доходів)	0,985	0,983	0,987
X2	Чистий прибуток/сума активів (сума усіх доходів)	0,001	0,002	0,002
X3	Прибуток до оподаткування/сума активів (сума усіх доходів)	0,002	0,002	0,002
Z ₂₀₁₉	6,47			
Z ₂₀₂₀	6,46			
Z ₂₀₂₁	6,48			

Джерело: складено автором

Точність моделі Альтмана для невиробничих підприємств – 90,9% у прогнозуванні банкрутства підприємства за один рік до його настання.

Діяльність Дж.Б. Хітона за 2020 рік, що включає 25442 спостереження за фірмами, було показано, що помилково позитивна оцінка Z-балу Альтмана становить від 98% до 99%, а це означає, що більшість фірм з Z-балами Альтмана нижче порога відсікання не подають заяву на банкрутство протягом 2-х років. [31]

Однак модель Альтмана зазнає невдачі в якості прогнозної моделі, оскільки вона не включає ринкові докази, що мають відношення до ймовірності банкрутства, зокрема, дохідність, відношення боргу до ринкової вартості активів, ціна акцій. У пробіт-моделі модель Альтмана статистично незначна за наявності цих ринкових змінних.

Коефіцієнт Бівера використовується для виявлення незадовільної структури балансу.

Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, у якого протягом тривалого часу (1,5–2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, який спрямовується на розвиток виробництва. У такій ситуації створюється незадовільна структура балансу, підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1. [32]

Тому проведемо оцінку банкрутства ТОВ «Фламінго Тревел» за моделлю Бівера (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Оцінка банкрутства ТОВ «Фламінго-Тревел» за моделлю Бівера (2019-2021 рр.)

Показник	Методика розрахунку	2019	2020	2021
Економічна рентабельність	Чистий прибуток/сума активів	0,001274302	0,001396	0,001418
Фінансовий левередж	Заємний капітал/Баланс	0	0	0

Джерело: складено автором

На основі показників підприємства діляться на такі групи (див.табл.3.3)

Таблиця 3.3

Розподіл підприємств за станом банкрутства

	Група 1 Благополучні компанії	Група 2 за 5 років до банкрутства	Група 3 за 1 рік до банкрутства
Рентабельність	0,6-0,8	0,4	-0,22
Левередж	< 0,37	<0,5	<0,8

Джерело: складено автором

Отже, провівши детальний аналіз показників ТОВ «Фламінго Тревел», у таблицях 3.1 та 3.3, можна зробити висновок, що за моделлю Альтмана загрози банкрутства немає, навіть у кризовий час для підприємства, Z коефіцієнт 2020 році сягає 6,46, а у 2021 році зростає ще більше. На відміну від оцінки банкрутства за моделлю Бівера, де показники свідчать про зворотнє і туристичне

підприємство знаходиться у критичному стані, що свідчить про загрозу банкрутства.

3.2. Напрямки антикризових заходів туристичного підприємства

В умовах кризи першими страждають підприємства, на яких відсутні повноцінні адаптивні механізми управління, зокрема, маркетингове стратегічне управління. Системні помилки управління, підсилені об'єктивними проявами кризи, мають негативний ефект та суттєво скорочують життєвий цикл туристичного підприємства. У зв'язку з цим необхідно впроваджувати повноцінну систему антикризового управління або її елементи. [33]

Комплексна оцінка діяльності підприємства, ТОВ «Фламінго-Тревел», проведена в попередньому розділі, доводить, що проблеми пов'язані з економічною складовою на підприємстві все ж таки існують.

Однак, щоб підприємство продовжувало рости і розвиватися, необхідно постійно удосконалювати його бізнес-процеси та розширювати спектр послуг і продуктів. Результати аналізу економічної діяльності можна використати як базу для вироблення планових рішень наступного розвитку.

За рахунок впровадження антикризової стратегії, де завдяки зміні моделі оплати праці, підприємство значно зменшить витрати і підвищить доходи, менеджери залишаться на свої робочих місцях і під час кризи матимуть змогу й надалі заробляти. Туристичне підприємство отримає довіру та налагоджений механізм роботи, що дозволить бути значним конкурентом.

Завдяки лояльності споживачів та налагодженим механізмам роботи, з урахуванням фінансових показників можна якісно підвищити ефективність діяльності ТОВ «Фламінго-Тревел», та посилити організаційно-економічний механізм компанії, що підвищить її конкурентоспроможність.

Популяризуючи мобільний додаток, водночас забезпечивши рекламу туристичної фірми, можна, додавши в нього комплекс сторонніх, корисних та важливих для туристів функцій.

Такий додаток для туристичної фірми дає туристам корисні і важливі відомості: географічні дані про міста, країни; докладні карти; змістований опис пам'яток, готелів і популярних ресторанів, магазинів, розважальних закладів; анонси різноманітних подій будь якого міста.

Контактні дані, які знаходяться в базі додатки, дадуть змогу туристам, які відпочивають, звертатися до туристичної фірми з запитаннями чи зауваженнями без зволікання; агенство - миттєво відреагує та скоординує будь-яку ситуацію дистанційно. [34]

Аналізуючи вартість створення додатку в табл. 3.4 та вартість покупки готового додатку в різних фірмах, раціонально буде придбати готовий додаток аніж витратитися гроші на його створення.

Таблиця 3.4

Вартісні показники мобільних додатків

Готовий додаток	Ціна, грн	Розробка додатку	Ціна, грн
https://echizh.com.ua	65 000	https://echizh.com.ua	85 000
http://app2you.com	60 000	http://app2you.com	75 000
https://in-create.com	70 000	https://in-create.com	80 000

Джерело: розроблено автором.

Додаток пропонується створювати для трьох операційних систем: IOS - операційна система для Apple iPhone, iPad, а також iPod Touch. App Store пропонує понад півмільйона мобільних додатків. Загальна кількість скачувань яких вже перевищила цифру в 25 мільярдів. Android - гнучка операційна система для смартфонів і планшетів. Таким чином, створення мобільного застосування для туристичного агентства посприяє розширенню кола постійних клієнтів і процвітання бізнесу.

Важливими аспектами процесу управління людськими ресурсами є визначення потреб підприємства у кваліфікованих співробітниках та набуття ними нових навичок. Пропонується після виходу підприємства з кризи, обладнати офіс для більш зручного процесу роботи.

Тому прорахуємо витрати на вдосконалення організаційної структури ТОВ «Фламінго-Тревел» (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Витрати на вдосконалення організаційної структури

		К-ть	Ціна за одиницю	Вартість
Витрати на проектування організаційної структури управління підприємством		1	4000	4000
Витрати на зміну та доповнення посадових інструкцій		1	700	700
Витрати на обладнання	Ноутбук	2	13 000	26 000
	Стіл	2	2 000	4 000
	Стілець	2	1 800	3 600
Разом		8	21 500	38 300

Джерело: розроблено автором

Отже, з таблиці вище бачимо, що на вдосконалення організаційної структури підприємство повинне витратити 38 300 грн.

Інвестиції в навчання однаково важливі як для працівника, так і для самої організації, оскільки робота працівників, що мають необхідні для підприємства знання та навички, завжди є кращою та ефективнішою. Навчання може пройти один менеджер, який згодом передасть свої навички іншим, таким чином, відправляючи не усіх менеджерів на навчання, а лише одного, туристичне підприємство може зекономити кошти.

3.3. Розробка пропозицій щодо стратегії антикризового управління підприємства

Антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі вимоги:

– забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства;

- бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства;
- бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для її здійснення;
- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;
- конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства. [35]

Для підвищення ефективності управління і фінансового оздоровлення ТОВ «Фламінго Тревел» в кризових умовах можуть бути застосовані такі основні типи санаційних заходів:

1. Заходи економічно-фінансового характеру являють собою фінансові відносини, які виникають у процесі використання і мобілізації зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел оздоровлення виробництва. Джерелами фінансування підприємства можуть бути кошти, які були залучені на умовах позики або на умовах власності на поворотній або безповоротній основі.

2. Заходи організаційно-правового характеру спрямовані на покращення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу та ін.

3. Виробничо-технічні заходи пов'язані, в першу чергу, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності діяльності, поліпшенням якості послуг та зменшення її собівартості, збільшення асортименту. [36]

Під час проведених досліджень встановлено, що на сьогодні ТОВ «Фламінго Тревел» не має чіткої стратегії антикризового управління. Таким чином у процесі ухвалення і розробки антикризової стратегії керівництву підприємства рекомендовано уважно сконцентрувати зусилля на пошуку

оптимального варіанту, який вимагає мінімум витрат початкового етапу і забезпечує в подальшій перспективі максимум віддачі від інвестицій.

Для поліпшення фінансового стану ТОВ «Фламінго Тревел» рекомендується:

1. Зменшити витрати на утримання персоналу завдяки зміні методики оплати праці (платити мінімальну зарплату та % за кількість проданих турів);

2. Підвищення конкурентоспроможності та привабливості послуг та продуктів, що надає підприємство;

Основною рекомендацією в розрізі обліку і фінансів ТОВ «Фламінго Тревел» є застосування антикризової стратегії стабілізації доходів за рахунок зміни моделі оплати праці.

Відштовхуючись від сучасних реалій, що з початком повномасштабної війни Росії проти України, населення тимчасово виїхало закордон. У поствоєнних реаліях люди вже матимуть досвід залишати межі країни власноруч, тому доцільним буде за рахунок цього, тимчасово, зменшити витрати на утримання працівників туристичного підприємства, а саме виплачувати менеджерам ставку (мінімальну зарплату) і % від продажі турів. Підприємство братиме 3% від продажу турів. В наслідок цього, витрати на збут скоротяться.

Середній показник заробітної плати турагента на 2021 рік становив 18 500 грн, на туристичному підприємстві у 2021 році працювало 15 менеджерів, таким чином розрахунки мають вигляд: $15 \text{ осіб} * 12 \text{ місяців} * 18,5 \text{ тис.грн} = 3330 \text{ тис.грн}$.

Податок на заробітню плату (ЄСВ) = 22%, отже, разом витрати на заробітню плату за 2021 рік = 4062,6 тис.грн

Ми пропонуємо ставку у розмірі мінімальної зарплати та % від продажі турів.

Головне управління ДПС у Київській області повідомляє, що з 01 жовтня 2022 року в Україні зросла мінімальна заробітна плата, яка становить 6700,0 грн. (було 6500,0 грн.).

Вказане підвищення передбачено Законом України «Про Державний бюджет України на 2022 рік». [37]

Таким чином, розрахунок має вигляд: $6700 * 15 * 12 = 1206$ тис.грн. Витрати з ЄСВ = 1471,32 тис.грн

З урахуванням інфляції за 2021, 2022 та 2021 рр., показник чистого доходу від реалізацій послуг на 2024 рік складає 72221,38 тис.грн. Витрати на заробітню плату мають вигляд: $72221,38 * 3\% = 2166,64$ тис.грн. З ЄСВ 22% = 2643,30 тис.грн

Отже, у 2021 р. на виплату зарплат витрачалося 4062,6 тис.грн, а у 2024 р. 2643,30 тис.грн.

Економічний ефект від зміни моделі оплати праці = 1419,3 тис.грн.

Вважаю за потрібне зазначити, що війна та розвиток фінансової ситуації країни у 2022 та 2023 рр. не дозволять вийти з кризи.

Розрахуємо прогнозні показники діяльності туристичного підприємства ТОВ «Фламінго Тревел» у 2024 році (табл.3.6)

Таблиця 3.6

**Прогнозні показники діяльності туристичного підприємства ТОВ
«Фламінго Тревел» у 2024 році**

Показник	2021	2024	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	44691,60	72221,38	27529,78	61,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40662,62	65710,57	25047,95	61,60
Валовий прибуток	4028,98	6510,82	2481,83	61,60
Інші операційні доходи	603,70	975,58	371,88	61,60
Адміністративні витрати	1843,72	2979,44	1135,72	61,60
Витрати на збут, тис. грн	1662,60	2686,75	1024,15	61,60
Інші операційні витрати, тис. грн	1041,10	1682,41	641,31	61,60
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток, тис. грн	85,27	137,79	52,52	61,60
Економічний ефект від пропозицій	-	1419,30	1419,30	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-
Інші доходи	-	-	-	-
Фінансові витрати	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток/збиток	85,27	1557,09	1471,82	1726,16

(Продовження таблиці 3.6)

Податок на прибуток від звичайної діяльності	15,35	280,28	264,93	1726,16
Фінансові результати від звичайної діяльності:прибуток/збиток	69,92	1276,81	1206,89	1726,16
Чистий прибуток (збиток)	69,92	1276,81	1206,89	1726,16

Джерело:складено автором.

Отже, завдяки зміні моделі оплати праці, туристичне підприємство знизить свої витрати на 1419,30 тис.грн, що дозволить під час кризи зекономити і в подальшому використовувати накопичені кошти на покращення вже існуючих послуг або запровадження нових. Таким чином, в наслідок впровадження цієї антикризової стратегії, чистий прибуток у 2024 році зросте на 1206,89 тис.грн. і становитиме 1276,81 тис.грн. Також туристичне підприємство збереже робочі місця, не позбавляючи себе ресурсу, без якого буде неможливо подолати кризу, а в майбутньому і відновити ріст та розвиток компанії.

За результатами таблиці 3.4, пропоную скласти динаміку показників рентабельності роботи туристичного підприємства ТОВ «Фламінго-Тревел» 2021-2024 рр. (табл.3.7)

Таблиця 3.7

Динаміка показників рентабельності роботи туристичного підприємства ТОВ «Фламінго-Тревел» 2021-2024 рр.

Показники	Норматив	Значення за роками		Відхилення (+), (-)
		3	4	
1	2	3	4	5
Показники рентабельності				
		2021	2024	2024/2021
Рентабельність продажів %	>0	0,19	1,94	1,75
Рентабельність діяльності %	>0	0,17	2,16	1,99

Джерело:складено автором на основі показників у таблиці 3.4

Таким чином, рентабельність продажів у 2024 році збільшиться на 1,75 %, рентабельність діяльності матиме ще більшу динаміку і зросте на 1,99 %. Такі

результати вказують на позитивний рух у напрямок виходу туристичного підприємства з кризи, що у подальшому дозволить займатися розширенням послуг, та плануванням підсилення вже існуючих продуктів.

Щоб покращити вже існуючі продукти потрібно перш за все розширити базу партнерів-туроператорів. Оскільки зараз повітряний простір України закритий, то авіатури здійснюються лише з європейських країн. І хоча наші українські туроператори й пропонують туристичні пакети з вильотом з Європи, проте варто заключити договори з європейськими підприємствами, щоб збільшити кількість пропозицій та мати диверсифікацію по цінам на однакові послуги.

Насамперед, почати співпрацю потрібно з основними туроператорами Польщі, адже це та країна, в якій сьогодні проживає найбільша кількість наших біженців (а це й потенційні клієнти), а також польські підприємства пропонують туристичні пакети з вильотом з більшості європейських країн. Обираємо наступні туроператори: Rainbow tours, ITAKA, Exim Tours, Sun&Fun Holidays, LogosTour, Ecco Holiday.

Продовжувати маркетингове просування. Необхідні швидкі та незатратні рішення, а саме, просування у соціальних мережах – «Instagram», «Фейсбук». Будь-яка захоплююча стаття про країну, красива фотографія моря, відео з відпочинку відразу привертатимуть увагу потенційного мандрівника. Потрібно створювати у туристів емоцію очікування, передчуття поїздки, надавати інформацію заздалегідь, щоб у людей був привід мріяти про подорож. В один день криза закінчиться, і попит на подорожі знову почне зростати, і в цьому випадку, перевагу матимуть ті організації, хто нагадував туристам про своє існування в такий період. [38]

В умовах кризи досліджуваному туристичному підприємству необхідно використовувати нові методи маркетингової діяльності. Digital-маркетинг (цифровий маркетинг) – це використання всіляких форм просування з використанням цифрових каналів. На даний момент сюди входять: просування в блогах і соціальних мережах, створення спеціальних Інтернет-сайтів, вірусна

реклама, контекстна реклама, телебачення. Digital-маркетинг тісно пов'язаний з Інтернет-маркетингом, в якому вже розроблені технології для досягнення цільової аудиторії навіть в оффлайн середовищі.

Основні поради, які допоможуть покращити маркетингові комунікації в Instagram ТОВ «Фламінго Тревел»:

1. Робота з топ-блогерами. Щоб охопити не тільки передплатників власних сторінок, багато маркетологів роблять ставку на топ-блогерів, які мають вплив в Instagram. У цій стратегії є кілька ключових переваг. По-перше, споживачі краще реагують на контент, який виходить від людини, а не від сторінки компанії. По-друге, можна отримати вихід на тисячі, а то й мільйони людей, які раніше не були аудиторією вашого бренду. По-третє, тут можна заощадити значні суми, так як не треба посилати за кордон своїх співробітників або ж наймати фрілансерів для отримання контенту.

2. Використання контенту, створеного користувачами Instagram. Якщо у компанії немає бюджету для роботи з топ-блогерами завжди можна покластися на органічний контент, який створюють мандрівники. Скажімо, в мережі з'являється безліч фотографій з таких місць, як Діснейленд, Таймс-сквер і Ейфелева вежа. Плюс ніщо не заважає компанії організувати свої конкурси з унікальними хештегом, пропонуючи передплатникам взяти участь в них. Компанія Air New Zealand просить мандрівників позначати фотографії хештегом #AirNZ або #AirNZShareMe, а потім використовує їх для публікації у своєму обліковому записі. Результат – ситуація win-win для обох сторін.

Туристи отримують можливість виграти приз і домогтися того, щоб їх фото побачили тисячі осіб, а компанія отримує просування з унікальним контентом, створеним звичайними людьми. Акція з просування хештега #MTLmoments від Montreal Tourism навіть вийшла за межі інтернету, коли в знакових місцях Монреалю з'явилися сітілайти з пропозицією до мешканців та туристів знімати власні фотографії і ділитися ними, ставлячи згаданий хештег. В результаті, більше 24 тисяч фото задіяли хештег, а Montreal Tourism домоглася збільшення трафіку на 15% в порівнянні з попереднім роком. [39]

3. Використання націлених кампаній. Після того, як Instagram відкрив свій API (програмний код) для всіх рекламодавців, мережа представила нові можливості таргетингу, пов'язані з функціями материнського бренду (це Facebook). Раніше рекламодавці в Instagram могли зорієнтувати кампанії на споживачів по їхньому віку, статі. Тепер вони можуть також звужувати аудиторію, використовуючи дані про їхні інтереси, поведінку і регулярність появи в мережі. Тому зараз, з інноваціями в Instagram, згаданими вище, стало більше способів, ніж будь-коли раніше, щоб донести свій контент до конкретних людей. [40]

4. Комбінування методів просування. Дні, коли основним методом донесення інформації до туристів, були паперові брошури, закінчилися. Як закінчилася і епоха, коли туристи орієнтувалися на сайти турагентів, щоб отримати інформацію про варіанти відпочинку. Зараз мандрівники все частіше звертаються до Instagram при плануванні своїх поїздок і щоб поділитися своїм досвідом. В результаті бренди мають можливість отримати чітке уявлення про інтереси своїх споживачів і доставляти контент зі своїми пропозиціями. Ми живемо в еру соцмереж, там і треба шукати свою аудиторію. Тому маркетологи туристичної фірми повинні бути готові до зустрічі з клієнтами та розуміти, якого саме типу повідомлення їм потрібно використовувати. Завдяки переліченим способам просування туристичного бренду за допомогою нових форматів ремаркетингу, топ-блогерів та контенту від самих користувачів, варіантів розробки дієвих стратегій маркетингу є безліч.

Одним із пунктів антикризового плану є запровадження мобільного додатку для туристичного агентства. Цей додаток дозволяє туристам:

- отримати інформацію про наявні, в тому числі «гарячі», путівки швидко;
- раніше забронювати тур до візиту в офіс;
- мати достовірну інформацію щодо квитків (наявність у продажу та вартість);

- знати розклад руху будь-якого транспорту, у тому числі трансферний, а завдяки повідомленнями бути попередженими про зміну в розкладі конкретного рейсу.

Програма лояльності клієнтів. Впровадити в турагентство таку програму лояльності, яка нестиме цінність клієнтам і дасть їм привід привести друзів, а ще покаже їм, чим дане турагентство буде вигідно відрізнитися від конкурентів. Наприклад, крім існуючої програми лояльності турагентства – карти постійного клієнта, де кожна ювілейна (п'ята, десята) поїздка продається без агентської комісії, також варто розробити програму «Приведи друзів», де за кожного приведенного клієнта нараховується бонус.

Необхідно робити ставку на такий рівень обслуговування, щоб турист хотів повернутися знову, дати можливість клієнту відчувати свою «винятковість» і «привілейованість», можливість стати частиною спільноти клієнтів агентства, об'єднаного спільними інтересами, ідеями; можливість самоідентифікувати себе з цією спільнотою. Для цього забезпечувати клієнтів програми лояльності цікавим контентом, робити туристам ексклюзивні пропозиції, проводити для них цікаві події.

Альтернативна бізнес-ідея. Оскільки власники турагентства ТОВ «Фламінго-Тревел» є активними мандрівниками, вони мають необхідне туристичне і спортивне спорядження. Таким чином, турфірмі можна скористатися ситуацією і заробити на прокаті туристичного інвентарю: здавати в оренду намети, спальники, рюкзаки, кемпінгові меблі (столи, стільці), велосипеди для активних прогулянок, для пляжного відпочинку - надувні матраци, пляжний парасолька, шезлонги та інші.

Сервіс. Рекомендовано продовжувати організацію оплати турів на виплат і надання турів у кредит – такі дії можуть оцінити навіть забезпечені клієнти та залучить багато нових людей. Додатковий сервіс можна розглядати, як перспективну інвестицію в майбутнє, він може підвищити лояльність клієнтів, що також забезпечить гарантію надійності та впевненості в турагентстві.

Для покращення ефективності роботи фірми шляхом вдосконалення системи розвитку персоналу потрібно впровадити системний процес планування, оцінки та навчання персоналу, що підтверджує головні потреби працівників. Тому, застосування кадрової системи управління підприємством дозволить створити ефективну систему розвитку працівників для ефективнішого виконання своїх повноважень. [41]

З огляду на ситуацію в світі та Україні, на даний момент потрібно також додати деякі завдання для працівників, наприклад:

- постійний моніторинг ситуації з пандемією та війною, для швидшого реагування та адаптації, що надасть значну перевагу над конкурентами;
- безпосередня перевірка відповідності готелів їх категоріям;
- розробка нових безпечних та цікавих маршрутів туру;
- надання альтернативних варіантів розваг чи екскурсій якщо, зазначені раніше в турі, неможливі у зв'язку з політичною ситуацією;
- контроль за станом здоров'я, а також певних обставин персоналу, що можуть завадити повноцінній роботі.

У такому разі, при прийнятті даних рекомендацій та реалізації їх вплив, турагентство стане для туристів чимось більшим, джерелом дійсно цікавої інформації, ексклюзивних пропозицій та місцем, куди можна з упевненістю звернутися за організацією відпочинку в інше турагентство.

Отже, щоб успішно вести туристичний бізнес і отримувати конкурентні переваги, ТОВ «Фламінго-Тревел» повинні шукати передові методи залучення клієнтів і адаптувати свої пропозиції до цільової аудиторії. Digital-маркетинг дозволяє туристичним підприємствам долучитися до нових технологій, відкриває нові форми роботи з клієнтами, забезпечує можливість постійної взаємодії зі своїми діловими партнерами, а також доступ до різноманітних інформаційних джерел. Враховуючи те, що підприємство перебуває у стані кризи, пропонується передивитися оплату праці співробітників.

Висновки до розділу 3

ТОВ «Фламінго-Тревел» є конкурентоспроможним туристичним підприємством у місті Київ. ТОВ «Фламінго-Тревел», як і вся туристична сфера переживає важкі часи спочатку через світову пандемію COVID-19, а зараз страждає через повномасштабне вторгнення Росії до України. Основні труднощі, які гальмують розвиток туризму в цілому та спричиняють нестабільний стан діяльності ТОВ «Фламінго-Тревел», викликані нестабільною військово-політичною ситуацією, нестійкою динамікою розвитку економіки України, також впливає технологічна відсталість галузі, недоліки регіонального регулювання галузі туризму, значне податкове обтяження, яке не дає можливості привабити потенційних інвесторів, недостатня конкурентоспроможність рекламної кампанії за кордоном.

Аналіз показників ТОВ «Фламінго Тревел» за моделлю Альтмана показує, що загрози банкрутства немає, навіть у кризовий час для підприємства, Z коефіцієнт 2020 році сягає 6,46, а у 2021 році зростає ще більше. На відміну від оцінки банкрутства за моделлю Бівера, де показники свідчать про зворотне і туристичне підприємство знаходиться у критичному стані, що свідчить про загрозу банкрутства.

Під час проведених досліджень встановлено, що на сьогодні ТОВ «Фламінго-Тревел» не має чіткої стратегії антикризового управління.

Для поліпшення фінансового стану ТОВ «Фламінго-Тревел» рекомендується: зменшити витрати на утримання персоналу завдяки зміні методики оплати праці; підвищення конкурентоспроможності та привабливості послуг та продуктів, що надає підприємство;

За результатами таблиці «Прогнозні показники діяльності ТОВ «Фламінго-Тревел» у 2024 році», зроблений висновок, що завдяки зміні моделі оплати праці, туристичне підприємство знизить свої витрати на 1419,30 тис.грн, що дозволить під час кризи зекономити і в подальшому використовувати накопичені кошти на покращення вже існуючих послуг або запровадження нових. Таким чином, рентабельність продажів у 2024 році збільшиться на 1,75

%, рентабельність діяльності матиме ще більшу динаміку і зросте на 1,99 %. Такі результати вказують на позитивний рух у напрямок виходу туристичного підприємства з кризи.

Основні поради, які допоможуть покращити маркетингові комунікації в Instagram ТОВ «Фламінго Тревел»: робота з топ-блогерами; використання контенту, створеного користувачами Instagram; використання націлених кампаній; комбінування методів просування; запровадження мобільного додатку для туристичного підприємства; програма лояльності клієнтів.

ВИСНОВКИ

Пандемія змінила спосіб життя людей у всьому світі, а також змінила спосіб функціонування економіки. З моменту спалаху COVID-19, індустрія подорожей стала однією з найбільш постраждалою від наслідків епідемії, доходи компанії миттєво обернулися проти власників туристичних підприємств.

«Класичне» економічне поняття кризи, що сформувалося ще в XIX столітті означає небажану і драматичну фазу в економічній системі, що характеризується крайнім загостренням протиріч у соціально-економічній системі, яка загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.

Криза в основному визначається в багатьох літературах. Пірсон і Клер (1998) визначають кризу як ситуацію з низькою ймовірністю та сильним впливом, яку ключові зацікавлені сторони сприймають як загрозу життєздатності організації. Weirman (2011) визначає кризу як подію або серію ситуацій, які можуть завдати шкоди репутації та конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Вільямс (2017) визначає кризу як процес, який може зрештою призвести до подій, які порушують нормальне функціонування учасників. У управлінні кризою загроза — це потенційна шкода для організації, зацікавлених сторін і галузі. Криза має три пов'язані між собою загрози, а саме громадську безпеку, економічні втрати та втрату репутації.

ТОВ «Фламінго-Тревел» пропонує сімейний, культурно-пізнавальний, гірськолижний, лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний та діловий туризм. Також компанія займається організацією корпоративних заходів. Продукт ТОВ «Фламінго-Тревел» розрахований на споживачів із різним рівнем достатку, починаючи від самих економічних пропозицій і закінчуючи VIP-обслуговуванням.

Туристичне підприємство ТОВ «Фламінго-Тревел» організовує власну чартерну програму за напрямкам Туреччина, Єгипет і Фінляндія, викупуваючи гарантовані номери в готелях.

Виїзний туризм включає індивідуальні і групові тури за провідними напрямками а також бронювання готелів і приватних апартаментів, трансфери, оренда автотранспорту, організація екскурсій.

В'їзний туризм включає наступні послуги: індивідуальні та групові тури, візова підтримка, бронювання готелів, відпочинок на Чорному та Азовському морях, морські круїзи, гірськолижні курорти, екскурсійні тури містами України, лікування на вітчизняних курортах (Трускавець, Моршин, Східниця та інші).

Внутрішній туризм – це насамперед відпочинок на курортах Карпат: Славське, Яремча, Ворохта, Буковель, Драгобрат; лікування та відпочинок на курортах Трускавця, Моршина та Східниці; організація святково-відпочинкових турів і їх проведення у автентичній обстановці; екскурсійні програми по Івано-Франківську, Львову, замках Західної України, а також тури по всій Україні.

Здійснивши аналіз діяльності ТОВ «Фламінго-Тревел», який проводиться за допомогою оцінки показників діяльності туристичного підприємства, виявлено, що туристичне підприємство ТОВ «Фламінго Тревел» працювало прибутково у 2019 році. Чистий дохід від реалізації послуг становив 82258,10 тис. грн, на відміну від 2020 року, де чистий дохід від реалізації послуг знизився до 26921,64 тис. грн.. Собівартість реалізованої продукції та валовий прибуток у 2020 році знизилась на 67%. Всі витрати у 2020 році стали меншими. Фінансовий результат показав, що ТОВ «Фламінго Тревел» працювало у збиток, порівнюючи із 2019 роком. Підприємство пережило кризу у зв'язку з пандемією і чистий прибуток за 2020 рік став менший на 64% ніж у 2019 році.

Однак видно динаміку у 2021 році, де чистий дохід від реалізації продукції виріс на 66% у порівнянні з 2020 роком, але всеодно залишився меншим ніж у 2019 році. А чистий прибуток за 2020 р. із 41,37 тис. грн, у 2021 р. мав позитивну динаміку і зріс на 69%%.

Аналіз динаміки показників рентабельності підприємства за 2019-2021 рр. показав, що підприємство ТОВ «Фламінго-Тревел» дійсно в кризових умовах, навіть за рахунок динаміки показників рентабельності, факти свідчать, що вони знаходяться біля 0, тому мають бути висунені рішучі заходи, інакше підприємство не вийде з критичної зони.

У ході дослідження виявлені сильні та слабкі сторони туристичного підприємства. Сильною стороною ТОВ «Фламінго-Тревел» є його широта асортименту, розташування офісу, у цих аспектах підприємство не поступається жодному зі своїх конкурентів. Виявлені слабкі сторони ТОВ «Фламінго-Тревел», до них відноситься рекламно-інформаційна діяльність та рівень цін. Тут підприємство поступається двом своїм конкурентам – «Adria Hit» та «Аристея».

ТОВ «Фламінго-Тревел» є конкурентоспроможним туристичним підприємством у місті Київ. За час своєї діяльності компанія встигла зарекомендувати себе як надійний діловий партнер.

ТОВ «Фламінго-Тревел», як і вся туристична сфера переживає важкі часи спочатку через світову пандемію COVID-19, а зараз страждає через повномасштабне вторгнення Росії до України. Основні труднощі, які сповільнюють розвиток туризму в цілому та спричиняють нестабільний стан діяльності ТОВ «Фламінго-Тревел», викликані військово-політичною ситуацією, нестійкою динамікою розвитку економіки України, також впливає технологічна відсталість галузі, недоліки регіонального регулювання галузі туризму, значне податкове обтяження, яке не дає можливості привабити по-тенційних інвесторів, недостатня конкурентоспроможність рекламної кампанії за кордоном.

Решта факторів, які спричинили кризовий розвиток досліджуваного підприємства: зовнішні (соціально-економічні фактори загального розвитку країни, ринкові фактори, та інші), які не залежать від підприємницької діяльності) та внутрішні (фактори, пов'язані з виробничою, інвестиційною діяльністю, фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю), які залежні від підприємницької діяльності.

Таким чином, була розрахована ймовірність банкрутства за моделями Альтмана та Бівера, результатом за моделлю Альтмана загрози банкрутства немає, навіть у кризовий час для підприємства, Z коефіцієнт 2020 році сягає 6,46, а у 2021 році зростає ще більше. На відміну від оцінки банкрутства за моделлю Бівера, де показники свідчать про зворотнє і туристичне підприємство знаходиться у критичному стані, що свідчить про загрозу банкрутства.

Під час проведених досліджень встановлено, що на сьогодні ТОВ «Фламінго-Тревел» не має чіткої стратегії антикризового управління.

Для поліпшення фінансового стану ТОВ «Фламінго-Тревел» були висунуті такі рекомендації як зменшення витрат на утримання персоналу завдяки зміні методики оплати праці (платити мінімальну зарплату та % за кількість проданих турів) та підвищення конкурентоспроможності та привабливості послуг та продуктів, що надає підприємство.

За проведеними розрахунками, було виявлено, що завдяки зміні моделі оплати праці, туристичне підприємство у 2024 році знизить свої витрати на 1419,30 тис.грн, що дозволить під час кризи зекономити і в подальшому використовувати накопичені кошти на покращення вже існуючих послуг або запровадження нових.

Таким чином, в наслідок впровадження цієї антикризової стратегії, чистий прибуток у 2024 році зросте на 1206,89 тис.грн. і становитиме 1276,81 тис.грн.

Також туристичному підприємству вдасться зберегти робочі місця, не позбавляючи себе ресурсу, без якого буде неможливо подолати кризу, а в майбутньому і відновити ріст та розвиток компанії.

Основні поради, які допоможуть покращити маркетингові комунікації в Instagram ТОВ «Фламінго Тревел»:

1. Робота з топ-блогерами.
2. Використання контенту, створеного користувачами Instagram. Якщо у компанії немає бюджету для роботи з топ-блогерами завжди можна покластися на органічний контент, який створюють мандрівники.

3. Використання націлених кампаній.
4. Комбінування методів просування.
5. Запровадження мобільного додатку для туристичного агентства.
6. Програма лояльності клієнтів. Впровадити в турагентство таку програму лояльності, яка нестиме цінність клієнтам і дасть їм привід привести друзів, а ще покаже їм, чим дана турагенція буде вигідно відрізнятися від конкурентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід: монографія / за заг. ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя: ЛППС, 2015. 275 с.
2. Смирнов І.Г., Фоменко Н.В. Міжнародний туристичний бізнес: Навч.-метод. пос. І.-Ф.: Галицька академія, 2019. 154 с
3. Розвиток туристичного бізнесу регіону / за ред. Школи І.М. Чернівці: Книги – XXI, 2017. 292 с.
4. Смирнов І.Г. Бізнесові основи міжнародного туризму: Навч. пос. К.: ВПЦ «Київський університет», 2017. 125 с.
5. Черничук Л. В. Переваги системи внутрішнього контролю в умовах економічної кризи. *Ефективна економіка*. № 5. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2034>.
6. Ладунка І. С. Антикризова політика в умовах сучасного підприємництва. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск # 14. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/59.pdf.
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. К. : Вид-во КНТЕУ, 2001. 580 с.
8. Енциклопедичний словник-довідник з туризму URL: https://leksika.com.ua/19490301/turizm/turizm_tretogo_viku.
9. Інноваційний менеджмент. Класифікація інновацій та їх особливості URL: <https://library.if.ua/book/4/480.html>.
10. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний Посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 272 с.
11. Поляк М. М. Фактори росту продуктивності праці. Переваги системи внутрішнього контролю в умовах економічної кризи: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/5_86647.doc.htm

12. Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід: монографія / за заг. ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя: ЛІПС, 2015. 275 с
13. Мальська М.П. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник / М.П. Мальська, Н.В. Антонюк, Н.М. Ганич. - К.: Знання, 2018. - 661 с.
14. Kao S. C. Study on the crisis management practice of travel agencies during the period of covid-19 pandemic. *Journal of Business Studies and Management Review (JBSMR)*. 2022. с.11.
15. Світлична В. Ю. Туристична сфера: Пошук шляхів подолання кризи в умовах глобальних карантинних обмежень. *Комунальне господарство міст*, 2020, том 5, випуск 158 ISSN 2522-1809 (Print); ISSN 2522-1817. 2020. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/57336/1/5656-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-11933-1-10-20201011.pdf>.
16. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень: Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків / Жаліло, Я.А. та ін. Київ, 2019. 29 с
17. Симптоми і розпізнавання криз URL: <http://allrefs.net/c1/48yjk/p4/>.
18. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством. Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2016. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>.
19. Нізалов Д. В. Антикризове управління: вибір методів. *Нац. університет „Києво-Могилянська академія”*. Наукові записки. Том 9. Економічні науки, 2001. С. 56–58.
20. Ліпич Л. Г. Сутність та методи антикризового управління підприємства. Збірник наукових праць. Випуск 36. 2011. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovi_Vydannya/Vydan_Ekon/Docs/Visnyk_Ekonomika_Vypusk36.pdf#page=474.

21. Hobela V. V. Crisis management as a tool for solving problems in conditions of global emergencies. PhD in Economics Sciences ORCID ID:0000-0001-7438-2329
URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3286/1/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5_%D0%93%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D0%B%D0%B0.pdf.
22. Ганич Н.М., Пандяк І.Г. Соціально-економічні фактори та їх вплив на розвиток міжнародного туризму. *Вісник наукових досліджень. Серія: Туризм*. Тернопіль: РВВ Галицького інституту імені В.Чорновола, 2020. Вип. 2. С. 55-59.
23. Maslak O. Anti-crisis approach in the industrial enterprise management: methodological tools of preventive regulation. *SHS Web of Conferences* 73, 01018. 2020.
URL: : https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/01/shsconf_ies_2019_01018.pdf.
24. Офіційний сайт туристичного підприємства ТОВ «Фламінго-Тревел»
URL: <https://flamingotravel.com.ua/>
25. Зарубіна А. В. Сучасні тенденції розвитку туристичного ринку України та Кіровоградської області. Центральнoукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка. 2020. –
URL: <https://www.cuspu.edu.ua/ua/mizhнародna-naukovo-praktychna-internet-konferentsiia-stratehii-innovatsiinoho-rozvytku-pryrodnychkh-dystsyplin-dosvid-problemy-ta-perspektyvy/sektsiia-3-heohrafiia-ta-pryrodokorystuvannia/10937-suchasni-tendentsiyi-rozvytku-turystychnoho-rynku-ukrayiny-ta-kirovohradskoyi-oblasti>.
26. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія / за заг. ред. професора В.Г. Герасименка; авт. кол.: В.Г. Герасименко, С.С. Галасюк, С.Г. Нездоймінов [та ін.]. Одеса : Астропринт, 2013. 304 с.

- 27.Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? 2022. URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952>.
- 28.Левковська Л., Чабан Р., Мунін Г. Стан і перспективи розвитку туризму та готельного господарства в Україні. *Економіка України*. 2013. №6. С. 18-25.
29. Нікулічева О. Концепція антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін. URL: <https://www.ebskiev.com/kontsepsiya-antikrizovogo-upravlinnya-personalom-v-umovah-organizatsijnih-zmin/>.
- 30.Юнацький М. О. Використання дискримінантного аналізу для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «ЦГЗК»). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (14). 2018. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/758/1/Yunackiy_Article%20cgok.pdf.
- 31.Heaton J. B. The Altman Z Score Does Not Predict Bankruptcy. 2020. URL: https://web.archive.org/web/20200807133842/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3570149.
- 32.Власюк В. Є. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний») 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/11.pdf.
- 33.Смаль І.В. Глобальний і регіональний вектори розвитку туризму. *Географія в інформаційному суспільстві: Зб. наук. праць: У 4-х т. Т.4*. К.: ВГЛ Обрії, 2018. С. 139–145.
34. Волков Ю.Ф. Введення готельного і туристичного бізнесу : навч.посіб.. К.:Фенікс, 2013. 352 с
- 35.Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1(39). С. 102-105
- 36.Шабатура Т.С. Зміцнення фінансової складової економічної безпеки підприємства .Облік і фінанси. №1, 2013. С. 99-105.

37. Закон України "Про Державний бюджет України на 2022 рік" URL: <https://kyivobl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/620563.html>.
38. Мальська М.П., Мандюк Н.Л. Основи маркетингу у туризмі/ Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 336 с
- 39.Юрченко Н. І. Принципи формування конкурентоспроможного бренду в туристичній галузі. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 3(71). 2019. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2924/1/36.pdf>.
- 40.Соловійов Д.І. Аналіз тенденцій розвитку туристичної сфери України та науково-методичні напрями вдосконалення її державного регулювання. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. №1(9). С. 70–77.
- 41.Гринько Т. В. Удосконалення управління підприємствами туристичної сфери. *Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал –Економіка. Фінанси. Право*. 22350 № 50.

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «Фламінго-Тревел»
2019-2020 рр. (тис. грн.)**

Показник	2019	2020	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	82258,10	26921,64	- 55336,46	- 67,27
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	75364,10	24650,73	- 50713,37	- 67,29
Валовий прибуток	6894,00	2270,91	- 4623,09	- 67,06
Інші операційні доходи	1258,20	451,45	- 806,75	- 64,12
Адміністративні витрати	2103,10	301,47	- 1801,63	- 85,67
Витрати на збут, тис. грн	4254,50	1791,68	- 2462,82	- 57,89
Інші операційні витрати, тис. грн	1654,51	604,75	- 1049,35	- 63,44
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток, тис. грн	140,50	24,46	- 116,04	- 82,59
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-
Інші доходи	-	26	26	100,00
Фінансові витрати	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток/збиток	140,50	50,46	- 90,04	- 64,09
Податок на прибуток від звичайної діяльності	25,29	9,08	- 16,21	- 64,09
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток/збиток	115,21	41,37	- 73,84	-64,09
Чистий прибуток (збиток)	115,21	41,37	- 73,84	- 64,09

Джерело: складено автором