

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

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

_____ Цирульнікова В. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри

_____ Мельник І. Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«_____» _____ 2021 р.

«_____» _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм» _____
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Туризм» _____

на тему: «Система антикризового управління туристичними підприємствами:
сутність, напрями та особливості формування»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи: ТУ-4-10

Малінок Марина Вікторівна

_____ (підпис)

Керівник Мельник Ірина Леонідівна

_____ (підпис)

Рецензент _____

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____

_____ (підпис)

Київ – 2021 р.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Мельник І.Л, доцент, кандидат економічних наук		
II	Мельник І.Л, доцент, кандидат економічних наук		
III	Мельник І.Л, доцент, кандидат економічних наук		
IV	Мельник І.Л, доцент, кандидат економічних наук		

7. Дата видачі завдання 18 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	18.01.- 26.02.2021	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.03.- 12.03.2021	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	15.03 - 31.03.2021	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04. 16.04.2021	виконано
5	РОЗДІЛ 3(рекомендаційний)	19.04.- 30.04.2021	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	03.05.- 14.05.2021	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	17.05 - 21.05.2021	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	24.05.- 26.05.2021	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	31.05.- 01.06.2021	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	15.06.- 18.06.2021	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15.06- 18.06.2021	

Здобувач

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Малінок М.В.

(прізвище та ініціали)

Мельник І.Л.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
на кваліфікаційну роботу
Малінок Марини Вікторівни
на тему:

**«Системи антикризового управління туристичними підприємствами:
сутність, напрями та особливості формування»**

Кваліфікаційна робота складається з 125 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків - 15, таблиць - 37, додатків – 4.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Ukrainian Global Company».

Предметом кваліфікаційної роботи є особливості формування системи антикризового управління туристичним підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад формування системи антикризового управління туристичними підприємствами в сучасних умовах.

У I розділі розглянуто теоретичні аспекти антикризового управління туристичним підприємством в організаціях сфери туризму. Зокрема, поняття та сутність антикризового управління на туристичних підприємствах, а також методичні підходи до прогнозування банкрутства підприємства .

У II розділі здійснено аналіз діяльності ТОВ «Ukrainian Global Company». Надано загальну характеристику туристичному підприємству, проведено аналіз внутрішнього середовища туристичного підприємства, а також зовнішнього середовища та конкурентної позиції ТОВ «Ukrainian Global Company» на ринку послуг.

У III розділі запропоновано напрями удосконалення антикризового управління безпекою в ТОВ «Ukrainian Global Company». Сформульовано основні заходи з удосконалення антикризового управління в ТОВ «Ukrainian Global Company» та визначено їх ефективність.

У IV розділі розглянуто впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність ТОВ «Ukrainian Global Company». Надано характеристику інформаційного забезпечення діяльності туристичного підприємства, а також представлено обґрунтування пропозицій із застосування сучасних інформаційних технологій у діяльності ТОВ «Ukrainian Global Company».

Ключові слова: антикризове управління, туристичне підприємство, управління, ТОВ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ..	9
1.1. Зміст і завдання системи антикризового управління підприємством	9
1.2. Методичні підходи до прогнозування банкрутства підприємства	18
1.3. Світова практика антикризового управління підприємством.....	28
Висновок до 1 розділу.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».....	39
2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного підприємства	39
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».....	48
2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»	57
Висновок до 2 розділу.....	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».....	70
3.1. Прогнозування імовірності банкрутства ТОВ «Ukrainian Global Company» за різних методичних підходів	70
3.2. Пропозиції щодо фінансового оздоровлення ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».....	75
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства.....	84
Висновок до 3 розділу.....	93
РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»	95
4.1. Характеристика інформаційного забезпечення діяльності туристичного підприємства.....	95
4.2. Аналіз Інтернет-контенту ТОВ «Ukrainian Global Company».....	102
4.3. Обґрунтування пропозицій щодо удосконаленню інформаційної діяльності підприємства.....	105
Висновки до 4 розділу.....	110
ВИСНОВКИ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	117
ДОДАТКИ	127

ВСТУП

Актуальність дослідження. Успішність будь-якого підприємства складається з безлічі факторів. Як показує практика, навіть невелика помилка може призвести до нестійкого фінансового стану, а в гіршому випадку, до краху підприємства. На жаль, посилити і так непросту ситуацію, може економічна криза, що виникла на тлі пандемії Covid 19, яка характеризується: погіршенням інвестиційного клімату, значним падінням виробництва, зменшенням купівельної спроможності, і, як наслідок, збільшенням кількості банкрутств підприємств.

Тому, ефективний механізм фінансового антикризового управління підприємством зможе не тільки застерегти окремі господарюючі суб'єкти економіки, а й поліпшити економічну ситуацію в цілому. Адже, неплатоспроможність підприємств, затримка заробітної плати, низька виручка від продажів - все це наслідки неявного банкрутства підприємств, які роблять проблему прогнозування банкрутства більш ніж актуальною. Ефективний механізм фінансового антикризового управління, з одного боку, допоможе менеджменту підприємства знизити ризик банкрутства і визначити стратегію фінансового оздоровлення. З іншого боку, дасть можливість розвитку дійсно надійних компаній.

До проблем фінансового антикризового управління і питань фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств в своїх роботах зверталися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Е. Альтмана, У. Бівера, Р. Таффлера, О. Єфімова, О. Зайцева, А. Горбатенко, В. Сирота, О. Харченко, Н. Власова, Н. Теницька, М. Білик, І. Бланк, В. Забродський, В. Ковальов, М. Коробов, Л. Лахтіонова, Є. Мних, В. Негашев, О. Островська, М. Родіонова, Г. Савицька, О. Терещенко та інші вчені.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико- методологічних

засад формування системи антикризового управління туристичними підприємствами в сучасних умовах.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких основних **завдань**:

- дослідити зміст і завдання системи антикризового управління підприємством;
- вивчити методичні підходи до прогнозування банкрутства підприємства;
- дослідити світову практику антикризового управління підприємством;
- навести загальну характеристику діяльності туристичного підприємства;
- здійснити аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Ukrainian Global Company»;
- провести аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції ТОВ «Ukrainian Global Company»;
- здійснити прогнозування імовірності банкрутства ТОВ «Ukrainian Global Company» за різних методичних підходів;
- проаналізувати діючі методи антикризового управління на ТОВ «Ukrainian Global Company» та оцінку їх ефективності;
- запропонувати заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства;
- навести характеристику інформаційного забезпечення діяльності туристичного підприємства;
- проаналізувати Інтернет-контент ТОВ «Ukrainian Global Company»;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконаленню інформаційної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління туристичним підприємством.

Предметом дослідження є особливості формування системи антикризового управління туристичним підприємством.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети й вирішення

поставлених завдань у роботі було використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: методи аналізу і синтезу, наукової абстракції, логічного узагальнення, систематизації та конкретизації, графоаналітичний і порівняльний методи, методи формалізації, порівняння та групування, економіко-математичного моделювання.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти України з питань державного регулювання діяльності підприємств за напрямками, які пов'язані з антикризовим управлінням підприємства; а також офіційні статистичні матеріали і дані, зібрані під час спеціально проведених досліджень на підприємстві, зокрема фінансова та внутрішня управлінська звітність при оцінці імовірності банкрутства досліджуваного підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати опубліковані у збірнику матеріалів 87 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів та студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» 15-16 квітня 2021р.,: Особливості антикризового управління туристичними підприємствами в умовах COVID-19 (Ч.3, С.320).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 126 сторінках комп'ютерного тексту, у тому числі 37 таблиць, 15 рисунків; 4 додатки на 12 сторінках, список використаних джерел охоплює 92 найменування і займає 10 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Зміст і завдання системи антикризового управління підприємством

Теорія і практика антикризового управління суб'єктами економічної діяльності набуває особливого значення в умовах нестабільного розвитку економіки. Вітчизняні підприємства функціонують в складних соціально-економічних умовах, в турбулентності і динамічності навколишнього середовища. При даних обставин виникають чинники зовнішнього і внутрішнього характеру, що дестабілізують операційну і фінансову діяльність суб'єктів економічної діяльності. Сучасні тенденції розвитку вітчизняних суб'єктів економічної діяльності свідчать про необхідність підвищення їх фінансової стабільності. Головною умовою забезпечення стійкості є розробка і впровадження антикризових стратегій розвитку підприємств, що забезпечують прогнозування, попередження, подолання кризи і одночасно дозволяють утримувати стабільне функціонування організацій [1, с.55-57].

Антикризове управління підприємством є економічною категорією, яка характеризує фінансово-господарські процеси на мікроекономічному рівні і спрямована на вжиття заходів щодо оздоровлення економічного стану підприємства.

Необхідність антикризового управління полягає в тому, щоб подолати кризу або вживати заходів щодо пом'якшення наслідків даного явища. Це головне завдання людини і підприємства. Для її реалізації необхідно використовувати основні механізми антикризового управління, тим самим забезпечивши собі захист.

На сьогоднішній день сформувалося три підходи до розуміння сутності «антикризове управління» (рис.1.1).

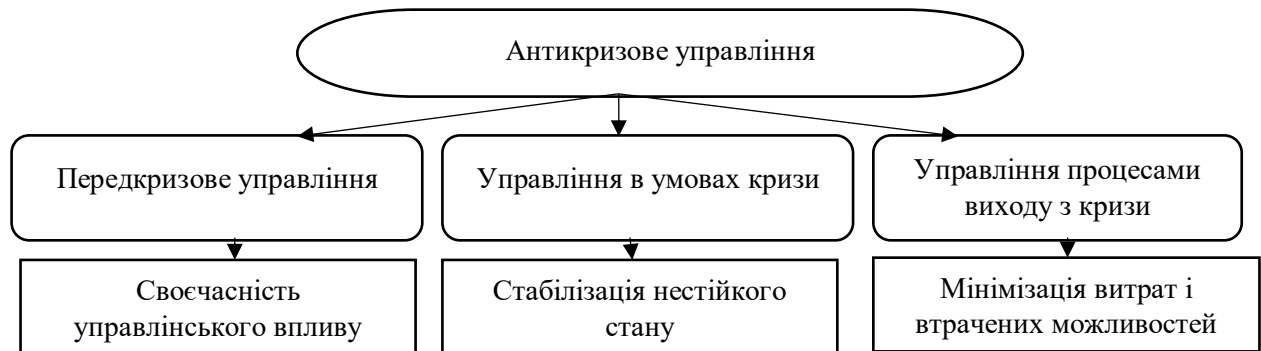


Рис. 1.1. Підходи до розуміння поняття «антикризове управління»

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 13, 15, 17 та ін]

Дані підходи знайшли своє відображення у дослідженні тлумачення поняття «антикризове управління» сучасними науковцями (Табл.1.6).

Таблиця 1.1

Тракткування сутності поняття «антикризове управління» різними науковцями

Автори	Тракткування сутності поняття «антикризове управління»
1	2
Романяк Г. М. [55]	«...це система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства»
Лігоненко Л. О. [31]	«...це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства»
Шершньова З.Є. [82]	«...це система заходів з відновлення платоспроможності підприємства»
Терещенко О. О. [64]	«...це процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами»
Хандій О.О. [74]	«...це будь-яке управління організацією повинне бути антикризовим, тобто побудованим на обліку ризику і небезпеки кризових ситуацій»

Продовження табл. 1.1

1	2
Скібіцький О. М. [57]	«...це управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання»
Холод З.М., Штангрет А.М. [75]	«...це система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидке реагування на будь-які зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, що становлять загрозу для функціонування підприємства»
Винокурова О.І. [8]	«...це безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дозволяють спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання»
Кошкін В. І. [28]	«...це комплекс профілактичних заходів, які спрямовані на попередження кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, впровадження системи попереджувальних заходів, оцінювання ймовірності банкрутства та управління ризиками; це система управління підприємством, яка покликана вивести його з кризи, у тому числі проведенням санації чи реструктуризації підприємства»
Василенко В. О. [7]	«...це управління, яке направлене на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а у разі їх появи – аналіз і ухвалення швидких заходів ліквідаційного характеру з як найменшими втратами і негативними наслідками. Основною метою антикризового управління є забезпечення красивих результатів – запланованих або випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями»
Череп А. В. [78]	«...це комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі»
Слець О.П. [18]	«...це сукупність принципів, форм і методів розробки та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на найбільш оперативне виявлення небезпеки кризи, діагностики причин її виникнення, а також на створення відповідних умов для своєчасного подолання кризи та відновлення життєздатності підприємства за допомогою раціонального використання наявного потенціалу підприємства та мінімізації матеріальних і фінансових витрат»
Уткін Е.О. [71]	«...це складова загального менеджменту на підприємстві, яка використовує його кращі прийоми, засоби і інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням в діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання»
Погребняк А. Ю. [48]	«...це система управління, яка має комплексний характер та направлена на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає можливість ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин»

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, під антикризовим управлінням будемо розуміти один із напрямів менеджменту, як тактичного, так і стратегічного, яке включає в себе сукупність заходів, спрямованих на передбачення кризи в компанії, недопущення або подолання її, а також аналіз отриманих результатів для введення корисних змін в діяльність компанії.

Система антикризового управління повинна бути побудована стратегічно вірно і правильно по відношенню наявних ресурсів у господарюючих суб'єктів, а також постійно розвиватися в цьому напрямку, створювати все більш інноваційну систему антикризового управління, яка буде задовольняти вимогам виживання в тій чи іншій ситуації.

Антиципативне управління - найновіший вид антикризового управління, який вимагає завчасного опрацювання варіантів реагування на негативні явища і чинники з метою застосування антикризових заходів. Антиципативне управління проводиться навіть раніше, ніж виникають кризові явища і можуть бути виявлені найслабші і ранні ознаки кризових явищ. При цьому враховуються можливості негативного розвитку подій з метою забезпечення об'єкта управління варіантами і інструментами готовності до будь-якого розвитку подій [31,с.112].

Такий підхід застосовується в різних сферах діяльності, зокрема у військовій справі, в дипломатії, при забезпеченні захисту інформації. Останнім часом і в суміжних з антикризовим управлінням областях також спостерігається розвиток цих підходів, в тому числі при вирішенні завдань забезпечення протидії надзвичайним ситуаціям, захисту від негативних подій в банківській сфері (стрес-тестування) і ін.

Превентивне антикризове управління проводиться після виявлення ознак кризи, при яких негативні явища мають тенденцію розвиватися і ставати сильнішими за відсутності своєчасно прийнятих адекватних блокуючих заходів. Крім того, навіть у разі неможливості повного запобігання кризи в ряді випадків досягається зниження негативних факторів на ранніх стадіях, що дозволяє

зменшити негативні наслідки кризи взагалі. Саме тому превентивне антикризове управління має дуже важливе значення в даному ланцюжку [31,с.114].

Превентивний підхід знайшов широкий розвиток в сучасній концепції антикризового управління, в тому числі в роботах, присвячених превентивному управлінню неплатоспроможними організаціями і як важлива складова частина сучасного менеджменту - антикризового менеджменту. Превентивне управління здійснюється методами менеджменту і переважно за рахунок внутрішніх ресурсів системи. Однак в разі недостатності ресурсів для нейтралізації кризових процесів антикризовий менеджмент (превентивне антикризове управління) не в змозі протистояти кризі.

Реактивне антикризове управління проводиться в разі настання кризи, застосовуються специфічні методи антикризового управління - санація і антикризова реструктуризація. При цьому широко використовується залучення зовнішніх фінансових, правових, організаційних і кадрових ресурсів. Причому реактивне управління застосовується як системами макро-, так і мікрорівня [31,с.114].

Найважливішою складовою антикризового управління є арбітражне управління організаціями, стосовно яких розглядається справа про банкрутство. При цьому найбільш поширеною помилкою є те, що саме порушення справи про банкрутство викликає кризу в організації. Однак справедливо зворотне твердження - порушення справи про банкрутство є результатом кризи і останнім інструментом для збереження господарюючого суб'єкта всупереч кризі. На нашу думку, основним завданням інституту банкрутства є не перерозподіл власності на засоби виробництва, якими володіють неплатоспроможні організації, а збереження працездатного бізнесу (а не прав власності на нього!) при наявності таких можливостей.

Реабілітаційне антикризове управління - найменш досліджений вид антикризового управління, який відповідає медичному терміну - післяопераційне

виходжування. При цьому важливо не тільки збереження об'єкта управління, а й недопущення погіршення його фінансового стану, поки він ще слабкий і потребує особливого захисту. Крім того, реабілітаційне управління виконує функції оздоровлення економічного простору після завершення кризи. При цьому в разі збереження системи або її частини в працездатному стані її необхідно підтримати. У разі руйнування системи необхідно мінімізувати негативні наслідки для людей, пов'язаних з цією системою (включаючи працівників організації), а також забезпечити для решти цінностей нове застосування [31,с.117].

У таблиці 1.2 представлені основні особливості, цілі та принципи різних видів антикризового управління.

Таблиця 1.2

Види і особливості антикризового управління [31, с.112-114]

Вид антикризового управління	Цілі	Особливості	Реалізований принцип антикризового управління
Антиципативне	Найкращим чином підготуватися до кризи	Вимагає витрат ресурсів, коли реальної загрози ще немає	Попередня розробка моделей реагування і поведінки в разі кризи
Превентивне	Блокувати кризові явища перш, ніж вони розвинуться	Об'єктивно не може запобігти всіх криз, але знижує їх небезпечні наслідки	Чим раніше виявити криза, тим легше з ним справитися
Реактивний	Збереження діяльності під час кризи і пошук способу повернутися в стабільний стан	На відміну від менеджменту - не пов'язане з необхідністю захищати інтереси власників об'єкта управління	Неважливо, кому належить об'єкт управління, головне, щоб він міг ефективно функціонувати
Реабілітаційне	Посилити опірність об'єкта управління після завершення кризи. Знизити негативні соціальні наслідки	Немає розробленої теорії і системно застосовуваної практики	Оновлюючий потенціал кризи слід виконувати для розвитку

Відповідно до сучасної концепції антикризового управління може бути синтезований загальний механізм сталого розвитку бізнесу за рахунок обґрунтованого і своєчасного застосування різних специфічних антикризових методів. Проведемо систематизацію та деталізацію характеристик методів антикризового управління у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
1	2	3
Тактичні		
Даунсайзинг	На підставі аналізування ринкового попиту та потенціалу підприємства реалізація його можливостей адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах шляхом відповідного зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу	скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції.
Санация	сукупність заходів виробничо-технічного, фінансово-економічного, управлінського та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансово-економічних параметрів підприємства шляхом зміни структури балансу	відновлення рівня конкурентоспроможності, платоспроможності, прибутковості та ліквідності з метою виходу із зони банкрутства
Моніторинг	перманентне оцінювання, дослідження та прогноз стану навколишнього і внутрішнього середовища з метою своєчасного передбачення ознак небезпеки банкрутства	раннє виявлення кризових явищ, їх «слабких сигналів», що дозволяє вчасно на них реагувати
Контролінг	функція управління підприємством, змістом якої є координація розробки і виконання спеціальних заходів, спрямованих на облік загроз кризи та досягнення бажаних фінансово-економічних показників	прискорення виявлення кризових явищ, контроль за розробкою та виконанням системи відповідних заходів
Аутсорсинг	основний фактор сучасного бізнесу, зумовлений різкими змінами використовуваних технологій; оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації на базі концентрації на основних сферах діяльності та передачі вторинних або непрофільних функцій стороннім виконавцям	можливість підприємства, яке знаходиться в кризовому стані, сконцентрувати наявні ресурси на подоланні проблем, викликаних кризою, забезпеченні здійснення основної діяльності та дозволить перекласти деякі ризики на компанії-аутсорсери, вдосконалити організаційну структуру, зменшити витрати на обслуговування і бізнес-процеси та збільшити прибуток

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Бенчмаркінг	об'єктивне систематичне порівняння діяльності підприємства, що знаходиться в кризовому стані, з діяльністю інших більш успішних організацій, які вже подолали кризи	дослідження технологій, технічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності власної фірми
Стратегічні		
Диверсифікація	розширення сфери діяльності підприємства в будь-якому напрямі, (виробничому, фінансовому, торговому) з метою зменшення залежності від специфіки одного ринку, застосовується при перших ознаках кризи	збільшення виручки від продажу продукції (надання послуг) за рахунок виходу на нові ринки, в тому числі, міжнародні
Реінжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів у діяльності підприємства з метою скорочення зайвих ланок та операцій в управлінській та виробничій сферах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	зростання показників ефективності: продуктивності праці, швидкості ремонту устаткування, зменшення його зупинок тощо
Реструктуризація	з метою фінансового оздоровлення розробка та реалізація комплексу заходів: організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних, спрямованих на зміну управління підприємством та форм виробничої діяльності, які здатні забезпечити фінансову стабільність та підвищення ефективності	подолання причин поточної та стратегічної небезпеки банкрутства, зокрема, ризику збитковості.
Злиття	об'єднання підприємств з метою створення нової юридичної особи, наприклад, шляхом приєднання філій до головного підприємства, що створює можливості для власників нової фірми здійснювати контроль над усіма активами підприємств	збільшення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, оскільки новий власник, вважаючи виплачену за підприємство суму нижчою за реальну, прагне отримати прибуток більший, ніж попередній власник, внаслідок залучення підприємства до свого виробничого процесу та отримання синергійного ефекту
Ліквідація	закриття підприємства, припинення його діяльності, виключення з реєстрів, зняття з обліку в державних податкових, митних та інших установах та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог стейкхолдерів

Джерело: сформовано автором на основі [2, 7, 8, 12, 28, 31 та ін]

В пропонуваному підході враховано вплив часових характеристик на результативність антикризового управління, тому методи, які більше пов'язані з тактичними результатами, відокремлено від тих, які тяжіють до стратегічного впливу на діяльність підприємств.

Антикризове управління передбачає постійне врахування ризику та орієнтацію на можливі зміни середовища господарювання підприємства, що призводить до необхідності періодичного перегляду та корегування фінансової стратегії, залежно від ситуації (рис. 1.2).

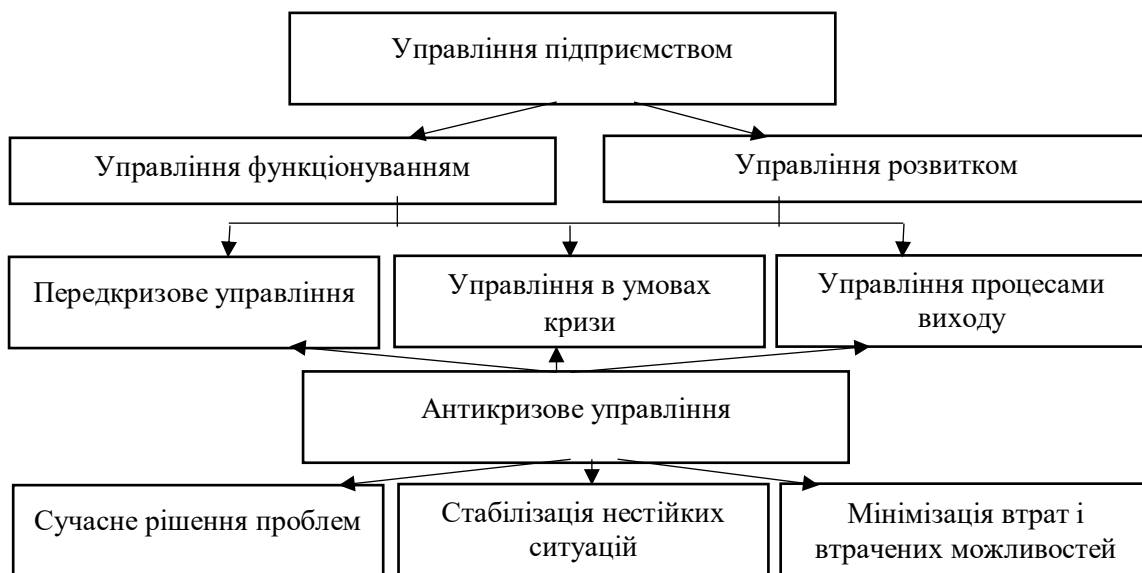


Рис.1.2. Складові антикризового управління [18, с.318]

Отже, антикризове управління - це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для подальшого розвитку. Основною метою антикризового управління підприємством є недопущення і мінімізація негативних наслідків кризових процесів (ситуацій) та забезпечення стабільного функціонування організації. Головна роль в подоланні кризи повинна бути відведена розробці та реалізації антикризової стратегії. Антикризова стратегія являє собою комплексну аналітичну модель функціонування підприємства в умовах динамічних змін

внутрішнього і зовнішнього середовища на всіх фазах життєвого циклу підприємства, спрямованої на досягнення кінцевої мети - довгострокової економічної стійкості. Механізм антикризової стратегії являє собою систему інструментів і методів забезпечення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2. Методичні підходи до прогнозування банкрутства підприємства

У світовій практиці найбільш поширеними моделями оцінки фінансового стану підприємства і схильності його до банкрутства є наступні економічні моделі, які будуються на основі фінансових коефіцієнтів:

- визначення ймовірності банкрутства на основі двофакторної моделі Альтмана;
- визначення ймовірності банкрутства на основі п'ятифакторної моделі Альтмана;
- показника діагностики платоспроможності Конана і Гольдера;
- коефіцієнта Ліса;
- коефіцієнта Таффлера;
- універсальної моделі на основі дискримінантної функції;
- коефіцієнта Бівера;
- визначення ймовірності банкрутства на основі моделі Спрінгейта;
- модель Терещенко О.О.;
- модель діагностики банкрутства машинобудівних підприємств Тесленко Т.І і Мамонова Г.В.;
- модель Андрущак Є.М.
- модель О.П. Зайцевої;
- дискримінантної п'ятифакторної моделі Сайфуліна Р.С. і Кадікова Г.Г. та ін.

Зарубіжні методики оцінки ймовірності банкрутства базуються на аналізі статистичного матеріалу, що характеризує фінансову діяльність зарубіжних компаній. Слід мати на увазі, що в нашій країні інші темпи інфляції, інші цикли макро- і мікроекономіки, а також інші рівні фондо-, енерго- і трудомісткості виробництва, продуктивності праці, інший податковий тягар. В силу цього неможливо механічно використовувати наведені вище методики в українських умовах. Однак самі моделі, з числовими значеннями, відповідними реалій українського ринку, можна було б застосувати, якби вітчизняні облік і звітність забезпечували досить представницьку інформацію про фінансовий стан підприємства.

Для вітчизняних підприємств більше підходять моделі О.О Терещенка, модель Т.І Тесленко і Г.В. Мамонової, А.В. Матвійчука та російська модель О.П.Зайцевої.

Також, в даний час державними органами України розроблено ряд документів, в яких викладена докладна методика діагностики банкрутства українських підприємств:

- «Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації затверджене наказом Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України 26.01.01р № 49/121» [53].

- «Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства й ознак дій по прихованню банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства, затверджені наказом Мінекономіки від 19.01.2006 р. № 14» [37].

- «Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів

бенефіціара, затверджені наказом Міністерства фінансів України 14.07.2016 № 616» [39].

- «Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, затверджене наказом Національного банку України 30.06.2016 р. № 351» [50] та ін.

Розглянемо більш детально вищезазначені методики оцінки потенційного банкрутства.

Досить поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О.О. Терещенка, яка базується на «застосуванні методології дискримінантного аналізу на основі фінансових показників вибіркової сукупності вітчизняних підприємств і комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі використання матричних моделей» [65].

Модель О. Терещенка визначається за формулою:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 \quad (1.1)$$

де « X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 – відношення прибутку до виручки;

X_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

X_6 – відношення виручки до основного капіталу» [65].

На основі отриманого результату здійснюється висновок про ймовірність банкрутства підприємства: «якщо $Z > 2$, то банкрутство не загрожує; якщо $1 < Z < 2$, то фінансова стійкість порушена; якщо $0 < Z < 1$, то існує загроза банкрутства». Іншими словами, «коли $Z > 2$, то у підприємства непогані довгострокові перспективи, а якщо $0 < Z < 1$ – банкрутство більш ніж ймовірне» [65].

Тесленко Т.І. і Мамоновою Г.В. [67] була запропонована модель оцінки граничного обсягу поточних зобов'язань для машинобудівних підприємств.

Якщо фактична сума поточних зобов'язань підприємства за період, який аналізується, перевищує отриману в результаті розрахунку граничну суму поточних зобов'язань, підприємство має ймовірність банкрутства. Всі підприємства було поділено на дві групи – по десять підприємств в кожній. Перша з них – для підприємств з яких підприємств з рівнем доходів більш ніж 2,0 млн. грн [67, с.106].

Модель для підприємств з рівнем доходів до 2,0 млн. грн. має такий вигляд [67, с.106]:

$$Y = 375,3866 + 0,636356X_2 - 1,06047X_3 + 0,453939X_4 \quad (1.2)$$

де « X_2 – витрати діяльності;

X_3 – доход підприємства;

X_4 – оборотні активи підприємства» [67].

Для підприємств з рівнем доходів понад 2,0 млн. грн. модель має такий вигляд [67 с.106]:

$$Y = - 287,59196 + 0,00445X_2 - 0,13937X_3 + 0,80049X_4 \quad (1.3)$$

Запропонована модель діагностики банкрутства машинобудівних підприємств Тесленко Т.І і Мамонова Г.В. придатна для її використання, як зазначають її автори, шляхом підстановки статистичних значень доходів діяльності, витрат діяльності і істотних оборотних активів з метою визначення граничної суми поточних зобов'язань [67, с.106]. Але в якості недоліків цієї моделі слід зазначити відсутність конкретизації рівня ймовірності банкрутства підприємства, тобто важко визначити, якою мірою наявність відхилень між розрахунковим та фактичним рівнем поточних зобов'язань вплине на розвиток фінансової кризи. До того ж, автори зазначають, що з метою підвищення достовірності отриманих результатів доцільно звужити границі рівня доходів підприємства, наприклад , до 1 млн.грн., від 1 млн.грн. до 5 млн.грн., від 5 млн.грн. до 10 млн.грн [67, с.107].

Андрущак Є. М. [2] пропонує використовувати для діагностики

банкрутства українських підприємств модель, засновану на порівнянні фактичних значень фінансових показників конкретного підприємства з їх нормативними значеннями. Вона має такий вигляд:

$$Z = \sqrt{\sum_{i=1}^n (1 - Ni)^2 \text{sign}(1 - Ni)} \quad (1.4)$$

де « Z – інтегральний показник для визначення рівня загрози банкрутства;

N_i – відношення i -го показника фінансового ста

n – кількість показників (в даній моделі $n = 3$);

N_1 – коефіцієнт абсолютної ліквідності, розділений на його нормативне значення – 0,2;

N_2 – коефіцієнт концентрації власного капіталу, розділений на його нормативне значення – 0,5;

N_3 – показник рентабельності власного капіталу, розділений на його нормативне значення, яке можна розрахувати так: $0,1 + 1,1b_3$ (b – річний темп інфляції)» [2, с.120].

Чим вищим є показник Z , тим вищою є ймовірність банкрутства підприємства. Модель дає можливість на підставі визначення відхилень відповідних показників від нормативного рівня розрахувати показник Z і встановити рівень загрози банкрутства суб'єкта господарювання [2, с.120].

У моделі Матвійчука А.В. пропонується оцінювати аксіологічну (суб'єктивну) ймовірність банкрутства українських підприємств у вигляді дискримінантної функції на основі такого набору пояснюючих змінних [3с.71]:

$$Z = 0.033 \cdot X_1 + 0.268 \cdot X_2 + 0.045 \cdot X_3 - 0.018 \cdot X_4 - 0.004 \cdot X_5 - 0.015 \cdot X_6 + 0.702 \cdot X_7, \quad (1.5)$$

де пояснюючі змінні X_i , $i = 1, 7$ та правила їх розрахунку наведені у табл.

1.4.

Таблиця 1.4

Незалежні показники оцінки фінансового стану підприємства [33, с.71]

«Позначка	Коефіцієнт	Розрахунок
1	2	3
X_1	Мобільності активів	Оборотні активи / Необоротні активи
X_2	Оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації / Поточні зобов'язання
X_3	Оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації / Власний капітал
X_4	Окупності активів	Баланс / Чистий дохід від реалізації
X_5	Забезпеченості власними оборотними засобами	(Оборотні активи — Поточні зобов'язання) / Оборотні активи
X_6	Концентрації залученого капіталу	(Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання) / Баланс
X_7	Покриття боргів власним капіталом	Власний капітал / (Забезпечення наступних витрат і платежів + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання)»

Якщо при оцінюванні фінансового стану підприємства із застосуванням моделі (1.5) отримуємо значення « Z більше за 1,104, то це свідчить про задовільний фінансовий стан та, відповідно, низьку ймовірність банкрутства. І чим вище значення Z , тим стійкіше становище компанії. Якщо значення Z для підприємства виявиться меншим за 1,104, то виникає загроза фінансової кризи. Із зменшенням показника Z збільшується можливість банкрутства аналізованого підприємства» [33, с.73].

Наступна модель прогнозування ймовірності банкрутства була запропонована професором О.П. Зайцевою. Регресійна формула (1.6) розрахунку наступна [57, с.101]:

$$K_{\text{факт}} = 0.25 * K_1 + 0.1 * K_2 + 0.2 * K_3 + 0.25 * K_4 + 0.1 * K_5 + 0.1 * K_6 \quad (1.6)$$

Методика розрахунку фінансових коефіцієнтів моделі приведена в таблиці 1.5.

Для визначення ймовірності банкрутства підприємства необхідно провести порівняння фактичне значення інтегрального показника з нормативним. $K_{\text{факт}}$ порівнюється з $K_{\text{норматів}}$.

**Методика розрахунку фінансових коефіцієнтів в моделі О.П. Зайцевої
[57, с.101]**

«Коефіцієнт	Обчислення коефіцієнта
1	2
K1	K1 = Власний капітал / Оборотні активи
K2	K2 = Оборотний капітал / Капітал
K3	K3 = Виручка / Середньорічна величина активів
K4	K4 = Чистий прибуток / Активи
K5	K5 = Власний капітал / Активи»

Нормативне значення $K_{норматів}$ розраховується за такою формулою [57, с.101]:

$$K_{норматів} = 0.25 * 0 + 0.1 * 1 + 0.2 * 7 + 0.25 * 0 + 0.1 * 0.7 + 0.1 * K_{бмин.р.} \quad (1.7)$$

Після перетворення отримаємо [57, с.101]:

$$K_{норматів} = 1.57 + 0.1 * K_{бмин.р.} \quad (1.8)$$

Якщо $K_{факт} > K_{норматив}$, то висока ймовірність банкрутства підприємства. Якщо навпаки, то ризик банкрутства незначний.

Щодо ряду методик визначення банкрутства, рекомендованих органами державного управління, міністерствами та установами України, то вони передбачають діагностику неплатоспроможності підприємства за допомогою виявлення внутрішніх загроз підприємства внаслідок проведення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств та організацій, виявлення динаміки зміни показників ефективності діяльності підприємства та дослідження ознак неплатоспроможності підприємства. У рамках здійснення аналізу діяльності та виявлення проявів кризи на підприємстві проводиться аналіз фінансового стану за напрямками: оцінка майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, у рамках яких аналізується динаміка та структура необоротних і оборотних активів підприємства, грошові потоки, формування власного капіталу, дебіторська та

кредиторська заборгованість, фінансові результати, доходи і витрат підприємства [37, 50, 53]. Деякі офіційні методичні рекомендації, крім аналізу фінансового стану, передбачають проведення аналізу використання трудових ресурсів [37, 52], інвестицій [36, 50] та інновацій [37, 50].

Треба значити, що майже всі дані методики були прийняті та рекомендовані ще до трансформації національних стандартів бухгалтерського обліку та звітності, яка відбулась у 2013 р., внаслідок чого інформаційне забезпечення розрахунку фінансових показників є застарілим, коди рядків форм фінансової звітності вказані за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (П(С)БО), що діяли з 1999 р. Це свідчить про необхідність оновлення інформаційної бази аналітичних досліджень за даними методиками відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (2013 р.) [54].

Отже, офіційні методичні рекомендації діагностики банкрутства підприємства передбачають здійснення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за визначеним алгоритмом, що дозволяє своєчасно виявити ознаки кризового стану на підприємстві, резерви підвищення ефективності діяльності та відновлення платоспроможності підприємства. Недоліками офіційних методичних рекомендації є використання при розрахунку великої кількості показників, більшість з яких взаємопов'язані та дають ідентичний результат, а визначені для розвинених країн нормативи фінансових коефіцієнтів є недостатньо аргументованими та не відображають галузевих особливостей підприємства.

Кожна модель визначення ймовірності банкрутства має свої переваги і недоліки. Проведемо їх аналіз за допомогою зведеної таблиці 1.11, в якій синтезовано основні параметри різних моделей визначення ймовірності банкрутства.

Характеристика моделей, яка впливає на визначення ймовірності банкрутства

Коефіцієнт	Переваги	Недоліки	Висновок
1	2	3	4
Дискримінантна модель О.О Терещенка	Є зручною у застосуванні; розроблена з використанням вітчизняних статистичних даних; враховується сучасна міжнародна практика; за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності вирішує проблему критичних значень показників; враховує галузеві особливості підприємства	Відсутність поглибленої класифікації стійкості фінансового стану (є лише задовільний та незадовільний фінансовий стан); широкий інтервал невизначеності, що зобов'язує проводити додатковий аналіз для ідентифікації стійкості фінансового стану; недостатнє теоретичне та емпіричне обґрунтування критичних точок (чи інтервалів) для окремих фінансових індикаторів, що приводить до неточної фіксації нормативних значень фінансових показників	Модель розроблена українським економістом. Отже, вона повністю адаптована для українських підприємств.
Модель Матвійчука	Значно вища точність діагностування банкрутств українських підприємств на підґрунті побудованої автором моделі, ніж із застосуванням розроблених раніше моделей	Модель показує виключну наявність або відсутність кризи на підприємстві відносно розрахованих фінансових показників, що унеможлиблює діагностику ранніх передкризових явищ; – діапазон значень інтегрального показника від $-0,9$ до $0,9$ не забезпечує високої точності оцінки фінансового стану підприємства	Модель створена з урахуванням специфіки вітчизняних підприємств, а тому має місце застосування
Модель Зайцевої	Простота розрахунку; – пристосована до використання для компаній, що не є емітентами цінних паперів	Актуальне використання моделі для саме тих підприємств, які вже знаходяться в кризовому стані	Модель розроблена на території пострадянського простору, а отже, може застосовуватися для вітчизняних підприємств, проте в ній не врахована специфіка галузі
Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації	Виділені основні групи фінансових показників, при цьому методика досить компактна та комплексна	Інформаційне забезпечення застаріле, відсутні нормативні значення для деяких показників	Моделі створені з урахуванням специфіки вітчизняних підприємств, а тому мають місце застосування

Продовження табл.1.6

1	2	3	4
Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту... затверджений наказом МФУкраїни 14.07.2016 № 616		Використання при розрахунку великої кількості показників, більшість з яких взаємопов'язані та дають ідентичний результат, а визначені для	
Методичні рекомендації до виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства	Містить велику кількість показників та розрахункових таблиць, має конкретну цільову спрямованість, призначена для виявлення ознак неправомірних дій відносно підприємства	розвинених країн нормативи фінансових коефіцієнтів є недостатньо аргументованими та не відображають галузевих особливостей підприємства.	

Джерело: складено автором на основі [36, 37, 39, 50 та ін]

Отже, діагностика банкрутства підприємства вимагає проведення фундаментальної діагностики фінансового стану підприємства; аналізу ринкової ситуації; виявлення симптомів причин і основних факторів, що сприяють розвитку кризової ситуації; прогнозування масштабів кризового стану підприємства і може проводитися із застосуванням різних методик.

Єдиної методики діагностики банкрутства, визнаної на законодавчому рівні і застосовної для всіх підприємств в Україні, не існує. Більш того, відомі методики вимагають обережного ставлення до процесу діагностики.

Майже всі вітчизняні офіційні методичні рекомендації діагностики банкрутства підприємства передбачають здійснення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за визначеним алгоритмом, що дозволяє своєчасно виявити ознаки кризового стану на підприємстві, резерви підвищення ефективності діяльності та відновлення платоспроможність підприємства. Недоліками офіційних методичних рекомендації є використання при розрахунку великої кількості показників, більшість з яких взаємопов'язані та дають ідентичний результат, а визначені для розвинених країн нормативи

фінансових коефіцієнтів є недостатньо аргументованими та не відображають галузевих особливостей підприємства.

За результатами діагностики фінансового стану керівництво підприємства має вжити заходи щодо запобігання банкрутству, які пов'язані з ефективним управлінням його фінансами і виробництвом, правильним визначенням стратегічних цілей і тактики їх реалізації.

1.3. Світова практика антикризового управління підприємством

Основною метою антикризового управління є регулювання кризових і ризикових ситуацій, їх попередження і подолання негативних соціально-економічних наслідків у разі їх настання. Тому однією з найважливіших проблем теорії антикризового управління за кордоном є детальне вивчення сутності кризи і ризику, визначення їх видів і розробка відповідної стратегії антикризового управління.

Вивчення зарубіжних досліджень в області економіки дозволяє зробити висновок, що є величезна кількість визначень кризи. Незважаючи на різні трактування сутності кризи серед зарубіжних дослідників, більшість з них однастайні в тому, що під кризою слід розуміти нестабільну ситуацію, що має негативні наслідки. Разом з тим необхідно відзначити, що існує і інша думка про кризу, відповідно до якої критична або нестабільна ситуація пов'язана не тільки з негативними соціально-економічними наслідками, а й з оновленням, розвитком.

Туризм є важливою сферою соціально-економічної діяльності і вносить значний внесок в доходи державного бюджету багатьох країн. За даними Всесвітньої туристської організації, яка представляє міжнародну індустрію туризму, подорожі і туризм внесли 8,9 трлн. дол. у світову економіку в 2019 році і були відповідальні за 10,3% всієї економічної діяльності. За оцінками Всесвітньої туристської організації, на індустрію подорожей і туризму припадає

330 мільйонів робочих місць по всьому світу (1 з 10 робочих місць в світі) [93].

Однак, за даними Всесвітньої туристської організації, кількість міжнародних туристських поїздок в першому кварталі 2020 року знизилася на 22% в порівнянні з тим же періодом 2019 року. У березні 2020 року світом подорожувало на 67 млн. чол. (-57%) менше відносного аналогічного періоду минулого року. Найбільше скоротився туристський потік в Азію (-35% або 31,9 млн. чол.), друге місце займає Європа (-19% або 22,9 млн. чол), далі йде Америка (-15% або 8,1 млн. чол.), Африканські країни втратили 13% туристичного потоку (1,9 млн. чол.), Країни Близького Сходу 11% туристичного потоку (1,8 млн. чол.) (рис. 1.3) [93].

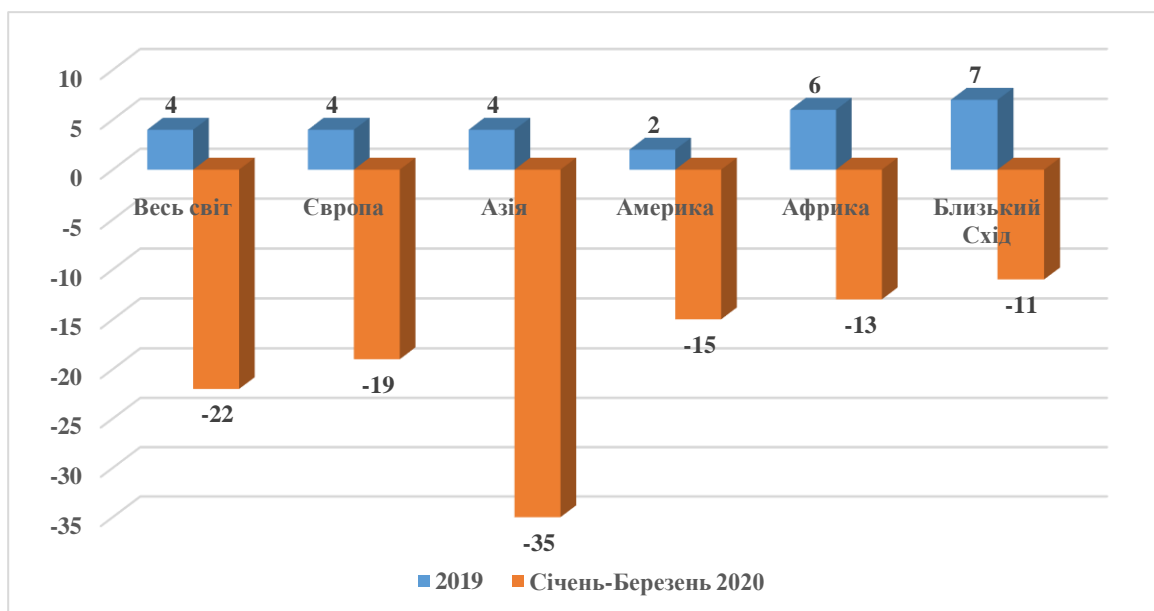


Рис.1.3. Обсяг міжнародного туристичного потоку у січні-березні 2019-2020 рр., % [93]

При цьому експерти Всесвітньої туристської організації прогнозують зниження кількості міжнародних потоків по всьому світу на 60-80% за підсумками 2020 року, число звільнень в цьому секторі зростає з приголомшливою швидкістю в один мільйон робочих місць в день, і 75 млн робочих місць знаходяться під «безпосереднім ризиком», а загальні втрати туристичного сектора складуть до кінця року близько 2,1 трлн. дол. [93].

Пандемія Covid-19 може на довгий час призупинити міжнародний туризм, змусивши компанії з туристичної галузі змінити свої моделі ведення бізнесу.

Зараз важко прогнозувати, коли почнетесь відновлення. В даний час уряди країн і приватні компанії вживають антикризові заходи, щоб забезпечити максимальний захист туристичної індустрії. У таблиці 1.7 наведено антикризові пакети країн для підтримки бізнесу, в тому числі і туристичного.

Таблиця 1.7

Антикризові пакети країн для підтримки бізнесу, 1 квартал 2020 р.

Країна	Обсяг фінансування	Доступ підприємств до кредитів на особливих умовах	Пільги щодо орендних платежів	Пільги щодо оподаткування	Особливі заходи для підприємств	Субсидування зарплат
Великобританія	16,7 % ВВП	+		+	+	+
Німеччина	23,0% ВВП	+		+	+	+
Іспанія	16% ВВП	+		+	+	+
Італія	20% ВВП	+		+	+	+
Китай	2,5% ВВП					+
Нідерланди	1-3% ВВП	+	+	+	+	+
США	12,7% ВВП	+		+	+	
Фінляндія	30% ВВП		+		+	
Франція	14% ВВП		+		+	+
Південна Корея	5% ВВП	+	+		+	+
Японія	20,8% ВВП	+		+	+	
Україна	1,0% ВВП		+	+	+	+

Джерело: складено автором на основі [93-95]

Розглянемо більш детально кілька прикладів антикризових заходів урядів країн і приватних компаній для підтримки туристичного бізнесу:

Утворення альтернативних доходів. Туристичні території і туріндустрія в цілому зараз шукають інноваційні можливості для збереження частини доходів в умовах небажаності подорожей. До таких належать системи придбання ваучерів на відстрочене отримання товарів або послуг, наприклад, схема «Я люблю

Манчестер», і пропозиція такого контенту для «домашнього вжитку», як віртуальні тури, аудіогіди по туристичним об'єктам, фірмові ресторани або готельні кулінарні курси в онлайн-форматі, онлайн-заняття йогою і / або іншими видами фітнесу, а також послуг доставки їжі з ресторанів.

Планування роботи та інформування споживачів. Місцеві громади та об'єднання на туристичних напрямках в даний час формують віртуальні групи екстреного реагування, щоб забезпечити застосування єдиного підходу до закриття туристичних об'єктів і постійно розміщувати інформаційні повідомлення для контрагентів і споживачів в соціальних мережах. Ефективна комунікаційна стратегія повинна бути чітко орієнтована, перш за все, на надання інформації про ризики для здоров'я, динаміку захворюваності та заходи щодо зниження ризику. Прикладами реалізації таких стратегій є сторінки в соцмережах «Visit Copenhagen» і «Salzburg, Austria» («Приїжджайте в Копенгаген» і «Зальцбург, Австрія»). Ще одним кроком до прискорення процесу прийняття дієвих заходів є досягнення домовленості між урядом, фінансовим сектором, галузевими асоціаціями та профспілками з питань, які є найважливішими для кожної зі сторін [94].

Інформування турбізнесу. Уряди країн і галузеві асоціації можуть готувати рекомендації та постійно оновлювати інформацію про вжиті заходи підтримки туріндустрії і / або її підприємств і організацій та про те, як отримати таку підтримку. Наприклад, на веб-сайті Національної федерації самозайнятості та малого бізнесу Великобританії публікується всеосяжна структурована інформація про всі заходи підтримки, якими можна скористатися.

Полегшення податкового тягаря. Заходи, що вживаються урядами країн, включають припинення справляння або скорочення розміру прибуткових податків, зниження ставок оподаткування бізнесу, податку на додану вартість та інших зборів, що стягуються з підприємств, а також відстрочку сплати податків, що віднімаються із зарплати, і надання оплачуваних відпусток через хворобу для

надання допомоги працівникам при зниженні доходів. У Великобританії підприємства готельного та туристичного бізнесу на час епідемії звільняються від податку на комерційну діяльність. Нова Зеландія оголосила про початок реалізації великомасштабних програм податкових пільг, а в М'янмі відмінено двохвідсотковий авансовий прибутковий податок на експорт [95].

Підтримка для проведення дезінфекційних заходів. Підприємства галузі отримують державну фінансову підтримку і/або необхідні матеріали для зниження витрат безпосередньо на противірусну обробку об'єктів, наприклад, на послуги з їх глибокого очищення. Зокрема, готелям така допомога надається через Сінгапурський фонд клінінгового забезпечення.

Забезпечення ліквідності. Уряди країн, фінансові організації та інші органи надають гранти, кошти, альтернативний капітал найуразливішим підприємствам (таким, як МСП: див., наприклад, матеріали щодо антикризових заходів, що приймаються Управлінням США у справах малого бізнесу), а також відкривають кредитні лінії або забезпечують оборотний капітал. В рамках надання допомоги в скороченні заборгованості банки зараз роблять іпотечні знижки і дають відстрочки з поверненню кредитів [93].

Перерозподіл сил і засобів. Туристичні території в даний час розглядають можливість перерозподілу персоналу або туристичних ресурсів для надання підтримки системі охорони здоров'я, включаючи можливості перепідготовки стюардес і бортпровідників для роботи в лабораторіях з тестування на коронавірус або розміщення в готелях лікувальних установ для пацієнтів, що не відносяться до групи високого ризику.

До моменту закінчення карантинних заходів та зняття введених обмежень національні органи з туризму повинні застосувати глобальний маркетинг і брендинг, який систематично оцінює і аналізує стан туризму в країні з належним виділенням кращих практик, що застосовуються в кризових ситуаціях з минулого, майбутніх прогнозів, щоб стимулювати туристичні потоки. Крім того,

локально-глобальна співпраця має важливе значення в процесі відновлення. Повинен бути тісний зв'язок між готельним і туристичним бізнесом, допоміжними службами, місцевими відділами туризму, а також підтримувати взаємодію з органами охорони здоров'я для подальшого моніторингу регіонів. Місцеві жителі та інші важливі учасники туристичного процесу повинні бути добре поінформовані і мотивувати до дотримання здорової етики догляду, щоб мінімізувати суспільну невизначеність і ризики.

Глобалізація і технологічна революція надали нам багато інструментів, які тепер повинні ефективно використовуватися, щоб прокласти шлях до поствірусного туризму.

Антикризове управління - це метод запобігання та планування дій на випадок ситуацій, а також метод боротьби з ними в разі їх виникнення, з тим щоб пом'якшити їх катастрофічні наслідки. Туризм особливо схильний до зовнішніх впливів, які за своєю природою несподівані і повинні бути усунені за допомогою ефективних процесів управління кризами [94]. Такі проблеми, як дорожньо-транспортні події, стихійні лиха, терористичні акти і спалахи інфекційних захворювань, мають величезний вплив на індустрію туризму. Теж саме можна сказати і про інциденти, такі як загроза вибуху бомби в автобусі, що курсує в регіональному центрі, розлив нафти в порту або на рифі, землетрус на курорті, аварії потягу або утоплення на пляжі або на рифі. Всі ці «впливи» порушують функціонування регіональних туристичних організацій і вимагають заходів з боку регіональних туристичних органів і місцевої влади. Таким чином, антикризове управління та оцінка ризиків стали і залишаться життєво важливим компонентом функціонування всіх підприємств в індустрії туризму. Серйозна криза може миттєво нанести шкоду репутації та привабливості дестинації, і зайняти роки для відновлення.

Важливо, щоб існував ряд систем підтримки прийняття рішень або заснованої на знаннях системи кризового управління від національного до

місцевого та індивідуального рівня туристичної корпорації, для реагування на непередбачені події і підвищення швидкості і ступеня, в якій підприємства і регіони оговтуються від цих інцидентів.

Спільною рисою теорії антикризового управління є її акцент на ефективне поширенні інформації і комунікації між усіма відповідними учасниками дестинації [95]. Проте, теорії часто концентруються на процесах, частина завдань полягає в тому, щоб зрозуміти цілі і потім надати відповідні знання потрібному відділу в потрібному місці і в потрібний час. Хоча це твердження здається простим, реальність така, що організації стикаються з багатьма труднощами і великою кількістю проблем в спробі управління кризами. Кризи створюють неконтрольовані і динамічні сценарії, які можуть бути розшифровані тільки людьми, що вже мають досвід подібних ситуацій. Таким чином, основна проблема в антикризовому управлінні полягає в тому, щоб швидко знайти експертів, які мають досвід або знання в управлінні конкретною кризовою ситуацією. Однак навіть коли організації збирають такі знання, у них не завжди є відповідні механізми для їх використання.

Антикризове управління складається з трьох основних етапів, перерахованих нижче:

- докризова стадія - виявлення потенційних кризових ситуацій і розробку кризових планів;
- кризова стадія - управління безпосередньо кризовою ситуацією;
- посткризовий етап - коригувальні та відновлювальні дії для відновлення довіри населення.

Є багато різних ідей або теорій про те, як найкраще впоратися з кризовою ситуацією [55, с.237]. Ці ідеї відрізняються, але, тим не менше, мають деякі загальні елементи:

- необхідність передбачити потенційні кризові ситуації і готуватися до них;

- необхідність надання точної інформації під час кризи;
- якомога швидше реагувати на ситуацію;
- потреба у відповіді зверху і необхідність довгострокових рішень.

Управління знаннями, яке, як вважалося, оптимально відповідає вищезгаданим вимогам, являє собою процес швидкого і зручного надання відповідної інформації людям для продуктивного її використання [9]. Управління інформацією - це процес, який фокусується на отриманні, розташуванні, зберіганні, пошуку і використанні інформації для виробництва знань. Будь-яка успішна система управління знаннями буде вирішувати, як мінімум, такі концепції і проблеми: повторне використання, обмін, навчання і підвищення обізнаності, ідентифікація користувачів, фінансування і сприяння створенню нових знань.

Фахівці прогнозують три можливих сценарії виходу туристичної індустрії з кризи (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Сценарії виходу туристичної індустрії з кризи [95]

Фахівці	Оптимістичний	Песимістичний	Реалістичний
Всесвітня рада подорожей і туризму	Липень (-58%)	Грудень (-78%)	Вересень (-70%)
Центр туризму Німеччини	Осінь 2021 (-80%)	Осінь 2023 (-95%)	Літо 2022 (-98%)

Таким чином, фахівці центру туризму Німеччини вважають, що при найгіршому результаті подій, той рівень туризму, який був в 2019 році, можна буде досягти не раніше 2023 року. В оптимістичному варіанті стабілізацію туристичної індустрії прогнозують до осені 2021 року. Що стосується більш реального шляху розвитку туризму, то лише до літа 2022 року сфера туризму повернуться в своє русло, і туристи зможуть вільно пересуватися, як раніше.

Трохи інакше виглядають сценарії розвитку туристичного сектора, згідно з прогнозами Всесвітньої туристської організації. За першим сценарієм, якщо

країни відкриють свої кордони і послаблять обмеження на початку липня, то кількість міжнародних прибуттів знизиться в 2020 році на 58% в порівнянні з 2019 роком. Якщо поїздки почнуться на початку вересня, то кількість поїздок знизиться на 70%, згідно з третім сценарієм, якщо кордону відкриються з грудня 2020 року, то міжнародний туристський потік зменшиться на 78%. Відповідно до даних сценаріїв, втрати туристичного сектора в глобальному масштабі складуть від 910 млрд до 1,2 трлн дол. США. Туристична галузь в світі може втратити від 100 до 120 млн прямих робочих місць [95].

До можливих наслідків пандемії можна віднести підвищення уваги мандрівників до санітарно-епідеміологічних показників і вимог, а також до безпеки особистого і свого здоров'я. Після всього, що сталося можливе поширення культури носіння масок в Європі і США в місцях масового перебування людей – торговельні центри, аеропорти, вокзали - за прикладом багатьох азіатських країн. Очікується, що туристи стануть більше уваги приділяти гігієні - обробляти всі антибактеріальними засобами і більше мити руки.

Глава Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) Булут Багчі заявив, що можливо зниження популярності системи харчування «шведський стіл» в готелях, так як все більше туристів турбуються про санітарію. Наприклад, ризик заразитися чимось, вживаючи їжу з шведського столу в готелях, які працюють за системою «все включено», дуже високий. Увага і вимоги до гігієни будуть вище, ніж до інших послуг. Але, якщо зацікавлені в прибутку і зростання потоку туристів компанії візьмуть нові умови і вимоги, наприклад, дезінфекція номерів після кожного постояльця і більш пильну увагу чистоті в цілому [93].

Як і у випадку з попередніми кризами, дана криза покаже і посилить тенденції, які проявлялися в останнім часом. Одні з них - уберізація і цифровізація навколишнього світу. Індивідуальний туризм переважатиме над масовим, туристи все частіше будуть бронювати всі продукти подорожі онлайн, збираючи

зі шматочків цілий комплект.

Крім того, переживання з приводу безпеки проживання в величезних готелях знижують популярність організованих пакетних турів найближчим часом. У той же час, авіакомпанії освоюють нові для себе формати перевезень - соціальне дистанціювання. На даний момент доступні лише 70% місць в літаках (середні крісла займати не можна), пасажери повинні бути в масках, ніяких напоїв та харчування на борту. Розробляються і обговорюються також багато інших заходів для безпеки пасажирів.

Очікується підйом і переважання внутрішнього туризму над міжнародним. Швидше за все, першими почнуть подорожувати молоді люди в категорії до 30 років, для них будуть переважними короткі активні і екскурсійні тури, міські розваги і поїздки на природу, в тому числі в заповідники, і розвиток екотуризму в цілому.

Таким чином, цей період вакууму можна ефективно використовувати для роздумів і концептуальних уявлень про те, як повинна розвиватися галузь і окремі підприємства, яким чином операції будуть виконуватися після того, як пандемія буде контролюватися. Туризм, безсумнівно, є ключовим виходом з економічної кризи і гостро потребує трансформації в період після COVID 19.

Треба сказати, що світова практика з регулювання антикризових заходів довела необхідність якісного перетворення управління суб'єктами ринку. Виключне значення в кризовій ситуації, набуває необхідність радикальних змін в менеджменті, підготовці керуючих, здатних ефективно діяти в будь-якій ринковій обстановці і здатних запобігти появі негативних явищ в бізнесі, забезпечувати фінансову стабільність підприємств і організацій. Цей шлях активно використовували зарубіжні країни при вирішенні кризових проблем.

У той же час треба відзначити, що закордонний досвід був накопичений в інших умовах. Це наявність там рівноважного ринку, іншого менталітету кількох поколінь, які прожили в ринкових умовах та ін. Тому застосування відразу і

«один до одного» цього досвіду, швидше за все не дасть позитивного ефекту, а може дати і негативні результати. Необхідна його адаптація до українських умов.

Висновок до 1 розділу

Антикризове управління - один із напрямів менеджменту, як тактичного, так і стратегічного, яке включає в себе сукупність заходів, спрямованих на передбачення кризи в компанії, недопущення або подолання її, а також аналіз отриманих результатів для введення корисних змін в діяльність компанії.

Майже всі вітчизняні офіційні методичні рекомендації діагностики банкрутства підприємства передбачають здійснення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за визначеним алгоритмом, що дозволяє своєчасно виявити ознаки кризового стану на підприємстві, резерви підвищення ефективності діяльності та відновлення платоспроможності підприємства.

За даними Всесвітньої туристської організації, кількість міжнародних туристських поїздок в першому кварталі 2020 року знизилася на 22% в порівнянні з тим же періодом 2019 року. У березні 2020 року світом подорожувало на 67 млн. чол. (-57%) менше відносного аналогічного періоду минулого року. Пандемія Covid-19 може на довгий час призупинити міжнародний туризм, змусивши компанії з туристичної галузі змінити свої моделі ведення бізнесу. В даний час уряди країн і приватні компанії вживають антикризові заходи, щоб забезпечити максимальний захист туристичної індустрії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМТВА ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ukrainian Global Company» (ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY») працює на ринку туристичних послуг України з 2017 року. Юридична адреса підприємства: м. Київ, вул. В. Сурикова, 3, корпус 4, офіс 22. Засновниками ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є фізичні особи, які поєднали свої внески згідно з Установчим договором. Одним з предметів діяльності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», згідно Статуту, є туроператорська діяльність.

Профіль туроператора - високоякісне обслуговування клієнтів на найпопулярніших напрямках зарубіжного туризму. ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» спеціалізується на наданні туристичних послуг, представлених в різних сегментах ринку: масовий туризм, корпоративні поїздки і групові виїзні заходи, бронювання готелів і авіаквитків, а також MICE-тури.

ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є фахівцем в різних сегментах ринку:

- масовий туризм;
- корпоративні поїздки;
- бронювання готелів і авіаквитків;
- MICE - тури.

Велику увагу компанія приділяє масовому туризму, так як саме він користується попитом у туристів.

Портфель компанії налічує більше 20 країн, сьогодні в її асортименті наступні напрямки, такі як: Греція, Домінікана, Індонезія, Італія, Кіпр, Куба, Латвія, Литва, Маврикій, Мальдіви, Мексика, ОАЕ, Сейшели, Сінгапур, Таїланд,

Туреччина, Шрі-Ланка, та ін.

Співпраця ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» з більш ніж 10 міжнародними та національними компаніями, що працюють на відправку і прийом туристів, дозволяє туроператору якісно надавати послуги туристам.

Пакетні пропозиції сформовані на базі чартерних і регулярних рейсів провідних авіакомпаній світу з сучасним авіапарком. У всіх країнах клієнтів обслуговують висококваліфіковані співробітники з великим досвідом роботи в туристичній сфері, забезпечують підтримку туристів на відпочинку і оперативне рішення будь-яких питань.

Проведемо аналіз обсягу пропозиції і реалізації туристичних послуг ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу пропозиції і реалізації туристичних послуг ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+/-)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6
Кількість обслугованих туристів, осіб, у тому числі за видами:	4526	3111	1687	-1415	-1424
іноземних туристів, осіб	2103	1229	754	-874	-475
іноземних туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення, осіб	103	94	73	-9	-21
туристів, які виїжджали за кордон, осіб	1579	1146	538	-433	-608
туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в закладах розміщення, осіб	247	209	23	-38	-186
туристів, охоплених внутрішнім туризмом, осіб	494	433	299	-61	-134
Кількість туро-днів, наданих туристам, туро-днів	63364	43554	23618	-19810	-19936
Кількість екскурсантів, осіб	14	11	0	-3	-11
Чистий дохід від наданих туристських послуг, тис.грн, у тому числі:	20838	27379	16900,2	6541	-10479
іноземним туристам, тис.грн	9726,2	10258,7	6605,64	532,5	-3653,1

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6
туристам, які виїжджали за кордон України, тис.грн	11111,8	17120,3	10294,6	6008,5	-6825,7
Витрати, пов'язані з наданням туристських послуг, тис.грн., у тому числі:	1230	31598	15551,1	30368	-16047
іноземним туристам, тис.грн	730	17386	4521,8	16656	-12864
туристам, які виїжджали за кордон України, тис.грн.	500	14212	11029,3	13712	-3182,7

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, як видно з табл. 2.1, кількість обслугованих туристів в 2020 році зменшилася на 1424 особи у порівнянні з 2019 роком. Це пов'язано з впливом пандемії COVID – 19. Обслуговування ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» іноземних туристів зменшилося у 2020 році на 475 осіб, туристів, які виїжджали за кордон зменшилося на 608 осіб.

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» наведена у табл.2.2.

В 2018 р. ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» сформувало обсяг чистого доходу в розмірі 20838 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2020 р.) виручка становить 16900,2 тис. грн., що на 18,9% менше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на нездатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегмента ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається менше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зменшується в 2018 - 2020 рр. 18,9%, в той час як собівартість зростає (12543,17% за 2018 - 2020 рр.). Важливо досягати

протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20838	27379	16900,2	6541	- 10478,8	31,39	-38,27	-18,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	123	31598	15551,1	31475	- 16046,9	25589,43	-50,78	12543,17
Інші операційні доходи	48	109	43,2	61	-65,8	127,08	-60,37	-10
Інші операційні витрати	4231	191	5676,1	-4040	5485,1	-95,49	2871,78	34,16
Інші доходи	929	0	1793,5	-929	1793,5	-100	0	93,06
Інші витрати	1634	0	0	-1634	0	-100	0	-100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-7087	-4301	-2490,3	2786	1810,7	-39,31	-42,1	-64,86
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-7087	-4301	-2490,3	2786	1810,7	-39,31	-42,1	-64,86

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних

бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий збиток ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» становить 7087 тис. грн. в 2018 р.

Позитивна динаміка показника ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» (скорочення збитку 4596,7 тис. грн.) говорить про спроби відновити прийнятний фінансовий результат, але все ж підприємство не здатне нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку. Менеджмент активно вживає заходів з відновлення прийнятного фінансового результату, проте від'ємний обсяг (2490,3 тис. грн. на кінець 2020 р.) говорить про реальне знецінення залученого капіталу власників.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» наведена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,38	0,57	0,08	-1,81	-0,49	-2,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,15	0,43	0,07	-1,72	-0,36	-2,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,03	0,0	-0,09	-0,03	-0,12

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» не працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2018 - 2020 рр., і управлінці не вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить зниження індикатора поточної ліквідності з 2,38 гривень до 0,08. Якщо зіставити його з нормативним (≥ 2), то можна зробити висновок, що у підприємства можуть виникнути

проблеми з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів і так далі.

ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» мало можливість погасити 215% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати (2018 р.). Що ж стосується значення показника на останню звітну дату (2020 р.), то воно не знаходиться в нормативних межах, адже на кожен одиницю короткострокових зобов'язань у підприємства було лише 0,07 гривень оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку і перетворити в грошову форму.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» протягом найближчого місяця був відчутним, адже у підприємства було грошових коштів в розмірі 0% від загальної суми поточних зобов'язань в 2020 р. Таке значення є низьким по відношенню до нормативного.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» наведена в табл.2.4.

Розрахована сума власних оборотних коштів ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є від'ємною (-74711,7 тис. грн.), що вказує на нездатність менеджменту залучити у власників необхідне фінансування для закупівлі матеріальних ресурсів з метою формування запасів, надання товарних кредитів клієнтам, вирішення інших завдань. Підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування для поповнення обігового капіталу. Обсяг цих коштів знизився на 78 119,7 тис. грн. за 2018 - 2020 рр.

Управлінці ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» не забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, так як недостатня частина оборотного капіталу створена за рахунок коштів власників. Як результат, підприємство більше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Індикатор дорівнює -1419% в 2020 р.

**Динаміка показників фінансової стійкості
ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018 - 2020 рр.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Власні обігові кошти, тис. грн.	3408	- 70007	- 74711,7	-73415	-4704,7	-78119,7
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,57	-7,08	-14,19	-7,65	-7,11	-14,76
Маневреність власних оборотних коштів	0,08	0	0	-0,08	0	-0,08
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	6,07	-28,16	-95,37	-34,23	-67,21	-101,44
Коефіцієнт фінансової автономії	0,98	0,39	0,38	-0,59	-0,01	-0,6
Коефіцієнт фінансової залежності	1,02	2,55	2,65	1,53	0,1	1,63
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,02	1,55	1,65	1,53	0,1	1,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,03	-1,36	-1,56	-1,39	-0,19	-1,58
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,99	0,22	1	-0,77	0,78	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,98	0,87	0,38	-0,11	-0,49	-0,6
Коефіцієнт мобільності активів	0,05	0,08	0,04	0,03	-0,04	-0,01

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Низьке значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами (-9537% в 2020 р.) говорить про те, що ризик виникнення таких перебоїв є відчутним. Крім цього, спостерігається підвищення ризику формування недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів протягом періоду 2018 - 2020 рр., що призвело б до тимчасової зупинки операційної діяльності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY». Про це говорить зниження частки власних обігових коштів в запасах на 101,44 процентних пунктів.

ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» не здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, а саме лише 38%. Той факт, що відповідний показник залишається низьким, говорить про недовіру до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує,

то низька частка власного капіталу не дозволить погасити більшу частину зобов'язань.

На кожну гривню власного капіталу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» припадає 2,65 гривень пасивів. У ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» було на момент складання звітності 1,65 гривень зобов'язань на кожну гривню власного.

Індикатор маневреності власного капіталу свідчить про низький рівень фінансової гнучкості цього джерела фінансування активів підприємства. На кінець 2020 р. значення дорівнює -156%.

У своїй політиці залучення зобов'язань в якості джерел фінансування, як можна судити із показника короткострокової заборгованості, підприємство робить акцент на короткострокових боргах, що дозволяє залишатися більш маневреним, залучати і платити за кошти лише в разі потреби. З іншого боку, якщо підприємству буде обмежено доступ до такої короткострокової заборгованості, то воно не зможе забезпечити стійкість господарських процесів. Поточні зобов'язання формували 100% зобов'язань в 2020 р. За 2018 - 2020 рр. індикатор ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» виріс на 0,01.

Якщо індикатор автономії враховує вартість власного капіталу, то загальний коефіцієнт фінансової стійкості розраховується з додатковим елементом у вигляді довгострокових зобов'язань ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY». Значення цього показника в 2020 р. в розмірі 38% говорить про те, що ризик зупинки діяльності через недостатній обсяг короткострокових зобов'язань є високим протягом найближчого року.

Структура активів ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» в 2020 р. вказує на низький рівень адаптивності, так як в разі необхідності підприємство не зможе швидко перебудувати свої бізнес-процеси, вивільнити фінансові ресурси з тих активів, які не є перспективними і недостатньо продуктивними в мінливих умовах, з іншого боку, направити їх згідно з оновленою політикою

формування активів. На кожну гривню необоротних активів було 0,04 гривень оборотних активів.

Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» наведена в табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ
«UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2019-2020 рр.**

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2019	2020	2020 / 2019
Рентабельність активів, %	-3,3	-1,93	1,37
Рентабельність власного капіталу, %	-5,03	-4,97	0,06
Рентабельність виробничих фондів, %	-3,63	-2,06	1,57
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	-15,72	-14,73	0,99

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Індикатор рентабельності активів ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», було сформовано чистого збитку в розмірі 1,93 копійок в 2020 р. Необхідно активізувати управлінський потенціал для формування плану відновлення додатної прибутковості і його практичної реалізації.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. На кожну гривню використуваного в 2020 р. власного капіталу власники отримали чистий збиток у розмірі -4,97 копійок. Підприємство вело до погіршення добробуту і матеріального становища власників, про що свідчить низьке значення індикатора рентабельності власного капіталу.

Про зниження ефективності використання виробничих активів ТОВ

«UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» в операційному процесі свідчить відповідний індикатор рентабельності. Його значення в 2020 р. становило -2,06%. Той факт, що в 2020 р. ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» не змогло домогтися достатньої операційної рентабельності, говорить про нездатність ефективно управляти операційними витратами. Важливо шукати можливості для їх подальшого скорочення. Рівень операційної маржі ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» залишався стійким в 2019 - 2020 рр.

Власники розглядають підприємство як перспективний актив, здатний в майбутньому генерувати їм прибуток, тому вони вважають за краще реінвестувати істотну частину заробленого протягом 2020 р. назад в діяльність компанії, тим самим забезпечуючи її додатковими фондами для подальшого розширення. Однак значення індикатора вище одиниці, а значить діють і інші чинники на таку динаміку.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Внутрішнє середовище ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» проаналізуємо за такими напрямками: персонал; організація управління та маркетинг; фінансовий стан; організаційна культура.

Організаційна структура управління ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» наведена на рис. 2.1. Як видно з рисунку структура управління ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є лінійно-функціональною. В цілому організаційна структура даного підприємства забезпечує ефективну діяльність кожного напрямку діяльності, які регулюють і контролюють функціональні підрозділи підприємства.

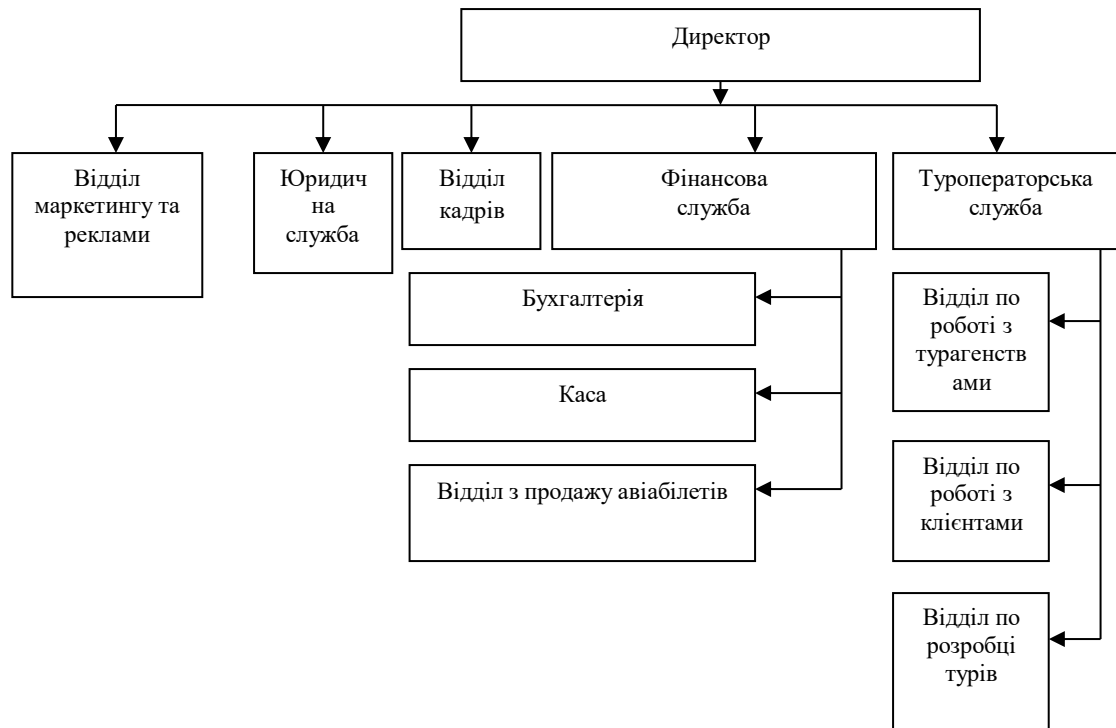


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Джерело: складено за даними ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Проведемо аналіз динаміки структури персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за ознакою участі в управлінському процесі та за кваліфікаційною ознакою за 2018-2020 рр. в табл.2.6. Відповідно до наведеної таблиці за характером виконуваних функцій персонал ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» поділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці та робітники.

За результатами табл. 2.6 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за категоріями дещо змінився. Так, за 2019 рік в порівнянні із 2018 роком фактична чисельність зменшилася на 11 осіб, а у 2020 році зменшилася на 13 осіб. ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» було змушено звільнити 13 співробітників в період пандемії, через не спроможність і далі утримувати ті позиції, без яких

підприємство може обійтися в короткостроковому періоді. В 2020 чисельність персоналу зменшилася на 3 керівника, 2 фахівця, 3 службовців та 5 робітників.

Таблиця 2.6

Динаміка структури персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Категорії персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення			
							2019/2018		2020/2019	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	6	17,1	6	23,1	3	23,0	0	6,0	-3	-0,1
Фахівці	5	14,3	4	15,4	2	15,5	-1	1,1	-2	0,1
Службовці	7	20,0	6	23,1	3	23,0	-1	3,1	-3	-0,1
Менеджери з продажу	17	48,6	10	38,4	5	38,5	-7	-10,2	-5	0,1
Всього	35	100,00	26	100,00	13	100,00	-9	0,0	-13	0,0

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

В структурі переважають група «менеджери», які в 2018 році становили 48,6% від усього персоналу організації, в 2019 році їхня частка зменшилася до 38,4%, і в 2020 році зросла до 38,5%. Другою за чисельністю групою є «службовці», часта яких в 2020 році становила 23,0%. Частка фахівців в організації в 2020 році складала 15,5%.

Проаналізуємо чисельність персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за статево-віковими ознаками: чисельність жінок/чоловіків, молодих спеціалістів/пенсіонерів у загальній чисельності працівників наведено в табл. 2.7.

Відповідно до відхилення 2020 року від 2019 року, чисельність жінок в організації зменшилася на 3 особи у 2020 році, водночас, як чисельність чоловіків зменшилася на 10 осіб. Також, зменшилася чисельність молодих спеціалістів на 13 осіб.

Таблиця 2.7

**Чисельність персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за
статевовіковими ознаками, за 2018-2020 рр.**

Статевовікова ознака	Роки			Зміни 2019 р. від 2018 р.		Зміни 2020 р. від 2019 р.	
	2018	2019	2020	осіб	%	осіб	%
Жінки	16	10	7	-6	-37,5	-3	-30,0
Чоловіки	19	16	6	-3	-15,8	-10	-62,5
<i>Всього:</i>	35	26	13	-9	-25,7	-13	-50,0
Пенсіонери	5	3	3	-2	-40,0	0	0,0
Молоді спеціалісти	30	23	10	-7	-23,3	-13	-56,5
<i>Всього:</i>	35	26	13	-9	-25,7	-13	-50,0

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Проаналізувавши динаміку за статевовіковими ознаками, доцільно зазначити, що в організації домінують молоді спеціалісти та жінки, що є доцільним для розвитку даної організації. Чисельність персоналу організації за ознакою стажу наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Чисельність персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за
ознакою стажу, за 2018-2020 рр.**

Стаж роботи	Роки			Зміни 2019 р. від 2018 р.		Зміни 2020 р. від 2019 р.	
	2018	2019	2020	осіб	%	осіб	%
до 1 року	15	12	5	-3	-20,0	-7	-58,3
1-3 роки	7	5	3	-2	-28,6	-2	-40,0
3-5 роки	6	4	1	-2	-33,3	-3	-75,0
5-10 років	5	3	2	-2	-40,0	-2	-33,3
більше 10 років	2	2	2	0	0,0	0	0,0
<i>Всього:</i>	35	26	13	-9	-25,7	-13	-50,0

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Відповідно до табл. 2.8, відхилення 2020 року від 2019 року свідчить, що чисельність працівників зі стажем роботи до 1 року зменшилася на 58,3%, від 1-3 років зменшилася на 40,0% та від 3-5 років на 75,0%, чисельність працівників

зі стажем роботи від 5-10 років зменшилася на 33,3%.

Оцінювання ефективності формування персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» проведемо через відповідні коефіцієнти руху персоналу підприємства у 2018-2020 р. і занесемо їх у таблицю 2.9.

Як бачимо з табл. 2.9, коефіцієнт обороту по прийому ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» в 2020 р. становив 0,1%, це пов'язано з тим, що протягом даного періоду було прийнято лише 1 нового працівника.

Таблиця 2.9

**Динаміка руху персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»
за 2018-2020 р.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 /2019 (+/-)
1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту по прийому	1,1	0,3	0,1	-0,2
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,4	23,6	9,2	-14,5
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,0	1,9	1,2	-0,7
Коефіцієнт сталості персоналу	15,2	16,7	17,6	0,9
Коефіцієнт заміщення персоналу	1,1	1,3	0,6	-0,7
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	1,5	1,5	0,0
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	1,1	1,7	1,7	0,0
Коефіцієнт приросту персоналу	0,8	-23,3	-9,1	14,2
Рівень стабільності персоналу	1,0	0,8	0,9	0,1

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Коефіцієнт обороту по вибуттю ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» в 2020 році значно зменшився (14,5%) у порівнянні з 2019 роком і становить 9,2% - це характеризує дуже високе вибуття персоналу протягом звітного періоду.

Значення коефіцієнту необхідного обороту персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є меншим за значення коефіцієнту обороту по вибуттю, що пов'язано з наявністю надлишкового обороту. Так, даний коефіцієнт в 2018 році становив – 0,4%, в 2019 році – 1,9%, в 2020 році – 1,2%. Коефіцієнт сталості персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» показує, що питома вага

працівників у середньообліковій чисельності, що на кінець 2020 рік відпрацювали рівно один рік в організації становить 17,6%, що на 0,9% більше за показник 2019 року. Коефіцієнт заміщення персоналу протягом в 2020 р становив 0,6%. Рівень стабільності персоналу в 2020 році становить 0,9%, що свідчить про низьку стабільність персоналу на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Політику управління персоналом ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», як і в попередні роки, було спрямовано на забезпечення необхідної кваліфікації працівників усіх рівнів для належного виконання ними функціональних обов'язків, і як результат – якісного обслуговування гостей. ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» також бере безпосередню участь у підготовці кадрів та підвищенні їх кваліфікації персоналу.

Наступним елементом внутрішнього середовища для аналізу виступатиме організація управління та маркетинг підприємства.

Стиль управління в ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»- демократичний. Кожен співробітник має право висловити свою думку. У спілкуванні керівників з підлеглими простежується конструктивна розмова. Співробітники мають право на помилку, вважається, що це навпаки крок до розвитку. До методів управління відносяться накази, розпорядження. Для визначення морально-психологічного клімату на підприємстві ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» розроблені анонімні анкети для співробітників всіх відділів і філій, які проводяться один раз в квартал в електронному вигляді, з обов'язковим зазначенням посади та міста. За результатами опитування підводяться підсумки і коригуються недоліки.

Організаційна структура управління ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» відповідає сучасним ринковим вимогам та забезпечує високу гнучкість у стратегії кожного господарського підрозділу підприємства, зумовлює звільнення керівника готелю від управління конкретними процесами і дає йому можливість зосереджуватись на загальній стратегії функціонування

підприємства.

В основі організації маркетингової діяльності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» визначено структуру його служби маркетингу. Сьогодні функції маркетингу в ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» офіційно виконує відділ маркетингу, в основному його метою є реклама й просування діяльності підприємства на ринку туристичних послуг, проводить дослідження ринку і найпопулярніших ЗМІ, аналізують потенційних споживачів послуг ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Відділ маркетингу та реклами на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо директору підприємства. Відділ маркетингу очолюється начальником відділу, що призначається і звільняється від посади директором підприємства. Структура і штати відділу затверджуються директором підприємства, виходячи з особливостей виробництва, а також обсягу робіт, покладених на відділ. Відділ керується у своїй роботі чинними законодавчо-нормативними актами, наказами і розпорядженнями по підприємству і дійсному Положенню.

Для визначення переваг та недоліків в управлінні маркетинговою діяльністю ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», використаємо ієрархічний аналіз складових маркетингової діяльності, що передбачає шість напрямів аналізу і 27 показники, що визначені експертним методом (було залучено 5 експертів – провідних фахівців підприємства - анкета та результати оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» наведена в Додатку Б). Кожен із цих показників оцінювали за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання. Експертні оцінки формувалися за такою шкалою: «дуже добре» - 5 балів, «добре» - 4, «частково» - 3, «погано» - 2, «дуже погано» - 1.

Дані Додатку Б свідчать, що у звітному році середня оцінка ефективності

управління маркетинговою діяльністю підприємства порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,2 до 3,5 бала. Приріст загального показника ефективності управління маркетинговою діяльністю не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів маркетингової діяльності вирівнялися, а по деяких позиціях навіть зросли.

Аналізуючи думку фахівців ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», що приймали участь в анкетуванні, у 2020 році відбулося зростання ефективності маркетингових досліджень на підприємстві, планування та організації маркетингу, якості управління та організація відділу маркетингу. Натомість, на думку фахівців ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», в 2020 році знизилася ефективність сегментації ринку та позиціонування продукції на ринку, управління продажами та функцій відділу комунікацій підприємства.

Виявлені недоліки та переваги управління маркетинговою діяльністю ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» систематизовано в табл.2.10.

Таблиця 2.10

**Недоліки та переваги управління маркетинговою діяльністю
ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»**

Недоліки	Переваги
<ul style="list-style-type: none"> - недостатня діяльність компанії в області вдосконалення маркетингових комунікацій; - відсутність налагодженої системи міжособистісних комунікацій. 	<ul style="list-style-type: none"> - наявність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії; - орієнтацію керівництва компанії на новітні маркетингові концепції; - ефективно сформована служба маркетингу на підприємстві і цілеспрямована діяльність в області управління маркетинговою діяльністю; - наявність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів

Щодо фінансів ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», то досліджуване підприємство протягом аналізованого періоду веде збиткову та нерентабельну діяльність. Чистий збиток ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» у 2020 році трохи зменшився, та становив 2490,3 тис. грн.

Підприємство не здатне вчасно погасити свої зобов'язання. ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є фінансово не стійким.

Також, для аналізу внутрішнього середовища ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», використаємо SNW - аналіз – стратегічний аналіз внутрішнього середовища з позиції сильних, слабких і нейтральних сторін підприємства. Кожен із показників оцінювали провідні фахівці підприємства за десятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання. Для здійснення SNW – аналізу для підприємства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» заповнимо таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

SNW – аналіз для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Фактор впливу щодо внутрішнього середовища підприємства	Якісна оцінка фактора (шкала 0...10, 10 – max)		
	S сильна	N нейтральна	W слабка
1	2	3	4
Стратегія підприємства			X
Організаційна структура	X		
Загальне фінансове положення	X		
Кваліфікація персоналу	X		
Обсяги продажів	X		
Плинність кадрів			X
Інновації як здатність до реалізації на ринку нових		X	
Заробітна плата		X	
Здатність до лідерства в цілому			X
Рівень маркетингу	X		
Рівень менеджменту	X		
Якість послуг, що надаються	X		
Імідж, ділова репутація підприємства		X	
Репутація підприємства як роботодавця	X		
Відносини з органами влади (в цілому)		X	
Відносини з посередниками		X	
Орієнтація на споживача	X		
Рівень технічної оснащеності			X
Інформаційне забезпечення		X	

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
Цінова політика	X		
Стимулювання збуту		X	
Досвід роботи підприємства	X		
Контроль якості послуг		X	
Сертифікація та стандартизація послуг		X	
Якість обслуговування покупців	X		
Ціни на послуги		X	
Ширина асортименту послуг		X	
Мотивація персоналу		X	

Таким чином, можна зробити висновок, що сильними сторонами ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є: великий досвід роботи підприємства; позитивна репутація у покупців; висока якість послуг; контроль якості послуг; забезпеченість кваліфікованими кадрами; ширина асортименту послуг тощо. Слабкими сторонами ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є достатньо високий рівень плинності кадрів, низьке технічне забезпечення та не ефективна стратегія розвитку підприємства.

Отже, проведений аналіз внутрішнього середовища показав, що ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є перспективним туристичним підприємством, яке розвивається, має високий рівень управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з високим рівнем вмотивованості, високою маркетинговою активністю, позитивною динамікою росту фінансових результатів та зростанням активів.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Визначимо конкурентну позицію ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» та кола його основних підприємств-конкурентів, використовуючи

карту стратегічних груп.

Київський ринок найбільших та найпопулярніших туроператорів станом на 01.02.2021 р. поділений таким чином: ТОВ «Зевс» - 29,4%; ПП «Альянс» - 28,3%; ТОВ «UGC»- 14,2%; ТОВ «Pegas»- 12,6%, ТОВ «Пілігрим-М» - 11,2%, інші – 4,3% (рис. 2.2).

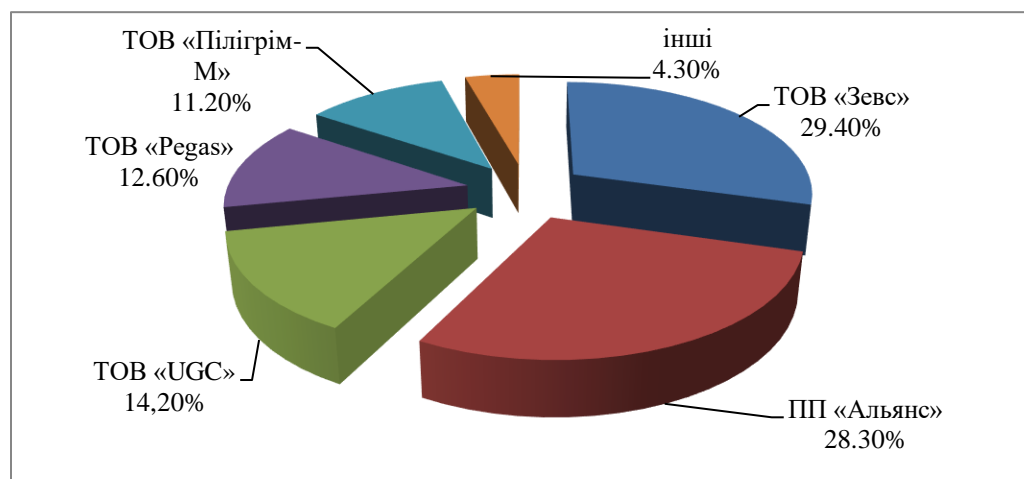


Рис. 2.2. Частка ринку ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» та його основних конкурентів станом на 01.02.2021 р.
Джерело: [89]

Для побудови карти стратегічних груп спочатку визначимо діапазон основних характеристик, що відрізнять компанії одну від одної - на наш погляд це ціна послуг та асортимент послуг. Проаналізуємо діапазон цін на послуги ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» та його основних конкурентів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз цін на послуги ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» та його основних конкурентів

Підприємство	Ціни, дол.США/чол.	
	Екскурсійні тури	МІСЕ тури
1	2	3
ТОБ «Зевс»	Від 800-2000	300-800
ТОБ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»	850-2700	400-1100
ПП «Альянс»	950-2500	300-900
ТОБ «Pegas»	900-2000	350-1100
ТОБ «Пілігрим-М»	1100-3100	400-1200

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації [88-92]

Як видно з табл. 2.12, лідером за цінами на послуги є ТОВ «Зевс», на другому місці ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» – ціни знаходяться майже на однаковому рівні з ТОВ «Зевс». Найдорожчий діапазон цін належить ТОВ «Альянс».

Проаналізуємо асортиментні групи ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» та його основних конкурентів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз асортиментної групи ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» та його основних конкурентів

Підприємство	Асортиментні групи			
	Екскурсійні тури	Ділові тури	Гірськолижні тури	Автобусні тури
1	2	3	4	5
ТОВ «Зевс»	100	150	200	460
ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»	150	180	180	380
ПП «Альянс»	90	120	150	280
ТОВ «Pegas»	70	100	180	230
ТОВ «Пілігрим-М»	70	100	160	240

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації [88-92]

Як видно з табл. 2.13, за асортиментом послуг лідером є ТОВ «Зевс», на другому місці ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», асортимент ПП «Альянс» на третьому місці.

Визначивши коло основних гравців на київському ринку туроператорів, порівнявши їх ціни на послуги та проаналізувавши асортимент послуг даних підприємств, представимо їх на карті стратегічних груп (рис. 2.3).

Отже, згідно карти стратегічних груп, найбільшими конкурентами ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є ТОВ «Зевс» та ПП «Альянс». Ситуація на ринку туроператорів є дуже сприйнятливою для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY». Великий потенціал щодо збільшення реалізації послуг, висока якість та помірна ціна розкривають додаткові можливості пошуку споживачів на ринку.

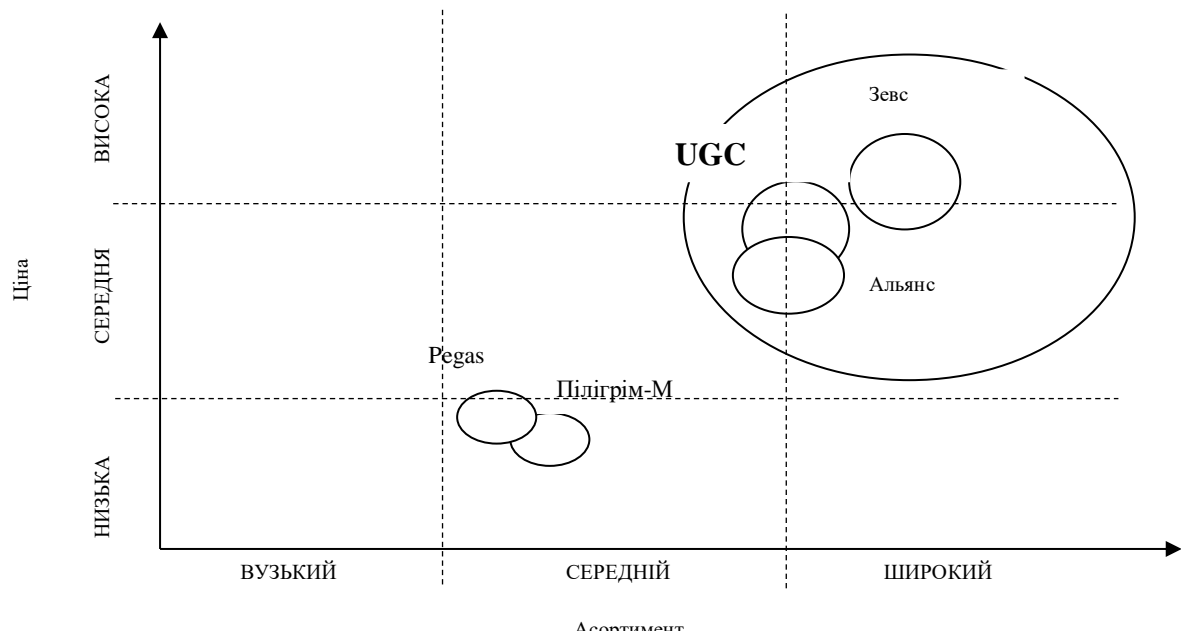


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: складено автором

Аналіз конкурентних позицій ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» наведено в табл.2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз конкурентних позицій ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Параметри	ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»	ТОВ «Зевс»	ПП «Альянс»
Переваги	Значний досвід, наявність постійних клієнтів, наявність широкого асортименту туристичних програм, гнучка цінова політика, професійний персонал	Широка база пропозицій, налагоджені зв'язки з постачальниками, великий досвід роботи, свій сайт в мережі Інтернет	Висока фінансування, низькі ціни, наявність попиту, наявність постійних клієнтів, сайт в мережі Інтернет з можливістю бронювання туру, групи в соціальних мережах

Параметри	ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»	ТОВ «Зевс»	ПП «Альянс»
Недоліки	Слабке просування, наявність конкурентів, нерозроблена збутова стратегія, незручне розташування (немає парковки поруч), ненадійні постачальники, не ефективно представлення в мережі Інтернет	Високі ціни, наявність конкурентів, відсутня онлайн бронювання	Невеликий досвід, наявність конкурентів, слабкий кадровий склад

Джерело: складено автором

Таким чином, основною перевагою ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є значний досвід роботи, кваліфікований персонал, гнучка цінова політика, наявність постійних клієнтів.

До недоліків слід віднести слабке просування своїх послуг, наявність безлічі конкурентів, що володіють перевагами в порівнянні з ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», неопрацьована збутова стратегія, незручне розташування. До самого серйозного недоліку слід віднести те, що у ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» не зручний для користувачів сайт, немає групи і сторінок в соціальних мережах.

Для більш повного аналізу макросередовища підприємства був проведений PEST-аналіз, який відобразив політичні, економічні, соціально - культурні та технологічні фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування туристичного підприємства (табл. 2.15).

Аналізуючи представлені в таблиці фактори, можна зробити висновок, що на діяльність підприємства в даний час впливають багато з наведених факторів.

Таблиця 2.15

PEST- аналіз: основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на туристичний ринок України

Політичні	Економічні
<ul style="list-style-type: none"> - Зміна законів, що регулюють туристичну галузь; - Політичні конфлікти між державами; - Тимчасове закриття кордонів для в'їзду туристів у зв'язку з пандемією COVID-2019 (призупинення авіасполучення і т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Знецінення нафти; - Різка зміна курсу валют; - Безробіття, в зв'язку з самоізоляції; - Низький рівень доходів населення; - Нестабільна економічна ситуація в світі
Соціально-культурні	Технологічні
<ul style="list-style-type: none"> - Введення режиму самоізоляції у зв'язку з поширенням вірусу; - Побоювання туристів виїзду за кордон; - Зростання популярності самостійного туризму 	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток технологій інтернет - продажів; - Зростання популярності віртуального туризму; - Популярність технологій ГІС в туризмі

Для більш точної оцінки ступеня впливу кожного з факторів, менеджерам туристичної агенції було запропоновано оцінити значимість впливу факторів зовнішнього середовища за п'ятибальною системою, де 1 - мало значуща подія (неважливе для діяльності підприємства); 5 - дуже значуща подія, яка суттєво впливає на діяльність підприємства. З результати експертних оцінок можна ознайомитися в таблиці 2.16.

На думку опитаних експертів, найбільш впливовими факторами є:

- тимчасове закриття кордонів для в'їзду туристів у зв'язку з пандемією COVID-2019 (призупинення авіасполучення і т.д.);
- різка зміна курсу валют;
- безробіття, у зв'язку з самоізоляції;
- низький рівень доходів населення;
- введення режиму самоізоляції у зв'язку з поширенням вірусу;
- розвиток технологій інтернет - продажів

PEST-аналіз: оцінки експертів з приводу важливості факторів

Групи факторів	Опис події / фактору	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середнє значення
Політичні	Зміна законів, що регулюють туристичну галузь	4	5	4	4,5
	Політичні конфлікти між державами	4	5	4	
	Тимчасове закриття кордонів для в'їзду туристів у зв'язку з пандемією COVID-2019 (призупинення авіасполучення і т.д.)	5	5	5	
Економічні	Знецінення нафти	4	3	5	4,0
	Різка зміна курсу валют	5	5	5	
	Безробіття, в зв'язку з самоізоляції	5	5	4	
	Низький рівень доходів населення	4	5	5	
	Нестабільна економічна ситуація, в цілому	4	3	4	
Соціально-культурні	Введення режиму самоізоляції у зв'язку з поширенням вірусу	5	5	5	4,4
	Побоювання туристів виїзду за кордон	4	5	4	
	Зростання популярності самостійного туризму	4	3	5	
Технологічні	Розвиток технологій інтернет - продажів	5	5	4	3,6
	Зростання популярності віртуального туризму	4	4	3	
	Популярність технологій ГІС в туризмі	3	2	3	

Дотримуючись подальшої методики PEST-аналізу експертам було запропоновано оцінити вірогідність появи кожного фактору у зовнішньому середовищі. Оцінювати пропонувалося за п'ятибальною системою, де 1 - малоімовірна подія, а 5 - ймовірність появи події дуже висока.

Результати експертних оцінок відображені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

PEST-аналіз: оцінки експертів з приводу ймовірності появи фактору

Групи факторів	Опис події / фактору	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середнє значення
Політичні	Зміна законів, що регулюють туристичну галузь	5	4	4	4,6
	Політичні конфлікти між державами	4	5	5	
	Тимчасове закриття кордонів для в'їзду туристів у зв'язку з пандемією COVID-2019 (призупинення авіасполучення і т.д.)	5	5	5	
Економічні	Знецінення нафти	5	5	5	20,7
	Різка зміна курсу валют	5	5	5	
	Безробіття, в зв'язку з самоізоляції	5	5	5	
	Низький рівень доходів населення	5	4	5	
	Нестабільна економічна ситуація, в цілому	5	5	5	
Соціально-культурні	Введення режиму самоізоляції у зв'язку з поширенням вірусу	5	5	5	4
	Побоювання туристів виїзду за кордон	3	4	4	
	Зростання популярності самостійного туризму	3	3	4	
Технологічні	Розвиток технологій інтернет – продажів	4	5	5	4,2
	Зростання популярності віртуального туризму	4	3	3	
	Популярність технологій ГІС в туризмі	5	4	5	

Проаналізувавши таблицю 2.17, можна зробити висновок про те, що найбільш імовірними факторами експерти порахували:

- тимчасове закриття кордонів для в'їзду туристів у зв'язку з пандемією COVID-2019 (призупинення авіасполучення і т.д.);
- знецінення нафти;
- різка зміна курсу валют;
- безробіття, у зв'язку з самоізоляцією;

- нестабільна економічна ситуація, в цілому;
- введення режиму самоізоляції у зв'язку з поширенням вірусу;
- політичні конфлікти між державами;
- низький рівень доходів населення;
- розвиток технологій інтернет - продажів;
- популярність технологій ГІС в туризмі.

Результати оцінок експертів з таблиць 2.16 і 2.17 були узагальнені в зведеної табличній формі PEST-аналізу (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**PEST-аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність
ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»**

Групи факторів	Опис події / фактору	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середнє значення
Політичні	Зміна законів, що регулюють туристичну галузь	5	4	4	4,6
	Політичні конфлікти між державами	4	5	5	
	Тимчасове закриття кордонів для в'їзду туристів у зв'язку з пандемією COVID-2019 (призупинення авіасполучення і т.д.)	5	5	5	
Економічні	Знецінення нафти	5	5	5	4,94
	Різка зміна курсу валют	5	5	5	
	Безробіття, в зв'язку з самоізоляції	5	5	5	
	Низький рівень доходів населення	5	4	5	
	Нестабільна економічна ситуація, в цілому	5	5	5	
Соціально-культурні	Введення режиму самоізоляції у зв'язку з поширенням вірусу	5	5	5	4
	Побоювання туристів виїзду за кордон	3	4	4	
	Зростання популярності самостійного туризму	3	3	4	
Технологічні	Розвиток технологій інтернет - продажів	4	5	5	4,1
	Зростання популярності віртуального туризму	4	3	3	
	Популярність технологій ГІС в туризмі	5	4	5	

Дані, наведені в таблиці показують, що можна виділити групу найбільш перспективних можливостей і найбільш небезпечних загроз, на які варто звернути увагу.

Виходячи з результатів PEST - аналізу, підприємства туристської сфери обов'язково повинні скористатися наступними можливостями: зміна законів, що регулюють туристичну галузь; розвиток технологій інтернет - продажів; зростання популярності віртуального туризму; популярність технологій ГІС в туризмі. До загроз можна віднести: різка зміна курсу валют; нестабільна економічна ситуація, в цілому; політичні конфлікти між державами; низький рівень доходів населення.

Безумовно, в нинішній ситуації, всі перераховані вище фактори мають безпосередній вплив на діяльність ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY». Усі діючі організації в сфері туризму знаходяться під прямим впливом зовнішніх факторів, на які вони вплинути і змінити не в силах. Перед підприємствами стоїть завдання - навчитися діяти в умовах кризи і втриматися на ринку.

Аналіз позиції підприємства в галузі включає виділення її слабких та сильних сторін, можливостей та погроз, а також рівень конкурентоспроможності підприємства. Визначаємо сильні та слабкі сторони ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» та виявляємо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.19).

Для підприємства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» після проведеного SWOT-аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту послуг та вдосконалення маркетингових комунікацій. Після позиціонування загроз було

Таблиця 2.19

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Висока якість послуг 2. Великий досвід роботи на туристичному ринку 3. Приймає участь у міжнародних проєктах, виставках. 4. Зростання числа споживачів 5. Впровадження новітніх технологій в сфері надання туристичних послуг 6. Власна розгалужена мережа відділень 7. Наявність постійних споживачів 8. Встановлені стабільні зв'язки з постійними споживачами 9. Перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво підприємства 10. Швидке адаптування до потреб споживача	1. Постійна необхідність у великих інноваційних інвестиціях. 2. Наявність великої кількості турагентств та туроператорів, що забезпечують конкуренцію 3. Коливання розміру прибутку в залежності від цін на послуги 4. Невисокий рівень престижності компанії
Можливості	SO – стратегія	WO - стратегія
1. Поява нових ділових партнерів 2. Зростання купівельної спроможності населення 3. Зміна вподобань споживачів	- збільшення частки ринку - вихід на нові ринки	- розвиток інформаційних технологій - диверсифікація послуг
Загрози	ST – стратегія	WT - стратегія
1. Велика кількість конкурентів. 2. Недоліки системи оподаткування. 3. Ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм. 4. Економічна нестабільність в Україні.	- регулярне проведення маркетингових досліджень; - підвищення кваліфікації персонал	- вдосконалення технологій надання послуг; - вдосконалення маркетингових комунікацій

Джерело: складено автором

виявлено, що до критичного стану підприємство можуть призвести вдосконалення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів на послуги конкурентів.

Висновок до 2 розділу

ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» працює на ринку туристичних послуг України з 2004 року. Одним з предметів діяльності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», згідно Статуту, є туроператорська діяльність. Профіль туроператора - високоякісне обслуговування клієнтів на найпопулярніших напрямках зарубіжного туризму. Чистий збиток ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» становить 7087 тис. грн. в 2018 р. Позитивна динаміка показника ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» (скорочення збитку 4596,7 тис. грн.) говорить про спроби відновити прийнятний фінансовий результат, але все ж підприємство не здатне нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку. Менеджмент активно вживає заходів з відновлення прийнятного фінансового результату, проте від'ємний обсяг (2490,3 тис. грн. на кінець 2020 р.) говорить про реальне знецінення залученого капіталу власників.

ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є перспективним туристичним підприємством, яке розвивається, має високий рівень управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з високим рівнем вмотивованості, високою маркетинговою активністю, позитивною динамікою росту фінансових результатів та зростанням активів.

Основними конкурентами ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є ТОВ «Зевс», ПП «Альянс». Ситуація на ринку туроператорів є дуже сприятливою для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY». Великий потенціал щодо збільшення реалізації послуг, висока якість та помірна ціна розкривають додаткові можливості пошуку споживачів на ринку.

Для підприємства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» після проведеного SWOT-аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту послуг та вдосконалення маркетингових комунікацій. Після позиціонування загроз було виявлено, що до критичного стану підприємство можуть призвести вдосконалення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів на послуги конкурентів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

3.1. Прогнозування імовірності банкрутства ТОВ «Ukrainian Global Company» за різних методичних підходів

Для визначення необхідності механізму стабілізації показників господарської діяльності підприємства та з метою швидкої ідентифікації фінансової кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, доцільно впроваджувати систему виявлення загрози банкрутства з метою розробки антикризових заходів, а також спеціальних методів фінансового управління підприємством. Ідентифікація масштабів кризового стану підприємства дає можливість визначити принциповий напрям використовуваних форм і методів його фінансового оздоровлення.

Проведено аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», використовуючи п'ятифакторну модель Альтмана (Додаток В, табл.В.1). В 2020 р. значення показника Z для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» становить $-0,01$. Швидше за все, ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» збанкрутує.

Проведено аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», використовуючи модель Ліса (Додаток В, табл.В.2). Значення показника Z моделі Ліса в 2020 році для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» становить $-0,04$. В 2020 р. імовірність банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» висока.

Проведено аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», використовуючи модель Таффлера і Тішоу (Додаток В, табл.В.3). Z Таффлера і Тішоу в 2020 році для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

становить 0,14. Вірогідність банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» висока.

Проведено аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», використовуючи модель Спрінгейта (Додаток В, табл.В.4). Z Спрінгейта в 2020 році для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» становить -0,63. Імовірність банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» в 2020 р. висока.

Проведено аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», використовуючи модель прогнозу ризику банкрутства ІДЕА (Додаток В, табл.В.5). Z моделі ІДЕА в 2020 році для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» дорівнює -5. Імовірність банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» максимальна (90%-100%).

Проведено аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», використовуючи модель О.О Терещенка (Додаток В, табл.В.6). В 2020 році значення показника Z становить (за формулою 1.1)-0,45. Банкрутство ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» загрожує.

Проведено аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», використовуючи модель Т.І Тесленко і Г.В. Мамонової (Додаток В, табл.В.7). В 2020 році значення показника Z становить (за формулою 1.2) 1411,67. Оскільки фактична сума поточних зобов'язань підприємства за 2020 рік перевищує отриману в результаті розрахунку граничну суму поточних зобов'язань, то банкрутство ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» загрожує.

Далі здійснено аналіз ймовірності настання банкрутства для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр. за моделлю Матвійчука А. В, що подано у Додатку В, табл.В.8. В 2020 році значення показника Z становить (за формулою 1.5) -1,45. Отримуємо значення Z менше за 1,104, то це свідчить

про незадовільний фінансовий стан та, відповідно, високу ймовірність банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Систематизація результатів проведеного аналізу ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Систематизація результатів проведеного аналізу ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр.

Модель	2018	2019	2020
П'ятифакторна модель Е. Альтмана	19,79	0,43	-0,01
Модель Романа Ліса	0,05	0	-0,04
Модель Таффлера і Тішоу	0,34	0,07	0,14
Модель Спрінгейта	-1,94	-0,24	-0,63
ІДЕА	-0,56	-0,65	-5
Модель О.О. Терещенко	14,01	1,9	-0,45
Модель Т.І Тесленко і Г.В. Мамонової	1566,78	3937,31	1411,67
Модель А. В. Матвійчука	32,65	1,39	-1,45

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновки, що ймовірність настання банкрутства для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» достатньо велика. Підприємству необхідно у майбутньому здійснювати напрямки зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня ліквідності та платоспроможності, та здійснити впровадження антикризових заходів фінансового оздоровлення підприємства.

ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» вже кілька років перебуває в процесі фінансового оздоровлення. ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» планувало поліпшити свою фінансову стійкість через зростання обсягів продажів, а отже, і прибутку, за допомогою створення ефективної служби маркетингу і зміни організаційної структури підприємства.

Протягом аналізованого періоду ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» здійснювало реструктуризацію кредиторської та дебіторської заборгованості, що цілком фінансовим механізмом поліпшення становища підприємства і сприяє виходу з кризи за допомогою вивільнення грошових

коштів, зменшення зобов'язань або отримання більш вигідних умов для їх погашення. Для стимулювання своєчасної сплати дебіторської заборгованості ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» пропонувало контрагентам знижки при сплаті в певний день.

У 2019 році було найнято додаткового юриста, який спеціалізується на складанні претензій і ведення справ в господарському суді. Ця міра повинна була сприяти ефективності роботи з боржниками підприємства.

Було введено в практику готувати набір рахунків і актів бухгалтерського обліку ближче до середини місяця, а не до кінця. Це дозволило раніше оплатити продукцію і послугу тим клієнтам ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», які мають можливість здійснити платіж заздалегідь.

ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» володіє висококваліфікованим управлінським персоналом з великим досвідом роботи в сфері реалізації туристичних послуг. У той же самий час підприємство відчуває нестачу в кваліфікованих робітниках. Для вирішення цієї проблеми на підприємстві розроблена і реалізується кадрова політика, спрямована на підвищення кваліфікації працівників. Передбачається навчання як уже зайнятих в процесі виробництва послуг працівників, так і новоприйнятих. Для останніх у всіх основних відділах підприємства створені кваліфіковані комісії з їхнього навчання.

Співпраця зі споживачами продукції/послуг ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» здійснюється в рамках як разових, так і довгострокових контрактів. Для розширення ринків збуту послуг, пошуку нових клієнтів ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» в 2019 році брало участь у всіх виставках спеціалізованої тематики, що проводяться на території України.

Планування заходів в області підвищення якості послуг на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» здійснюється на основі комплексного підходу, тобто одночасного вирішення задач модернізації та введення в

експлуатацію нового сучасного обладнання, оптимізації витрат сировини і матеріалів, зниження енерговитрат та ін.. Розробка і реалізація плану енергозберігаючих заходів дозволила знизити показник енергозбереження в порівнянних умовах в 2018 р. з 10,6% до 10% в 2020 р.

Таким чином, стратегія діяльності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» щодо поліпшення фінансової ситуації і підвищенню ефективності діяльності була визначена. Діяльність щодо фінансового оздоровлення принесла свої результати, і ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» вдалося досягти певного зменшення обсягів збитку (див.табл.2.2). Крім того, була укладена мирова угода з кредиторами і реструктурована основна заборгованість підприємства.

Однак створити ефективну систему маркетингу, в тому числі збуту, реклами, ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» ще не вдалося. Ситуація ускладнилася падінням надалі деяких показників, яких вдалося досягти раніше, а також виникненням нових проблем, що пов'язані з впливом на світовий туристичний ринок пандемії COVID -19.

Таким чином, на момент аналізу фінансової ситуації ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», етап його первинного фінансового оздоровлення можна вважати завершеним, гострота кризової ситуації знята, і підприємство показало свою здатність впоратися з фінансовими труднощами. Однак наявність серйозних невирішених проблем і деяке погіршення ситуації говорять про необхідність проведення подальшого фінансового оздоровлення, завершення багатьох уже початих процесів, а також коригування стратегії діяльності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

3.2. Пропозиції щодо фінансового оздоровлення ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Результати аналізу, проведеного у попередньому розділі даної роботи, показали, що, незважаючи на зниження чистого збитку, фінансовий стан ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» можна охарактеризувати, як нестійкий, поєднаний з високою залежністю від позикового капіталу і порушенням поточної платоспроможності. Все це вимагає прийняття необхідних заходів щодо поліпшенню фінансової стійкості організації.

Аналіз фінансового стану ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» виявив неплатоспроможність організації, не ліквідність балансу, недолік оборотних активів для підтримки поточної ліквідності організації, кризовий фінансовий стан і високу залежність від позикового капіталу. ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» протягом аналізованого періоду вже здійснило ряд заходів щодо фінансового оздоровлення, які принесли свої результати, і підприємство показало свою здатність впоратися з фінансовими труднощами. Однак ще залишився ряд серйозних невирішених проблем, які необхідно вирішити у майбутньому, для повного фінансового оздоровлення ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Подальше фінансове оздоровлення повинно бути орієнтоване вже не на запобігання банкрутства і виживання підприємства, а на послідовне підвищення ефективності його діяльності, розвиток виробництва з урахуванням особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища.

На підставі проведеного дослідження можемо сформулювати рекомендації щодо забезпечення покращення фінансового стану ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY». Дані рекомендації являють собою певні цілі і шляхи їх досягнення, які повинні бути сьогодні в пріоритеті фінансово-господарської діяльності підприємства:

1. Максимізація доходу і забезпечення його ефективного розподілу, що є одним із головних завдань, що стоїть в пріоритеті роботи будь-якої компанії.

Для збільшення доходу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» пропонується розробити новий тур вихідного дня до Польщі – «Легенди Північної Польщі». Програма пропонованого туру наведена в Додатку Г. Розрахунок вартості туру вихідного дня до Польщі на 1 людину буде здійснено у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Зважаючи на те, що діяльність ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» туристичному ринку є прибутковою за рахунок зовнішнього (виїзного) туризму і за рахунок різкого збільшення продажів внутрішніх турів у пік сезону, а так само те, що Україна в цілому не має достатньої привабливості як об'єкт в'їзного туризму, для досліджуваного підприємства варто також використовувати стратегію розвитку ринку в галузі внутрішнього зеленого туризму. Це досить складні для організації тури, але апробувавши їх для внутрішніх клієнтів і, відповідно, налагодивши інфраструктуру, можна буде залучати туристів із-за кордону.

2. Вдосконалення кадрового планування на підприємстві.

В планованому році ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» необхідно здійснювати заходи щодо утримання існуючої кількості працівників, оскільки в сьогоденних умовах підприємство навряд буде приймати на роботу нових співробітників.

Кадрове планування на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» здійснюється неефективно, в даному процесі існують проблеми, а саме: неефективне планування потреби в персоналі (проводиться в поточному режимі, а не на довгостроковій основі), що виражається в тривалих термінах закриття вакансій і, як наслідок, високих фінансових витратах на набір (залучення) персоналу, тому розроблений ряд заходів щодо вдосконалення кадрового планування на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Заходи щодо вдосконалення кадрового планування на ТОВ
«UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»**

№ п/п	Проблема	Заходи	Відповідальний	Строки	Витрати, грн.
1	2	3	4	5	6
1	Неефективне планування потреби в персоналі (проводиться в поточному режимі, а не на довгостроковій основі)	Аналіз плинності. Здійснювати прогнозування потреби організації в персоналі	Керівник відділу персоналу	1 місяць	16000
		Попередньо розробити прогноз потреби в персоналі і підготувати випереджаючі кадрові рішення	Керівник відділу персоналу разом з керівниками підрозділів	3 місяці	31500

Джерело: складено автором

Для вирішення проблеми неефективного планування потреби в персоналі на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» необхідно:

1) Ввести прогнозування потреби організації в персоналі. Для цього, зокрема, потрібно провести збір інформації про стан кадрових ресурсів. Відповідальними за цей захід є керівник відділу персоналу. Прогнозування потреби організації в персоналі являє собою розрахунок необхідного числа працівників, а також їх розстановку відповідно до стратегічних завдань підприємства. Розрахунок - це інформаційна основа для прийняття управлінських рішень в області залучення персоналу, його підготовки і перепідготовки.

2) Попередньо розробити прогноз потреби в персоналі (оцінити перспективні потреби по конкретних посад і їх кількості) і підготувати випереджаючі кадрові рішення. Відповідальними за цей захід є не тільки керівник відділу персоналу, а й керівники підрозділів, оскільки інформацією про виробничі плани мають вони. Крім того, це обумовлено тим, що кадрове планування має бути складовою частиною загального процесу планування на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Випереджаючими кадровими рішеннями, зокрема, можуть бути

планування набору та відбору персоналу (вибір джерел набору персоналу, вибір методів відбору персоналу, визначення термінів, планування витрат на залучення персоналу), проведення ділової оцінки. Ділова оцінка персоналу - це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик людини вимогам посади або робочого місця. Це дозволить забезпечити ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» в потрібний час, в потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією таким персоналом, який необхідний для досягнення цілей організації.

Ефективне кадрове планування сприятиме вдосконаленню процесу прийому на роботу, тому що планування є джерелом інформації про потреби організації в персоналі, що дає можливість забезпечити пошук і відбір кандидатів на планомірній основі, знизити витрати і уникнути кризових ситуацій, пов'язаних з нестачею робочої сили. Завдяки плануванню, керівний склад ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» може своєчасно прийняти те чи інше управлінське рішення, з огляду на дефіцит робочої сили або, навпаки, передбачаючи наростаючий попит на робочу силу. Уміння правильно розрахувати потреби в співробітниках дозволить уникнути кадрових ризиків, забезпечуючи ефективну роботу персоналу.

До показників соціальної ефективності та переваг впровадження в практику заходів щодо вдосконалення кадрового планування в ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», можна віднести наступні:

1) Організація буде краще підготовлена для подолання наслідків зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

2) Ретельне визначення можливих майбутніх потреб в людських ресурсах допоможе організації знайти нові і більш ефективні способи управління людськими ресурсами.

3) Організація зможе уникнути ризиків як надлишку, так і дефіциту співробітників.

4) Планування допоможе організації створити і в подальшому розвивати програми навчання персоналу і забезпечення наступності керівництва.

5) Керівництво змушене буде критично оцінити сильні і слабкі сторони людських ресурсів компанії і політики в області персоналу.

У разі, якщо на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» спостерігається високий рівень плинності кадрів, потрібно постійно шукати заміну співробітникам, що звільняються, проводити адаптацію і навчання новачків, вирішувати проблему наступності і збереження комерційної інформації. Як показав проведений раніше аналіз системи управління персоналом, рівень плинності кадрів на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за три роки зріс на 3%, що саме собі є негативним показником. При тому, що нормальним вважається рівень плинності кадрів 5% в рік, в аналізованій організації він становить 9,2% за 2020 р. тобто вище норми.

Раніше було зазначено, що недоліки планування кадрових ресурсів негативно позначаються на терміни закриття вакансій і, відповідно, розмір фінансових витрат на набір (залучення) персоналу. Згідно з даними керівника відділу персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», усунення виявлених в кадровому плануванні проблем дозволить знизити рівень плинності кадрів в два рази, а значить, кількість звільнених за рік складе в два рази менше, тобто 7 осіб.

3. Скорочення комерційних витрат підприємства.

ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» пропонується скоротити комерційні витрати, що передбачає введення заходів з оптимізації системи мотивації персоналу підприємства, яка полягає в впровадженні моделі матеріального стимулювання для менеджерів відділу продаж підприємства.

Рекомендована модель дозволяє менеджеру відділу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» регулювати свій фонд заробітної плати, впливати на його

розмір і виявляти недоліки у своїй діяльності. На підприємстві ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» прийнята певна політика в області формування фонду оплати праці. Відповідно до неї, фонд оплати праці менеджера відділу продаж складається з посадового окладу та преміального фонду, при цьому $1/3$ - це посадовий оклад, а $2/3$ - це преміальний фонд. Відповідно, посадовий оклад - це гарантована фіксована сума (10 000 тис.грн.), а преміальний фонд - 200% від суми посадового окладу. Нами рекомендовано формувати його виходячи з результатів виконання КРІ - ключових показників роботи менеджера, таких як:

- фізичний обсяг реалізації послуг;
- вартісний обсяг реалізації послуг;
- виконання особистих завдань;
- середньозважена планована ціна за одиницю послуги;
- рівень дебіторської заборгованості замовників;
- збереження і розширення клієнтської бази.

Важливою умовою створення КРІ є доступність розуміння показників менеджерами з продажу. Зазвичай, менеджери зосереджені на виконанні одного або двох показників роботи. Вони по-різному розуміють завдання своєї діяльності, і, як наслідок, не прагнуть до роботи над усіма факторами, від яких залежить ефективність роботи підприємства в цілому. Одні концентруються на реалізації дешевої послуги, реалізуючи при цьому більший обсяг послуг, інші - на продажу послуг за вищою ціною, треті - зацікавлені в розширенні клієнтської бази і т. д. Рекомендований КРІ дозволяє уточнити уявлення про те, як потрібно діяти і надати цільову спрямованість роботі співробітників. Розробка КРІ здійснювалась з урахуванням експертного опитування керівників підприємства, на основі якого розроблена таблиця 3.3.

Як недолік пропонованої системи можна відзначити, що при великому діапазоні показників менеджер може бути дезорієнтований і є ймовірність, що він не зможе чітко сформулювати коло завдань за всіма показниками діяльності, так як їх багато.

Таблиця 3.3

Система нормативів преміального фонду за показниками роботи менеджера відділу продажу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Показники роботи менеджера	Розмір премії за виконання 100%		Нормативи виплати премії з перевиконанням		Нормативи по депреміювання	
	У % до окладу	В грн.	Одиниця виміру	Премія в грн.	Одиниця виміру	Депреміювання у грн.
Фізичний обсяг реалізації послуг, шт.	30,00	3000	+1%	30	-	-
Вартісний обсяг реалізації послуг, тис.грн.	50,00	5000	+1%	50	-	-
Середньозважена ціна за одиницю послуги, грн.	25,00	2500	+1%	25	-	-
Особисті завдання	25,00	2500	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість покупців, тис. грн.	30,00	3000	+1%	30	-2%	60
Нові клієнти	40,00	4000	+1%	40	Втрата клієнта	1000
Всього	200,0	20 000				

Джерело: складено автором

У ряді українських підприємств існує практика застосування депреміювання. На думку деяких авторів, дана система працює ефективно і дозволяє виконати поставлені перед організацією цілі [35]. У відповідності з нашими рекомендаціями депреміювання у ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» буде здійснюватися тільки за двома показниками, що не характерно для класичної системи депреміювання. Це пояснюється тим, що, по суті, пропонована модель і так по собі достатня жорстка. У зв'язку з цим прийнято рішення, що депреміювання доцільно нараховувати саме за тими показниками, які суттєво впливають на подальший розвиток ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY». Скорочення клієнтської бази і, як наслідок, втрата каналів збуту послуг для підприємства вважається серйозним недоглядом. Таке ж значення має

рівень дебіторської заборгованості - при затримці розрахунків з клієнтами підприємство починає зазнавати додаткових труднощів у виконанні своїх зобов'язань і підтримці своїх функцій, таких як купівля обладнання, придбання послуг для подальшої реалізації і т.д.

4. Відкриття інформаційного центру.

На основі аналізу діяльності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» керівництву компанії було запропоновано створити інформаційний центр. Цілями створення даного відділу є:

- підвищення реалізації туристичних продуктів в період масових продажів;
- реорганізація роботи підприємства;
- розвантаження менеджерів з продажу від побічної роботи.

Введення в компанії даного відділу має бути в літній період, з 01 червня - по 31 серпня, тривалістю три місяці, так як це найінтенсивніший час замовлень. В інформаційному центрі має працювати від 2 до 5 помічників менеджерів, переважно студентів. Студенти, що навчаються за спеціальністю «Менеджмент», «Управління персоналом», «Менеджмент в туризмі», «Туризм та готельний бізнес» і т. д. Таким чином витрати на оплату праці будуть мінімальні, в зв'язку з тим, що в цей час в університетах період практичних занять і студентам потрібен ефективний досвід знайомства з туристичною діяльністю.

Інформаційний центр пропонується відкрити в одному з торгово-розважальних центрів міста, з найбільшою відвідуваністю.

Витрати на впровадження заходу складуть: 122 тис.грн.

5. Участь ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» у виставках.

В умовах несприятливої економічної і геополітичної ситуації в країні зріс інтерес до внутрішнього туризму і переорієнтації частини громадян України на внутрішньоукраїнський туристичний ринок. Тому для формування позитивного іміджу, ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» необхідна активна участь в

спеціалізованих виставках. Найближчим часом в м.Києві планується проведення виставки «Exprotravel - 2021» 6-7 липня 2021 р. Витрати на реалізацію заходу складуть: 246 тис.грн.

б. Використання послуг банків з факторингового обслуговування.

Дебіторська заборгованість є найважливішою складовою оборотних активів підприємства. Заборгованість покупців і замовників складають її основну частину. Дана заборгованість формується внаслідок надання покупцям відстрочок платежу, що, з одного боку, збільшує обсяг продажів, а з іншого - призводить до відволікання коштів з обороту, їх знецінення в результаті інфляції, ризику несплати заборгованості. В умовах ринкової економіки такі негативні наслідки особливо відчутні, що робить формування ефективної системи управління дебіторською заборгованістю вкрай актуальним завданням ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Негативними наслідками відстрочки платежу дебітора для продавця є:

- відволікання коштів з обороту і, як наслідок, необхідність шукати додаткові джерела фінансування;
- знецінення грошей, що становлять дебіторську заборгованість, внаслідок інфляції;
- ризик непогашення дебіторської заборгованості в установлені строки.

Велика частина дебіторської заборгованості в загальній структурі активів знижує ліквідність і фінансову стійкість ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» і підвищує ризик фінансових втрат компанії.

Ефективним засобом скорочення втрат від затримки оплати є факторинг - фінансування факторинговою компанією постачальника під поступку грошової вимоги до замовника. Факторинг - продаж дебіторської заборгованості спеціалізованому фінансовому інституту, факторинговій компанії, зазвичай без права зворотної вимоги. Головна мета факторингу - підвищення оборотності

дебіторської заборгованості, що призводить до збільшення обсягу продажів, виникнення додаткового приросту доходу і прибутку.

Факторинг має ряд переваг в порівнянні з кредитуванням, і є саме тим інструментом, який дозволить збільшити продажі і краще використовувати обігові кошти підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства.

Розрахунок вартості туру вихідного дня до Польщі на 1 людину буде здійснено у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи. (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок вартості туру до Польщі

№ з/п	Назва статті	Вартість за одиницю		Кількість (од., доби)	Загальна вартість, грн
		дол. США*	грн.		
1	2	3	4	5	6
1	Вартість проїзду (залізниця)	26,72	738,82	2	1477,64
2	Трансфер	13,20	365,00	2	730,00
3	Вартість проживання (готель «Карелія») (у вартість включено харчування – сніданок, вечеря)	29,29	810,00	2	1620,00
4	Екскурсійна і культурна програма:				
4.1	Оглядова екскурсія «Королівський шлях»	10	276,50	1	276,50
4.2	Екскурсія «Незабутній Краків» – по Казімежу	10	276,50	1	276,50
4.3	Екскурсія у місто каналів та мостів Вроцлав	25	691,25	1	691,25
4.4	Екскурсія в Закопане	12	331,80	1	331,80
4.5	Відвідання Королівських палат	20	553,00	1	553,00
5	Страховання	15	414,75		414,75

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
6	Послуги гіда	9,78	270,30		270,30
	<i>Всього прями витрати</i>	<i>170,99</i>	<i>4727,92</i>		<i>6641,74</i>
7	Непрямі витрати підприємства	18,0	497,70	-	497,70
8	Комерційні витрати (реклама, збут, з/п)	25	691,25	-	691,25
	<i>Повна собівартість туру</i>	<i>213,99</i>	<i>5916,87</i>		<i>7830,69</i>
9	Прибуток – 25% від повної собівартості		1957,67		1957,67
10	ПДВ		1409,52		1566,14
	<i>Загальна вартість туру</i>				<i>11354,5</i>

Примітка: курс долара за ставкою НБУ, станом на 01.05.2021 р. – 27,65 грн.

Джерело: складено автором

При продажі у середньому чотири тури на місяць, за рік дохід ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» становитиме $11354,5 * 12 * 4 = 545016$ грн.

Щодо запропонованого заходу вдосконалення планування персоналу підприємства, то дані про розмір фінансових витрат на набір персоналу до і після впровадження заходів щодо вдосконалення кадрового планування на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» наочно представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Фінансові витрати на набір персоналу ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» до і після впровадження заходів щодо вдосконалення кадрового планування на підприємстві

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів
Витрати на набір персоналу (одного співробітника)	9825 грн.	6885 грн.
в тому числі:		
- розміщення оголошень про вакансії	2500 грн.*2 місяць	2500 грн.*1 місяць
- робочий час менеджера з персоналу на набір і відбір	88 грн.*25 год.	88 грн.*20 год.
- робочий час керівника підрозділу на набір і відбір	175 грн.*10 год.	175 грн.*10 год.
- робочий час керівника підрозділу на адаптацію новачка	175 грн.*5 год.	175 грн.*5 год.
Кількість звільнених за період працівників / Витрати на набір персоналу, всього за рік	13 осіб / 127725 грн.	7 осіб/ 48195 грн.

Джерело: складено автором на основі даних відділу кадрів ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

За даними таблиці 3.5, враховуючи, що фінансові витрати на одну вакансію складають 9825 тис.грн., економічний ефект від зниження фінансових витрат на набір персоналу за рахунок вдосконалення кадрового планування на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» складе 48195 грн. за рік.

Згідно проведеного раніше розрахунку (за даними табл. 3.2), витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення кадрового планування на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» в цілому складуть 79530 грн.

Чистий дохід в 2020 р. ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» склав 16900,2 тис.грн. Отже, витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення кадрового планування на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» у відносному вираженні складуть 0,28% від розміру чистого доходу, тобто витрати мають вкрай невисокий розмір, отже, можуть бути застосовані на практиці. Тепер, якщо відняти суму витрат на заходи з розрахованої раніше суми економічного ефекту, то можна стверджувати, що загальний економічний ефект заходів щодо вдосконалення кадрового планування на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» складе 21275 грн.

Можна зробити висновок, що витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення кадрового планування ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» невеликі і становлять лише 0,28% від чистого прибутку, але при цьому економічний ефект суттєвий (21275 грн.). Все це говорить про достатню економічну ефективність розроблених заходів щодо вдосконалення кадрового планування на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» і необхідності їх впровадження.

Проаналізуємо більш детально ефективність використання факторингу при рефінансуванні дебіторської заборгованості ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Оптимальним варіантом для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» буде укладення договору на факторингове обслуговування з ПАТ «ОТП Банк» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Умови надання факторингу провідними банками України в 2021 році

Банк	Макс. обсяг факторингу, % суми поставки	Ставка в гривнях, річних	Комісія за управління дебіторським боргом та за обслуговування, %
Приватбанк	97%	19-23%	-
Райффайзен Банк	85 - 95%	14-16%	0,5 – 1,2%
ОТП Банк	95%	12-18%	0,5 - 3,4%
Унікредитбанк	70%	18-22%	0,5 - 1,7%

Джерело: побудовано автором за даними відкритих джерел

Ефективність застосування факторингових операцій для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» при розрахунках постачальника і покупця за надані послуги наведена в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок ефективності факторингової операції для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Показники	Дата	Сума, тис.грн.
1	2	3
А. Без використання факторингу:		
Надано послуг покупцю	На 01.01.2021	16900,20
Проведена часткова оплата за товари/послуги	На 01.01.2021	14680,60
Втрати від інфляції (при рівні 0,5% на місяць) 16900,2*0,5%	На 01.01.2021	84,50
Залишок заборгованості покупця (сума дебіторської заборгованості на початок 2021 року)	На 01.01.2021	2219,60
Втрати від переоплати за послуги (немає можливості придбати за фактом, за передоплатою, оптом) - 1,5% від оборотних коштів 5266,7*1,5%	На 01.01.2021	79,00
Загальна сума втрат:		2383,10
Б. З використанням факторингу:		
Надано послуг покупцю	На 01.01.2021	16900,20
Отримано 90% суми оплати від банку	На 05.01.2021	15210,18
Розрахунок зроблений повністю (за мінусом суми дисконту 5%)	На 01.01.2021	845,01
Сума дисконту (2,5% від суми грошового зобов'язання)	На 01.01.2021	422,51

Продовження табл. 3.7

1	2	3
Втрати від інфляції (при рівні 0,5% на місяць)	На 01.01.2021	2,11
Оплата послуг банку (1% від суми грошового зобов'язання)	На 01.01.2021	169,00
Загальна сума витрат і втрат	На 01.01.2021	593,62
Економічний ефект за умови використання факторингу		1789,48

Джерело: складено та розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Таким чином, для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», факторинг на 1789,48 тис. грн. вигідніший, ніж використання кредиту. Від здійснення факторингових операцій дебіторська заборгованість трансформується в наявні кошти, і отже, може бути використана підприємством для виробничих цілей.

Запропоновано передати 40% дебіторської заборгованості ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» на факторингове обслуговування ПАТ «ОТП Банк». До складу вартості факторингових послуг відноситься:

- «відсотки за фінансові ресурси, близько 18% річних для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»;
- факторингова комісія, яка може «становити від 0,75 до 5% і залежить від того, який продукт купує клієнт. Українські банки пропонують, в основному, лише факторинг без права регресу, тому факторингова комісія складе близько 1%».

Ефектом від використання факторингу буде:

- при наданні знижок 7% дебіторів готові будуть розраховуватись за послуги за фактом їх надання, 10% - оплатити наперед не менш як половину вартості послуг і 5% повністю розраховуватись за послуг наперед.
- преміювання менеджерів за своєчасну оплату послуг покупцями у розмірі 0,2% від суми сплаченого рахунку, дозволить зменшити рівень дебіторської заборгованості на 7% протягом першого року.

Запропоновані заходи щодо управління дебіторською заборгованістю ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» дозволить знизити її рівень за 2021 рік на 828,98 тис.грн., про що свідчать дані табл. 3.10.

Розрахунок вигод і витрат від факторингу для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок вигод і витрат від факторингу для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Показники	Сума, тис.грн
Зниження дебіторської заборгованості	
Прогнозне значення ДЗ на наступний рік	2219,60
З неї 40% на факторинговому обслуговуванні	887,84
В середньому 75% оплати підприємство отримує одразу після надання послуги	665,88
Мінус втрати від регресу - близько 5%	44,392
ВСЬОГО:	621,48
Плата за факторинг	
Прогнозне значення ДЗ на наступний рік	2219,6
З неї 40% на факторинговому обслуговуванні	887,84
Плата за фінансові ресурси – 18%	159,8112
Факторингова комісія – 1%	8,8784
ВСЬОГО:	168,68

Джерело: складено та розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

При замовленні послуги факторингу витрати складуть 168,68 тис.грн, абсолютне зниження дебіторської заборгованості складе 621,48 тис.грн. Загальний ефект від замовлення послуги факторингу складе 452,8 тис.грн.

Розрахунок вигод і витрат для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» від запровадження системи знижок і штрафів наведено в табл. 3.9.

При впровадженні системи знижок і штрафів витрати складуть 4,26 тис.грн, абсолютне зниження дебіторської заборгованості складе 226,39 тис.грн. Загальний ефект від впровадження системи знижок і штрафів складе 222,14 тис.грн.

Таблиця 3.9

Розрахунок вигод і витрат для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» від запровадження системи знижок і штрафів

Показники	Сума, тис.грн
Зниження дебіторської заборгованості	
Прогнозне значення ДЗ на наступний рік	2219,6
З неї 60% не знаходиться на факторинговому обслуговуванні	1331,76
7% сплачуватиметься за фактом надання послуг	93,22
10% - з 50% передплатою	66,58
5% - з повною передплатою	66,58
ВСЬОГО:	226,39
Надавані знижки	
За оплату послуг за фактом надання (1%)	0,93
За 50% передплату (2%)	1,33
За повну передплату (3%)	2,00
ВСЬОГО:	4,26

Джерело: складено та розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Ефективність заходів, спрямованих на зниження дебіторської заборгованості ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» наведена в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Ефективність заходів, спрямованих на зниження дебіторської заборгованості ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

№ з/п	Захід	Витрати, тис.грн.	Відносне зниження ДЗ, %	Абсолютне зниження ДЗ, тис.грн.	Загальний ефект від впровадження заходу, тис.грн.
1	Замовлення послуги факторингу	168,69	-20,40	621,49	452,80
2	Впровадження системи знижок і штрафів	4,26	-10,01	226,40	222,14
3	Спрямування системи мотивації на зниження дебіторської заборгованості	1,33	-6,94	155,37	154,04
ВСЬОГО:		174,28	-37,35	1003,26	828,98

Джерело: складено та розраховано автором

При спрямуванні системи мотивації на зниження дебіторської заборгованості ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», що полягає у преміюванні менеджерів за своєчасну оплату послуг покупцями у розмірі 0,2% від суми сплаченого рахунку, дозволила б зменшити рівень дебіторської заборгованості на 7% протягом першого року. Витрати на спрямування системи мотивації на зниження дебіторської заборгованості ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» складуть 1,33 тис.грн, абсолютне зниження дебіторської заборгованості складе 155,37 тис.грн. Загальний ефект від спрямування системи мотивації на зниження дебіторської заборгованості ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» складе 154,04 тис.грн.

Отже, реалізуючи запропоновані заходи, спрямовані на зниження рівня дебіторської заборгованості ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» загальні витрати складуть 174,28 тис.грн, загальне відносне зниження рівня дебіторської заборгованості складе 37,35%, загальне абсолютне зниження рівня дебіторської заборгованості складе 1003,36 тис.грн. Загальний ефект від реалізації запропонованих заходів складатиме 828,98 тис.грн.

Реструктуризація, як сучасний інструмент, який використовується в управлінні заборгованістю, допомагає уникнути значних втрат, запобігти загрозі банкрутства та поліпшити фінансовий стан підприємства.

Проведемо аналіз прогностичних показників діяльності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» після реалізації запропонованих заходів (табл.3.11).

Отже, підводячи підсумок проведених розрахунків, варто сказати про ефективність розроблених заходів. Впровадження цих рекомендацій дозволить туристичному підприємству досягти наступних позитивних результатів:

- збільшення обсягів продажів на 1395,27 тис. грн.;
- зменшення чистого збитку на 979,77 тис. грн.;
- підвищення рентабельності продажів на 2,61 п.п. ;
- підвищення показників ліквідності підприємства.

Динаміка прогнозних показників діяльності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» після реалізації запропонованих заходів

«Показники	За рік		Абсолютне відхилення, ±
	2020	2021 (прогноз)	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16900,2	18295,471	1395,27
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-2490,3	-1510,529	979,77
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2219,6	1390,62	-828,98
Рентабельність активів, %	-1,99	0,15	2,14
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	-14,73	-12,11	2,62
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,08	0,1	0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,07	0,12	0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0,02	0,02

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, запропоновані вище заходи цілком можуть забезпечити фінансове оздоровлення підприємства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», підвищити рівень його платоспроможності та поліпшити потік грошових коштів ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Висновок до 3 розділу

Проведено аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», використовуючи п'ятифакторну модель Альтмана, модель Ліса, модель Таффлера і Тішоу, модель Спрінгейта, модель прогнозу ризику банкрутства ІДЕА, модель О.О Терещенка, модель Т.І Тесленко і Г.В. Мамонової, модель Матвійчука А. В. Зроблено висновки, що ймовірність настання банкрутства для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» достатньо

велика. Підприємству необхідно у майбутньому здійснювати напрямки зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня ліквідності та платоспроможності, та здійснити впровадження антикризових заходів фінансового оздоровлення підприємства.

На підставі проведеного дослідження сформовано рекомендації щодо покращення фінансового стану ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY». Дані рекомендації являють собою певні цілі і шляхи їх досягнення, які повинні бути сьогодні в пріоритеті фінансово-господарської діяльності: 1. Максимізація доходу і забезпечення його ефективного розподілу, що є одним із головних завдань, що стоїть в пріоритеті роботи будь-якої компанії. 2. Вдосконалення кадрового планування на підприємстві. 3. Скорочення комерційних витрат підприємства. 4. Відкриття інформаційного центру. 5. Участь ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» у виставках. 6. Використання послуг банків з факторингового обслуговування.

Запропоновані заходи цілком можуть забезпечити фінансове оздоровлення підприємства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», підвищити рівень його платоспроможності та поліпшити потік грошових коштів ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

4.1. Характеристика інформаційного забезпечення діяльності туристичного підприємства

Рух інформації в ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» здійснюється організацією документообігу, який складається з руху документів в паперовій та електронній формі. Частина документів підлягає обов'язковому зберіганню від початку створення підприємства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» до його ліквідації. До таких документів належать:

- Установчі документи Товариства;
- Протокол (протоколи) зборів засновників Товариства, що містить рішення про створення Товариства та про затвердження грошової оцінки негрошових внесків до статутного капіталу Товариства, а також інші рішення, пов'язані зі створенням Товариства;
- Документ, що підтверджує державну реєстрацію Товариства;
- Документи, що підтверджують права Товариства на майно, яке перебуває на його балансі;
- Внутрішні документи Товариства;
- Висновки ревізійної комісії (ревізора) Товариства, державних і муніципальних органів фінансового контролю;
- Список учасників ТОВ, протокол про затвердження цього списку і Положення про список учасників.

Інша частина документів знаходиться в постійному користуванні, використовується для складання звітів і відстеження показників діяльності.

Розглянемо інформаційне забезпечення діяльності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», відстеживши рух основної інформації, що надходять із

зовнішнього середовища, і рухомих всередині ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Для визначення структури інформаційної системи підприємства було проведено дослідження документообігу, між ключовими бізнес-процесами, із застосуванням CASE засобами моделювання VPwin. Що привело до створення діаграми IDEF0.

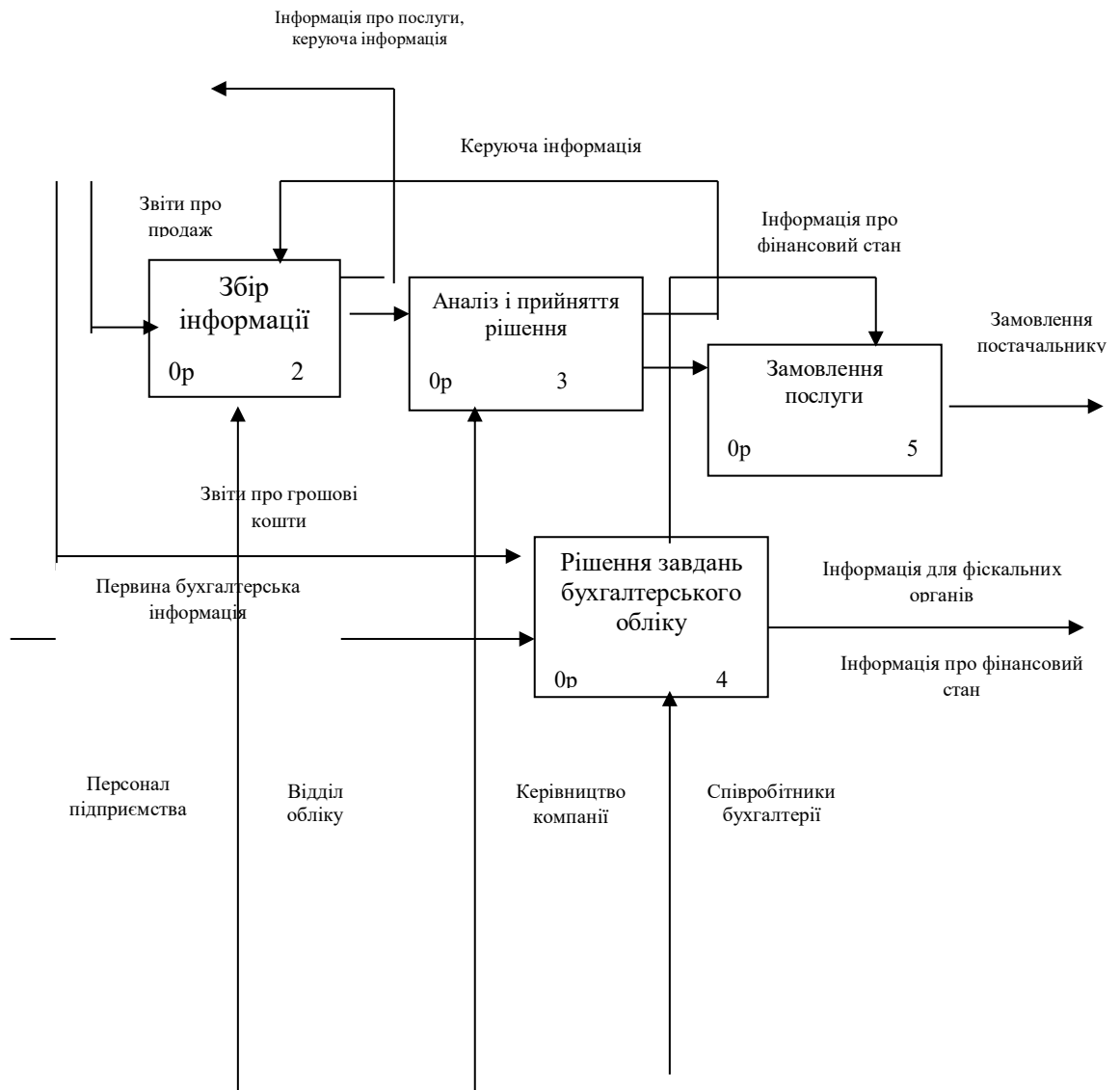


Рис. 4.1. Існуюча модель інформаційної системи ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Розглядаючи цю модель можна побачити недоліки такої організації документообігу.

Перше - це «незалежність» завдань бухгалтерського обліку від інших блоків інформаційної системи. У даній системі роль бухгалтерського обліку зводиться тільки до реєстрації первинних документів і підготовки документів для фіскальних органів.

Другий момент, це що більшість стрілок (документи) є інформаційні потоки на паперових носіях, у вигляді рукописних звітів, факсимільних повідомлень. Навіть якщо це електронні файли, то вони не зберігають всю інформацію про документ, а тільки обмежений набір реквізитів документа, і не дозволяють без додаткової обробки витягти необхідну інформацію, в необхідному розрізі.

Дані факти свідчать про те, що дана система електронного документообігу (СЕД) тяжіє до так званих «традиційних» СЕД, які автоматизують тільки вузьку сферу «канцелярського» документообігу, такі системи ще називають «канцелярські» СЕД. Така «канцелярська» СЕД, звичайно, надасть список рахунків з стікаючими термінами виконання, але якщо потрібно буде отримати звіт по проданим товарам або послугам в розрізі товарних позицій з тих же рахунків, то цього звичайна «канцелярська» СЕД вже зробити не зможе.

Незважаючи на те, що самі роботи (блоки на діаграмі) таки досить добре автоматизовані, але «цільної картинки не вимальовується», тому немає інтеграції між цими роботами, вони не об'єднані в єдину систему.

Здійснюючи вибір СЕД, необхідно уникати чисто «канцелярських» СЕД - їх функціональності буде явно недостатньо, більш того, доведеться витратити додаткові сили і засоби на інтеграцію таких систем з іншими корпоративними додатками. Підтвердженням факту, що сучасні системи управління документами більше не збираються обмежуватися вузькою сферою «канцелярського» документообігу, є те, що практично всі західні системи такого класу перестали

називати себе системами класу «Управління документами», а класифікують себе набагато більш ємними термінами, наприклад, «Enterprise Content Management» (ECM), тобто системи управління корпоративним контентом (передбачається управління будь-яким контентом, а не тільки змістом документів), або «Смарт EnterpriseSuite» (SES), тобто інтелектуальні корпоративні системи з широким набором необхідних кожному підприємству функцій.

Особливість даних систем в тому, що упор робиться на тому, що корпоративна політика в галузі інформатизації має бути спрямована більше на забезпечення процесу структурування корпоративної інформації (тобто уявлення її у вигляді записів в базі даних), ніж на вдосконалення методів обробки неструктурованої інформації (тобто, наприклад, текстів в довільному форматі).

На ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» встановлено комп'ютери на яких крім операційної системи встановлена ще й програма «1С: Підприємство 7.7 Модуль «TQM: Управління туристичним бізнесом», причому істотно перероблена під завдання компанії.

Рішення «1С: Підприємство 7.7 Модуль «TQM: Управління туристичним бізнесом» автоматизує роботу туристичних агентств та операторів з урахуванням галузевої специфіки:

- облік туристичних заявок в розрізі напрямів, турів, менеджерів і т.д.;
- можливість роботи з пакетними і складовими турами;
- складання друкованих документів: заявки на тур, договори з туристами, путівки, рахунки на оплату;
- контроль взаєморозрахунків з туристами, туроператорами і субагентами;
- оцінка ефективності реклами і рекламних агентів турів. Застосування бонусної системи.

Інформація про продажі за день фіксують в рукописних звітах. І за допомогою факсимільного апарату передаються в офіс для подальшої обробки.

У офісі в тій же програмі «1С: Підприємство 7.7 Модуль «TQM: Управління туристичним бізнесом», фіксуються всі продажі з точок на основі касових Z-звітів та рукописних звітів про продажі, всі надходження і рух грошових коштів. Раз в тиждень з офісної програми 1С, дані у вигляді звітів вивантажуються в файли Excel (процес вивантаження займає 2 години). Потім з метою аналізу інформації ці файли звітів шляхом маніпуляцій з їх структурою перевантажуються в такий інструмент як розроблена своїми силами база даних, що розроблена на базі програми MS Access (процес імпорту займає ще 2 години).

Ця база даних є самим гнучким елементом системи тому вона постійно знаходиться в розвитку і в міру необхідності дописують необхідні модулі для обробки даних, силами працівників організації. Ця база є ключовим елементом для постачання керуючої інформації всьому менеджменту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», а також дозволяє автоматизувати прийняття управлінських рішень. Але, у даній базі даних, немає можливості для введення цієї інформації безпосередньо в офісну програму 1С, тому знову доводиться друкувати звіти, які потім необхідно знову переводити в електронну форму, але вже в форматі програми 1С: Підприємство.

Як вже було написано вище, завдання бухгалтерського обліку на ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», стоять відокремлено. Між ними і іншими елементами інформаційного середовища немає взагалі електронного документообігу, вся інформація тільки на паперових носіях.

Така ситуація склалася не одномоментно. На початку, ручна обробка всього масиву інформації не викликала особливих проблем, так як кількість представництв компанії було мала. Йшов час, мережа ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» розвивалася, росли обсяги інформації, яку необхідно було обробляти вручну. Завдання з обробки все зростаючого потоку інформації вирішували шляхом розширення штату за рахунок додаткового найму операторів.

В якийсь момент, мережа представництв ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» розрослася настільки, що обчислювальних потужностей серверів стало не вистачати на безперерйну роботу досить великого числа операторів. Та й настільки повільний темп обробки інформації став погрожувати конкурентоспроможності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» в цілому. Отже, ефективність процесу управління ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» цілком залежить від рівня розвиненості інформаційної бази підприємства.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження було зроблено висновок про те, що є досить велика кількість об'єктивних причин для вдосконалення інформаційного забезпечення ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Впровадження сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення управління (рис. 4.2) ефективно тільки тоді, коли його наслідком є підвищення економічної ефективності й поліпшення якості ведення обліку та аудиту на підприємстві.

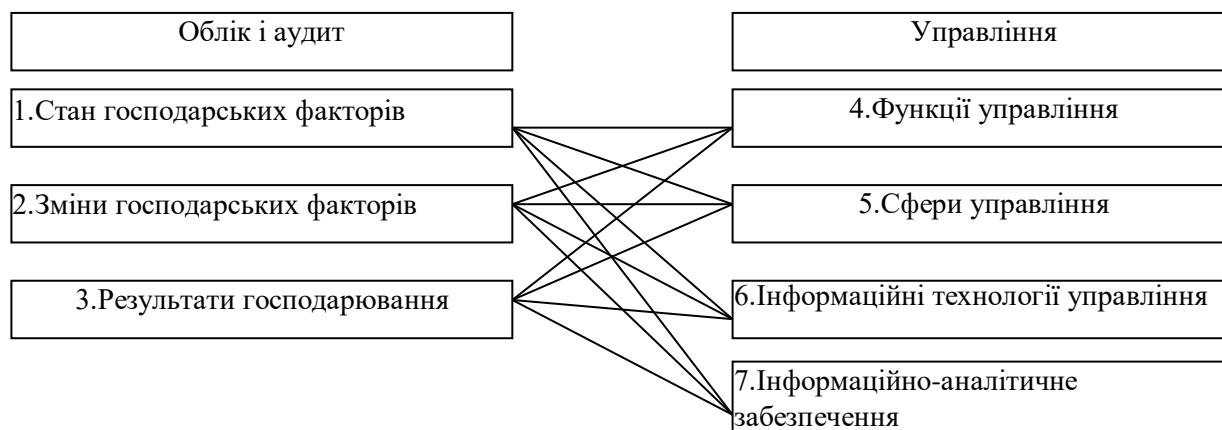


Рис. 4.2. Рекомендована схема взаємодії системи обліку і аудиту та управління в організаційній структурі підприємства

Це може виражатися в підвищенні оперативності бухгалтерського обліку; збільшенні обсягу управлінської інформації, одержуваної з бухгалтерського

обліку; скороченні числа помилок; підвищенні достовірності інформації; інших факторах, що залежать від специфіки кожного конкретного підприємства.

Рекомендована модель інформаційної системи ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» після впровадження нової системи, та модель документообігу досліджуваного підприємства «Як повинно бути» (Asshouldbe) відображено на діаграмі IDEF0 (рис. 4.3).

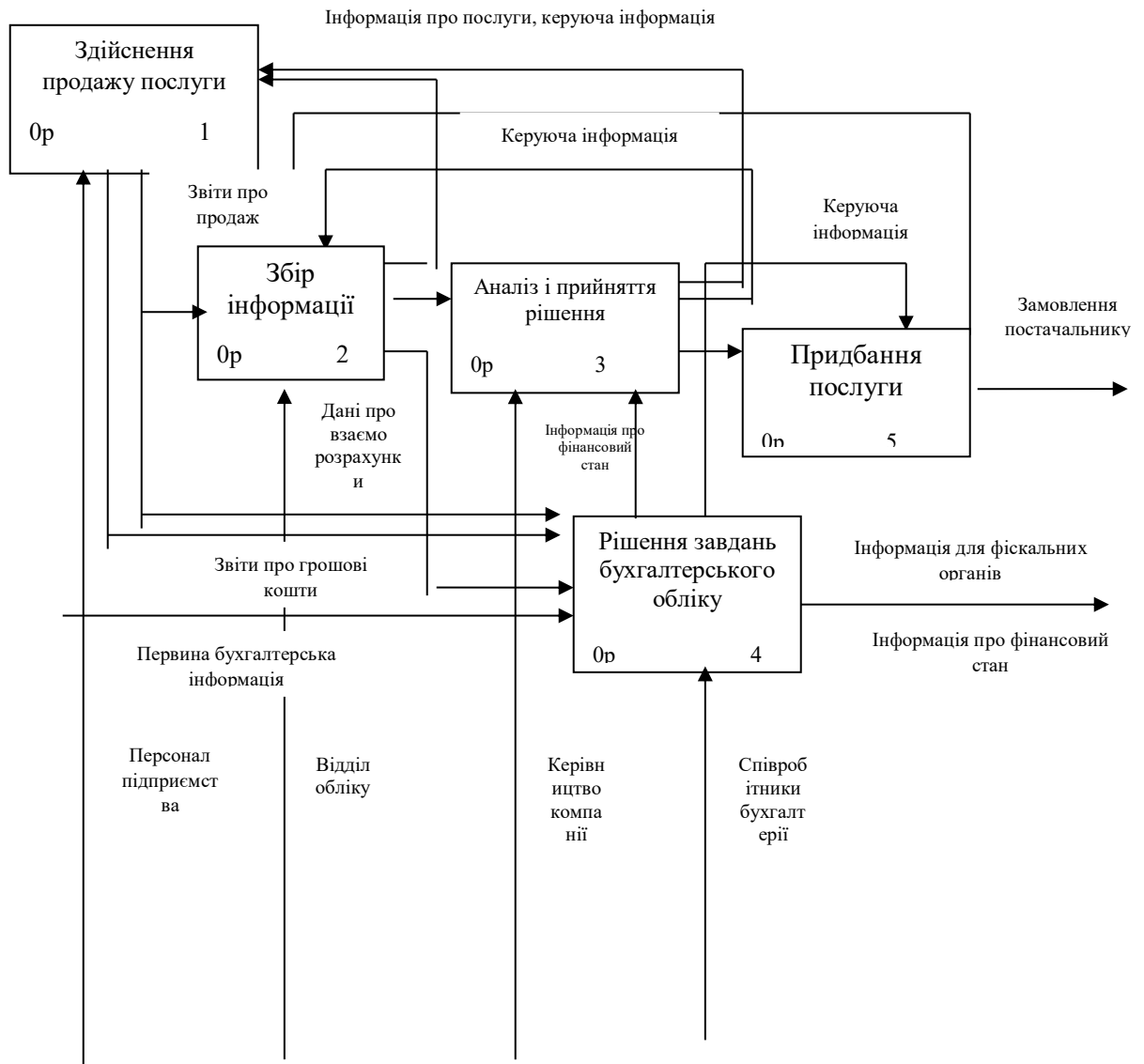


Рис. 4.3. Рекомендована модель інформаційної системи ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Як видно з наведеного рис. 4.3, кількість інформаційних потоків (стрілок) зросла і ними вже охоплені всі ключові роботи бізнес-процесів. Причому крім кількості, змінилася і якість цих потоків. Тепер ці документи носять електронний характер, причому самі документи вже є структурованими документами, або легко можуть бути до них наведені, а паперові копії документів не використовуються в процесі електронного документообігу взагалі і можуть бути роздруковані в будь-який момент, на вимогу.

Від удосконалення інформаційного забезпечення можливі такі важливі результати:

1) економія витрат за рахунок зниження фонду заробітної плати, комунальних послуг, вартості програмного забезпечення, витрат на пошту, оформлення договорів, перерозподіл сировини і ресурсів;

2) усунення можливих розтрат у майбутньому, запобігання неочікуваному збільшенню чисельності персоналу, зменшення вимог до опрацювання даних, зниження вартості обслуговування;

3) нематеріальна користь: покращення якості інформації, підвищення продуктивності, покращення і прискорення обслуговування, нові виробничі потужності, більш упевнені рішення, покращення контролю, зменшення прострочених платежів, повне використання програмного забезпечення.

4.2. Аналіз Інтернет-контенту ТОВ «Ukrainian Global Company»

Для продажу туристичного продукту «ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» дуже активно використовує свій сайт. Головна сторінка сайту «ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» наведена на рис.4.4.

Digital-агентство RedCollar провело розбір сайтів найпопулярніших туроператорів в Україні, в їх число увійшов і «ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY». У своєму розборі агентство оцінювало функціональність і

естетичність сайтів. Перевіряли сайти на Page Speed Insights (сервіс, який аналізує вміст веб-сторінки і пропонує рішення, які дозволять прискорити її завантаження). Кожен етап оцінювався за п'ятьма-бальною шкалою і в кінці підводився підсумок.

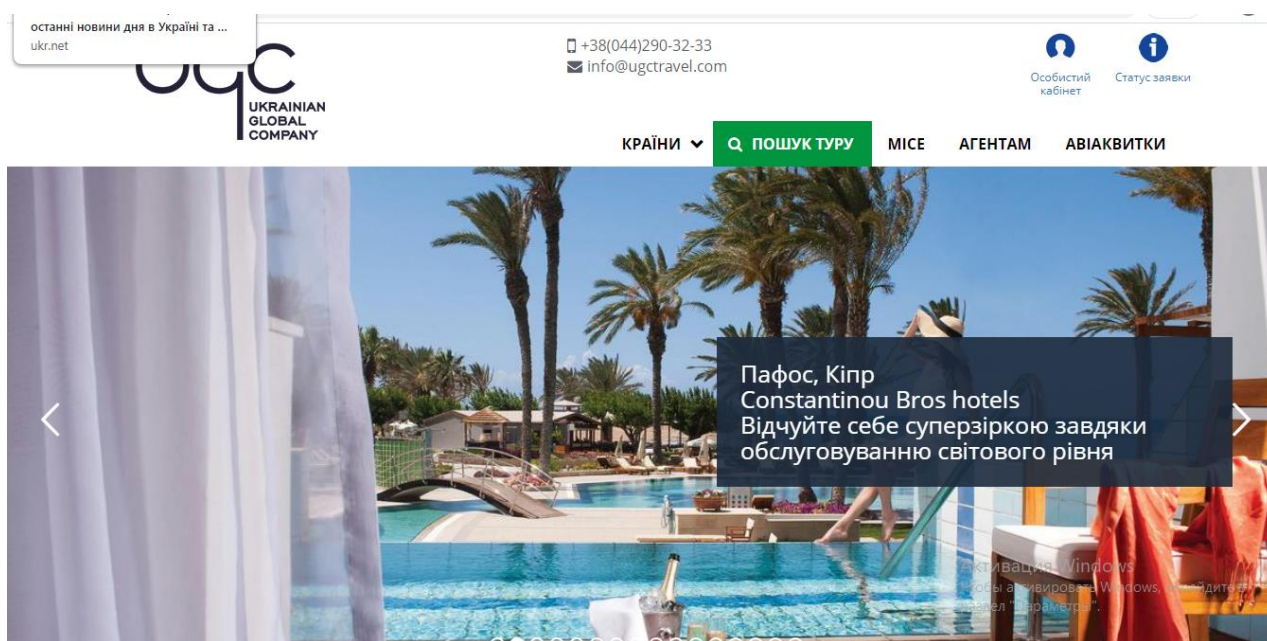


Рис.4.4. Головна сторінка сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Отже, одним з факторів, який гальмує роботу сайту «ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є те, що на сторінці завантажуються відразу всі картинки, замість того, щоб довантажувати їх у міру необхідності. При роботі з настільного комп'ютера експерти відзначили незручності введення тексту на клавіатурі. При цьому, адаптуєся (дизайн веб-сторінок, що забезпечує правильне відображення сайту на різних пристроях) був оцінений на найвищий бал.

Далі аналізувався вибір туру за заданими параметрами. Наголошено на тому, що на головному екрані при виборі міста вильоту, не можна ввести його самому, а доводиться вибирати найменування з великого списку. Ціни в пропонуванних турах вказані в доларах і євро, що не для всіх зручно до сприйняття.

Наступним етапом в розборі сайту «ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» був вибір палаючого туру. На головній сторінці сайту «ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» пропонуються різні акції і бюджетні тури, але в розборі йдеться про те, що це схоже на якусь обманку. Хоч куди натисни, відкривається список всіх турів, зі збитими параметрами. І виявляється дуже важко знайти саме той гарячий тур, який був зазначений в заголовку.

Після цього, експерти перейшли до аналізу вивчення готелю на сайті туроператора. ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» намагається дати максимум необхідної інформації, але відзначено, що він робить це «незграбно». Це суцільний, незручні для сприйняття текст. Також на сайті є власний рейтинг рівня сервісу, але невідомо, на скільки йому можна довіряти.

З оцінками експертів по кожному етапу можна ознайомитися в таблиці 4.1

Таблиця 4.1

Оцінки експертів Digital-агентства Red-Collar сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Показник	Оцінка
Адаптив	5
Швидкість	3
Доступність	1
Вибір туру за параметрами	
Функціональність	5
Зручність	3
Задоволення	1
Вибір «гарячого» туру	
Функціональність	3
Зручність	2
Задоволення	1
Вивчення готелю	
Функціональність	5
Зручність	3
Задоволення	1
Середній бал	2,75

Джерело: складено автором, використовуючи дані сайту Розбір сайтів туроператорів // vc.ru [Електронний ресурс]. URL: <https://vc.ru/design/71420-razbor-saytov-turoperatorov-tez-tour-ukrainian-global-company-i-coral-travel>

Отримавши середній бал оцінки роботи сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», можна зробити висновок про те, що варто приділити

увагу зручності користування сайтом для клієнтів. Даний розбір сайту був проведений в 2020 році, але у 2021 році, компанія не вжила заходів для поліпшення роботи своєї веб-сторінки. Є сенс задуматися над тим, на скільки важливі компанії її споживачі.

4.3. Обґрунтування пропозицій щодо удосконаленню інформаційної діяльності підприємства

У попередньому підрозділі роботи було встановлено, що діючий сайт ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» вимагає вдосконалення та модернізації за рахунок представлення різноманітних матеріалів, пропозицій, спеціальних послуг.

Графічне представлення інформації на web-сайті грає величезну роль в плані сприйняття матеріалу. Для певної тематики сайту слід дотримуватися відповідну колірну гамму. Професійний підбір кольорової палітри для дизайну web-сайту ґрунтується не на виборі певного основного кольору, а на налаштуванні збалансованості всіх кольорів, основним завданням яких є викликати певну колірну асоціацію у відвідувачів сайту. Також важливо пам'ятати про такий мультимедійний вміст, як зображення або відео, які дозволяють більш наочно відобразити суть вмісту. Саме цей принцип лежить в основі наповнення різних рекламних сайтів. Споживачеві простіше побачити об'єкт, ніж уявити його.

На сьогоднішній день одним з найбільш просунутих засобів представлення інформації є інфографіка, яка також застосовується і в відео. Інфографіка - це спосіб подачі інформації, даних і знань графічними зображеннями. Особливість інфографіки в тому, що вона здатна не тільки організовано подати великі обсяги інформації, але і наочно показати співвідношення фактів і предметів у часі і

просторі. Основа концепції дизайну практично будь-якого рекламного сайту - проста і зрозуміла навігація з великим графічним наповненням.

Мета реклами - стимулювання збуту в результаті інформаційного впливу на цільову аудиторію. Щоб не викликати відторгнення у відвідувача web-сайту великим і важким текстом, сторінки оформляються барвисто, але в той же час і з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом. Для того щоб клієнту було приємно перебувати на сайті ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», потрібно зробити зручну навігацію. Також необхідно зацікавити потенційного клієнта методами реклами, просуваючи певні напрямки в галузі туризму в зрозумілій і доступній формі.

Передбачається модернізація сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», який приверне увагу як початківців, так і досвідчених туристів. Цілі модернізації сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»:

1. Надати максимально повну інформацію як для початківців, так і для досвідчених туристів.
2. Надати можливість користувачам вільно спілкуватися і обмінюватися досвідом (форум).

На нашу думку, структура інформаційного сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» повинна бути ієрархічною, так як даний формат підходить для розміщення великої кількості взаємопов'язаного контенту і володіє високою гнучкістю.

Пропонується розміщення на сайті ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» соціальної кнопки. Соціальні кнопки для сайту дозволяють одним натисканням додати інформацію про вподобаний сайт або статтю на соціальний ресурс. Наявність соціальних кнопок на сайті ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» підвищить лояльність користувачів.

Кнопки «Поділитися» дозволяють відвідувачам сайту ділитися контентом в соціальних мережах. Установка таких кнопок може значно збільшити трафік

сайту, тому такі кнопки повинні бути доступні не тільки в статтях, але і в розсилках, на сторінках сайту і т. д.

Кнопки соціальних мереж, що мають лічильники натискань можуть надавати позитивний вплив на формування враження про сайт, так як вказують на рівень довіри відвідувачів до ресурсу. Чим вище цифра лічильника, тим більше це свідчить про високу зацікавленість інших відвідувачів і тим більше сприяє зацікавленості кожного нового відвідувача (рис. 4.3).

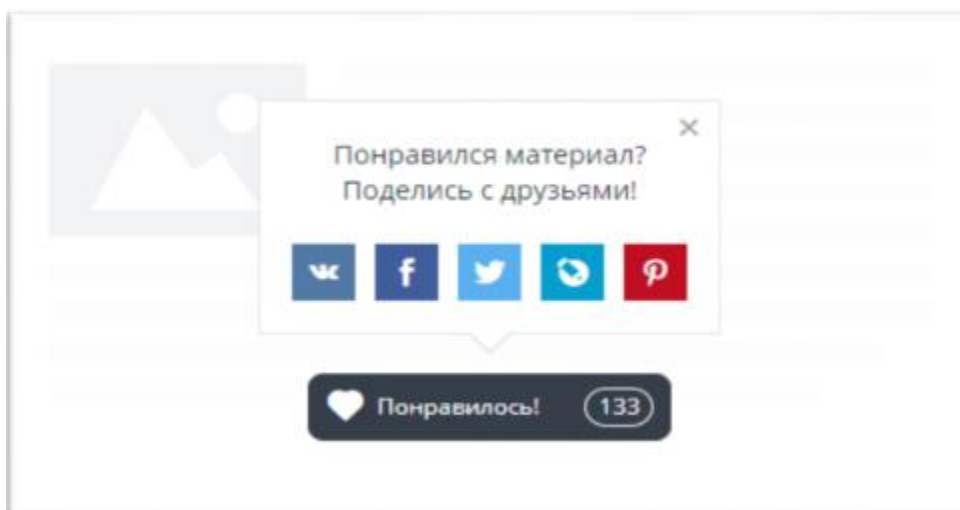


Рис.4.3. Соціальні кнопки з лічильником натискань

При аналізі сайтів конкурентів ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», було відзначено, що просування при допомозі соціальних мереж ними використовується активно, зокрема, соціальні кнопки. Як правило, використовуються такі мережі, як: Facebook, Instagram. Значно рідше використовуються Twitter, Telegram, Pinterest.

Виходячи з аналізу цільової аудиторії ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» було встановлено, що найбільшою популярністю користуються такі мережі, як: Instagram, Facebook. Але впроваджуючи на сайт віджет «Поділитися» з метою розширення потенційної цільової аудиторії ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», слід додатково включити такі ресурси, як Twitter, LiveJournal і ресурс, що набирає популярності в Інтернеті Pinterest.

Варто також відзначити, що для полегшення сприйняття при проектуванні кнопок слід використовувати загальноприйняті кольори і форми. Так, наприклад, якщо для позначення соціальної мережі Twitter використовувати не звичний синій, а зелений, то користувачеві буде некомфортно.

Але підвищення лояльності відвідувачів - далеко не єдина функція соціальних кнопок. За допомогою таких кнопок заходи щодо розкручування і просування сайту в пошукових системах і соціальних сервісах можна проводити ефективніше.

Публікація прес-релізів компанії на різних ресурсах підвищує кількість зворотних посилань на сайт, сприяє зростанню популярності сайту серед аудиторії. Крім того, багато соціальних мереж активно індексуються пошуковими системами, а значить, додані прес-релізи максимально швидко проходять індексацію і «приводять» пошукового робота на основний сайт. В результаті індексація основного сайту відбувається швидше. Таким чином, слід ще на етапі розробки концепції планувати впровадження на сайт соціальних плагінів, так як вони підвищують довіру цільової аудиторії до ресурсу, що життєво важливо для тематичного проекту.

Також пропонується впровадження «Онлайн-карти». Це дуже зручно, адже на ній є все міста і дороги в найдрібніших подробицях. Користувач може прорахувати маршрути і в найкоротші терміни знаходити потрібний йому місто за допомогою пошуку, знаючи тільки його назву. Також карту можна перемикати і дивитися, як фотографію, з супутника, що дає перевагу перед звичайною картою.

Також на сайті ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» повинна бути інформація про візи, перельоти, умови розміщення, ціни, наявність місць.

Грамотно побудований сайт, де дизайн гармонійно поєднується з змістом і структурою, зробить приємне враження на відвідувачів і допоможе стимулювати їх до покупки товарів і послуг саме у ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Розрахунок необхідних інвестицій на модернізацію сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Розрахунок інвестицій на модернізацію сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Елементи витрат	Сума, грн.
Вартість оптимізації сайту	34200
Вартість просування сайту	8000
ВСЬОГО:	42200

Витрати вкладення в проект модернізації сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» складають 42,2 тис.грн.

Відповідальність за модернізацію сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» пропонується покласти на спеціаліста з комп'ютерних мереж. Матрицю відповідальності щодо реалізації проекту модернізації сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» показано у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Матриця відповідальності щодо реалізації проекту модернізації сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Завдання	Виконавці			
	Спеціаліст з комп'ютерних мереж	Директор	Фінансова служба	Туроператорська служба
Узгодження цілей	О			К
План по віхах	О	В		К
Бюджет проекту	О	В	К	
План проекту	П	ОП		
Затвердження плану	О		К	К

Примітка: ролі вказують вид участі підрозділу в роботі: О - Відповідальний виконавець, В - Виконавець, П - Приймання робіт, К - Консультації.

Для наглядного відображення строків реалізації проекту модернізації сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою Діаграми Ганта (рис. 4.4).

№ п/п	Найменування робіт	Тижні	Тривалість виконання робіт								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розгляд проекту	1	*								
2	Вибір відповідального за реалізацію проекту	1		*							
3	Пошук та вибір технічних рішень щодо реалізації проекту	1			*						
4	Навчання персоналу	3			*	*	*				
5	Оптимізація сайту	1						*			
6	Просування сайту	3							*	*	*

Рис. 4.4. Діаграма Ганта, щодо строків реалізації проекту модернізації сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»

Отже, згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо модернізації сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» становитиме 9 тижнів.

Висновки до 4 розділу

В результаті проведеного дослідження було зроблено висновок про те, що є досить велика кількість об'єктивних причин для вдосконалення інформаційного забезпечення ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» шляхом модернізації інформаційної системи ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Отримавши середній бал оцінки роботи сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» зроблено висновок про те, що варто приділити увагу зручності користування сайтом для клієнтів. Даний розбір сайту був проведений в 2020 році, але у 2021 році, компанія не вжила заходів для поліпшення роботи своєї веб-сторінки. Є сенс задуматися над тим, на скільки важливі компанії її споживачі.

Запропоновано розміщення на сайті ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» соціальної кнопки. Наявність соціальних кнопок на сайті ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» підвищить лояльність користувачів. Також пропонується впровадження «Онлайн-карти». Це дуже зручно, адже на ній є все міста і дороги в найдрібніших подробицях. Користувач може прорахувати

маршрути і в найкоротші терміни знаходити потрібний йому місто за допомогою пошуку, знаючи тільки його назву. Також карту можна перемикаєти і дивитися, як фотографію, з супутника, що дає перевагу перед звичайною картою. Також на сайті ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» повинна бути інформація про візи, перельоти, умови розміщення, ціни, наявність місць. Витрати вкладення в проект сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» складають 42,2 тис.грн. Згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо модернізації сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» становитиме 9 тижнів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретико - методологічних засад формування системи антикризового управління туристичним підприємством в сучасних умовах.

Запропоновано під антикризовим управлінням розуміти один із напрямів менеджменту, як тактичного, так і стратегічного, яке включає в себе сукупність заходів, спрямованих на передбачення кризи в компанії, недопущення або подолання її, а також аналіз отриманих результатів для введення корисних змін в діяльність компанії.

Встановлено, що єдиної методики діагностики банкрутства, визнаної на законодавчому рівні і застосовної для всіх підприємств в Україні, не існує. Більш того, відомі методики вимагають обережного ставлення до процесу діагностики. Майже всі вітчизняні офіційні методичні рекомендації діагностики банкрутства підприємства передбачають здійснення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за визначеним алгоритмом, що дозволяє своєчасно виявити ознаки кризового стану на підприємстві, резерви підвищення ефективності діяльності та відновлення платоспроможності підприємства. Недоліками офіційних методичних рекомендації є використання при розрахунку великої кількості показників, більшість з яких взаємопов'язані та дають ідентичний результат, а визначені для розвинених країн нормативи фінансових коефіцієнтів є недостатньо аргументованими та не відображають галузевих особливостей підприємства.

Визначено, що за даними Всесвітньої туристської організації, кількість міжнародних туристських поїздок в першому кварталі 2020 року знизилася на 22% в порівнянні з тим же періодом 2019 року. У березні 2020 року світом подорожувало на 67 млн. чол. (-57%) менше відносного аналогічного періоду минулого року. Пандемія Covid-19 може на довгий час призупинити

міжнародний туризм, змусивши компанії з туристичної галузі змінити свої моделі ведення бізнесу. В даний час уряди країн і приватні компанії вживають антикризові заходи, щоб забезпечити максимальний захист туристичної індустрії.

Встановлено, що ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» працює на ринку туристичних послуг України з 2004 року. Одним з предметів діяльності ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», згідно Статуту, є туроператорська діяльність. Профіль туроператора - високоякісне обслуговування клієнтів на найпопулярніших напрямках зарубіжного туризму. Кількість обслугованих туристів в 2020 році зменшилася на 1424 осіб у порівнянні з 2019 роком. Це пов'язано з впливом пандемії COVID – 19. Обслуговування ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» іноземних туристів зменшилося у 2020 році на 475 особи, туристів, які виїжджали за кордон зменшилося на 608 осіб. Чистий збиток ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» становить 7087 тис. грн. в 2018 р. Позитивна динаміка показника ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» (скорочення збитку 4596,7 тис. грн.) говорить про спроби відновити прийнятний фінансовий результат, але все ж підприємство не здатне нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку. Менеджмент активно вживає заходів з відновлення прийняттого фінансового результату, проте від'ємний обсяг (2490,3 тис. грн. на кінець 2020 р.) говорить про реальне знецінення залученого капіталу власників.

Внутрішнє середовище ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» проаналізовано за такими напрямками: персонал; організація управління та маркетинг; фінансовий стан; організаційна культура. Проведений аналіз внутрішнього середовища показав, що ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» є перспективним туристичним підприємством, яке розвивається, має високий рівень управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з високим рівнем

вмотивованості, високою маркетинговою активністю, позитивною динамікою росту фінансових результатів та зростанням активів.

Встановлено, що основними конкурентами досліджуваного підприємства є ТОВ «Зевс», ПП «Альянс». Ситуація на ринку туроператорів є дуже сприйнятливою для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY». Великий потенціал щодо збільшення реалізації послуг, висока якість та помірна ціна розкривають додаткові можливості пошуку споживачів на ринку. Для підприємства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» після проведеного SWOT-аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту послуг та вдосконалення маркетингових комунікацій. Після позиціонування загроз було виявлено, що до критичного стану підприємство можуть призвести вдосконалення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів на послуги конкурентів.

Проведено аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», використовуючи п'ятифакторну модель Альтмана, модель Ліса, модель Таффлера і Тішоу, модель Спрінгейта, модель прогнозу ризику банкрутства ІДЕА, модель О.О Терещенка, модель Т.І Тесленко і Г.В. Мамонової, модель Матвійчука А. В. Зроблено висновки, що ймовірність настання банкрутства для ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» достатньо велика. Підприємству необхідно у майбутньому здійснювати напрямки зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня ліквідності та платоспроможності, та здійснити впровадження антикризових заходів фінансового оздоровлення підприємства.

На підставі проведеного дослідження сформовано рекомендації щодо покращення фінансового стану ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY». Дані рекомендації являють собою певні цілі і шляхи їх досягнення, які повинні бути сьогодні в пріоритеті фінансово-господарської діяльності: 1. Максимізація доходу і забезпечення його ефективного розподілу, що є одним із головних

завдань, що стоїть в пріоритеті роботи будь-якої компанії. 2. Вдосконалення кадрового планування на підприємстві. 3. Скорочення комерційних витрат підприємства. 4. Відкриття інформаційного центру. 5. Участь ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» у виставках. 6. Використання послуг банків з факторингового обслуговування.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить туристичному підприємству досягти наступних позитивних результатів: збільшення обсягів продажів на 1395,27 тис. грн.; зменшення чистого збитку на 979,77 тис. грн.; підвищення рентабельності продажів на 2,61 п.п.; підвищення показників ліквідності підприємства. Запропоновані заходи цілком можуть забезпечити фінансове оздоровлення підприємства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY», підвищити рівень його платоспроможності та поліпшити потік грошових коштів ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

В результаті проведеного дослідження було зроблено висновок про те, що є досить велика кількість об'єктивних причин для вдосконалення інформаційного забезпечення ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» шляхом модернізації інформаційної системи ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY».

Отримавши середній бал оцінки роботи сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» зроблено висновок про те, що варто приділити увагу зручності користування сайтом для клієнтів. Даний розбір сайту був проведений в 2020 році, але у 2021 році, компанія не вжила заходів для поліпшення роботи своєї веб-сторінки. Є сенс задуматися над тим, на скільки важливі компанії її споживачі.

Запропоновано розміщення на сайті ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» соціальної кнопки. Наявність соціальних кнопок на сайті ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» підвищить лояльність користувачів. Також пропонується впровадження «Онлайн-карти». Це дуже зручно, адже на ній є все міста і дороги в найдрібніших подробицях. Користувач може прорахувати

маршрути і в найкоротші терміни знаходити потрібний йому місто за допомогою пошуку, знаючи тільки його назву. Також карту можна перемикаєти і дивитися, як фотографію, з супутника, що дає перевагу перед звичайною картою. Також на сайті ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» повинна бути інформація про візи, перельоти, умови розміщення, ціни, наявність місць. Витрати вкладення в проект сайту ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» складають 42,2 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В. Світовий та вітчизняний досвід визначення фінансового результату як об'єкта моніторингу на торговельному підприємстві / Т. В. Андросова, О. А. Круглова, В. О. Козуб // Проблеми економіки. - 2014. - № 3. - С. 194–201.
2. Андрущак Є. М. Діагностика банкрутства українських підприємств Є. М. Андрущак // Фінанси України. – 2004. – №9. – С.118-124.
3. Банкрутство // Вікіпедія [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Банкрутство>
4. Бержанір І. А. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства / І. А. Бержанір, Ю. В. Улянич, Н. І. Гвоздей // Вісник ХНДАУ - 2015. - № 1. - С. 261-265.
5. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И. А. Бланк. – К; Ника-Центр Эльга, 2007. – 451 с.
6. Богма О. С. Особливості управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств / О. С. Богма, А. С. Павлова // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 1 (13). – С. 197 – 199.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. - К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
8. Винокурова О. І. Антикризове управління підприємствами на засадах превентивного діагностування: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спеціальність 08.00.04 / О. І. Винокурова. Одеса, 2015. – 21 с.
9. Височіна Л.В. Теоретичні засади управління грошовими активами підприємства // Л. В. Височіна // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва–2014. №65 – с. 78-85.

10. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. пос. / Круш П.В., Тульчинська С.О., Тульчинський Р.В. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 206 с.
11. Горбатенко А.А. Оцінка платоспроможності підприємства в кризових умовах / А.А. Горбатенко // Вісник Української академії Банківської Справи. – 2009. – № 1 (26). – С. 31-40.
12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436 – IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/436-15>.
13. Готра В.В., Ріпич В.В., Дячок А.В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення / В.В. Готра, В.В. Ріпич, А.В. Дячок // Економіка і суспільство. – 2017. – № 8. – С. 219–223.
14. Гудзь О. Є. Діагностика та управління платоспроможністю в аграрних підприємствах / О.Є. Гудзь // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 7 [10]. – С. 323–326..
15. Денисюк О. Г. Використання ресурсного потенціалу підприємства та його фінансової складової / О. Г. Денисюк // Ефективна економіка. – 2018. – № 2.
16. Довбня С. Б. Модель комплексної оптимізації фінансування підприємства / С. Б. Довбня, К. А. Ковель // Фінанси України. - 2015 р. - № 5. - С. 134-141.
17. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т.1 / [редкол. В.С. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. –К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.
18. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи / О.П. Єлець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – Том 3, № 6. – С. 316–319.
19. Спіфанова І.Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І.Ю. Спіфанова, В.В. Джеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.
20. Загірняк М. В. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина II / За ред. професорів Загірняка М. В., Перерви П. Г., Маслак

О. І. – Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015. – 756 с.

21. Зятківський І. В. Бюджет підприємства як інститут управління фінансовими ресурсами / І. В. Зятківський // Фінанси України. - 2014. - № 7. - С. 17-21.

22. Іонін Є. Є. Індикатори фінансової стійкості підприємства як інструмент ранньої діагностики банкрутства / Є. Є. Іонін // Финансы, учет, банки. – № 1 (21). – 2016. – С. 11 – 20.

23. Іоргачова М. І. Платоспроможність суб'єкта господарювання: напрями її підвищення / М. І. Іоргачова, Г. М. Коцюрубенко, О. М. Ковальова // Електронне фахове видання «Економіка та суспільство». – 2018. – Випуск № 14. – С. 799 – 803.

24. Кириченко С. О. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку / С.О. Кириченко, І.М. Лінник // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2015. – №16. – С. 261-266.

25. Кіндрацька Г. І. Ділова активність українських підприємств: рівні та основні фактори впливу / Г. І. Кіндрацька, Ю. І. Кулиняк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2017. – № 873. – С. 50-59.

26. Коваленко М.А. Шляхи підвищення платоспроможності підприємства та фінансові джерела його проведення / А.М. Коваленко, Н.В. Лобанова // Фінанси України. – 2014. – № 8. – С. 69–75.

27. Кодекс України з процедур банкрутства від 21.04.2019 р. № 2597-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>

28. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / В.И. Кошкин. - М.: ИНФРА-М, 2000. 512 с.

29. Крейдич І.М. Умови забезпечення платоспроможності підприємств в

контексті їх фінансової безпеки. / І.М. Крейдич, О.С. Наконечна, О.С. Харченко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. – Вип. 12. – С. 190–198.

30. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг / Н.Є. Кудла. - К.: Знання, 2011.

31. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко. - К. : КНТЕУ, 2005. - 824 с.

32. Любкіна О. В. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності / О. В. Любкіна, М. О. Шмельова // Ефективна економіка. – 2018. – № 3.

33. Матвійчук А. В. Нечіткі, нейромережеві та дискримінантні моделі діагностування можливості банкрутства підприємств / А. В. Матвійчук // Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. - 2013. - № 2. - С. 71-118.

34. Мелень О. В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення / О. В. Мелень, Ю. Ю. Холондач // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2015. – № 25 (1134). – С. 123-126.

35. Меренкова Л. О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України / Л. О. Меренкова // Економічна наука. – 2016. – № 24. – С. 81 – 82.

36. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств: Центральна спілка споживчих товариств України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uazakon.com/big/text892/pg1.htm>

37. Методичні рекомендації по виявленню ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій по приховуванню банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства: наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26.10.2010 № 1361) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=e5d463f1-7153-4314-a8d8-4dc1908bf8e2>

38. Найповніший тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://eslovnyk.com/>
39. Наказ Міністерства фінансів України від 14.07.2016 № 616 «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16>.
40. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затв. наказом Мінфіна України від 07.02.2013р. № 73 [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
41. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: [підручник] / О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук. – К.: Центр учбової літ., 2013. – 504 с.
42. Нетребенко Н. С. Оцінка ймовірності виникнення банкрутства в Україні скляної галузі [Електронний ресурс] / Н. С. Нетребенко. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/17_APSN_2013/Economics/10_140610.doc.htm
43. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства [Текст] / І. В. Олександренко // Економічний форум, 2013., т. Вип. 4. – С.126 – 136.
44. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями / А. А. Олешко // Ефективна економіка. – 2018. – № 2. – С. 236-239.
45. Офіційний сайт Державної служби статистики України - <http://www.ukrstat.gov.ua/>
46. Патарідзе-Вишинська М.В. Визначення та облік фінансового результату: вітчизняний і зарубіжний досвід / М.В. Патарідзе-Вишинська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 2. – С. 25–37.
47. Пластун О. Л. Визначення сутності поняття «банкрутство» в сучасній науковій літературі / О. Л. Пластун // Вісник ЖДТУ. – 2009 – № 2. – С. 256- 261.

48. Погребняк А. Ю. Напрями обґрунтування стратегії антикризового управління на промислових підприємствах // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2014. - № 11. - С.237 - 244.

49. Податковий Кодекс України від 02.12.10 р. № 2755-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

50. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, затверджене наказом Національного банку України 30.06.2016 р. № 351 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>

51. Примак Т.О. Економіка підприємства: навч. посіб./ Т.О. Примак. –К. : Вікар, 2001. –178 с.

52. Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки: наказ Міністерства фінансів України від 14.02.2006 № 170 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06/page>

53. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: наказ Міністерства фінансів України та Фонду Державного майна України від 26.01.2001 № 49/121 зі змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>

54. Прокопенко Д.А. Порівняння звіту про фінансові результати за П(С)БО та НП(С)БО 1 / Д.А. Прокопенко // Управління розвитком. 2014. № 15 (178). С. 149–150.

55. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Г.М. Романяк // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235-240.

56. Скибенко С. Т. Формування стратегії управління прибутком підприємства / С. Т. Скибенко, М. В. Чемерис // Науковий вісник Полтавського

університету економіки і торгівлі. – № 6 (51), Ч. 2. – 2011. – С. 152-160.

57. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент / О.М. Скібіцький. - К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

58. Слободян Н. Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика / Н. Г. Слободян // Економічний аналіз: зб. наук. праць – Тернопіль: Видавничо–поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 18. – № 2. – С. 239 – 245.

59. Соколова Е.О., Чернявська Г.О. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства / Е.О. Соколова, Г.О. Чернявська // Збірник наукових праць ДЕГУТ. Серія «Економіка і управління». – 2016. – Вип. 35. – С. 330–338.

60. Стаднюк Т. Особливості методики аналізу фінансових результатів діяльності підприємств / Т. Стаднюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – № 1. – С. 127–132.

61. Темнікова Н. В. Інформаційне забезпечення в системі управління фінансовою спроможністю підприємства / Н. В. Темнікова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2014. – № 8 (215). – С. 196 – 200.

62. Теницька Н.Б. Підвищення платоспроможності підприємства шляхом оптимізації дебіторської заборгованості / Н.Б. Теницька, Ю.С. Гришко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 8. – С. 366-369.

63. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств у схемах і таблицях : навч. посібник / О. О. Терещенко, О. А. Островська, О. Б. Соколова. – К. : КНЕУ, 2014. – 217 с.

64. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств: Підручник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с

65. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 412 с.
66. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н. Д. Баб'як. – К. : КНЕУ, 2013. – 408 с.
67. Тесленко Т.І., Мамонова Г.В. Модель діагностики банкрутства підприємств машинобудівної галузі / Т.І. Тесленко, Г.В. Мамонова // Фінанси України. – 2006. – №3. – С.106-112.
68. Ткаченко Т. П. Управління доходами на підприємстві / Т. П. Ткаченко, С. О. Тульчинська, Д. В. Бойчук // Ефективна економіка. – 2018. – №3.
69. Тульчинська С. О. Фінансова стійкість як складова економічної ефективності підприємства / С. О. Тульчинська, С. О. Кириченко, С. Н. Аларіки // Ефективна економіка. – 2018. – № 4.
70. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: [навчальний посібник] / Ю.М. Тютюнник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Полтава: РВВ ПДАА, 2014. – 358 с.
71. Уткін Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткін. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Изд.-во ЭКМОС, – 1997. – 200 с.
72. Фінансовий аналіз / За заг. ред. Школьник І.О. [І.О. Школьник, І.М. Боярко, О.В. Дейнека та інші]. К.: «Центр учбової літератури», – 2016. – 368 с.
73. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О.О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 186 -192.
74. Харченко О.С. Управління платоспроможністю в системі фінансової безпеки підприємств: дис. ... канд. екон. наук / О.С. Харченко; ПВНЗ «Європейський університет». – К., 2015. – 253 с.
75. Холод З.М. Антикризове управління система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій / З.М. Холод // Наукові записки. Вип. 5. Львів: УАД. – 2002. – С. 124-127.
76. Хринюк О. С. Прибуток як інструмент управління фінансовим

потенціалом підприємства / О. С. Хринюк, В. А. Бова // Ефективна економіка. – 2018. – № 3.

77. Хринюк О. С. Прибуток як інструмент управління фінансовим потенціалом підприємства / О. С. Хринюк, В. А. Бова // Ефективна економіка. – 2018. – № 3.

78. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А.В. Череп, С.В. Северина // Економічний простір. – 2010. –№ 37. – С. 277-282.

79. Череп А.В. Удосконалення моделі стійкої платоспроможності підприємств / А.В. Череп, С.В. Северина// Вісник економічної науки України. – 2015. – № 2. – С. 170–174.

80. Шандова Н. В. Випереджальний аналіз факторів ризику розвитку промислових підприємств / Н. В. Шандова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 317-326.

81. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник / В. М. Шелудько. – К.: Знання, 2006. – 439 с.

82. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, – 2004. – С. 126.

83. Ширягіна О. Е. Методика аналізу фінансових результатів підприємства / О. Е. Ширягіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 5. – С. 60-65.

84. Шпильова В.О. Фінансовий менеджмент в кризових умовах господарювання [Електронний ресурс] / В.О.Шпильова// Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер: Економічні науки. – 2013. Вип.33(1). – с.160-164.

85. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства / М. О. Юнацький // Ефективна економіка. – 2018. – № 4.

86. Ярошевич Н.Б. Фінанси підприємств / Н.Б. Ярошевич. - К., 2012. -

341 с.

87. Само-тур [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://samo.ru/tour.html>

88. TEZ TOUR [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tez-tour.com/ru/kiev/>

89. OTPUSK.COM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.otpusk.com/agents/872/>

90. Pegas Touristik [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pegast.com.ua/>

91. Piligrim-m [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://piligrim-m.com.ua/>

92. Hromadske [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hromadske.ua/ru/posts/koronavirus-privel-k-krizisu-v-turistichesk-uj-otrasli-ukrainy-gosagentstvo-po-turizmu>

93. International Global Organization [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_749186.pdf

94. Ukrainian Global Company [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ugctravel.com/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2018-2020 рр.

І. Баланс
на 31.12.2020 р.
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3227	1376,1
Основні засоби	1010	118270	121662,9
первісна вартість	1011	192122	218776,6
знос	1012	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	121630	123039
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2486	783,4
у тому числі готова продукція	1103	2486	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5133	2219,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1707	1058,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	68	68
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35	860,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	312	46,4
Витрати майбутніх періодів	1170	0	6,4
Інші оборотні активи	1190	214	291,7
Усього за розділом II	1195	9887	5266,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	131517	128305,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11750	11750
Додатковий капітал	1410	23392	22587,7
Резервний капітал	1415	1095	1095,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15386	12894,6
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	51623	48327,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	62229	45
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1642	2626,9
розрахунками з бюджетом	1620	609	418
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	29535,6
Інші поточні зобов'язання	1690	15414	47352,9
Усього за розділом III	1695	17665	79933,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	131517	128305,7

Примітки: Сумарна дебіторська заборгованість на кінець року становить 4206,8 тис.грн.

2. Звіт про фінансові результати

за 2020 рік
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16900,2	27379
Інші операційні доходи	2120	43,2	109
Інші доходи	2240	1793,5	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	18736,9	27488
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15551,1)	(31598)
Інші операційні витрати	2180	(5676,1)	(191)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(21227,2)	(31789)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-2490,3	-4301
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-2490,3	-4301

Примітки: Збиток на кінець року склав 2490,3 тис.грн. за рахунок основної діяльності.

Керівник Чеботаєв Андрій Вікторович

Головний бухгалтер Нижник Людмила Романівна

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	41	133
первісна вартість	1001	96	207
накопичена амортизація	1002	(55)	(74)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	915	3 227
Основні засоби	1010	114 812	118 270
первісна вартість	1011	189 399	192 122
знос	1012	(74 587)	(73 852)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	115 768	121 630
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	561	2 486
Виробничі запаси	1101	561	2 486
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 933	787
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	4 344
з бюджетом	1135	291	1 707
у тому числі з податку на прибуток	1136	68	68
з нарахованих доходів	1140	0	35
із внутрішніх розрахунків	1145	40	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	844	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	285	312
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	285	312
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	214
Усього за розділом II	1195	5 954	9 887
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	121 722	131 517

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11 750	11 750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	89 677	23 392
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 095	1 095
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 654	15 386
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	119 176	51 623
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	62 229
Довгострокові забезпечення	1520	30	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	30	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	30	62 229
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 398	1 642
розрахунками з бюджетом	1620	623	609
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	3	3
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	172	172
із внутрішніх розрахунків	1645	272	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	44
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	48	15 198
Усього за розділом III	1695	2 516	17 665
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	121 722	131 517

Примітки: Сумарна дебіторська заборгованість на кінець року становить 787 тис.грн.

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
Форма №2
I Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код радика	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27 379	20 838
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписки, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховувачів	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховувачів у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(25 510)	(19 107)
Чисті повеселі збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 869	1 731
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховувачів в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	109	48
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5 818)	(3 807)
Витрати на збут	2150	(270)	(123)
Інші операційні витрати	2180	(191)	(4 231)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(4 301)	(6 382)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	1 784	929
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрата від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(1 634)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(2 517)	(7 087)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від призначеної діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(2 517)	(7 087)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Деоцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Деоцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-2 517	-7 087

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	50	147
Витрати на оплату праці	2505	614	1 071
Відрахування на соціальні заходи	2510	109	252
Амортизація	2515	7 158	7 188
Інші операційні витрати	2520	4 836	2 467
Разом	2530	12 767	11 125

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	5 490 430	5 490 430
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5 490 430	5 490 430

Додаток Б

**Анкета оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю
ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»**

Показники	Оцінки в балах (1... 5)
1	2
<i>Маркетингові дослідження</i>	
Ступінь вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища	
Володіння інформацією про потенціал прибутковості різних сегментів ринку, споживачів, каналів збуту продукції	
Асортимент та якість послуг	
Використання різноманітних методів збору інформації	
Динаміка цін	
Вимоги до якості послуг	
Наявність інформаційної системи	
Існуюча маркетингова стратегія	
<i>Сегментація ринку та позиціонування продукції</i>	
Ступінь визначення сегментів	
Визначення цільових сегментів	
Використання рекламних акцій	
Управління іміджем	
Наявність програми лояльності	
<i>Управління продажами</i>	
Управління каналами просування продукції	
Організація та стратегія процесу продажу	
Навички персональних продаж	
<i>Планування та організація маркетингу</i>	
Цілі маркетингу	
Наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства	
Організаційна структура маркетингу	
<i>Якість управління та організація відділу маркетингу та реклами</i>	
Використання маркетингового комплексу	
Забезпечення якості прийнятих рішень, цілеспрямованість, наукова обґрунтованість	
Забезпечення узгодженого виконання всіх функцій відділом маркетингу та реклами	
Забезпечення термінів виконання маркетингових пропозицій і можливість виконання цільових маркетингових рішень	
Ступінь використання інформаційних технологій, наявність реклами на власному веб-сайті, каталоги, банери, електронна пошта, використання Інтернет, забезпечення інтегрованого використання коштів маркетингових комунікацій	
<i>Функції відділу маркетингу та реклами</i>	
Виконання основних функцій відділу маркетингу та реклами	
Взаємодія відділу маркетингу та реклами з іншими підрозділами підприємства (ефективність системи міжособистісних комунікацій)	
Внутрішнє середовище відділу маркетингу та реклами	
Загальна оцінка маркетингової діяльності	

**Результати оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю
ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY»**

Показники	Позначення на радарі	Оцінки в балах (1... 5)			
		2018	2019	2020	Відхилення 2020/2019 (+, -)
1	2	3	4	5	6
<i>Маркетингові дослідження</i>		3,1	3,25	3,5	0,25
Ступінь вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища	(1а)	4	4	4	-
Володіння інформацією про потенціал прибутковості різних сегментів ринку, споживачів, каналів збуту продукції	(1б)	1,5	1,5	2	0,5
Асортимент та якість послуг	(1в)	2,5	2,5	3,5	1
Використання різноманітних методів збору інформації	(1г)	2	2	2,5	0,5
Динаміка цін	(1д)	4	4	4	-
Вимоги до якості послуг	(1ж)	4	5	5	-
Наявність інформаційної системи	(1з)	3	3	3	-
Існуюча маркетингова стратегія	(1к)	4	4	4	-
<i>Сегментація ринку та позиціонування продукції</i>		3,6	3,9	3,4	-0,5
Ступінь визначення сегментів	(2а)	3,5	3,5	4	0,5
Визначення цільових сегментів	(2б)	4	4,5	3	-1,5
Використання рекламних акцій	(2в)	3	3,5	4	0,5
Управління іміджем	(2г)	4	4	3,5	-0,5
Наявність програми лояльності	(2д)	3,5	4	2,5	-1,5
<i>Управління продажами</i>		3,1	3,5	3	-0,5
Управління каналами просування послуг	(3а)	2,9	3	2,5	-0,5
Організація та стратегія процесу продажу	(3б)	2,5	3	3,5	0,5
Навички персональних продаж	(3в)	4	4,5	3	-0,5

Продовження Додатку Б

1	2	3	4	5	6
<i>Планування та організація маркетингу</i>		2,9	3,2	3,6	0,4
Цілі маркетингу	(4а)	3,5	4	3,5	-0,5
Наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства	(4б)	3,5	3,5	4	0,5
Організаційна структура маркетингу	(4в)	1,7	2,1	3,25	1,15
<i>Якість управління та організація відділу маркетингу та реклами</i>		1,8	2,3	3,3	1
Використання маркетингового комплексу	(5а)	1,5	2	3	1
Забезпечення якості прийнятих рішень, цілеспрямованість, наукова обґрунтованість	(5б)	2	2,5	4	-1,5
Забезпечення узгодженого виконання всіх функцій відділом маркетингу та реклами	(5в)	1	1	3,5	2,5
Забезпечення термінів виконання маркетингових пропозицій і можливість виконання цільових маркетингових рішень	(5д)	2,5	2,5	3	0,5
Ступінь використання інформаційних технологій, наявність реклами на власному веб-сайті, каталоги, банери, електронна пошта, використання Інтернет, забезпечення інтегрованого використання коштів маркетингових комунікацій	(5ж)	2	3,5	3	-0,5
<i>Функції відділу маркетингу та реклами</i>		3	3,3	3,2	-0,1
Виконання основних функцій відділу маркетингу та реклами	(6а)	2,5	2,5	3	0,5
Взаємодія відділу маркетингу та реклами з іншими підрозділами підприємства (ефективність системи міжособистісних комунікацій)	(6б)	4	4,5	3	-0,5
Внутрішнє середовище відділу маркетингу та реклами	(6в)	2,5	3	3,5	0,5
Загальна оцінка маркетингової діяльності		2,92	3,24	3,33	0,09

Джерело: складено автором на основі опитування

Додаток В

Таблиця В.1

**Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр., використовуючи п'ятифакторну модель
Альтмана**

«Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оборотний капітал до суми активів підприємства	0,03	- 0,06	- 0,58	-0,09	-0,52	-300	866,67	-2 033,33
Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів	0,14	0,12	0,1	-0,02	-0,02	-14,29	-16,67	-28,57»
Співвідношення прибутку до оподаткування до суми активів	-0,06	- 0,03	- 0,02	0,03	0,01	-50	-33,33	-66,67
Співвідношення власного капіталу до заборгованості (фінансова структура)	46,81	0,65	0,6	-46,16	-0,05	-98,61	-7,69	-98,72
Співвідношення доходу до суми активів	0,17	0,21	0,13	0,04	-0,08	23,53	-38,1	-23,53
Z	19,79	0,43	- 0,01	-19,36	-0,44	-97,83	-102,33	- 100,05»

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця В.2

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр., використовуючи модель Романа Ліса

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Відношення оборотного капіталу до суми активів	0,03	- 0,06	- 0,58	-0,09	-0,52	-300	866,67	-2 033,33
Відношення операційного прибутку до суми активів	0	0	0	0	0	0	0	0
Відношення власного капіталу до позикового капіталу (структура капіталу)	46,81	0,65	0,6	-46,16	-0,05	-98,61	-7,69	-98,72
Z	0,05	0	- 0,04	-0,05	-0,04	-100	0	-180

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця В.3

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр., використовуючи модель Таффлера і Тішоу

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
X1 – відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань (поточна рентабельність короткострокових зобов'язань)	0	0	0	0	0	0	0	0
X2 – відношення оборотних активів до суми всіх зобов'язань (покриття оборотними коштами всіх зобов'язань)	2,34	0,12	0,07	-2,22	-0,05	-94,87	-41,67	-97,01
X3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми активів (частка короткострокової заборгованості у валюті балансу)	0,02	0,13	0,62	0,11	0,49	550	376,92	3 000
X4 – відношення доходу до суми активів	0,17	0,21	0,13	0,04	-0,08	23,53	-38,1	-23,53
Z	0,34	0,07	0,14	-0,27	0,07	-79,41	100	-58,82

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця В.4

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр., використовуючи модель Спрінгейта

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
A – частка оборотних коштів у загальній сумі активів	0,03	- 0,06	- 0,58	-0,09	-0,52	-300	866,67	-2 033,33
B – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до загальної вартості активів	- 0,06	- 0,03	- 0,02	0,03	0,01	-50	-33,33	-66,67
C – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до короткострокової заборгованості	- 2,82	- 0,24	- 0,03	2,58	0,21	-91,49	-87,5	-98,94
D – відношення доходу до загальної вартості активів	0,17	0,21	0,13	0,04	-0,08	23,53	-38,1	-23,53
Z	- 1,94	- 0,24	- 0,63	1,7	-0,39	-87,63	162,5	-67,53

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця В.5

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр., використовуючи модель прогнозу ризику банкрутства ІДЕА

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
К1 – відношення чистого оборотного капіталу до суми активів	0,03	- 0,06	- 0,58	-0,09	-0,52	-300	866,67	-2 033,33
К2 – відношення чистого прибутку до власного капіталу	- 0,06	- 0,08	- 0,05	-0,02	0,03	33,33	-37,5	-16,67
К3 – відношення доходу до суми активів	0,17	0,21	0,13	0,04	-0,08	23,53	-38,1	-23,53
К4 – відношення чистого прибутку до всіх витрат	- 1,18	- 0,14	- 0,12	1,04	0,02	-88,14	-14,29	-89,83
Z	- 0,56	- 0,65	-5	-0,09	-4,35	16,07	669,23	792,86

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця В.6

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр., використовуючи модель О.О Терещенка

«Показники	2018	2019	2020
К1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань	8,28	1,55	0,21
К2 – відношення валюти балансу до зобов'язань	48,38	7,45	1,61
К3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	-0,06	-0,03	-0,02
К4 – відношення прибутку до виручки	-0,34	-0,16	-0,15
К5 – відношення виробничих запасів до виручки	0,03	0,09	0,05
Х6 – відношення виручки до основного капіталу	0,17	0,53	0,35
Z =	14,01	1,9	-0,45»

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та формули 1.1

Таблиця В.7

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр., використовуючи модель Т.І Тесленко і Г.В. Мамонової

Показники	2018	2019	2020
X2 – витрати діяльності	28 902	31 789	21 227
X3 – дохід підприємства	21 815	27 488	18 737
X4 – оборотні активи підприємства	5 954	9 887	5 267
X5 - поточні зобов'язання підприємства	2 516	17 665	79 933
Y =	1566,78	3937,31	1411,67

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та формули 1.2

Таблиця В.8

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «UKRAINIAN GLOBAL COMPANY» за 2018-2020 рр., використовуючи модель А. В. Матвійчука

Показники	2018	2019	2020
K1 – коефіцієнт мобільності активів	0,05	0,08	0,04
K2 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,34	14,78	5,87
K3 – коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,27	0,32	0,34
K4 – коефіцієнт окупності активів	-23,75	-29,44	-52,17
K5 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,57	-7,08	-14,19
X6 – коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,02	0,61	0,62
X7 - коефіцієнт покриття боргів власним капіталом	47,37	2,92	0,60
Z =	32,65	1,39	-1,45

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та формули 1.5

ПРОГРАМА ТУРУ ВИХІДНОГО ДНЯ ДО ПОЛЬЩІ

День 1. Київ. Зустріч всіх туристів відбувається на залізничному вокзалі представник фірми (м. Київ, Центральний залізничний вокзал, велика парковка. За декілька днів до початку туру Ви отримаєте інформаційний лист з більш детальною інформацією організаційного характеру). **08:30** – Виїзд на кордон. Переїзд по території Польщі.

Приїзд до **Кракова**.

Маємо час відвідати:

- Оглядова екскурсія «**Королівський шлях**»;
- Екскурсія «**Незабутній Краків**» – по **Казімсжу**;

Поселення в готель. Ночівля.

День 2. Сніданок. Вільний час. Рекомендуємо відвідати:

- Екскурсія у місто каналів та мостів **Вроцлав**;
- Екскурсія в **Закопане**;
- Екскурсія в **Підземний музей в Кракові**
- **** Парк мініатюр «Світ мрій»** (15 € + вхідний квиток 11 € дорослий, 9 € діти та студенти до 26 років);

Ночівля в готелі.

День 3. Сніданок. Виселення з готелю.

Вільний час. Рекомендуємо відвідати додаткові екскурсії:

- Відвідання **Королівських палат**;
- **** Екскурсія в Соляні копальні Велічка** (15 € + вхідний квиток приблизно 20 € дорослі, 15 € діти до 12 років)

Виїзд на Україну (орієнтовний час виїзду 14:00). Проходження кордону. Приїзд до **Києва** (ввечері, до 22:00). Приїзд у м. Київ на залізничний вокзал (м. Київ, Центральний ж/д вокзал, велика парковка).

*** – екскурсії, що НЕ входять у вартість туру. Ви може відвідувати їх за бажанням, сплативши за екскурсію під час туру керівнику групи*

Тези, опубліковані у збірнику матеріалів 87 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів та студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» 15-16 квітня 2021р.,: (Ч.3, С.320).

Особливості антикризового управління туристичними підприємствами в умовах COVID-19

Ірина Мельник, Марина Малінок

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Туристична індустрія є складною комплексною системою, яка охоплює взаємовідносини багатьох галузей економіки, екологічної та соціальної безпеки, культури, зайнятість населення, рівень розвитку туристично-рекреаційної інфраструктури. Відповідно налагодити сталі господарські зв'язки в економічних системах дуже складно, тому все більшої ваги набуває запровадження на підприємствах туристичного бізнесу антикризового управління.

Матеріали і методи. Особливості діяльності на туристичному ринку на різних етапах його розвитку вивчають І. Антоненко, М. Мальська, Т. Ткаченко, А. Романова. А. та інші.

Результати. У 2020 році світ зустрівся з новим викликом – пандемією COVID-19. Туризм став одним із тих секторів всесвітньої економіки, що постраждав найбільше у зв'язку з обмеженнями на пересування, а особливо складна ситуація склалася в авіаційній галузі. Станом на 20 квітня 2020 року через пандемію 100 % усіх міжнародних дестинацій ввели обмеження на в'їзд [1]. Згідно прогнозів UN WTO у 2020 кількість міжнародних туристів через пандемію коронавірусу скоротиться на 20- 30%, порівняно з показниками 2019 року. Очікуване 20-30% падіння може призвести до зниження надходжень від міжнародного туризму на 300-450 млрд дол, що становить майже третину від 1,5 трлн дол, отриманих у 2019 році [2]. Основними відмінностями нинішньої кризи від попередніх є знаний рівень невизначеності і не прогнозованості розвитку подій, а також нерівні умови діяльності для бізнесу (галузі економіки задіяні у виробництві продуктів первинної групи потреб продовжували працювати, а окремі наростили потужності). Для утримання своїх ринкових позицій власникам туристичного бізнесу варто працювати над реалізацією стратегічних рішень, а не фокусуватися на операційних процесах. Вживання туристичного підприємства в сучасних умовах залежить від вміння адаптуватися і вести гнучку модель бізнесу. Реалізації даної антикризової стратегії передбачає роботу на усіх сегментах ринку – пропонування турів і зміна плану роботи під структуру існуючого попиту. Гнучка бізнес-модель буде працювати, тому що підприємство зменшує залежність від оборотних коштів. Ефективність реалізації гнучкої антикризової бізнес-моделі залежить від командної роботи працівників туристичного підприємства. Керівники повинні приділяти увагу нарощенню потенціалу щодо вміння ефективно працювати віддалено. Висновки. Антикризове управління туристичними підприємствами в умовах COVID-19 передбачає реалізацію гнучкої бізнес-моделі, яка базується на кадровому потенціалі і клієнтоорієнтованому сервісі.

Література

1. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. Оновлення до документу «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>

2. Непочатенко В.О. COVID-19 і туризм: аналіз ситуації та економічні шляхи виходу з кризи / В. О. Непочатенко // Ефективна економіка. – 2020. - №7.