МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: Антикризове управління туристичним підприємством в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України (на прикладі ТОВ «Джоін Ап!»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Crisis Management of a Tourist Enterprise in Wartime Conditions in Ukraine (on the example of «Join Up!» LLC)

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,_____
групи гр. 6.0730-гктс_____
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу
_____ Д.С. Нестор _____
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. М.В. Хацер
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Нестор Діані Сергіївні

1. Тема роботи Антикризове управління туристичним підприємством в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України (на прикладі ТОВ «Джоін Ап!»
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми антикризового управління туристичним підприємством.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи антикризового управління в сфері послуг – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та методи антикризового управління; 1.2 Види та практики застосування методів антикризового управління; 1.3 Особливості антикризового управління у сфері послуг; 2 Розділ – Антикризове управління туристичним підприємством в умовах війни – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Джоін Ап!»; 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища JoinAP!; 2.3 Аналіз проблем застосування системи антикризового управління в умовах воєнного розвитку ТОВ «Джоін Ап!»; 3 Розділ – Наукове обґрунтування напрямів удосконалення системи управління

антикризовою діяльністю в умовах воєнного розвитку – складається з 2 підрозділів: 3.1 Удосконалення механізму антикризового управління; 3.2 Рекомендації для організації виходу з кризових ситуацій ТОВ «Джоін Ап!».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Д.С. Нестор
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Антикризове управління туристичним підприємством в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України (на прикладі ТОВ «Джоін Ап!»)»: 64 сторінки, 12 таблиць, 8 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 28 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес організації антикризового управління ТОВ «Джоін Ап!».

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз практичних аспектів системи антикризового управління з метою розробки пропозицій щодо її удосконалення на туристичному підприємстві.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що для виживання в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України та недопущення банкрутства підприємства необхідно розробляти комплекс заходів антикризового управління.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи антикризового управління туристичним підприємством в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «Джоін Ап!», а також запропоновано заходи щодо напрямів удосконалення системи управління антикризовою діяльністю в умовах воєнного розвитку досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Джоін Ап!» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ВОЄННИЙ РОЗВИТОК, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КРИЗА, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

ABSTRACT

Qualification work: «Crisis Management of a Tourist Enterprise in Wartime Conditions in Ukraine (on the example of «Join Up!» LLC)»: 64 pages, 12 tables, 8 figures, 1 appendix. The list of links includes 28 titles.

The object of the study is the process of organizing the anti-crisis management of «Join Up!» LLC.

The purpose of the qualification work is to analyze the practical aspects of the anti-crisis management system in order to develop proposals for its improvement at the tourist enterprise.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that in order to survive in the conditions of the military development of the tourism industry of Ukraine and to prevent the bankruptcy of the enterprise, it is necessary to develop a complex of anti-crisis management measures.

During the work, the theoretical foundations of anti-crisis management of a tourist enterprise in the conditions of military development of the tourism industry of Ukraine were considered. On the basis of the theoretical material, the activity of «Join Up!» LLC was analyzed, and measures were proposed regarding the areas of improvement of the anti-crisis management system in the conditions of the military development of the investigated enterprise.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of «Join Up!» LLC. in practical activities and will contribute to improving the activities of domestic enterprises.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT, MILITARY DEVELOPMENT, ENTERPRISE ACTIVITIES, CRISIS, RISK MANAGEMENT

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПОСЛУГ…….. 9
1.1 Сутність та методи антикризового управління…….. 9
1.2 Види та практики застосування методів антикризового управління… 17
1.3 Особливості антикризового управління у сфері послуг…… 20
РОЗДІЛ 2 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ…… 25
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Джоін Ап!»…… 25
2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища JoinAP!..... 29
2.3 Аналіз проблем застосування системи антикризового управління в умовах воєнного розвитку ТОВ «Джоін Ап!»……..... 36
РОЗДІЛ 3 НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО РОЗВИТКУ……... 43
3.1 Удосконалення механізму антикризового управління……... 43
3.2 Рекомендації для організації виходу з кризових ситуацій ТОВ «Джоін Ап!»…… 51
ВИСНОВКИ…….. 58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 61
ДОДАТКИ…… 64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, в умовах політичної та економічної нестабільності стає складно розвивати туристичний бізнес. Кризи, що відбуваються, негативно впливають на всі сфери обслуговування населення, а особливо на сферу гостинності. Надання послуг у цій сфері на відміну виробництва товарів має власну специфіку, та заодно розвиток кожного підприємства індивідуально.

Все частіше неплатоспроможність і подальші серйозні фінансові труднощі українських туроператорів стають предметом обговорення як у бізнес-середовищі, так і в пресі, а антикризове управління предметом аналітики, вивчення та інструментом для впровадження в компанії з метою запобігти можливості появи кризової ситуації.

Перед керуючими підприємств постають завдання запобігти кризовим явищам і забезпечити стійке становище своїх підприємств. На вирішення саме цих завдань має бути націлена система заходів, що називається за кордоном «криза-менеджмент» (crisis management), а у вітчизняній літературі – «антикризове управління». Під таким управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на виведення підприємства з цього стану.

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що для виживання в умовах ринкової економіки та недопущення банкрутства підприємства необхідно розробляти комплекс заходів антикризового управління.

Питання дослідження антикризового управління та шляхи його удосконалення досліджували у своїх наукових працях такі фахівці, як Гавриленко Т.В., Домніна І.І., Єпіфанова І.Ю., Камнева А.В., Маковецька Н.В., Погребняк А.Ю., Паньків Н.Є., Роїк О.Р., Стешенко О.Д. та ін.

У своїх наукових працях дослідники наголошують на тому, що для

антикризового управління в управлінській теорії і практиці повинна бути своя «ніша» Актуальними завданнями сьогодення є методика розробки підходів вибору ефективних методів антикризового управління туристичною компанією за допомогою комплексної оцінки економічного стану.

Об’єкт дослідження – процес організації антикризового управління ТОВ «Джоін Ап!».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо основ антикризового управління туристичним підприємством.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів системи антикризового управління з метою розробки пропозицій щодо її удосконалення на туристичному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

– розкрити сутність та методи антикризового управління;

– розглянути види та практики застосування методів антикризового управління;

– обґрунтувати особливості антикризового управління у сфері послуг;

– надати загальну характеристику ТОВ «Джоін Ап!» та його місце в структурі економіки України;

– охарактеризувати зовнішнє та внутрішнє середовище JoinAP!;

– провести аналіз проблем застосування системи антикризового управління в умовах воєнного розвитку ТОВ «Джоін Ап!»;

– розробити наукове обґрунтування напрямів удосконалення системи управління антикризовою діяльністю в умовах воєнного розвитку.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1 Сутність та методи антикризового управління

Термін «антикризове управління» останнім часом набув широкого вжитку. Розглянемо тлумачення слова «криза» в різних джерелах.

Енциклопедичний словник трактує, що слово «криза» походить з грецької мови і означає:

- різку зміну в чому-небудь, важке перехідне становище;

- серйозні труднощі з чим-небудь, скрутне становище.

Економічні теоретики почали визначати кризу як крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує стійкості навколишнього середовища.

Ключовими словами у всіх визначеннях є катастрофічність, раптовість і непередбачуваність проблем.

Сучасним світом доведено, що зараз можна управляти непередбачуваним. У політиці існує технологія керованої революції, МНС володіє способами запобігання стихійним лихам або пом'якшенням їх наслідків, вчені активно освоюють космічний простір, а в юридичній практиці існують фірми, що працюють під гаслом «вирішуй або створюй проблеми». Суттю успішних дій науковців, політиків та юристів є глибоке вивчення ними причин процесів і явищ, які вони досліджують. Оскільки економічна наука розвивалася протягом століть, причини економічних криз, як на макро-, так і на мікрорівні, добре відомі.

Як і в кожній сфері життя на планеті, причини економічних криз можна класифікувати на двох рівнях:

- об'єктивні та суб'єктивні;

- зовнішні та внутрішні.

Спираючись на управління, цікаво детальніше розглянути зовнішні та внутрішні причини криз, особливо в межах одного підприємства.

Об'єктивні та суб'єктивні думки пов'язані з макроекономічними тенденціями або світовою економікою, внутрішньополітичною ситуацією, конкуренцією та ринковою кон'юнктурою, тоді як зовнішні та внутрішні – з ризикованими стратегіями розвитку бізнесу, недоліками менеджменту, недоліками в організації виробництва, технологічними інноваціями та інвестиційною політикою, а також внутрішніми конфліктами.

У табл. 1.1 більш детально показано причини виникнення криз.

Таблиця 1.1 – Причини криз

Інформаційні	Внутрішні	Зовнішні
1. Зовнішні: - невідповідність дійсності інформації, що використовується при управлінні, через політичних факторів	1. Управлінські: - високий рівень комерційного ризику; - брак знання кон'юнктури ринку; - неефективне фінансове управління; - неефективний менеджмент витрат виробництва; - відсутність гнучкості в управлінні; - неякісна система обліку та звітності	1. Соціально-економічні - інфляція; - нестабільність податкової системи; - нестабільність регулюючого законодавства; - зниження рівня реальних доходів населення; - безробіття; - відставання у науково-технічному розвитку.
2. Ринкові - невідповідність дійсності інформації, що використовується при управлінні, через маркетингову стратегію конкурентів та/або контрагентів.	2. Виробничі - застарілі та зношені основні фонди; - низька продуктивність праці; - високі енерговитрати; - перевантаженість об'єктами соціальної сфери.	2. Ринкові - посилення монополізму; - нестабільність валютного ринку» - конкуренція.
3. Внутрішні - невідповідність дійсності інформації, що використовується при управлінні, через переслідування цілей, що лежать поза господарською задачею діяльності підприємства	3. Ринкові - низька конкурентоспроможність продукції; - залежність від обмеженого кола постачальників та покупців.	3. Інші - політична нестабільність; - стихійні лиха; - погіршення криміногенної ситуації.

Аналізуючи кризові фактори, може скластися враження, що антикризове управління обмежується боротьбою з внутрішніми факторами, тобто внесенням певних змін в управлінську політику компанії. Можливо, саме тому багато експертів під антикризовим управлінням розуміють управління компанією напередодні банкрутства або діяльність антикризових менеджерів в рамках розпочатої процедури банкрутства. Однак такий підхід фокусується лише на «запобігання» кризи і повністю ігнорує діагностику кризи на її ранніх стадіях. Важливим аспектом антикризового управління є забезпечення того, щоб фінансові труднощі не мали постійного і стабілізаційного характеру. За такого підходу про банкрутство не повинно бути й мови, а мають бути створені механізми управління для усунення нових проблем до того, як вони стануть незворотними [9, с.266].

Тому було вирішено, що антикризове управління має включати діагностику зовнішніх і внутрішніх причин кризи та створення комплексу інструментів для запобігання виникненню цих причин або мінімізації їх негативних наслідків у разі настання. Кризові фактори є предметом антикризового менеджменту.

Але чи тільки в цьому є суть антикризового управління? Для розуміння кризи важливі не лише її причини, важливими є також наслідки. Різні наслідки кризи визначаються не лише природою кризи, але й антикризовим управлінням, яке пом'якшує або загострює кризу.

Багатьма успішними підприємцями у всьому світі написані книги про те, як кризи відкривають нові можливості для організаційного розвитку (наприклад, Лі Якокка, Білл Гейтс, Річард Бренсон). Тому варто взяти до уваги той факт, що саме під час кризи розробляються та впроваджуються інновації, відбувається перехід на якісно нові рівні обслуговування та виробництва, створюються кардинально нові сфери діяльності в існуючих галузях.

Крім того, слід враховувати, що масштаб і тяжкість наслідків різних кризових факторів залежатимуть від масштабів діяльності підприємств,

структури власності на засоби виробництва, галузі, до якої воно належить, і, знову ж таки, від докризової інноваційної активності.

З наведених вище нюансів можна зробити висновок, що сутність антикризового управління полягає в системному та комплексному підході. Таким чином, антикризове управління – це система корпоративного менеджменту, спрямована на запобігання або усунення небажаних управлінських подій шляхом повного використання всього потенціалу комплексного, системного і сучасного менеджменту.

Жорсткий набір заходів антикризового управління можна спостерігати вже в Стародавньому Римі, де з розвитком системи банкрутства активно використовувалися різні види примусового виконання зобов'язань. У США мирові процедури вперше з'явилися в 1787 році як постанова Конституційного конвенту про методи вирішення спорів між кредиторами та боржниками [6, с. 78]. Промислова революція, розвиток науки, світові війни та фінансові кризи призвели до зародження антикризового управління в сучасному розумінні.

В Україні на законодавчому рівні регулювання банкрутства здійснюється на рівні Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 № 2343-XII. Однак з моменту прийняття цього закону в науковій літературі не було висунуто жодної офіційної думки щодо поняття «антикризове управління».

Тому, дотримуючись принципів аналізу будь-якого явища, ми хотіли б визначити сутність антикризового управління та розглянути всі можливі характеристики антикризового управління.

Антикризовий менеджмент, як і інші види менеджменту, має об'єкти та проблеми, що підлягають управлінню (рис. 1.1).

Системи антикризового управління використовуються для вирішення наступних завдань суб'єктами управління [1, с. 67]:

- передбачити та адекватно підготуватися до кризи (відповідно до ступеня загрози);

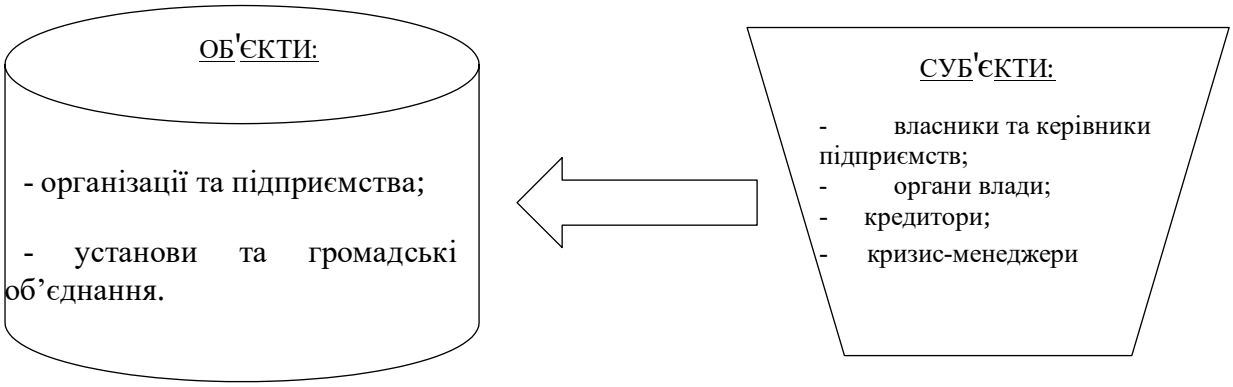

Рисунок 1.1 – Об'єкти та суб'єкти антикризового управління

- виявити причини кризи та знайти шляхи їх усунення;

- визначити засоби і методи управління в кризовій ситуації;

- управляти динамікою розвитку кризи (прискорення, уповільнення, пом'якшення, інтенсифікація);

- обґрунтувати ефективність антикризових заходів;

- забезпечення життєдіяльності організації в умовах кризи;

- мінімізація негативних наслідків кризи;

- використання причин і наслідків кризи для розвитку організації.

Причини криз є різноманітними, так само як і управління ними. Ця різноманітність відображається в алгоритмах прийняття управлінських рішень, зокрема в механізмах управління.

При базуванні системи антикризового управління використовуються наступні принципи (рис. 1.2).

Оскільки виникнення кризи на підприємствах загрожує виживанню підприємства, можливість кризи слід діагностувати на ранній стадії та вчасно скористатися можливостями для нейтралізації кризових факторів. Водночас, чим раніше буде запроваджено механізм антикризового реагування, тим стійкішим буде бізнес. Механізми нейтралізації кризових елементів неминуче потребуватимуть фінансових витрат, але рівень витрат має бути пропорційним рівню загрози для бізнесу. В іншому разі організації або понесуть надмірно високі витрати (надмірна антикризова готовність), або не

досягнуть бажаного ефекту в подоланні кризи (недостатня антикризова готовність). У таких випадках підприємствам варто покладатися лише на внутрішні фінансові ресурси.

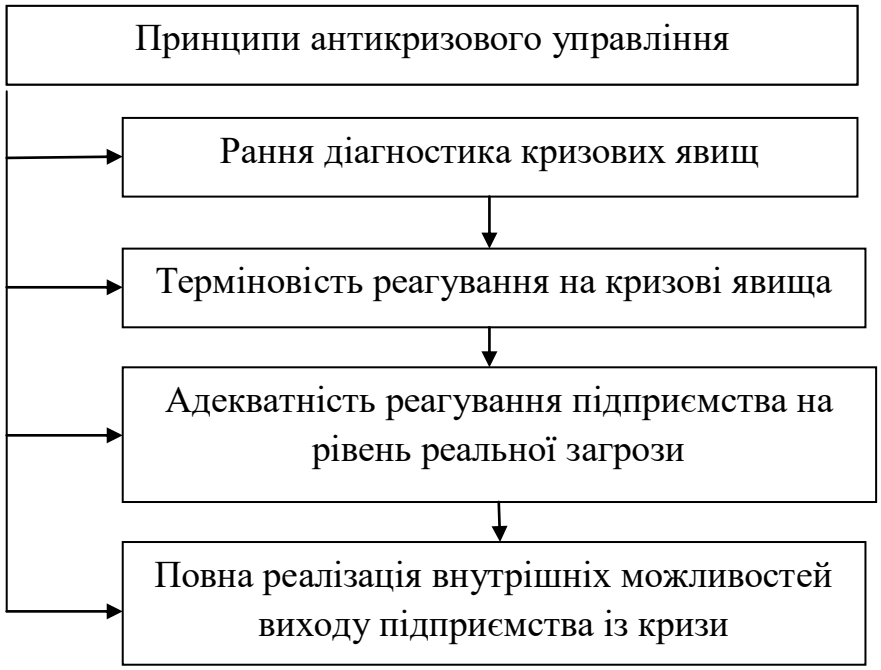

Рисунок 1.2 – Принципи антикризового управління

Антикризова діагностика є найважливішим методом антикризового управління для підприємств. Процес діагностики дозволяє виявити слабкі місця в загальній системі управління, які є причиною незадовільних фінансово-економічних показників підприємства. Діагностику розуміють як оцінювання діяльності підприємства з точки зору досягнення загальної ефективності управління, виявлення відхилень поточних параметрів системи від заданих на початку, а також оцінювання існування організації в мобільному і мінливому середовищі з метою запобігання кризових ситуацій. Діагностика може здійснюватися за допомогою таких методів;

- Моніторинг зовнішнього середовища;
- аналіз системних факторів, що вказують на потенціал;
- зміни стану та конкурентної позиції підприємства;
- спостереження за фінансовим станом;

- аналіз кредитної політики та зобов'язань компанії;
- виявлення ризиків;
- оцінка поточного стану компанії та прогнозування можливих майбутніх умов.

Для діагностики криз використовуються такі інструменти, як аналіз статистичних даних, прогнозування, моделювання, експертиза та маркетингові дослідження, залежно від типу та форми кризи.

Систематичне кризове діагностування дає змогу здійснювати найбільш комплексне антикризове управління. У корпоративній практиці аналітичні методи часто використовуються для оцінки ризиків і фінансового стану, а також для прогнозування майбутніх тенденцій розвитку з мінімальними витратами.

Використання спеціалізованих методик вимагає системний підхід до антикризового управління.

По-перше, при формулюванні та впровадженні управлінських рішень слід використовувати програмний підхід. Оскільки для успішного антикризового управління час має вирішальне значення, всі сформульовані управлінські заходи мають бути реалізовані вчасно.

По-друге, є необхідність в розробці та впроваджені системи критеріїв якості антикризового реагування, що забезпечує правильний вибір серед можливих варіантів управлінських рішень.

Пріоритетними в механізмах антикризового управління мають бути такі варіанти управлінських рішень:

- орієнтація на збереження ресурсів, уникнення помилок, виваженість, професіоналізм та корпоративну відповідальність;
- спрямованість на соціальну та психологічну стабільність на підприємстві;
- спрямованість на пошук альтернативних варіантів організаційного розвитку;
- підтримка інновації.

Все це повинно знайти своє відображення в стилі управління, який слід розуміти не тільки як характеристику діяльності антикризового менеджера, але і як узагальнену характеристику політики управління компанією. У стилі антикризового управління повинна бути характеристика професійної впевненості, рішучості, дослідницького підходу, самоорганізації та прийняття відповідальності. Насамкінець, на думку багатьох дослідників, найсерйознішими причинами криз є управлінські фактори. Неефективний менеджмент є найбільш типовою проблемою для сучасних підприємств, що заважає їм ефективно функціонувати в поточному ринковому середовищі. У більшості випадків проблема неефективного управління пов'язана з відсутністю корпоративної стратегії та орієнтацією на короткострокові результати, а також низькою відповідальністю керівництва підприємства за наслідки своїх рішень.

В рамках антикризового управління можна виділити наступні типи стратегій організаційного розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Стратегії розвитку підприємства

Назва	Основні характеристики
Стратегія концентрованого зростання	вдосконалення чи випуск нової продукції, пошук можливостей покращення становища підприємства на існуючому ринку чи переходу на новий ринок
Стратегія інтегрованого зростання	придбання власності, а також створення нових виробничих структур
Стратегія диверсифікованого зростання	реалізується у разі, якщо підприємство неспроможна розвиватися далі цьому ринку зданим товаром у рамках цієї галузі
Стратегія скорочення виробництва або стратегія ліквідації	підприємство потребує перегрупування сил,структурної перебудови чи ліквідації

При діагностиці настання кризи важливо враховувати якісне співвідношення чотирьох типів стратегій.

Таким чином, встановлено, що сутність антикризового управління полягає в наступному:

1) Кризи можна і потрібно передбачити (діагностика), підготуватися до них і таким чином пом'якшити їх наслідки (ефективні механізми антикризового управління);

2) антикризове управління вимагає спеціальних навичок, знань та досвіду;

3) кризовим процесом можна керувати, а керований вихід з кризи може стати рушійною силою для подальшого розвитку бізнесу (впровадження інновацій).

1.2 Види та практики застосування методів антикризового управління

Організація антикризового управління в компанії є складним процесом, пов'язаним зі значними ризиками і вимагає від персоналу антикризового управління детального знання всіх сфер фінансово-господарської діяльності компанії та використання різноманітних механізмів та інструментів. Функції, які виконує антикризовий менеджмент, схематично показані на рис. 1.3.

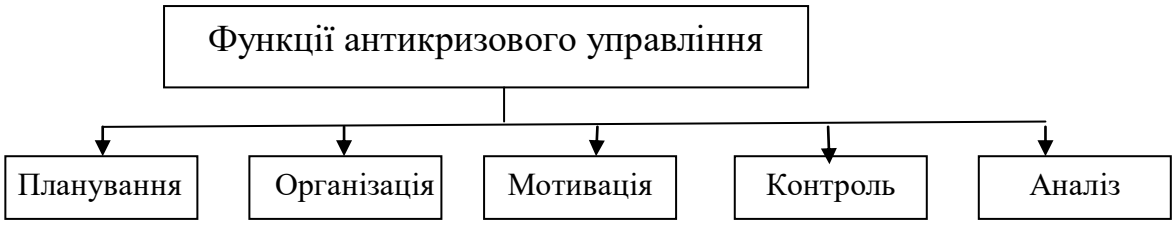

Рисунок 1.3 – Функції антикризового управління

Антикризове управління має враховувати маркетингову стратегію компанії та операційну організацію діяльності компанії під час кризи. Крім того, кризові менеджери повинні здійснювати подальший моніторинг ефективності антикризових заходів, мотивувати персонал до повноцінної та адекватної роботи в умовах кризи, а також впроваджувати нові технології та інновації.

Таке розмаїття функцій є основною причиною того, що випадки ефективного антикризового управління в бізнес-практиці в Україні зустрічаються так рідко, а фахівці в цій сфері цінуються на ринку праці більше, ніж топ-менеджери. Тому, перш ніж перейти до розгляду видів і методів антикризового управління, треба зупинитися на структурі процесу управління (рис. 1.4).

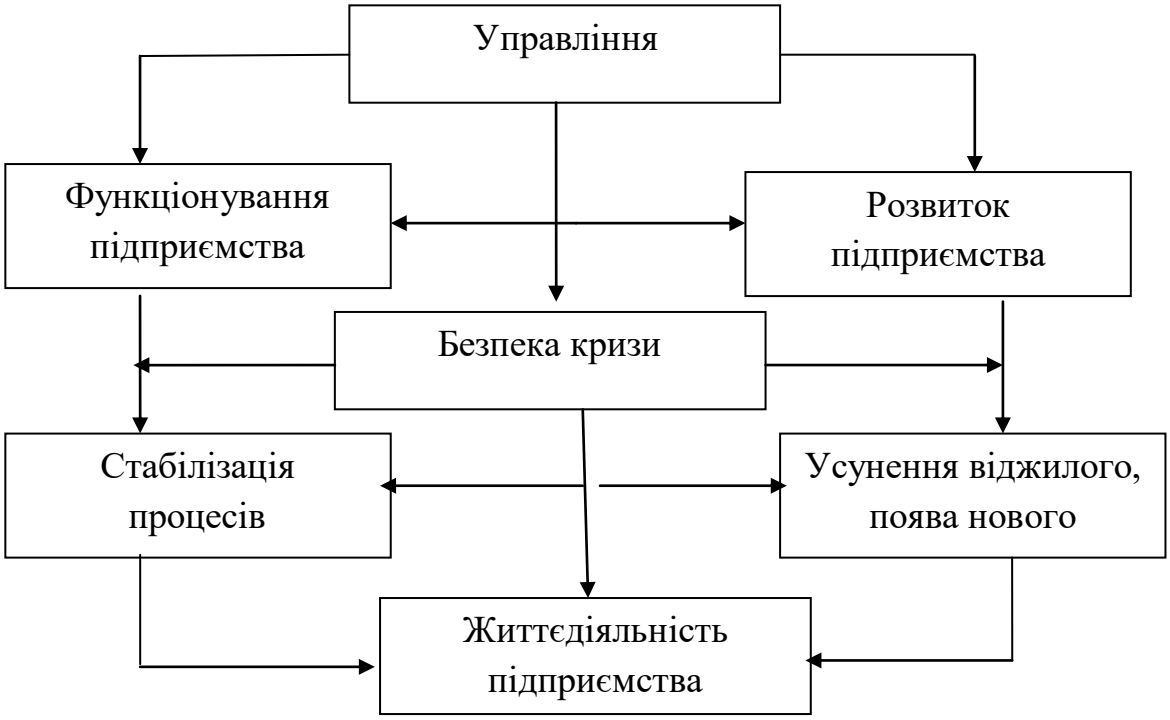

Рисунок 1.4 – Схема антикризового управління

Підприємство може пройти свій життєвий цикл послідовно і повністю, а може відразу зупинити розвиток і припинити існування. Тому види антикризового управління класифікуються відповідно до стадій життєвого циклу (рис. 1.5).

Розглянемо деякі конкретні способи організації різних видів антикризового управління.

Початковий процес антикризового управління складається з двох основних етапів:

- безперервний моніторинг фінансового стану підприємства;

- розробка системи превентивних заходів.

Аналіз фінансового стану здійснюється з метою використання внутрішніх ресурсів компанії для виявлення факторів, що сприяють виникненню кризової ситуації на ранній стадії. Для цілей моніторингу визначаються можливі «кризові зони».

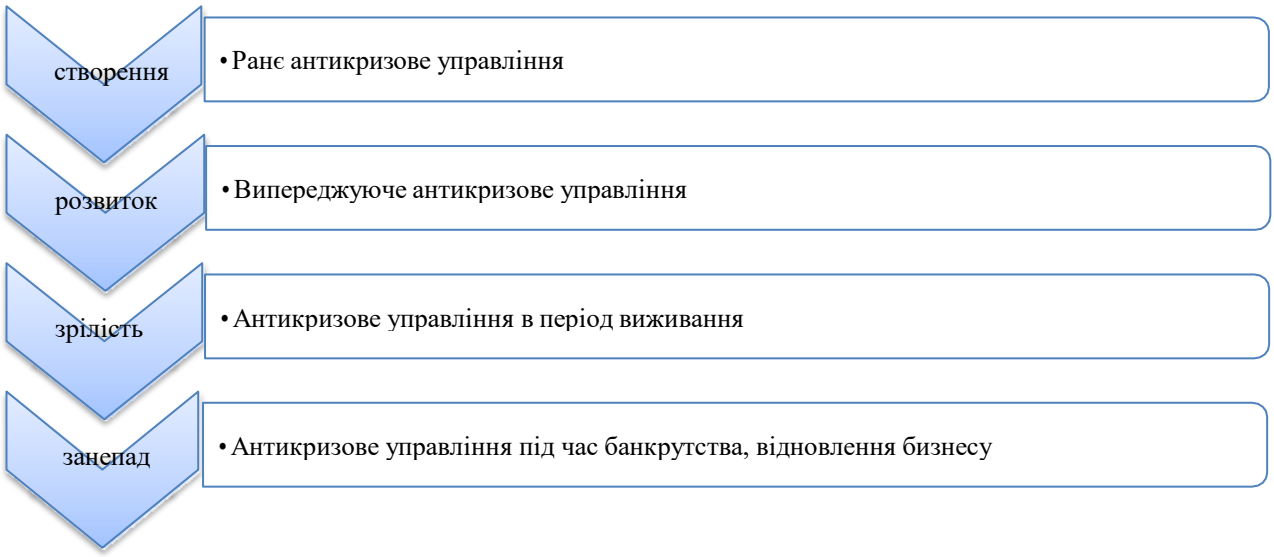

Рисунок 1.5 – Види антикризового управління

В якості параметрів можуть бути обрані наступні сучасні інструменти фінансового аналізу (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Параметри моніторингу фінансового стану

Назва	Основні характеристика та способи використання
1	2
Кредиторська та дебіторська заборгованість	Моніторинг: інвентаризація заборгованості
Показники ділової активності	= ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства. Моніторинг: значення коефіцієнта різниться залежно від галузі та розмірів підприємства
Ліквідність	= здатність підприємства у будь-який момент здійснювати необхідні витрати. Моніторинг: значення коефіцієнта різниться залежно від галузі та розмірів підприємства
Платоспроможність	= можливість і спроможність своєчасно і повністю виконувати платіжні зобов'язання, з торгових та кредитних операцій фінансового характеру. Моніторинг: значення коефіцієнта різниться залежно від галузі та розмірів підприємства

Продовження таблиці 1.3

1	2
Валовий фінансовий результат	= сумі фінансових результатів від різних видів діяльності. Моніторинг: дослідження структурних елементів, що формують фінансові результати підприємства, виявилися або можуть опинитися під негативним впливом

Моніторинг вищезазначених показників має здійснюватися з високою частотою і проводитися щоденно в періоди високої мобільності зовнішніх кризових чинників. За результатами моніторингу має здійснюватися попередня діагностика характеру фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінка його поточного стану (нормальний, передкризовий або кризовий).

1.3 Особливості антикризового управління у сфері послуг

Антикризова поведінка на підприємствах сфери послуг – це управлінська грамотність і майстерність, яка допомагає мінімізувати кількість різноманітних витрат, запобігти або ліквідувати наслідки кризи та сприяти стабільному розвитку підприємства, враховуючи життєздатність організації [12]. Слід враховувати, що кожна стадія життєвого циклу підприємства ускладнює і роздвоює його сектори і структури. Це призводить до зростання складності забезпечення готовності до кризових ситуацій.

Складність і різноманітність форм і методів антикризових дій залежить як від рівня менеджменту, так і від можливостей підприємства.

В умовах стабільного становища підприємств сфери послуг основною функцією антикризового управління є своєчасне розпізнавання кризових факторів з метою запобігання кризовим явищам, тобто антикризовий моніторинг. Моніторинг допомагає заздалегідь виявити кризові загрози і

підготуватися до їх пом'якшення. На цьому етапі можна визначити найкращі засоби механізмів антикризового управління та досягти поставлених цілей у короткі терміни.

Коли розвиток підприємства стає нестабільним, антикризове управління переходить у фазу антикризового менеджменту. Коли підприємство потрапляє в кризу, до антикризового управління слід підходити з точки зору забезпечення життєздатності підприємства, мінімізації негативних наслідків і втрат, а також використання кризових факторів для вдосконалення системи управління і самого підприємства. Якщо такі фактори не використовувати для подальшого розвитку, підприємства занурюються в глибоку системну кризу, а потім йдуть з ринку.

Діяльність організацій, що обслуговують (або надають послуги) населенню, характеризується значним впливом зовнішніх та внутрішніх кризових факторів. Це як загальноекономічна ситуація, так і деякі соціальні елементи (зниження реальних доходів населення) [19, с. 69].

У сучасних умовах найважливішою метою підприємств сфери послуг є підвищення ефективності їх операційної діяльності, наприклад, за рахунок розвитку механізмів антикризового управління, що сприяють адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища та підвищенню якості послуг, які вони надають. Основними економічними умовами для цього є постійне збільшення притоку інвестиційних ресурсів та впровадження технологій і систем управління. Одним із перспективних напрямів є підхід, заснований на використанні інструментів антикризового управління, спрямований на підвищення конкурентних переваг сервісних компаній [26, с. 167]. Для цього компаніям необхідно набути низку нових якостей у процесі впровадження антикризового управління (табл. 1.4).

Як свідчить аналіз статистичних даних та періодичних видань, 85-90% підприємств України наразі мають потенціал для зростання продуктивності щонайменше на 20-30%, що є достатнім для подолання негативних тенденцій та самостійного переходу з кризового стану в конкурентоспроможний.

Таблиця 1.4 – Моделі антикризового управління для підприємств сфери послуг

Етапи реалізації моделі	Управлінський аспект	Очікуваний результат
1. Превентивна діагностика кризового процесу	Попереджувальне розпізнавання симптомів кризової ситуації	оцінка природи виникнення та ступеня розвитку кризи, а також формування основи для вибору типологічних характеристик менеджменту
2. Диверсифікація управління антикризовим розвитком	Побудова різних версій управління антикризовим розвитком на основі аналізу можливих типів управління з урахуванням отриманих результатів діагностики	Визначення найбільш раціонального типу управління та визначення стратегії та тактики антикризового розвитку
3. Розробка програми антикризового розвитку	Розробка комплексу заходів, погоджених з предмету, змісту, термінів, виконавців, забезпечених ресурсними джерелами	Усунення «вузьких місць» у діяльності, що стримують успішний розвиток
4. Реалізація програми	Впровадження та супровід програми, оцінка результатів та коригування (у разі потреби)	Запобігання чи подолання кризи

85-90% підприємств України наразі мають потенціал для зростання ефективності щонайменше на 20-30%, що є достатнім для подолання негативних тенденцій та самостійного переходу з кризового стану в конкурентоспроможний.

Складність антикризового управління у сфері послуг також пов'язана з підвищеними ризиками надання послуг населенню на відміну від продажу товарів.

Такі характеристики послуг, як їх взаємозамінність, гетерогенність, нестабільність та нерозривний зв'язок між виробництвом і споживанням, підвищують ризики при купівлі послуг. Дослідження сприйняття ризиків у сфері послуг показали, що споживачі усвідомлюють більш нестабільну природу послуг, а тому їх купівля є більш ризикованою, ніж купівля товарів.

Інструментарій антикризового управління на підприємствах сфери послуг повинен включати сучасні інформаційні технології, прийоми антикризового маркетингу та методи аналізу і прогнозування зовнішнього середовища.

В антикризовому управлінні заходи щодо оперативного попередження, реагування та подолання кризових явищ наразі реалізуються лише завдяки використанню сучасних інформаційних технологій. Впровадження нових інформаційних продуктів в окремі сфери діяльності сервісних компаній може значно підвищити їх конкурентоспроможність та стійкість до несприятливих впливів зовнішнього середовища.

Завдання антикризового управління дуже широкі та різноманітні. Проблеми, які вирішуються в рамках антикризового управління, систематизовано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Проблеми, які вирішує антикризове управління

Ознаки	Опис
Відповідно до стадії розвитку кризи	- розпізнавання кризових ситуацій; - профілактика кризових ситуацій; - забезпечення життєдіяльності в кризовій ситуації; - забезпечення варіантів виходу з кризи; - усунення наслідків кризи.
Залежно від використовуваних інструментів	- маркетинг (в умовах невизначеності та обмежених ресурсів); - реструктуризація або ревіталізація; - антикризова інвестиційна та інноваційна політика; - управління конфліктами; - підбір персоналу.
Відповідно до впроваджених антикризових заходів	- методологія; - фінанси та економіка; - організація; - право; - конфліктологія; - соціологія.
Залежно від обраної технології управління	- забезпечити достовірність отриманої інформації; - розробляти моделі корпоративної поведінки; - аналізувати та оцінювати тип, глибину та наслідки кризових ситуацій; - розробляти заходи антикризового управління

З вищесказаного можна дійти висновку, що головною особливістю антикризового управління у сфері послуг є зростаюча складність процесу управління. Необхідно приймати відповідні рішення одночасно в усіх галузях діяльності компанії, таких як фінансова стабільність, стимулювання збуту, роботу з клієнтами, постачальниками і фінансовими установами. Таким чином, процес прийняття рішень ускладнюється, а рівень попиту на експертизу та досвід підприємця багаторазово зростає. Слід пам'ятати, що кризи є постійним індикатором ефективності бізнесу та управлінських рішень і виявляють слабкі місця.

РОЗДІЛ 2
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Джоін Ап!»

JoinAP! – це туристична агенція в Україні зі штаб-квартирою в Києві.

Її головний офіс розташовано в Києві, представництва - у Дніпрі, Львові, Одесі та Харкові, а також філії за кордоном у Білорусі, Казахстані та Молдові. Це одна з найбільших туристичних агенцій в Україні [20].

Цей туроператор є багатопрофільною компанією, у якої є можливість організувати всі види відпочинку на замовлення індивідуальних або корпоративних клієнтів. Також «Джоін АП» може організовувати рекреаційні заходи. Основна увага приділяється трьом напрямкам: Ласкаво просимо до Європи (класична Європа та Середземномор'я), Екзотичні настрої (екзотичні країни від Балі до Мексики) та Арабський світ (арабські країни).

JoinAP! є товариством з обмеженою відповідальністю, яке було зареєстроване 13 травня 2013 року зі статутним капіталом у розмірі 72 671 тис грн. Головний офіс знаходиться за адресою: Україна, м. Київ, вул. Харківське шосе, 201-203А. Основним видом діяльності є: 79.12 Діяльність туристичних операторів, до якої відноситься основні послуги у вигляді: весільних церемоній, групових екскурсій, дитячого відпочинку, круїзів, екскурсійних турів та програм під перельоти, екскурсій з пляжних готелів, комбінованих турів, MICE конференцій, новорічних банкетів і турів, оренди замків і вілл, сафарі-програм, трансфертів, факультативних екскурсій.

До додаткових послуг, які надаються ТОВ «JoinAP!» належать: аквапарк, вибір місць на борту, гала-вечірки, допомога з проходження міграційного контролю, каскадні програми, оренда машин, послуги

швейцара, супровід до місця прибування, харчування, ski сервіс, vip-сервіс, fast track.

У команді товариства працює понад шістсот осіб, а мережа українських партнерів налічує дев'ятнадцять власних агентств, сто двадцять одне франчайзингове агентство та близько 7 300 агентств-партнерів.

Негативним моментом в діяльності досліджуваного підприємства стало масштабне вторгнення росії, яке дуже погано вплинуло на всі сектори української економіки. Найбільше постраждалими виявилися галузь туризму та готельно-ресторанний бізнес. За перші кілька місяців війни вони впали майже на 90 відсотків.

Економічні труднощі та складні умови, переміщення великої кількості біженців, призвели до значного скорочення подорожей українців.

Ситуація з безпекою також значно зменшила кількість іноземних туристів, відвідуючи Україну. До повномасштабної війни Україну щорічно відвідували в середньому 14 мільйонів іноземців, а найбільш відвідуваними напрямками були: Київ – найбільш відвідуване місто з 2,5 мільйонами туристів, за ним йшли Львів з 1,8 мільйона та Одеса з 1 мільйоном гостей.

Таблиця 2.1 – Кількість проданих туристичних путівок компанією

Назва показників	Кількість туристичних путівок, одиниць			
	2019	2020	2021	2022
Усього реалізація путівок	1 015 475	815 345	794 933	369 756
У т.ч. установам	132 034	83 067	87 325	22 987
населенню	883 441	732 278	707 608	349 769
З них: - для внутрішнього туризму - для зовнішнього туризму	231 941 651 500	522 126 210 152	436 224 271 384	124 381 225 388
- іноземним туристам для подорожі Україною	53 981	13 215	17 650	8 116

Як можна побачити з наведеної табл. 2.1. кількість туристичних путівок різко зменшилася спочатку за рахунок пандемії короно вірусу, в зв'язку зі зростанням обмежень на відвідування країн, а потім у зв'язку з війною та небезпекою під час пересування по Україні. Лише на при кінці

2023 року ситуація в досліджуваному підприємстві була частково стабілізована за рахунок зміни логістичних маршрутів з трансфером туристів. У зв’язку з закриттям аеропортів, туристичною компанією були заключні контракти з сусідніми країнами для відправки з них туристів в теплі країни: Турція, Єгипет, Занзібар, Шрі-Ланка та інші. Незважаючи на значне покращення якості обслуговування, компанія має максимальну кількість турів та широкий вибір місць.

Залежно від потреб мандрівника та пори року, команда експертів підбирає конкретний індивідуальний план подорожі та допомагає клієнтам підготуватися до поїздки. Вони підбирають конкретні індивідуальні плани подорожей і допомагають з документацією та іншими формальностями.

ТОВ «Джойн АП» є акціонерним товариством, яке визначає форму господарювання, приймає управлінські рішення, продає послуги, встановлює ціни на послуги, надає послуги.

Всі співробітники «Джойн АП» є висококваліфікованими фахівцями з багаторічним досвідом роботи в туристичному секторі та володіють кількома мовами. У туристичному агентстві Join AP працює професійно підготовлена команда.

Команда фахівців під дахом агентства є дуже організованою, вона може вирішити будь-які питання. Нові працівники добре поінформовані про роботу та посадові обов'язки. Вони отримують відповідну інформацію з посадових інструкцій. На рис. 2.1 наведено організаційна структура Join AP.

Однак, професіоналізм працівників потребує вдосконалення, Існує потреба у підвищенні професіоналізму працівників шляхом залучення їх до інформаційних турів, які є популярними на сучасному туристичному ринку.

Крім того, працівникам досліджуваної установи необхідно розвивати свої компетенції у своїй сфері на ринку «Join AP».

Лідером «Join AP» є генеральний директор, який робить організацію згуртованою командою. Ним приймаються важливі рішення, а підлеглими приймаються конкретні щоденні рішення.

Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ Join AP!

Кожен працівник має посадові обов'язки і повинен виконувати їх вчасно та звітувати перед керівництвом [20].

Генеральним менеджером встановлюються взаємовідносини з іншими суб’єктами в Україні та за її межами, представляє інтереси товариства, укладає договори та вчиняє інші дії, необхідні для забезпечення функціонування товариства.

Кожним співробітником приймаються управлінські рішення в межах їх повноважень та обов'язків, але також вони можуть проявляти власну ініціативу та креативність, але напрямок ініціативи обмежується посадовою інструкцією.

Таким чином, організаційна структура досліджуваної установи:

- дозволяє реалізувати цілі та завдання компанії, а саме надавати туристичні послуги при забезпеченні фінансової стійкості;

- охоплювати весь перелік управлінських функцій в компанії;

- наявність існування чіткого розподілу функцій та обсягів робіт відповідно до рівнів управління;

- існування операційної організаційної системи на кожному рівні управління, інструкції, стандарти та норми виконання робіт;

- визначено права та обов'язки на кожному рівні управління;

- розмежування повноважень та відповідальності [20].

Дослідження ринку послуг, які використовуються в туризмі слід проводити постійно, щоб своєчасно реагувати на зміни та процеси, що тут здійснюються. Комп'ютеризація та моніторинг, телекомунікаційні інформаційні системи у виконанні комерційних завдань, пов'язаних з управлінням запасами – все це відіграє важливу роль в ТОВ Join AP!.

Таким чином, ділова активність підприємств Join AP є важливою сферою операційної та організаційної діяльності в Україні. Це сфера операційної та організаційної діяльності туристичних підприємств, метою якої є здійснення процесу купівлі-продажу тур продукту та задоволеність у попиті населення та отримання прибутку.

2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища JoinAP!

До зовнішнього середовища ТОВ «Джойн Ап!» належать зовнішні фактори, що мають безпосереднє відношення до функціонування організації.

На сьогоднішній день дослідження зовнішнього середовища є не менш важливими, ніж серйозні дослідження внутрішнього середовища. Менеджери підприємства повинні розуміти умови та зовнішнє середовище, а також конкурентну поведінку конкурентів та технологічні зміни.

Вплив зовнішнього середовища досліджуваного підприємства проявляється у впливі фактора на результати діяльності організації. Одним із способів ідентифікації елементів зовнішнього середовища, які сприяють

розвитку обліку, є поділ факторів зовнішнього середовища на дві категорії: середовище прямого та непрямого впливу.

За звичай, у безпосередньому зовнішньому оточенні туристичного агентства споживач стоїть на першому місці. Їхні дослідження дають їм змогу краще визначити, які послуги найприйнятніші для них, на який обсяг продажів вони можуть розраховувати, на яку кількість потенційних клієнтів вони можуть розраховувати при збільшенні кількості потенційних клієнтів. Наступним важливим елементом зовнішнього прямого середовища є конкурент: конкуренти постійно борються за переваги споживачів.

З огляду на важливість цих двох компонентів, дослідження споживачів і конкурентів є незалежними областями маркетингових досліджень.

На практиці турагенти не можуть самостійно займатися організацією турів і надавати споживачам усі необхідні умови щодо транспорту, проживання та харчування. Для цього, як правило, необхідна участь у відповідних компаніях та організаціях, що надають зв'язки, які не входять до комплексної послуги.

Відносини з контактними особами мають великий вплив на діяльність досліджуваної установи. Вони являють собою групи людей, організацій та установ, які можуть чинити і чинять вплив на діяльність ТОВ Джойн Ап.

Робота ТОВ Джоін Ап! на ринку не є замкнутою і перебуває під впливом безлічі сил, що становлять зовнішнє маркетингове середовище.

Взаємовідносини між суб'єктами природоохоронної діяльності та підприємствами різноманітні, а за характером впливу підприємств на довкілля може бути як контрольованим, так і неконтрольованим. Місія ТОВ Джоін Ап! полягає в мінімізації неконтрольованих екологічних чинників та пошуку можливостей непрямого впливу туристичного підприємства Join Up!.

Розглянемо основні елементи, вплив яких на діяльність досліджуваного підприємства є безпосереднім:

- регулювання з боку урядових органів;

- конкурентоспроможність Join UP!;

- послуги постачальників;

- споживачі туристичних послуг.

Як уже згадувалося вище, досліджуване підприємство працює на різних сегментарних ринках.

Обираючи послуги для певного сегмента ринку, ТОВ Джойн Ап! необхідно враховувати економічне становище потенційних клієнтів. На додаток до цього дуже важливо вивчати структуру приватного споживання. Це дозволить наближено визначити, яку частину витрат у кожній групі населення можна віднести до споживання послуг туризму. У всьому світі тенденцією до стабільного зростання є збільшення частки послуг туризму у загальній структурі споживання.

Ще одним завершальним етапом є вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою методу SWOT-аналізу для комплексної оцінки позиції туристичного сектору на ринку, його сильних та слабких сторін (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ ««Join UP!»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- багатопрофільність діяльності; - освічене та динамічне керівництво; - налагоджена система взаємодії з провідними туристичними підприємствами; - наявність внутрішнього попиту туристів; - хороша репутація туристичної агенції у споживачів; - стабільність становища на ринку - налагодженість технології роботи; - сформований імідж.	- залежність рівня продажів від сезонності; - взаємозв'язок великої кількості постачальників, контроль над якістю яких не завжди можливий; - обмеженість у використанні інноваційних технологій під час війни.
Можливості	Загрози
- використання нових інновацій у обслуговуванні подорожуючих; - покращення якості обслуговування клієнтів; - модернізація технічних процесів; - застосування масштабів у рекламі туристичного агентства; - покращення рівня життя населення і відповідно збільшення платоспроможного попиту.	- поява сильного конкурента на ринку; - несприятлива зміна валютного курсу; - погіршення політичних відносин з іншими країнами; - несприятливі зміни клімату в інших країнах; - нестабільні ситуації як в Україні, так і в інших країнах; - протекціоністські заходи, що вживаються урядами іноземних держав щодо захисту власних тур виробників; - зміни у сфері страхування ризиків.

Природні чинники повинні здійснювати вплив на діяльність туристичного підприємства, особливо через такі питання, як раціональне використання ресурсів природи та охорони навколишнього середовища.

Важливо розуміти соціальні та культурні чинники. Це пов'язано з тим, що вони впливають на різні чинники макро- та мікросередовища компанії. За допомогою аналізу науково-технічних елементів можна виявити такі можливості для технологічного розвитку, які відкриються в потрібний момент для розвитку нових послуг, продажів і поліпшення обслуговування клієнтів. За допомогою технологічного прогресу відкрито великі можливості, але загрози для підприємства є не меншим.

Якщо не приділяти достатньої уваги вивченню науково-технічних чинників, то будь-якою інновацією може бути призведено до старих технологій і методики роботи а це най не приємніші наслідки.

З наведеного SWOT-аналізу ми з’ясували багато сильних сторін присутніх у Join-Up!, є присутність і деяких слабких сторін, але не звертаючи на це увагу досліджуване підприємство продовжує невпинними кроками розвиватися.

Ми також маємо можливість провести аналіз зовнішнього середовища, в якому компанія зазнає непрямого впливу при використанні PEST-аналізу. (Додаток А).

Також є необхідність у визначенні конкурентних позиції «Join UP!» та проведення оцінювання його конкурентоспроможного становища, тобто туристичних підприємств, що пропонують аналогічні послуги в цьому сегменті бізнесу.

Порівняно з конкурентами ТОВ «Джоін Ап!» має такі переваги:

- головний офіс досліджуваного підприємства знаходиться у Києві безліччю офісів по всім регіонам країни, тож у клієнтів є максимальна зручність відвідування та купівлі туристичних послуг;

- понад десять років досвіду роботи на вітчизняному ринку;

- численні знижки та різноманітні тематичні тури;

- висока кваліфікація працівників підприємства.

Таблиця 2.3 – Конкурентоспроможність туристичного бізнесу ТОВ «Join UP!» з найбільш важливими конкурентами туристичного сектору

Показники	Конкуренти		
	Join UP!	Coral Travel	TUI
Якість послуг	5	5	5
Цінова політика	5	5	5
Місце розташування	5	5	5
Асортимент додаткових послуг	5	5	4
Середній рівень завантаженості	5	3	4
Якість рекламних послуг	3	3	4
Популярність	5	4	4
Професіоналізм персоналу	5	4	5
Разом	38	33	36

Всі ці аспекти забезпечують туристичному підприємству «JoinAP!» лідируючі позиції на українському туристичному ринку.

Внутрішнє середовище туристичного підприємства JoinAP! є частиною загального середовища яке знаходиться в його межах. Воно завжди безпосередньо впливає на функціонування досліджуваної установи. Існує кілька рівнів внутрішнього середовища, стан яких визначає потенціал і можливості JoinAP!. Дослідження внутрішнього середовища має на меті з'ясувати, які сильні та слабкі сторони має досліджувана організація. Сильні сторони - це основи, на які організація спирається в конкурентній боротьбі і які вона прагне розширювати і зміцнювати. Слабкі сторони є предметом пильної уваги з боку керівників, яке повинно вжити всіх можливих заходів для їх усунення.

До складових внутрішнього середовища ТОВ «Джоін Ап!» відноситься: кадри, фінанси, менеджмент та маркетинг.

До обов’язків генерального директора належать: розробка тактики та стратегії агенції, взаємодія з партнерами, аналіз ефективності діяльності та з формуванням іміджу товариства.

В обов’язки головного бухгалтера відноситься розроблення ефективної фінансової стратегії з забезпеченням діяльності агентства та своєчасного інформування менеджерів про фінансову діяльність Джоин Ап, суворе дотримання розрахунково-фінансової дисципліни, організовує бухгалтерський облік, фінансові, розрахункові та кредитні операції, забезпечує корпоративно-правові аспекти та приймає управлінські рішення. Безпосередньо звітує перед генеральним директором.

Сегментами, на які орієнтується Join UP є:

- регіони українських споживачів туристичних послуг;

- за видами поведінки: любителі активного дозвілля, любителі відпочинку, туристичні подорожі, пасажири транспорту тощо;

- соціально-демографічні показники: групи з низькими, середніми та високими рівнями доходів.

Організаційний аналіз рекламної діяльності в ТОВ Джойн АП!. здійснюють менеджери з виїзного та в'їзного туризму.

У досліджуваному підприємстві використовуються наступні види реклами:

- реклама в засобах масової інформації, білборди та сувенірна продукція: фірмові календарі (настінні, настільні та кишенькові);

- продукція друку (різноманітні зручності: ручки, олівці, фломастери, блокноти, брелоки для ключів).

Цілями цих рекламних кампаній є:

- нагадування потенційним клієнтам, що вони потребують комфортного та надійного відпочинку;

- утримання постійних клієнтів;

- перетворення тимчасових мандрівників на постійних клієнтів.

Компанія спеціалізується на новому виді реклами - щитовій рекламі в метро.

При прийнятті рішення про загальний обсяг рекламних коштів слід враховувати наступні елементи:

- кількість і розмір очікуваних ринків (сегментів, регіонів і країн);

- відсоток реклами в загальному обсязі маркетингу туристичної фірми;

- деталізована інформація про туристичний продукт, який буде рекламуватися та фази життєдіяльності;

- орієнтовний обсяг продажів і прибутку;

- конкурентоспроможна реклама;

- фінансові можливості Джоін Ап.

Окрім управлінського складу досліджуваного підприємства велику роль в розвитку компанії здійснюють працівники різних підрозділів до яких відносяться працівники технічного обслуговування, співробітники які працюють на клієнтів та інші. Середньооблікова кількість працівників за останні роки мала тенденцію до зниження від 500 осіб у 2020 році до 356 в 2023 році. Відносно показника рівноваги кількості жінок до чоловіків, то у структурі трудового колективу вона була на протязі багатьох років майже рівна, під час війни багато чоловіків пішли до збройних сил України захищати свою батьківщину від нападників.

Отже, Join UP! – флагман української туристичної індустрії. А послуги, які він надає, дають змогу добирати най ексклюзивніші тури, послуги та унікальні програми для найвимогливіших клієнтів.

Зовнішнє середовище ТОВ «Join UP!» є найважливішим в українській туристичній індустрії. При аналізі зовнішнього середовища виявлено, що найбільшу загрозу для підприємства становлять фактори зовнішнього середовища. Підприємству треба насамперед використовувати свої сильні сторони в боротьбі з цими елементами, що дасть йому змогу подолати наявні загрози. Найбільший вплив на діяльність туристичної компанії чинять покупці туристичних послуг та постачальники (партнери). Те саме стосується

технологічних, соціальних та політичних чинників зовнішнього середовища. Тому ці можливості слід використовувати для подолання власних слабостей.

2.3 Аналіз проблем застосування системи антикризового управління в умовах воєнного розвитку ТОВ «Джоін Ап!»

З позиції фінансового менеджменту, зміст кризового стану компанії полягає в її нездатності забезпечити фінансову підтримку своєї оперативної діяльності.

У теперішній нестабільній політичній та економічній ситуаціях, керівництво ТОВ «Джоін Ап!» зіткнулося з необхідністю у формуванні ефективної системи антикризового управління досліджуваного підприємства.

Забезпечення функціональної стабільності та розвитку агенції в сучасній нестабільній економічній ситуації є основною метою дослідження системи антикризового управління «Джоін Ап!». Аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваної компанії за період 2021-2023 рр. показує фінансову стійкість підприємства, що свідчить про нормальне фінансове становище.

Таблиця 2.4 – Аналіз економічних показників діяльності туристичної агенції «Джоін Ап!»

№	Показники	Роки			Відхилення (+,-)	
		2021	2022	2023	Абсолютне тис. грн.	Відносне %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	34 265,0	7 196,0	16 639,0	-17 626,0	0,49
2.	Інші операційні доходи	16 005,0	18 103,0	101 669,0	+ 85 664,0	6,35
3.	Інші фінансові доходи	5 467,0	3 008,0	27 118,0	+21 651,0	4,96

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
4.	Інші доходи	2 000,0	-		-2000,0	1,0
5.	Дохід від участі в капіталі	-	51,0	51,0	+ 51,0	0,5
6.	Адміністративні витрати	33 467,0	30 551,0	54 884,0	+21 417,0	1,64
7.	Витрати на збут	30 906,0	26 703,0	63 343,0	+32 437,0	2,05
8	Інші операційні витрати	61 222,0	92 355,0	245 581,0	+184 359,0	4,01
9.	Втрати від участі в капіталі	-	1 978,0	-	+ 1978,00	1,98
10.	Інші витрати	2 000,0	-	15 715,0	+13 715,0	7,86
11.	Сукупний дохід (збиток)	-69 858,0	- 129 486,0	-234 120,0	+164262,0	3,35

Провівши аналіз даних фінансової звітності досліджуваного підприємства, ми отримали невтішні результати, а саме: у досліджуваному періоді відбулося зниження доходу від реалізації послуг на 17 626,0 тис. грн., це є наслідком впливу пандемії короно вірусу підсилене війною. При цьому можна відзначити збільшення інших операційних доходів на 85 664,0 тис. грн. та фінансових доходів на 21 651,0 тис грн. Але при постійному зростанні витрат, тобто адміністративні витрати у 2023 році в порівнянні з 2021 роком збільшилися на 21 417 тис. грн., витрати на збут відповідно збільшилися на суму 32 437,0 тис. грн., інші оперативні витрати мають тенденцію до збільшення у розмірі 184 359,0 тис. грн., втрати від участі в капіталі змінилися на 1 978,0 тис грн., а інші витрати мали тенденцію до збільшення в порівнянні з 2021 роком на 13 715,0 тис. грн. Це все призвело до поглиблення фінансової кризи підприємства у вигляді збитку який на початок досліджуваного періоду становив 69 858,0 тис грн. а на кінець досліджуваного періоду досяг – 234 120,0 тис. грн. Цей результат показує, що криза досліджуваного підприємства в 2023 році тільки посилювала важке становище тур агенції. В зв’язку з відсутністю на ТОВ «Джоін Ап!»

превентивного антикризового управління, яке ускладнюється виявленням ознак кризового стану, призвело до дуже швидкого поширення кризи, а тому зволікання із застосуванням антикризових заходів може стати критичним. Зараз дуже актуальним для підприємства є виконання таких основних етапів:

- діагностика наявності кризи;
- розробка стратегії усунення існуючої загрози за допомогою використання методів усунення проблеми;
- ефективна реалізація обраних методів та засобів;
- контроль за виконанням у вигляді аналізу ефективності заходів та виявленні та усунення неефективності заходів.

Під час діагностики зокрема, треба проаналізувати такі показники, як оборот, рентабельність і наявність обігових коштів. ТОВ Джоін Ап! повинне щотижня аналізувати стан свого бізнесу і, насамперед, вести графік тижневих обсягів виробництва (виручки).

Якщо графік показує зниження обороту, це може бути ознакою початку кризового процесу на підприємстві. Використання моделей прогнозування банкрутства неефективне і не рекомендується для підприємств сфери послуг.

Діагностика таких підприємств має бути більш повною і характеризувати всі аспекти діяльності турагенції. Комплексний аналіз досліджуваного підприємства має проводитися за такими напрямами

- оцінка стану продажів;
- оцінка наявності ресурсів;
- аналіз фінансових результатів;
- оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз балансу досліджуваного підприємства

Показники, тис. грн.	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи, в т.ч.:	46 816,0	5,6	36 096,0	3,4	45 397,0	3,0
Основні засоби	2 743,0	0,3	1 301,0	0,12	2 964,0	0,2
Нематеріальні активи	42 296,0	5,1	32 710,0	3,08	24 184,0	1,6

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Довгострокові фінансові інвестиції	1 777,0	0,2	2 085,0	0,2	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	18 249,0	1,2
Оборотні активи, в т.ч.	782 369,0	94,4	1 027 348,0	96,6	1 455 316,0	97,0
Гроші та їх еквіваленти	71 833,0	8,76	38 574,0	3,6	277,0	0,02
Дебіторська заборгованість	704 998,0	85,09	987 579,0	92,9	1 452 960,0	96,8
Витрати майбутніх періодів	4 230,0	0,53	81,0	0,008	1 476,0	0,14
Запаси	338,0	0,04	101,0	0,009	460,0	0,03
Інші оборотні активи	970,0	0,12	1 013,0	0,1	143,0	0,01
Баланс	829 185,0	100	1 063 444,0	100	1 500 713,0	100

За даними табл. 2.5 можемо відмітити, що з огляду на валюту балансу ми бачимо тенденцію до збільшення, показник 2023 року становив 1 500 713,00 тис грн. Але при детальному розгляді показників можемо стверджувати, що дане збільшення відбулося за рахунок постійного збільшення дебіторської заборгованості, натомість грошові кошти та їх еквіваленти зменшені і становлять лише 0,02 % в загальнім обсязі активів підприємства.

А ось вартість основних засобів на кінець 2023 року збільшилися, і навіть перевищила показник 2021 року.

Таблиця 2.6 – Вертикальний аналіз пасиву балансу досліджуваного підприємства

Показники, тис. грн.	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зареєстрований капітал	72671,0	8,76	72 671,0	6,83	72 671,0	4,84
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-225 853,0	-27,23	-349 180,0	-32,83	-578 310,0	-38,54
Поточні зобов’язання	982 367,0	118,47	1 339953,0	126,0	2 006 352,0	133,7
Баланс	829 185,0	100	1 063 444,0	100	1 500 713,0	100

Згідно проведеного аналізу можна відзначити, що сума зареєстрованого капіталу на протязі досліджуваного періоду є незмінною, а ось у відносному значенні відбулося зниження з 8,76 % у 2021 році до 4,84% в 2023 році.

Довгострокові зобов'язання в пасиві балансу досліджуваного підприємства відсутні. А ось сума поточних зобов'язань має тенденцію до збільшення, якщо в 2021 році їх сума становила 829 185 тис грн., то в 2023 році вони вже сягнули 2 006 352,0 тис. грн.

Сума непокритого збитку є також прогресуючою у 2023 році цей показник збільшився майже в 2,5 рази.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновки, що одержані показники є свідками негативної тенденції в платоспроможності компанії.

Якщо найближчим часом стан справ не покращиться, ТОВ «Джоін АП!» не зможе виплатити всі борги та зобов'язання, що призведе до банкрутства та повної ліквідації компанії.

Конкурентоспроможність Join Up досить висока і поступово покращується. Існує багато туристичних агентств, але мало дійсно сильних, здатних конкурувати з досліджуваним підприємством.

У будь-якому разі антикризове управління має ґрунтуватися на практичній логіці та здоровому глузді. Основними принципами є комерційні, фінансові та інші кількісно вимірні показники, а також раціональний підхід до визначення відповідних поточних показників.

Раціональний підхід полягає у співставленні кількісно вимірних результатів діяльності, відповідних поточних витрат та їхнього поділу.

Перш ніж переходити до пояснення основних перспективних шляхів з підвищенням ефективності діяльності туристичної агенції, необхідно пояснити чинники, що впливають на економіку та ефективність фінансово-господарської діяльності «Джоін Ап!».

Від якостей менеджерського персоналу і кадрових ресурсів залежить якість і ефективність організації виробничих і бізнес-процесів на підприємстві, здатність збільшувати виробництво і генерувати додатковий

прибуток, а також рівень продуктивності праці, якість надання послуг та отримання додаткового прибутку Співробітники досліджуваного підприємства є доволі компетентними та досвідченими.

Слід зазначити, що наявність і доступність ресурсів є важливим фактором. Для вдосконалення організаційного управління та впровадження новітніх технологій потрібні певні капітальні вкладення, а також управлінська оцінка цих проектів.

Підвищення ефективності вимагає значного збільшення кількості нових установок та модернізацій. Пропоновані інновації та послуги мають бути підтверджені ринковим попитом. Крім того, повинні існувати споживачі, що володіють достатніми фінансовими ресурсами для їх придбання.

Таким чином, основними факторами підвищення ефективності ТОВ «Джоін Ап!» є якість управління, виробнича та трудова організація, а також оптимізація продажів.

Виходячи з процесу надання якісної продукції та конкурентоспроможних послуг, виникає необхідність розроблення та впровадження різних методів та видів соціального та економічного впливу на ефективність, яка ґрунтуються на процесі надання високоякісних конкурентоспроможних послуг.

До методів економічного впливу в туристичній галузі належать насамперед інтеграція систем прогнозування та визначення якості послуг, забезпечення прийнятних цін на різні види надання послуг, жорстке стимулювання всіх працівників, а до форм соціального впливу – стимулювання надання туристичних послуг і праці.

Основні проблеми управління досліджуваним підприємством полягають у такому:

- погано організована система підготовки та перепідготовки співробітників, яким постійно потрібні актуальні знання;

- організаційна культура підприємств туризму;

- імідж туристських підприємств;

- морально-психологічний клімат персоналу на підприємствах туризму;

- облік, оперативне та ефективне реагування підприємств туризму на скарги;

- об'єктивна оцінка задоволеності споживачів;

- мотивація персоналу та посередників туристичних підприємств до ефективної роботи.

Хоча на теперішній час компанія Джоін Ап! зазнає великих збитків, але все ще є життєздатною. За останні роки ефективність її роботи значно знизилася, але є хороший потенціал для поліпшення.

Для підвищення операційної ефективності ТОВ «Джоін АП!» пропонуються такі заходи:

- удосконалення організаційної структури компанії;

- підвищення якості персоналу;

- покращення процесів співпраці з компаніями-партнерами;

- підвищення кваліфікації персоналу або залучення нових співробітників для привнесення «свіжих» намірів та планів;

- обов'язкові курси психології для всіх працівників для розвитку кращого взаєморозуміння з клієнтами і вироблення етичних норм;

- сприяння кращому розумінню та етичному спілкуванню з клієнтами;

- управління станом здоров'я співробітників і специфічними ситуаціями, які можуть перешкодити роботі.

Усі ці напрямки можуть бути використані для всебічного підвищення ефективності фінансової та господарської діяльності компанії.

ТОВ Джоін Ап використовуються останні досягнення в галузі менеджменту та, маркетингу, а також комп'ютеризації процесів виробництва. Компанія також приділяє велику увагу людським ресурсам, залучаючи висококваліфікованих фахівців і мотивуючи свій персонал. Загалом компанія посідає лідируючі позиції на ринку і є найсильнішим конкурентом. Підтримуючи і розвиваючи поточну ситуацію, Join AP може зміцнити своє лідируюче становище на ринку туристичних послуг.

РОЗДІЛ 3
НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО РОЗВИТКУ

3.1 Удосконалення механізму антикризового управління

Російське вторгнення негативно позначилося на всіх галузях української економіки, але найбільше постраждав готельно-курортний та туристичний бізнес. У перші місяці війни цей сектор зазнав обвалу майже на 90%. Евакуація біженців, економічні труднощі і складність емоційних умов суттєво зменшили подорожі українців. Зараз в Україні працює лише 25% готелів, багато з них знаходяться на заході країни. Готельний ринок скоротився, а інфраструктурні об'єкти у туристичних місцях постраждали. Війна також призвела до зміни маршрутів туристичних турів та зменшення якості готельних послуг. На внутрішній ринок туризму в Україні вплинув позитивно, оскільки багато українців вирішили підтримати країну у цей важкий час. Важливою є підтримка туристичної галузі та відновлення позитивного іміджу країни на зовнішньому ринку.

З врахуванням результатів проведеного бакалаврського дослідження, радимо визначити головні проблеми у розвитку туристичного українського бізнесу, а саме:

- небезпека продовження розвитку галузі під час військових дій на території України;
- незрілість законодавчо-нормативної бази;
- відсутність ефективної національної цільової програми розвитку сектору економіки, задіяного у створенні сучасних туристичних продуктів;
- дисгармонія українських туристично-рекреаційних комплексів міжнародним вимогам та стандартам якості тощо.

Негативність впливу цих проблем може заподіяти кризу української туристичної галузі, тому пропонується на прикладі стратегій розвитку туризму визначити основні антикризові заходи, які можуть допомогти подолати виявлені недоліки та забезпечити сталий розвиток туризму в сучасному нестабільному середовищі.

Виходячи з вищезазначеного, було визначено антикризові заходи для розвитку туризму в Запорізькій області (рис. 3.1).

Рисунок 3.1 – Антикризові заходи розвитку туризму

У результаті дослідження виявлено, що ефективність заходів з антикризового управління для розвитку туризму в Запорізькій області

залежить від взаємодії органів державної влади, туристичних організацій та університетів на регіональному рівні, а також від раціонального розподілу та використання туристичних ресурсів.

Будь-яке антикризове управління повинно включати в себе професійну впевненість, грамотність, відданість справі, самоорганізацію та відповідальність.

Суть механізму антикризового управління полягає в реалізації системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та своєчасної фінансової реструктуризації підприємств, що дозволяє їм пережити кризу.

Модель антикризового управління представлена на рис. 3.2.

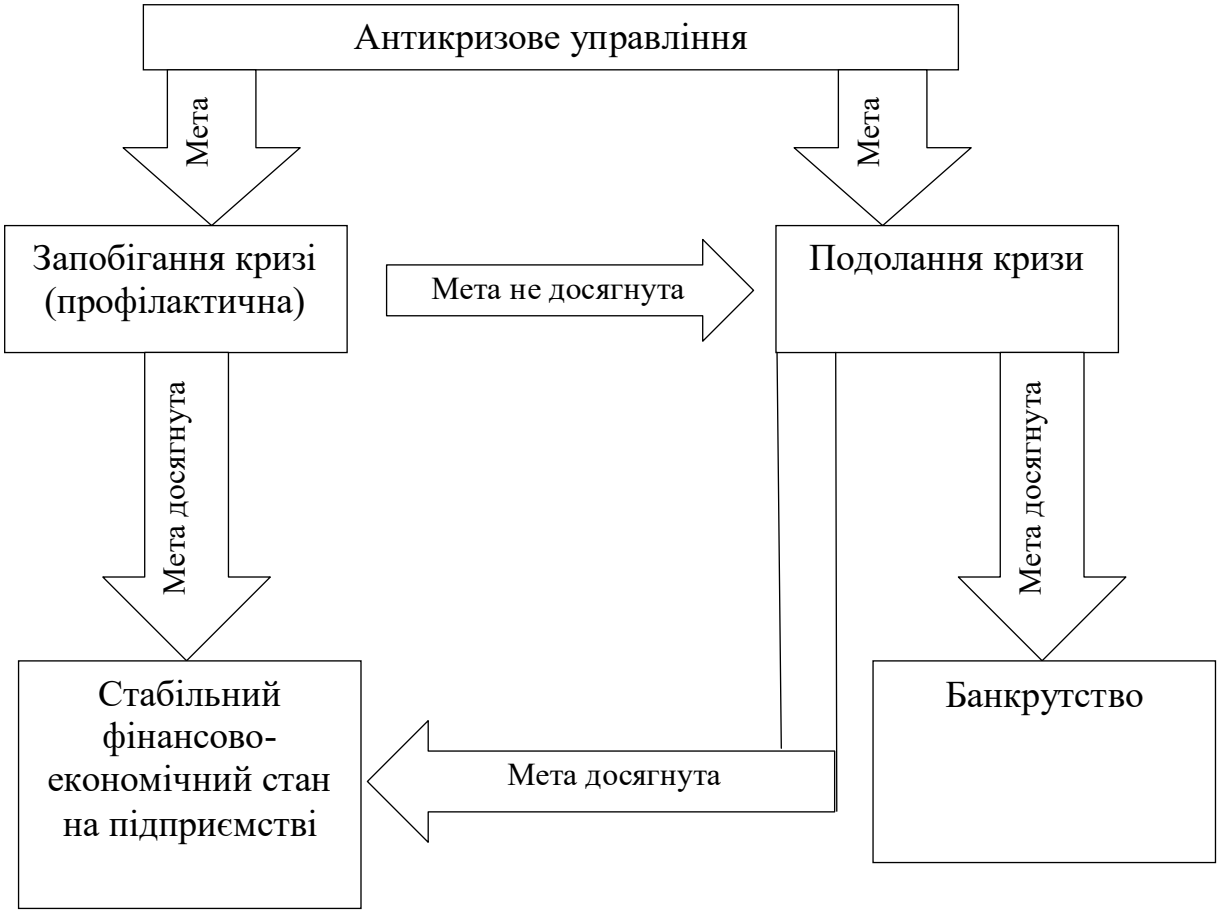

Рисунок 3.2 – Модель антикризового управління підприємством

Коли неминучість кризи очевидна і її усунення або відтермінування неможливе, стратегії антикризового управління зосереджуються на проблемі

подолання кризи. Є необхідність ретельного аналізу зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища. При цьому визначаються компоненти, які є дійсно важливими для організації, збирається і відслідковується інформація по кожному компоненту, а також виявляються причини кризи на основі оцінки фактичного стану бізнесу. Точна, всебічна і своєчасна діагностика стану підприємства є першим кроком у розробці стратегії антикризового управління господарською діяльністю.

Кожна стадія кризи має свою специфіку та спрямованість антикризових процедур. На ранніх етапах (потенційна та прихована кризи) головна мета – запобігти конфлікту, на стадії гострого подолання кризи – вирішити конфлікт шляхом задоволення взаємних інтересів сторін. На стадії гострої непереборної кризи, конфлікт вирішується шляхом придушення інтересів підприємства, яке задовольнило претензії кредиторів.

Антикризові процедури на етапі потенційної кризи спрямовані на передбачення та запобігання кризовим ситуаціям на підприємстві. Вони починаються з моменту створення підприємства і включають наступні етапи:

- визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, сфер і джерел активації кризи;

- розробку можливих сценаріїв активації кризи;

- моделювання поведінки компанії в рамках цих сценаріїв.

Антикризові процедури на етапі прихованої кризи підприємства спрямовані на своєчасне виявлення та запобігання кризовим тенденціям. Тому до цих процедур входить оцінка ймовірності банкрутства підприємства та розробка заходів, які цю ймовірність зводять до мінімуму.

Фактори, що впливають на формування кризової ситуації для підприємства, є різноманітними. Для об'єктивної оцінки загрози неплатоспроможності використовують мультиплікативні показники, які відображають сукупний вплив цих факторів. Ці показники об'єднуються у третьому контурі оцінки ймовірності банкрутства.

Діагностика стану підприємства є основою при розробці та впровадженні комплексних заходів, які направлені на подолання негативних тенденцій та розвиток стабільної програми розвитку. Це досягається за рахунок консолідації зусиль менеджменту, спрямованих на зменшення витрат, оптимізацію активів та посилення контролю за грошовим потоком. Також проводяться заходи щодо реструктуризації дебіторської заборгованості.

Недооцінка ознак кризи та відсутність необхідних заходів можуть призвести до загострення ситуації та переходу на стадію гострої кризи. Невідкладні заходи, які можуть бути реалізовані на цьому етапі, включають досудову санацію, оперативність заходів для збільшення кількості готівки, реструктуризацію кредиторської заборгованості та інші організаційні заходи. Час для впровадження цих процедур обмежений, тому вони зазвичай проводяться паралельно, з пріоритетом на ті, які мають менші негативні наслідки для підприємства.

У стабільних умовах компанії зазвичай не змінюють свою маркетингову політику, але під час кризи вони повинні переходити на антикризовий маркетинг. Якщо в стабільних часах маркетинг допомагає перемогти у нецінові конкуренції, то в умовах кризи важливо мати маркетингові стратегії, які дозволять перемогти в ціновій конкуренції.

Антикризовий маркетинг направлений на надання чіткої відповіді на питання про діяльність в майбутньому підприємства, його здатність до нормального функціонування, а також визначення стратегії, які стануть основою у діяльності компанії.

Особливістю антикризового управління є те, що управлінські процеси стають складнішими. Криза фінансів проявляється у браку коштів, збільшенні заборгованості перед кредиторами, зниженні продажів, незадоволенні персоналу та інших негативних факторах. Вимоги до керівників, які приймають стратегічні рішення, зростають швидко. Підприємство, яке досягає фінансової кризи, може зникнути або відродитися

після застосування кардинальних змін, таких як реорганізація або реструктуризація. Успіхом у подоланні кризи є загальна швидкість у прийняття відповідних заходів провідними менеджерами.

На підприємствах в Україні антикризові заходи часто обмежуються фінансовим оздоровленням та реструктуризацією кредиторської заборгованості. Однак підприємства з великою заборгованістю не завжди можуть вийти з цього стану. У кризових умовах найважливіше зменшити одні видатки та збільшити інші, які можуть зробити підприємство прибутковим. Необхідно швидко отримати кошти на підприємство.

Роботи з обраних стратегічних напрямків, які не можуть бути фінансовані лише за рахунок внутрішньої економії, потребують залучення позикових коштів. Це часто складно, оскільки фінансова криза підприємства часто означає його фактичне банкрутство.

Тому важливо визначити оптимальне співвідношення у всіх заходах, які необхідно здійснити, щоб у підприємства спочатку була можливість вижити, а вже потім розпочинати новий, більш ефективний етап своєї діяльності.

Основні шляхи подолання фінансової кризи включають:

- скорочення витрат на підприємстві;
- збільшення грошових надходжень;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- визначення стратегії розвитку компанії;
- реорганізація компанії.

Скорочення витрат є необхідним заходом у ситуаціях, коли компанія перебуває у фінансовій кризі. Необхідно централізувати всі рішення, що впливають на передачу матеріальних активів компанії; скоротити або заморозити витрати, пов'язані з розвитком існуючих довгострокових проектів.

До методів скорочення витрат включаються: діагностика витрат, аналіз джерел витрат, класифікацію витрат відповідно до їх залежності від обсягів

виробництва, реалізацію заходів зі скорочення витрат та оцінку їх ефективності.

Важливо знайти найбільш витратні статті балансу, що підлягають скороченню (будівництво обладнання, дорогі стажування працівників, масштабні дослідження та розробки) і пере направити ці ресурси на реструктуризацію та короткострокові прибуткові проекти.

Будь-які необоротні активи, що належать компанії, можуть бути реалізовані під час реструктуризації або використані для погашення боргу. Це стає можливим, якщо ці активи не використовуються як забезпечення інших зобов'язань. Але у випадку, коли витрати компанії на зберігання та обслуговування активів є високими, їх краще продати. Стосовно цінних паперів є можливість запропонувати їх до купівлі кредиторам, зацікавленим у придбанні акцій та розширенні бізнесу.

Покращення продажів вимагатиме цілу низку відповідних заходів, таких як регулювання цін, залучення нових клієнтів, укладання угод про переробку давальницької сировини, запровадження торгових знижок, запровадження пільг для клієнтів, які швидко платять, укладання стратегічних альянсів і партнерств, оцінка додаткових витрат, пов'язаних із впровадженням нових продуктів і стимулюванням збуту.

Фінансування забезпечується за рахунок зміни кредитної політики шляхом прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Під час високої інфляції важливою є виважена політика по відношенню до постачальників, клієнтів та інших бізнес-партнерів. Основними групами кредиторської заборгованості є заборгованість перед бюджетними та позабюджетними фондами, банками та постачальниками. Дебіторська заборгованість виникає в результаті операцій з клієнтами, дочірніми компаніями та іншими постачальниками.

Для вибору найбільш прийнятної кредитної політики компаніям необхідно зважити потенційність вигід при збільшенні обсягів продажу з витратами на забезпечення додаткової дебіторської заборгованості та

ризиками можливих неплатежів. Щоб зменшити ризик несплати дебіторами їх заборгованості, компанії повинні звертати увагу на кредитну історію клієнтів. Клієнтську кредитоспроможність можна оцінити на основі історії кредитів та його взаємовідносин з компанією. Аналіз порівняння витрат та вигод у кредитній політиці має визначити стратегії з передбачуваними обсягами непогашеної дебіторської заборгованості. Пільгові та дисконтні схеми використовуються для передплат, готівкових платежів та своєчасного погашення дебіторської заборгованості. Організація повинна мати можливість прогнозувати суму дебіторської заборгованості, яка не буде погашена, з достатньою точністю, щоб розрахувати необхідний резерв на покриття безнадійних боргів.

При аналізі кредиторської заборгованості треба визначити, за рахунок яких коштів компанія буде погашати свої борги. Прогнози у русі фінансів також можуть бути використані для визначення суми боргу, у якої є необхідність реструктуризації, і для оцінки суми, яку можна виплатити кредиторам у наступних періодах.

Реструктуризація боргів та інших заходів з подоланням фінансової кризи може допомогти компанії перейти на новий рівень свого життя. У той же час, немає жодних підстав, що компанія буде прибутковою в майбутньому. Складнощі у антикризовому управлінні полягають в тому, що воно вимагає не лише «латання дірок», але й радикальних реформ для одержання прибутків в короткостроковій перспективі. Тому необхідно визначити майбутню стратегію розвитку та провести реорганізацію (реструктуризацію) компанії.

Отже, антикризові заходи слід впроваджувати не лише тоді, коли криза вже заважає бізнесу, але й щоденно з превентивною метою. Тільки при комплексному використанні анти кризисних методів є можливість утримання підприємства на позитивних умовах існування.

3.2 Рекомендації для організації виходу з кризових ситуацій ТОВ «Джоін Ап!»

Туристична агенція «Джоін Ап!», намагаючись подолати кризу, стикається з двома послідовними викликами

- усунення наслідків кризи – відновлення платоспроможності та стабілізація фінансового стану компанії;

- усунення причин кризи – розробка стратегії розвитку та відповідна перебудова компанії, щоб запобігти повторенню кризових явищ у майбутньому.

Стабілізаційна програма повинна включати низку заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства. Період її реалізації дуже обмежений, як правило, 12 або 18 місяців, тобто період зовнішнього управління. Це пов'язано з тим, що неплатоспроможні компанії, як правило, не мають резервних фондів і не можуть розраховувати на зовнішні вливання капіталу. Тому необхідно вжити заходів, які в першу чергу заповнять «кризову діру». По-перше, за рахунок збільшення надходження коштів (максимізація), а по-друге, за рахунок зменшення поточної потреби в оборотному капіталі (економія).

Оперативними заходами з подолання кризи які будуть розроблені для «Джоін Ап!»:

а) Діагностика фінансової кризи. Швидкість і спосіб подолання кризи значною мірою залежатимуть від причин кризи і від того, наскільки швидко вона буде виявлена.

У процесі розвитку фінансової кризи є можливість виділення чотирьох основних стадій:

1. Зниження ефективності використання капіталу, скорочення рентабельності та обсягів прибутку.

2. Виникнення збитковості виробництва.

3. Відсутність власних коштів і резервних фондів, різке зниження платоспроможності підприємства. Часто це супроводжується значним скороченням надання послуг, оскільки частина оборотних коштів йде на обслуговування збільшеної кредиторської заборгованості.

4. Стан гострої неплатоспроможності. Підприємство не може фінансувати виробництво та здійснювати платежі за попередніми зобов'язаннями. Виникає реальна загроза припинення або навіть повного припинення виробництва та банкрутства.

Єдиний шлях виходу з кризи – це усунення причин, що призвели до її виникнення. Для цього необхідно провести ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначити пріоритетні для підприємства складові (наприклад, комунікація з авіакомпаніями, підбір туристичних пакетів, ключовий персонал тощо), зібрати інформацію по кожній складовій та оцінити поточний стан підприємства.

Через свою трудомісткість більшість процедур не можуть виконуватися щомісяця, за винятком моніторингу ключових показників ефективності. Діагностику доцільно проводити раз на рік або щоразу, коли зовнішня чи внутрішня ситуація в Джоін Ап суттєво змінюється.

б) Скорочення витрат і стимулювання збуту. Само собою зрозуміло, що скорочення витрат необхідне для підвищення рентабельності продажів і подальшого поліпшення потоку коштів. У кризові часи скорочення витрат є одним з найефективніших інструментів, які компанії можуть використовувати для стабілізації своїх фінансів.

Однією з найпоширеніших помилок, якої припускаються багато компаній під час кризи, є спроба збільшити свій прибуток за рахунок підвищення цін на тури та послуги без попереднього дослідження ринку. Стимулювання збуту в кризових ситуаціях повинно виражатися в побудові відносин з існуючими клієнтами і залученні нових, виведенні на ринок нових продуктів і перегляді існуючої системи знижок і пільг для туристів.

З цією метою на досліджуваному підприємстві можна вжити наступних заходів:

- обмежене маркетингове дослідження. Основною метою цього дослідження буде визначення місткості ринку та оцінка потенціалу для збільшення обсягів продажів і цін реалізації. Необхідно також визначити споживчі вподобання, тобто проранжувати характеристики продукту, які покупці вважають важливими. Це забезпечить відмову від характеристик, які не користуються попитом, і, таким чином, зменшить витрати;

- визначення основних видів турів, які приносять найбільший прибуток компанії. АВС-аналіз прибутковості продуктів компанії.

Менеджери з продажу повинні зосередитися на першій групі продуктів. Це створює диференційовану систему мотивації, де менеджери отримують різні відсотки від продажів за кожну категорію послуг;

- переглянути асортимент та цінову політику компанії. Слід оцінити точку беззбитковості для кожної категорії послуг і порівняти її з даними про продажі за попередні періоди. Якщо точка беззбитковості є вищою за обсяг продажів одного з видів послуг, слід переглянути цінову політику на цю послугу або проаналізувати можливість вилучення цієї послуги з потоку турпропозиції.

в) Оптимізація грошових потоків. Оптимізація грошових потоків є одним з основних завдань фінансового менеджменту в умовах кризи.

Перше, що необхідно зробити в цьому напрямку – запровадити процедури, які забезпечать щоденну звірку залишків грошових коштів. Таким чином можна виключити можливість шахрайства і забезпечити менеджерів достовірною інформацією про поточні залишки грошових коштів на рахунках і в сейфах компанії, що є необхідним для прийняття рішень щодо поточних платежів. Далі слід створити реєстр поточних платежів та визначити їх пріоритетність. Вище керівництво повинно розглянути пріоритетність конкретних платежів під час щомісячних зустрічей з рядовими співробітниками. Після цього вони можуть перейти до підготовки

найбільш детального бюджету руху грошових коштів на наступний звітний період (місяць). Це дозволяє оптимізувати грошові потоки компанії та спрогнозувати дефіцит грошових коштів.

ТОВ Джоін Ап слід переглянути свою політику щодо капітальних інвестицій у поєднанні з вищезазначеними заходами щодо оптимізації грошових потоків:

- зупинити або припинити довгострокові інвестиційні проекти, які не будуть приносити дохід у найближчому майбутньому;

- для проектів, які не можуть бути скасовані, слід змінити графік інвестиційних надходжень з метою уникнення дефіциту грошових коштів у бюджеті компанії.

Незважаючи на виклики, які стоять перед туристичним сектором сьогодні, туристичним бізнесом активно розвиваються свої стратегії при забезпеченні привабливості та стабільності для внутрішніх та іноземних туристів.

Туристичне агентство «Джоін Ап!» використовує такі інноваційні підходи і стратегії для залучення туристів у воєнний час:

- створення та активне просування контенту, яким надається корисна інформація про українську безпеку у воєнний час. Це включає в себе поради з безпеки та інформацію про те, яких місць слід уникати. Надання туристичного страхування, що покриває компенсацію за ризики, пов'язані з війною. Ця страховка діє для іноземців, громадян інших країн та осіб без громадянства. Вікових обмежень немає;

- контакти з місцевими ресурсами: підтримка зв'язок з місцевими органами влади та організаціями для отримання дієвої інформації про безпеку та допомоги в подорожах;

- використання спеціальних туристичних пакетів, які є доступними для тих, хто бажає поїхати в Україну. Ці пакети включатимуть додаткові послуги з безпеки, у вигляді супроводу та індивідуального консультування;

- маркетингові заходи: онлайн-маркетинг та соціальні мережі застосовують при активному просуванні позитивних аспектів інформування про те, що ризики в багатьох сферах мінімальні.

ТОВ «Джоін Ап!» започатковано ініціативу під назвою «Donate Tour». Проект має на меті привернути увагу до нашої країни, як туристичної дестинації та підтримати місцевий туризм під час війни. Основними цілями цього туру є:

- акумуляція коштів на підтримку внутрішнього туризму: за допомогою дано проекту з’явилася можливість туристам з різних країн зробити пожертвування на підтримку місцевого населення, яке постраждало від обмежень, пов'язаних з війною.

- пропаганда українського туризму: почин популяризує туристичні атракції, культурні події та природну красу України, надаючи туристам багато інформації про визначні пам'ятки країни;

- підвищення обізнаності: «благодійні тури» допомагають підвищити обізнаність про виклики та можливості туризму на територіях, що постраждали від війни.

Звичайно, туристичні підприємства адаптуються до нових реалій. Війна зробила туристів більш обережними і більш стурбованими своєю безпекою. Вони приділяють більше уваги детальному моніторингу місць потенційного відпочинку, рекомендаціям і оцінці безпеки. Туристи зараз більше зацікавлені у відвідуванні популярних напрямків, тоді як раніше про них могли забути. Наприклад, окремі регіони стали популярними, тому що вони знаходяться далеко від зони бойових дій.

Туристи стали значно більш екологічно свідомими. Вони більше усвідомлюють вплив своїх подорожей на навколишнє середовище і шукають більш екологічні способи подорожувати. Бізнес, що пропонує екологічно чисті продукти, послуги та екотури, стає все більш популярним і привабливим для туристів.

Щороку все більше туристів у всьому світі користуються за допомогою цифрових платформ для бронювання авіаквитків, проживання, страхування та інших туристичних послуг. Туристичні підприємства відреагували на цю нову тенденцію, розширивши онлайн-сервіси (купівля турів, готелів та авіаквитків, оформлення грін-карт та медичного страхування) та запропонували цілодобову підтримку для мандрівників, які потребують допомоги. Джоін Ап розвивається та підтримує українську економіки в ці складні часи, а також зосереджується на забезпеченні комфорту та безпеки.

Після закінчення війни та отримання нашої перемоги в України є великий потенціал для розвитку туризму та гостинності. Важливим фактором є сильна культурна, історична та природна спадщина країни. Це приваблює туристів з багатьох країн світу.

Україна має багату спадщину історичних пам'яток, національних парків, курортів та природних зон, деякі з яких наразі є недоступними через війну.

Крім того, післявоєнний період створить багато новітніх змог для розвитку вітчизняної інфраструктури, а саме готелів, баз відпочинку та розважальних закладів. Це сприятиме розвитку внутрішнього туризму та збільшення кількості іноземних відвідувачів.

Однак для того, щоб повністю реалізувати потенціал туризму та гостинності в Україні, необхідно зосередитися на підвищенні якості послуг, розробці маркетингових стратегій, створенні цікавих турів та підтримці малого та середнього бізнесу в туристичному секторі. Успішність розвитку туристичного сектору сприятиме економічному зростанню України та створенню нових робочих місць.

Досліджуване підприємство має стратегічні плани на майбутнє для підтримки розвитку туристичного бізнесу в Україні:

- створення найбільшого банку турів;
- знайомити світ з топографією, людьми та традиціями України;
- пояснювати наслідки війни.

Отже, туризм – одна з ключових галузей економіки України, яка зараз перебуває на стадії трансформації. Підприємцям, які займаються туристичним бізнесом, необхідно звернути увагу на нову ситуацію та прийняти нові підходи для адаптації:

- безпека гостей є головним пріоритетом. Треба надавати зрозумілу та доступну інформацію про можливості ризиків та заходів безпеки для забезпечення комфорту та безпеки;

- приймати участь у партнерських програмах та організаціях, які сприяють розвитку туризму та гостинності. Ці організації можуть надати підтримку, поради та можливості у співпраці з іншими агентствами та операторами;

- інвестиції в рекламу та маркетингові заходи для залучення потенційних туристів. Використання соціальних мереж, блогів та інших каналів у просуванні власних послуг із залученням нових клієнтів;

- розгляд можливостей використання гнучких тарифів для залучення туристів. Наприклад, безкоштовне скасування бронювання у разі зміни умов;

- зосередження на якості обслуговування, щоб надати гостям найкращі враження. Якість обслуговування впливає на репутацію туристичного бізнесу та його привабливість для потенційних гостей;

- впровадження нових технологій та інноваційних рішень для підвищення якості обслуговування та ефективності бізнесу. Наприклад, онлайн-бронювання, розумні системи управління туристичним підприємством.

ВИСНОВКИ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Антикризове управління має включати діагностику зовнішніх і внутрішніх причин кризи та створення комплексу інструментів для запобігання виникненню цих причин або мінімізації їх негативних наслідків у разі настання. Сутність антикризового управління полягає в системному та комплексному підході. Антикризове управління - це система корпоративного менеджменту, спрямована на запобігання або усунення небажаних управлінських подій шляхом повного використання всього потенціалу комплексного, системного і сучасного менеджменту.

Діагностика може здійснюватися за допомогою таких методів: зовнішньо-середовищний моніторинг; аналіз системних факторів, що вказують на потенціал; зміни стану та конкурентної позиції підприємства; спостереження за фінансовим станом; аналіз кредитної політики та зобов'язань компанії; виявлення ризиків; оцінка поточного стану компанії та прогнозування можливих майбутніх умов.

2) Підприємство може пройти свій життєвий цикл послідовно і повністю, а може відразу зупинити розвиток і припинити існування. Тому види антикризового управління класифікуються відповідно до стадій життєвого циклу. Моніторинг показників має здійснюватися з високою частотою і проводитися щоденно в періоди високої мобільності зовнішніх кризових чинників. За результатами моніторингу має здійснюватися попередня діагностика характеру фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінка його поточного стану (нормальний, передкризовий або кризовий).

3) В умовах стабільного становища підприємств сфери послуг основною функцією антикризового управління є своєчасне розпізнавання

кризових факторів з метою запобігання кризовим явищам, тобто антикризовий моніторинг. Моніторинг допомагає заздалегідь виявити кризові загрози і підготуватися до їх пом'якшення. На цьому етапі можна визначити найкращі засоби механізмів антикризового управління та досягти поставлених цілей у короткі терміни.

Коли розвиток підприємства стає нестабільним, антикризове управління переходить у фазу антикризового менеджменту. Коли підприємство потрапляє в кризу, до антикризового управління слід підходити з точки зору забезпечення життєздатності підприємства, мінімізації негативних наслідків і втрат, а також використання кризових факторів для вдосконалення системи управління і самого підприємства. Якщо такі фактори не використовувати для подальшого розвитку, підприємства занурюються в глибоку системну кризу, а потім йдуть з ринку.

4) ТОВ «Джоін Ап!» є багатопрофільною компанією, у якої є можливість організувати всі види відпочинку на замовлення індивідуальних або корпоративних клієнтів. Також «Джоін АП» може організовувати рекреаційні заходи. Основна увага приділяється трьом напрямкам: Ласкаво просимо до Європи (класична Європа та Середземномор'я), Екзотичні настрої (екзотичні країни від Балі до Мексики) та Арабський світ (арабські країни).

Негативним моментом в діяльності підприємства стало масштабне вторгнення росії, яке дуже погано вплинуло на всі сектори української економіки. Найбільше постраждалими виявилися галузь туризму та готельно-ресторанний бізнес. За перші кілька місяців війни вони впали майже на 90 відсотків. Економічні труднощі та складні умови, переміщення великої кількості біженців, призвели до значного скорочення подорожей українців. Ситуація з безпекою також значно зменшила кількість іноземних туристів, відвідуючи Україну. Лише на при кінці 2023 року ситуація в Джоін Ап була частково стабілізована за рахунок зміни логістичних маршрутів з трансфером туристів.

5) При аналізі зовнішнього середовища виявлено, що найбільшу загрозу для підприємства становлять фактори зовнішнього середовища. Підприємству треба насамперед використовувати свої сильні сторони в боротьбі з цими елементами, що дасть йому змогу подолати наявні загрози. Найбільший вплив на діяльність туристичної компанії чинять покупці туристичних послуг та постачальники (партнери). Це ж стосується технологічних, соціальних та політичних чинників зовнішнього середовища. Тому ці можливості слід використовувати для подолання власних слабостей.

6) У теперішній нестабільній політичній та економічній ситуаціях, керівництво ТОВ «Джоін Ап!» зіткнулося з необхідністю у формуванні ефективної системи антикризового управління досліджуваного підприємства.

Зараз дуже актуальним для підприємства є виконання таких основних етапів: діагностика наявності кризи; розробка стратегії усунення існуючої загрози за допомогою використання методів усунення проблеми; ефективна реалізація обраних методів та засобів; контроль за виконанням у вигляді аналізу ефективності заходів та виявленні та усунення неефективності заходів.

7) З врахуванням результатів проведеного бакалаврського дослідження, треба визначити головні проблеми у розвитку туристичного українського бізнесу, а саме: небезпека продовження розвитку галузі під час військових дій на території України; незрілість законодавчо-нормативної бази; відсутність ефективної національної цільової програми розвитку сектору економіки, задіяного у створенні сучасних туристичних продуктів; дисгармонія українських туристично-рекреаційних комплексів міжнародним вимогам та стандартам якості тощо.

Однак для того, щоб повністю реалізувати потенціал туризму та гостинності в Україні, необхідно зосередитися на підвищенні якості послуг, розробці маркетингових стратегій, створенні цікавих турів та підтримці малого та середнього бізнесу в туристичному секторі. Успішність розвитку туристичного сектору сприятиме економічному зростанню України та створенню нових робочих місць.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 4 квітня 2015 р. Київ, 2015. С. 66–69.

2. Астахова Н., Семіовець О. Антикризове фінансове управління комунальних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. матеріали наук.-практ. конф. (м. Одеса, 24 квіт. 2016. р). № 10. Одеса, 2016. С. 4–19.

3. Воєвутко А.М. Антикризове управління підприємством як динамічною системою. *Проблеми системного підходу в економіці*. зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 3-4 берез. 2015 р. Вип. 51. Запоріжжя, 2016. С. 15–19.

4. Гавриленко Т.В., Прядун Є.А. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи. *Internationalscientificjournal*. Житомир, 2015. № 8. С. 148–150.

5. Ганзюк С.М. Фінансова криза на підприємствах України. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 49–52. – URL: http: // nbuv. gov. ua /UJRN/ molv_ 2016_3_15

6. Григор'єва О.В., Міщенко А.Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгород. нац. унту: Сер.: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»* 2017. № 13 (1). С. 76–79.

7. Губарев О.О., Головко О.Г. Діагностика кризового стану в розвитку суб'єктів господарювання. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія : Соціальні комунікації*. 2015. Вип. 46. С. 215-224.

8. Домніна І.І. Аналіз сучасних підходів до визначення терміна «антикризове управління» *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 25–29.

9. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління

підприємства. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип.2. С. 265–269.

10. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1(2). С. 69–75.

11. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі.* 2014. № 4. С. 15–27.

12. Карачина Н.П., Савіцька О.О. Антикризове управління: сучасний категоріальний вимір. *Економіка. Управління. Інновації.* 2014. № 1. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_47

13. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Вип. 8. 2014. С. 107–114.

14. Кучма С.В. Антикризове управління в системі управління підприємством. *Молодий вчений.* 2015. № 10. С. 35–38.

15. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум.* 2016. № 1. С. 161–170.

16. Маковецька Н. В., Ніколаєва Т.В. Особливості антикризового управління туристичним підприємством в умовах воєнного часу. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства Запоріжжя:* Запорізька політехніка, 2023. С. 383-387. URL: https://zp.edu.ua/conference-2023-1-6.

17. Марченко І.С., Басюк Т.П. Антикризове управління на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 5. С. 52–55.

18. Мокряк К.В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. *Молодий вчений. Економічні науки. ОНЕУ*. 2016. № 4 (31). С. 142–146.

19. Нусінов В.Я., Семеняка Т.В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи. *Управління розвитком*. 2015. № 2. С. 65–71.

20. Офіційний сайт ТОВ «Джоін АП!» – URL: https://joinup.ua/

21. Погребняк А.Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. *Бізнесінформ.* 2014. №7. С. 344 − 352.

22. Погріщук Г.Б., Присяжнюк С.В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 463–469.

23. Пожуєва Т.О. Антикризове управління – основа забезпечення економічної захищеності підприємства. *Науковий вісник. Економічні науки.* 2014. Вип. 26. С. 241–248.

24. Паньків Н.Є. Характеристика потенціалу екотуризму України в умовах війни. Креативний простір в Україні та світі: кол. моногр. Харків: СГ НТМ «Новий курс».2022. С. 154–162.

25. Роїк О.Р., Недзвецька О.В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки Секція 2 Економіка та управління національним господарством*. 2022. № 46. С. 11-15 URL: http://surl.li/gxmlx

26. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Візняк Ю.Я., Горічко Х.І. Діагностика фінансового стану підприємства метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства. *Бізнес Інформ.* 2016. № 2. С. 165-172.

27. Стешенко О.Д., Каленський О.В. Антикризове фінансове управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2016. Вип. 54. С. 362–367.

28. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка»,* 2016. Том 23. № 2. С. 187–192.

Додаток А

Таблиця 1 - PEST-аналіз досліджуваного підприємства

Фактори макросередовища							
P		E		S		T	
Політичні фактори		Економічні фактори		Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Можливості	Загрози	Можливості	Загрози	Можливості	Загрози	Можливості	Загрози
- стабільність внутрішньо-політичної ситуації; - державний нагляд в туристичній галузі.	- політика держави у сфері інвестицій не є досконалою. - існування обмежень на в'їзд та виїзд до країни (з країни); - слабка правоохоронна система.	- допомога в підтримці обмінних курсів національних валют, що забезпечує надійну основу для здійснення бізнесу; - підвищення платоспроможності населення; - продовження росту вітчизняної економіки.	- зниження платоспроможності населення; - зростання цін; - підвищення ставок податків.	- збільшення національного доходу населення; - поява можливості відкладати гроші для майбутніх подорожей; - збільшення кількості високоосвічених працівників і підвищення рівня освіти; - використання зарубіжних розробок; - удосконалення виробничих процесів і міжособистісних відносин на підприємствах.	- зростання зарплатного боргу; - суспільна незахищеність; - відсутність можливості економії грошей на майбутнє; - збільшення рівня смертності в Україні.	- застосування новітніх технологій, з допомогою впровадження нових систем т перспект в Інтернету - наявність в країні багатьох корисних природних ресурсів; - посилення управління природними ресурсами країни.	- конкуренти мають доступ до новітніх технологій, що дає їм змогу випереджати події; - загострення екологічної обстановки в усьому світі; - порушення стандартів охорони навколишнього середовища.