

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

---

на тему: Формування та застосування концепцій антикризового управління підприємством (на прикладі готелю «Forest Life»)

---

Виконала: студентка IV курсу, групи БР-41  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

	<u>Жарко В. Є.</u> (підпис)	<u>Жарко В. Є.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Островська Г. Й.</u> (підпис)	<u>Островська Г. Й.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І. І.</u> (підпис)	<u>Стойко І. І.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Шведа Н. М.</u> (підпис)	<u>Шведа Н. М.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль 2022

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри управління  
інноваційною діяльністю та  
сферою послуг

\_\_\_\_\_ Р.П. Шерстюк  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

студенці Жарко Валерії Євгенівні

1. Тема Формування та застосування концепцій антикризового управління підприємством (на прикладі готелю «Forest Life»)

керівник роботи Островська Галина Йосипівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 11.04.2022 № 4/7-228

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.06.2022

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності готелю «Forest Life»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Охорона праці і безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Перелік використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра  
в кількості 25 од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	<i>Барановський В.М.</i>		

7. Дата видачі завдання 25.01.2022

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту ( роботи )	<i>Примітка</i>
1	Теоретичний розділ	20.02.2022	
2	Аналітичний розділ	20.04.2022	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2022	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2022	
5	Висновки	01.06.2022	
6	Перелік використаних джерел	01.06.2022	
	Анотації, вступ, зміст	01.06.2022	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	05.06.2022	

Студент \_\_\_\_\_ Жарко В.Є.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Островська Г.Й.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Жарко В. Є. Формування та застосування концепцій антикризового управління підприємством (на прикладі готелю «Forest Life»).

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2022.

Розглянуто теоретичні засади антикризового управління в системі управління підприємством. Проаналізовано сучасні методи і моделі прогнозування банкрутства. Обґрунтовано необхідність проведення діагностики наявності фінансової кризи на підприємстві. Розроблено інформаційний опис підприємницької моделі антикризового управління й алгоритм її реалізації. Проведено діагностику кризоутворювальних чинників фінансового стану підприємства. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності готелю. Сформовано механізм реалізації антикризового управління, що є інструментом запобігання та ліквідації кризових явищ, який також суттєво підвищує оперативність управлінських санаційних рішень. Удосконалено процедуру визначення доцільності та підвищення ефективності впровадження заходів антикризового управління.

Ключові слова: фінансова криза, банкрутство, антикризове управління, експрес-діагностика, фундаментальна діагностика, дискримінантний метод, механізм антикризового управління, ефективність антикризового управління.

## ANNOTATION

Zharko V E. Formation and application of the enterprise anti-crisis management concepts (on the hotel "Forest Life" example).

Research on the receipt of educational level of bachelor's degree on speciality 241 «Hotel and restaurant business». Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Ternopil, 2022.

The theoretical principles of anti-crisis management in the management system has been reviewed. Modern methods and models of bankruptcy forecasting are analyzed. The necessity of diagnosing the financial crisis existence at the enterprise is substantiated. An informational description of crisis management business model and an algorithm for its implementation have been developed. Diagnosis of the enterprise financial condition crisis-forming factors is carried out. An analysis of the financial and economic activities of the hotel is done. A mechanism for implementing crisis management has been formed, that is a tool for preventing and eliminating crisis phenomena, which also significantly increases the efficiency of management remediation decisions. The procedure for the feasibility determining and efficiency of anti-crisis management measures implementation has been improved.

Key words: financial crisis, bankruptcy, anti-crisis management, crisis express-diagnostics, fundamental diagnostics, discriminant method, mechanism of anti-crisis management, effectiveness of anti-crisis management.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	<b>10</b>
1.1. Економічна природа кризових явищ .....	10
1.2. Економічна сутність та особливості антикризового управління підприємством .....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	<b>27</b>
2.1. Діагностика кризоутворювальних чинників фінансового стану підприємства.....	27
2.2. Фінансовий аналіз готелю «Forest Life» .....	34
2.3. Оцінювання готелю «Forest Life» на основі дискримінантних моделей ..	40
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	<b>47</b>
1.3. Побудова механізму реалізації антикризового управління готельним підприємством .....	47
3.1. Процедура визначення доцільності та підвищення ефективності впровадження заходів антикризового управління .....	54
<b>РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ</b> .....	<b>72</b>
4.1. Концепція забезпечення безпеки сучасного готелю .....	72
4.2. Міжнародний досвід у контексті пожежної безпеки.....	74
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>77</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>81</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Стабілізація вітчизняної економіки та поступове збільшення економічного потенціалу держави безпосередньо пов'язані зі стабільним розвитком індустрії гостинності. У складних соціально-економічних умовах господарювання підприємств готельного господарства виникають чинники зовнішнього та внутрішнього характеру, які дестабілізують їх виробничу діяльність. Недосконала законодавча база, непропорційна система оподаткування, нерозвинена інфраструктура ззовні, а також неефективне планування та управління активами, нездатність своєчасно діагностувати негативні тенденції їх діяльності – зсередини, викликало потребу в антикризовому управлінні. У цьому контексті антикризове управління готельних підприємств повинно вирішити низку проблемних питань, серед яких [35]:

- неможливість раннього виявлення, оцінювання і попередження загрози;
- відсутність спроможності, резервів, альтернативних стратегій на випадок кризової ситуації;
- відсутність або неактуальність планів комплексного реагування, єдиних стандартів та узгоджених протоколів дій;
- неготовність більшості підприємств і населення працювати в умовах війни та карантинних обмежень в умовах пандемії, у т. ч. дистанційно;
- повільне реагування з боку уповноважених державних і місцевих органів антикризового управління, низька ефективність координації заходів на різних рівнях, у т. ч. через недоліки законодавства та / або його невиконання.

Тенденції розвитку науки управління обумовили еволюцію антикризового управління підприємством від тимчасової діяльності до визнання необхідності постійності цього процесу. Кожне з вітчизняних підприємств, працюючи стабільно чи з кризовими симптомами у діяльності,

має враховувати неминучість виникнення ризикових ситуацій, котрі можуть призвести до збоїв у його роботі або до серйозної дестабілізації.

Проблематикою антикризового управління та прогнозування кризового стану підприємств займалися низка закордонних вчених-економістів, серед яких необхідно відзначити авторів: М. Гольдер, Е. Альтман, В. Бівер, Д. Кейнс, Ж. Конан, Р. Ліс, Д. Рікардо, Р. Таффлер, Г. Тишоу та ін.

У цьому контексті заслуговують на увагу роботи вітчизняних авторів, таких як: І. Бланк [6; 7], В. Василенко [9], І. Єпіфанова [13], Л. Лігоненко [16], Г. Островська [19; 20], Н. Оранська [18], В. Самойленко [30], Л. Ситник [31], О. Стешенко [34; 35], І. Поворознюк [24], О. Терещенко [37], Т. Чаркіна [41] та ін. Значну увагу проблемам розвитку підприємств індустрії гостинності приділяє у своїх дослідженнях аналітично-дослідницька організація Hotel & Destination Consulting (HDC) [21].

Проте, незважаючи на високий рівень розроблення науково-практичних положень про антикризове управління підприємством, не достатньо обґрунтованими залишаються питання щодо особливостей антикризового управління підприємств готельних господарств та механізму його реалізації.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних підходів, методичних та практичних рекомендацій щодо особливостей антикризового управління та розроблення механізму його реалізації на підприємстві готельного господарства в сучасних умовах.

Відповідно до мети було поставлено такі завдання:

- висвітлити економічну природу кризових явищ;
- розкрити економічну сутність та особливості антикризового управління готельним підприємством;
- розглянути концепції та підходи до антикризового управління готельним підприємством з метою виявлення напрямів упровадження його заходів;
- виявити кризоутворювальні чинники фінансового стану готельного підприємства на основі діагностування сучасних умов господарювання;



- провести аналіз фінансового стану готелю «Forest Life»);
- здійснити оцінювання готелю «Forest Life» на основі дискримінантних моделей;
- сформуванати механізм реалізації антикризового управління готельним підприємством;
- удосконалити процедуру визначення доцільності та підвищення ефективності впровадження заходів антикризового управління;

*Об'єктом дослідження* є процес антикризового управління на підприємствах готельного господарства.

*Предметом дослідження* є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти антикризового управління в готелі «Forest Life» та напрями його вдосконалення.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз і синтез, історичний та логічний підходи – для вивчення теоретичних основ змісту і сутності поняття «криза»; «антикризове управління»; структурно-логічний аналіз – для дослідження структурних елементів системи антикризового управління; статистично-економічний і порівняльний аналіз – для аналізу сучасного фінансового стану підприємств готельної галузі; метод експертних оцінок – для оцінювання впливу кризових явищ на фінансову стабільність діяльності підприємств готельного господарства; розрахунково-конструктивний – для визначення рівня практичної реалізації заходів антикризового управління; графічний метод – для наочного подання статистичного матеріалу та схематичного зображення ряду теоретичних і практичних положень дослідження; абстрактно-логічний – для аналітичного узагальнення і формулювання висновків.

*Інформаційною базою дослідження* слугували: законодавчі акти України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, дані статистичної звітності досліджуваного підприємства, а також наукові праці вітчизняних і закордонних учених та інформація з мережі Інтернет в контексті антикризового управління підприємствами готельного господарства.

**Практичне значення отриманих результатів.** Сформульовані та обґрунтовані у бакалаврській роботі наукові положення та практичні рекомендації є підґрунтям для впровадження заходів антикризового управління готельним підприємством з урахуванням сучасних умов розвитку економіки.

**Апробація результатів дипломної роботи.** За основними результатами бакалаврської роботи опубліковано тези: Островська Г. Й., Жарко В. Є., Панченко К. Г., Іваник Н. М. Матеріали VIII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г. Чумаченка «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування». ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 28 березня 2019 року). Тернопіль. 2019. С. 30–32.

**Обсяг і структура роботи.** Бакалаврська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Основний обсяг дослідження становить 85 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 14 рисунків, 11 таблиць. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Економічна природа кризових явищ

Поняття «криза» стали застосовувати в XVII-XVIII ст. до подій та процесів, що відбуваються в суспільстві, наприкінці XIX ст. це поняття набуло поширення під час розгляду макроекономічних процесів [8]. Натепер поняття «криза» досліджено досить ретельно, що свідчить про значущість цього явища для всіх соціокультурних груп економічних відносин.

Загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства на практиці пов'язують із фінансовою кризою, яку трактують як фазу його розбалансованої діяльності (І. Бланк, В. Василенко, О. Лігоненко, О. Терещенко,) чи неспроможність суб'єкта господарювання здійснювати фінансове забезпечення власної діяльності (О. Кононенко, С. Кудлаєнко, А. Поддєрьогін, Н.О. Філімоненков). Дослідження існуючих підходів до трактування сутності кризи надає можливість визначити основні риси кризи та її вплив на життєдіяльність підприємства. Кризове явище з погляду О. Лігоненко є сталим погіршенням окремого кількісного або якісного показника функціонування підприємства, справляє локальний та несуттєвий негативний вплив на процеси його життєдіяльності. В залежності від «сукупності кризових явищ, сфери прояву та впливу на підприємство визначають локальну та системну кризу (кризовий стан)» [1, с. 17]. О. Кононенко розуміє кризу, як процес, що включає фази розвитку від зниження рентабельності та обсягів прибутку (перша фаза) до критичного порога – банкрутства (четверта фаза). Проміжні (друга і третя) фази означають збитковість та виснаження або ж відсутність резервних фондів задля підтримання стабільного режиму діяльності підприємства [14].

Визначення, які були зроблені фахівцями в галузі антикризового управління, розкривають сутність кризи як негативного явища в житті

підприємства, що несподівано виникає та призводить до незворотних наслідків. З урахуванням наукового надбання дослідження кризи та наявних підходів до її класифікації вважаємо за доцільне використовувати таку, яка дає можливість висвітлити її значимість з позиції підприємства (рис 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація криз підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [16; 20; 31].

Криза як економічне явище має певні ознаки та характеристики, які дозволяють визначити її сутність. Це зокрема такі [14; 31; 40; 44]:

- криза, за своєю суттю, переломний момент, тобто перехід, найчастіше, до якісно нових характеристик системи;
- криза є невід’ємним етапом розвитку для будь-якої системи;
- імовірність виникнення кризи в системі має постійний характер;
- керованість криз, про що свідчить нагромаджений досвід, тому подолання кризової ситуації є керованим процесом;
- не вироблено єдиних підходів до вирішення виниклої кризової ситуації;
- наявність кризи передбачає прийняття радикальних рішень у життєдіяльності системи;
- прийняття рішень чітко обмежено за часом;
- наявність інформаційного бар’єра або дисбалансу, що має на увазі порушення зворотного зв’язку;
- різним видам кризи властива взаємодія, що може або згладжувати негативні наслідки, або навпаки їх посилювати;
- криза має ланцюговий характер; виникаючи в будь-якому місці системи, вона здатна охопити всі її елементи, що зумовлено їх органічною взаємодією;
- криза може бути передбаченою і непередбаченою;
- криза загрожує не реалізацією поставлених цілей;
- криза спонукає до істотних витрат (матеріальні, фізичні, духовні) незалежно від того, які будуть наслідки. У кожному разі, як за позитивних, так і за негативних наслідків, менеджмент підприємства вкладає значні кошти в реалізацію заходів антикризового управління;
- криза спричиняє психологічний дисбаланс серед учасників антикризового процесу;
- криза має властивість видозмінюватися під впливом різних чинників;

- очікувана тривалість кризи найчастіше не збігається з реальною;
- наслідки кризи мають тривалий і важкий характер;
- в управлінні кризою є певна межа, за якою антикризові заходи стають неефективними (межа ефективності).

На нашу думку, криза, як переломний момент у життєвому циклі підприємства, передбачає перехід до його якісно нових характеристик. Крім того, в сучасних умовах розвитку інноваційних технологій та наявності економічних законів, які формують принципи господарювання (закону зворотного зв'язку, закону транспарентності економічних відносин, закону тотожності та ін.), криза стає передбачуваною.

З огляду на специфіку функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання виокремлюються характерні прояви криз на стабільність їх діяльності з можливими наслідками та об'єктами впливу з їх боку. Характерні ознаки криз на підприємстві подано в табл. 1.1.

При дослідженні класифікаційних ознак кризи з урахуванням умов трансформаційних перетворень на перший план виступають ті, які породжені ендогенним середовищем, що формує особливості реалізації антикризового управління в сучасних умовах [3; 10]. На думку багатьох учених [4; 15] етапи розвитку кризи можна розділити на такі: стратегічний, тактичний та криза забезпеченості. Стратегічний етап – початкова стадія зародження кризи, на якому визначають першопричини її виникнення. У разі їх своєчасного виявлення та впровадженні відповідного антикризового інструментарію досягається розвиток підприємства в умовах трансформаційних змін. За невмілої ідентифікації кризоутворювальних чинників стратегічна криза переростає в тактичну. На цьому етапі погіршуються показники фінансового стану підприємства — ліквідність та фінансова стабільність. Тактична криза не є кінцевим етапом її розвитку – далі вона переходить у фазу забезпеченості. На цьому етапі ситуація набуває критичного характеру: криза ліквідності переходить у кризу неплатоспроможності.

## Характерні ознаки криз на підприємстві

Класифікаційні ознаки криз	Види кризи на підприємстві	Характеристики видів криз	Стратегічні цілі	Об'єкти впливу
1	2	3	4	5
За фазами розвитку	Стратегічна криза	На підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху	Зростання операційного прибутку	Обсяг виробництва
				Операційні витрати
	Криза прибутковості	Власний капітал вихолощується перманентними збитками	Зростання чистого прибутку	Обсяг реалізації
				Величина витрат
				Сплачені податки та збори
	Криза ліквідності	Існування реальної загрози втрати платоспроможності	Підвищення рівня ліквідності	Структура активів
Структура заборгованості				
Банкрутство	Неможливість підприємства задовольнити вимоги кредиторів протягом певного часу (3 міс.)	Усунення простроченої заборгованості	Поточна заборгованість	
			Грошові потоки	
За ступенем тяжкості	Легка	Негайне проведення санації	Мінімізація загроз життєдіяльності підприємства	Джерела кризових явищ
	Важка	Кризу на підприємстві вдається подолати за умов переведення його на режим антикризового управління	Усунення безпосередньої загрози життєдіяльності підприємства	Відносини, які виникають за мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства

1	2	3	4	5	
За сферою прояву (локальні кризи)	Ринкова криза	Невідповідність обсягів та структури попиту покупців (реалізованих товарів) до обсягів та структури продукції, що виробляється	Збільшення обсягів продажу	Конкурентна перевага	
				Цільовий сегмент ринку	
	Виробнича криза	Невідповідність виробничих можливостей підприємства ринковому попиту	Збільшення обсягів виробництва	Виробнича технологія	
				Виробничий процес	
	Фінансова криза	Неможливість одержання необхідних фінансових ресурсів	Забезпечення необхідної величини обігових коштів	Структура активів	
				Грошовий потік	
				Зростання чистого прибутку	Обсяг реалізації
					Величина витрат
					Сплачені податки та збори
				Забезпечення прийняттого рівня плато спроможності	Поточна заборгованість
	Грошові потоки				
	Криза менеджменту	Невідповідність стилю, форм і способів управління підприємством його існуючому статусу, можливостям та стратегічним цілям господарювання	Підвищення ефективності управлінських рішень	Якість менеджменту	
Зменшення зловживань службовим становищем				Мотиваційна поведінка персоналу	

Джерело: складено автором на основі [8]

Ця обставина в кінцевому підсумку призводить до того, що в підприємства не залишається коштів для фінансування основної діяльності та реалізації антикризових заходів. Таким чином, підприємство перебуває під загрозою ліквідації, якщо не вжити екстрених антикризових заходів (реструктуризації або санації).



Розглянуті види кризи демонструють її розвиток у часі, однак для ґрунтовного вивчення цієї залежності необхідно дослідити чинники від яких залежить швидкість розвитку кризи. Такими чинниками, насамперед, є [17]: тип ієрархії, до якого належить система; готовність системи до сприйняття негативних кризоутворювальних чинників; стан інформаційних каналів, наявність чітко налагодженого зворотного зв'язку; залежність системи від зовнішнього середовища; інші кризоутворювальні чинники (мультиплікативний ефект) на час виникнення кризової ситуації в системі та ін.

Крім того, особливу увагу в градації кризи приділяють таким поняттям, як глибина та масштаб кризи [26]. До них належать: катастрофа, важка криза, легка криза; кризовий стан, що не загрожує функціонуванню підприємства, кризовий стан, що загрожує функціонуванню підприємства, а також криза, що не сумісна з подальшою його діяльністю. Розглянуті характеристики дозволяють більш повно визначити економічну природу кризи, надаючи можливість ідентифікувати виниклу ситуацію та застосувати відповідні заходи антикризового управління, потрібні для нівелювання кризи та її наслідків. Саме прогнозування наслідків кризи, тобто визначення кінцевого результату впливу кризоутворювальних чинників на стабільність діяльності підприємства є одним із основних завдань, які стоять перед антикризовим управлінням.

Для того, щоб більш повно виявити всі можливі причини виникнення кризи, вважаємо за доцільне класифікувати першопричини залежно від сфери впливу підприємства: екзогенні та ендогенні. Запропонована класифікація першопричин виникнення кризи дає змогу дослідити основні екзогенні чинники та відокремити їх у групи. Провідні вчені в галузі економіки [9; 17; 22] зовнішніми чинниками вважають: часту зміну законодавства, фіскальної політики, форм власності та оренди, банківських процентних ставок і умов кредитування, умов праці, інфляцію, політичну нестабільність, стан міжгосподарських відносин, інноваційну політику, низький рівень інвестування, соціальну дестабілізацію суспільства, низьку конкурентоспроможність, розміри та структуру споживання, попит населення,

загальний спад виробництва, кризу неплатежів, банкрутство боржників, умови експорту та імпорту, застарілі технології, недостатність капітальних вкладень у наукоємні виробництва, незадовільний хід конверсії тощо.

Це дає змогу виділити такі основні групи екзогенних чинників, як економічна, політична, технологічна, соціальна та екологічна. Зовнішні чинники, дають змогу виявити, що підприємство може впливати на деякі з них та запобігти їх виникненню.

По-перше, ці чинники пов'язані з конкурентним середовищем підприємства і визначають форми його конкуренції. Серед них: високий рівень цін на вироблену продукцію, низький рівень технологій, незадовільна якість продукції та ін. По-друге, ці чинники пов'язані з технологічним рівнем виробництва, що визначають всі складові зазначеного процесу та конкурентоспроможність підприємства. Зміни в технології виробництва для забезпечення конкурентних переваг потребують значних капіталовкладень і можуть протягом тривалого періоду часу, негативно впливати на фінансові результати підприємства, зокрема внаслідок втрат від упровадження нової технології.

Вплив підприємства на технологічні чинники в сучасних умовах господарювання досить обмежений. Це є наслідком обмеженості фінансових ресурсів на підприємстві. Найчастіше на вітчизняних підприємствах ідеться не про капітальні інвестиції, а про підтримання елементарного рівня ліквідності та платоспроможності. Для того, щоб підприємство впливало на кризоутворювальні чинники необхідно впроваджувати антикризові інвестиційні стратегії. Визначення особливостей екзогенних чинників дає змогу підприємству більш реально оцінити свої можливості щодо подолання кризи та виробити захисний механізм.

Досліджуючи ендегенні чинники, необхідно зауважити, що внутрішні чинники це ті, які найбільш повно характеризують внутрішнє середовище підприємства, а також його здатність оптимально ефективно адаптуватися до зовнішнього середовища [2; 9; 37]. Це зокрема інвестиційна складова

виробничого процесу, порушення платіжної дисципліни, відсутність фінансового планування, недостатність обігових коштів, неефективне використання наявного фінансового потенціалу, недосконалість управлінської структури підприємства, відсутність прогресивних методик управління підприємствами, негнучкість системи управління, нечіткість формулювань місії, цілей і завдань розвитку підприємства, непогодженість стратегічних і оперативних планів, недосконалість системи прогнозування, недосконалість інноваційної структури підприємства, нераціональний розподіл, використання, перевитрата матеріальних і енергетичних ресурсів, низька технологічна дисципліна, високий ступінь ризику при реалізації інноваційних проектів, недостатнє стимулювання технологічного прогресу, страхових операцій, неадекватне планування та діючих стимулів до праці, низька виробнича дисципліна, високий ступінь інформаційної невизначеності, наявність необ'єктивної системи формування звітності, неготовність системи інформаційного забезпечення до обробки великих інформаційних потоків та ін.

Внутрішні кризоутворювальні чинники можна поділити на фінансові, управлінські, технологічні, маркетингові, організаційні та інформаційні. При цьому головною причиною виникнення кризи на ендогенному рівні є якість управлінського рішення. Кризоутворювальні чинники в антикризовому управлінні показано на рис. 1.2.

Проведене дослідження дає змогу визначити сутність кризи як невід'ємного етапу функціонування кожного підприємства, що виникає внаслідок невизначеності в його ендогенному та екзогенному середовищах. Крім того, таке визначення сутності кризи дає змогу дослідити економічну природу виникнення кризи та здатність підприємства впливати на кризоутворювальні чинники. Визначення передумов виникнення кризових ситуацій на підприємстві дозволяє найбільш оптимально застосувати низку заходів щодо попередження, зупинення, ліквідації кризи та її наслідків.

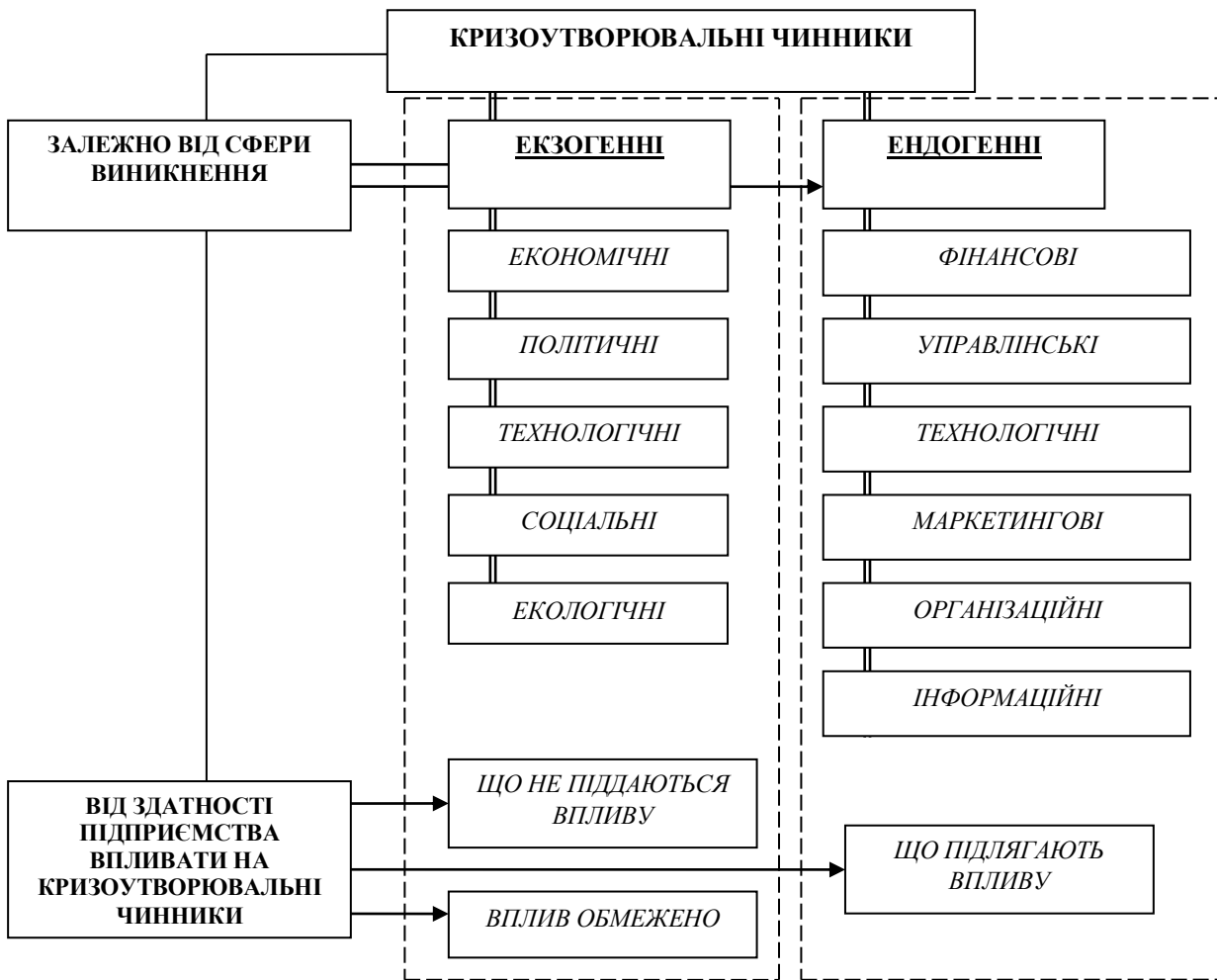


Рис. 1.2. Кризоутворювальні чинники в антикризовому управлінні  
Джерело: складено автором самостійно.

Заходи, які використовує підприємство щодо ліквідації кризи, формують антикризове управління на підприємстві.

## 1.2. Економічна сутність та особливості антикризового управління підприємством

В умовах ринкової економіки особливо необхідно відзначити антикризове управління з запобігання чи подолання кризи організації. У цьому визначенні об'єднано дві складові антикризового управління: запобігання кризі, що ще не настала, і подолання кризи, що вже настала. У реальній практиці завдання антикризового управління зазвичай розподілені в часі, характеризують якісно

розрізнені стани підприємства і припускають використання різних інструментів керування.

Вирішення першого завдання антикризового управління із запобігання кризі передбачає всебічний, системний і стратегічний підходи до аналізу та вирішення проблем, що виникають. Такий підхід можна назвати антикризовим управлінням широкому значенні, яке є збереженням і зміцненням конкурентного становища підприємства, і навіть управління за умов невизначеності, ризику. В цьому випадку антикризове управління застосовується будь-якому підприємстві незалежно з його економічного становища (використовується і на найуспішніших підприємствах) та від його стадії життєвого циклу (використовується на всіх стадіях життєвого циклу).

Вирішення другого завдання з подолання кризи завжди носить специфічний характер, і тому його можна назвати антикризовим управлінням у вузькому значенні. Суть антикризового управління у вузькому сенс полягає у запобіганні банкрутству підприємства, відновлення його платоспроможності. Це управління в умовах конкретної кризової ситуації, спрямоване на виведення підприємства із даної кризової ситуації та відновлення його конкурентоспроможності, і найчастіше має місце на стадії спаду.

Огляд економічної літератури дає змогу дослідити антикризове управління підприємством з різних позицій та підходів (табл. 1.2).

Таким чином, з огляду на вищевикладене можна констатувати, що автори в цьому визначенні акцентують увагу саме на стратегічних заходах в контексті виявлення можливих сигналів про виникнення кризи, діагностиці фінансового стану і впровадженні відповідного інструментарію антикризового управління.

На нашу думку, антикризове управління підприємством – це система заходів, спрямованих на попередження та подолання кризової ситуації з урахуванням усіх наявних можливостей та досягненням позитивного результату в майбутньому з найменшими втратами.

## Основні підходи дефініції «антикризове управління підприємством»

Автор	Економічна суть поняття «антикризове управління»
<i>Антикризове управління – це:</i>	
Л. Ситник	«система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у противагу екстенсивному розвитку» [31, с. 25].
Г. Островська	«система управління підприємством, призначена для локалізації чи усунення несприятливих ситуацій у його розвитку засобами сучасного менеджменту й економіко-математичного моделювання [20, с. 397]
Л. Лігоненко, М. Тарасюк, О. Хіленко	«спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення його банкрутства і ліквідації» [1, с. 37].
Г. Романяк	«управлінська система комплексного характеру, що запобігає кризовим явищам, виявляє тип кризи, стадії та перебіг, сценарії її майбутнього розвитку, визначає інструменти, що допомагають подолати кризу для продовження функціонування підприємства» [23, с. 9].
А. Череп	«комплексна система заходів, що зосереджується на запобіганні кризі та забезпеченні обставин, які б усували передумови і наслідки її появи згідно з прогнозуванням соціально-економічного розвитку підприємства, та втіленні антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах ринку» [23, с. 26]
О. Скібіцький	«управління, що спрямоване на запобігання ймовірним серйозним ускладненням діяльності підприємства, забезпечення його успішного функціонування» [32, с. 9].
В. Василенко	«управління, яке передбачає загрозу кризи, аналізує її симптоми, пропонує заходи для зменшення дії негативних наслідків кризи та застосовує використання цих наслідків для позитивного розвитку» [2, с. 16].
О. Терещенко	«процес управління фінансовими й економічними ризиками, а також фінансовою санацією для профілактики та нейтралізації кризи і забезпечення безперервного функціонування підприємства за допомоги методів і прийомів управління фінансами» [37, с. 26]
В. Шарий	«комплекс заходів, що послідовно здійснюється з метою запобігання кризі, її профілактики, подолання, зниження негативних наслідків. Воно ґрунтується на прогнозуванні кризових явищ як формі гіпотетичного відображення майбутнього» [42, с. 172].
А. Сало	«кваліфікований і професійний управлінський персонал, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів» [29, с. 413].

Концептуальну модель процесу антикризового управління підприємством подано на рис. 1.3.

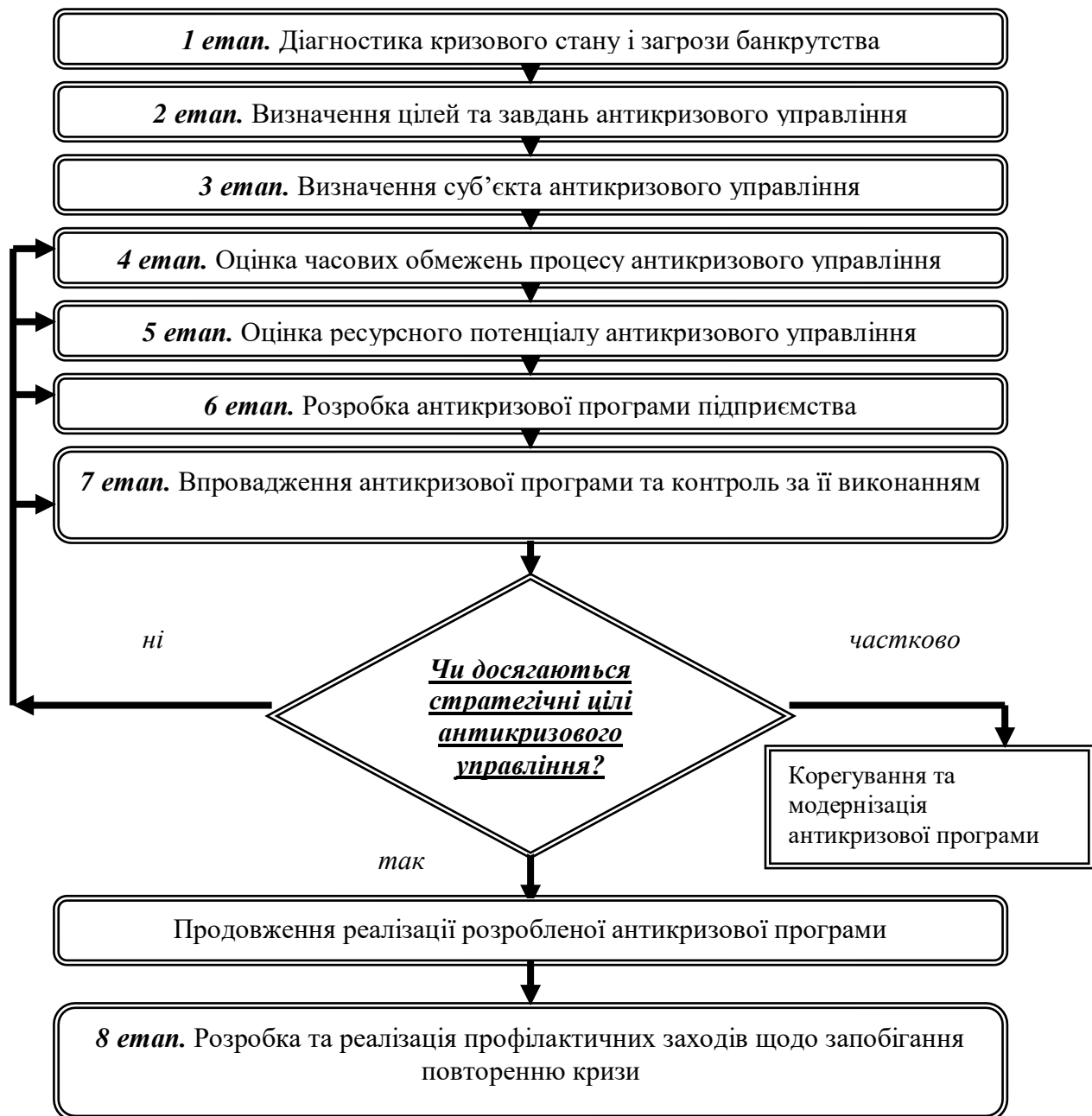


Рис. 1.3. Модель процесу антикризового управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [12])

Оцінка доцільності реалізації системи антикризового управління, дає змогу з різних точок зору розглянути його ефективність. Для кожної економічної категорії ефективність є індивідуальним явищем, яке відповідає на загальноприйнятим принципам, тому розгляд різних підходів до поняття «ефективність» [38] дозволяє перейти до визначення цієї дефініції в антикризовому управлінні. Під ефективністю антикризового управління розуміємо досягнення оптимального результату від реалізації його заходів за

максимально можливого збереження всіх переваг і мінімальними витратами ресурсів. Під час дослідження проблеми ефективності антикризового управління встановлено, що вона є складовою частиною використання управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів системи управління на підприємстві [12]. Таким чином, ефективність антикризового управління, як і будь-якої системи, залежить від якості антикризових рішень, а ефективність прийнятих рішень може стати засобом вимірювання ефективності управлінської системи..

Механізм реалізації антикризового управління, основними елементами якого є цілі, функції та принципи антикризового управління набуває найвагомішого впливу на ефективність. Відповідно цілі визначають забезпечення стабільного функціонування підприємства в зоні економічної безпеки та, у критичних випадках, забезпечення максимально швидкого та ефективного виходу підприємства з кризової зони [67]. В економічній літературі представлена градація вказаних цілей на стратегічні та тактичні [1]. Першочерговими є стратегічні цілі, тобто раннє виявлення кризоутворювальних чинників задля попередження кризи. До тактичних цілей відносять розробку антикризових програм.

У цьому контексті функції відображають призначення антикризового управління як економічної категорії. Основні функції задіяні за векторами передкризового та кризового управління, стабілізації нестійких ситуацій, мінімізації втрачених можливостей, своєчасне прийняття управлінських рішень. управління процесами виходу із кризи. Через вказані функції антикризове управління реалізується як система заходів, що ґрунтується на певних принципах [9]:

- адекватність антикризових заходів кризовій ситуації;
- оптимальність антикризових заходів за підходом витрати – результат;
- постійний моніторинг екзогенного та ендогенного середовищ;
- швидкість реагування на прийняті рішення (зволікання може призвести до незворотних наслідків);
- чітке розмежування пріоритетів;



- обмеження в часі і щодо наявного ресурсного потенціалу;
- достовірність вхідної інформації;
- стратегічна спрямованість на досягнення стабільного розвитку системи через використання інноваційних технологічних розробок і сучасних методів управління;
- посткризова цілеспрямованість та ефективність;
- прогностичність результатів.

Реалізація антикризового механізму буде ефективною за умови точного визначення вказаних принципів.

До основних завдань антикризового управління відносять [20]:

- аналізування внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища з метою формування стратегії розвитку на підґрунті прогнозування його фінансового стану;
- попереднє діагностування причин щодо виникнення кризових ситуацій в економічній діяльності та фінансах господарюючого суб'єкта;
- комплексний аналіз фінансово-майнового стану підприємства для обрання методів його оздоровлення;
- реструктуризація сфери діяльності підприємств;
- бізнес-планування оздоровлення суб'єкта господарювання;
- здійснення процедур антикризового управління, а також контроль за цим процесом.

Модель організаційно-економічного механізму антикризового управління подана на рис. 1.4. Цей механізм має здійснюватися на всіх рівнях господарських відносин, оскільки процеси які відбуваються макро- та мікро-середовищах носять взаємодоповнюючий характер та визначають основний напрям його реалізації.

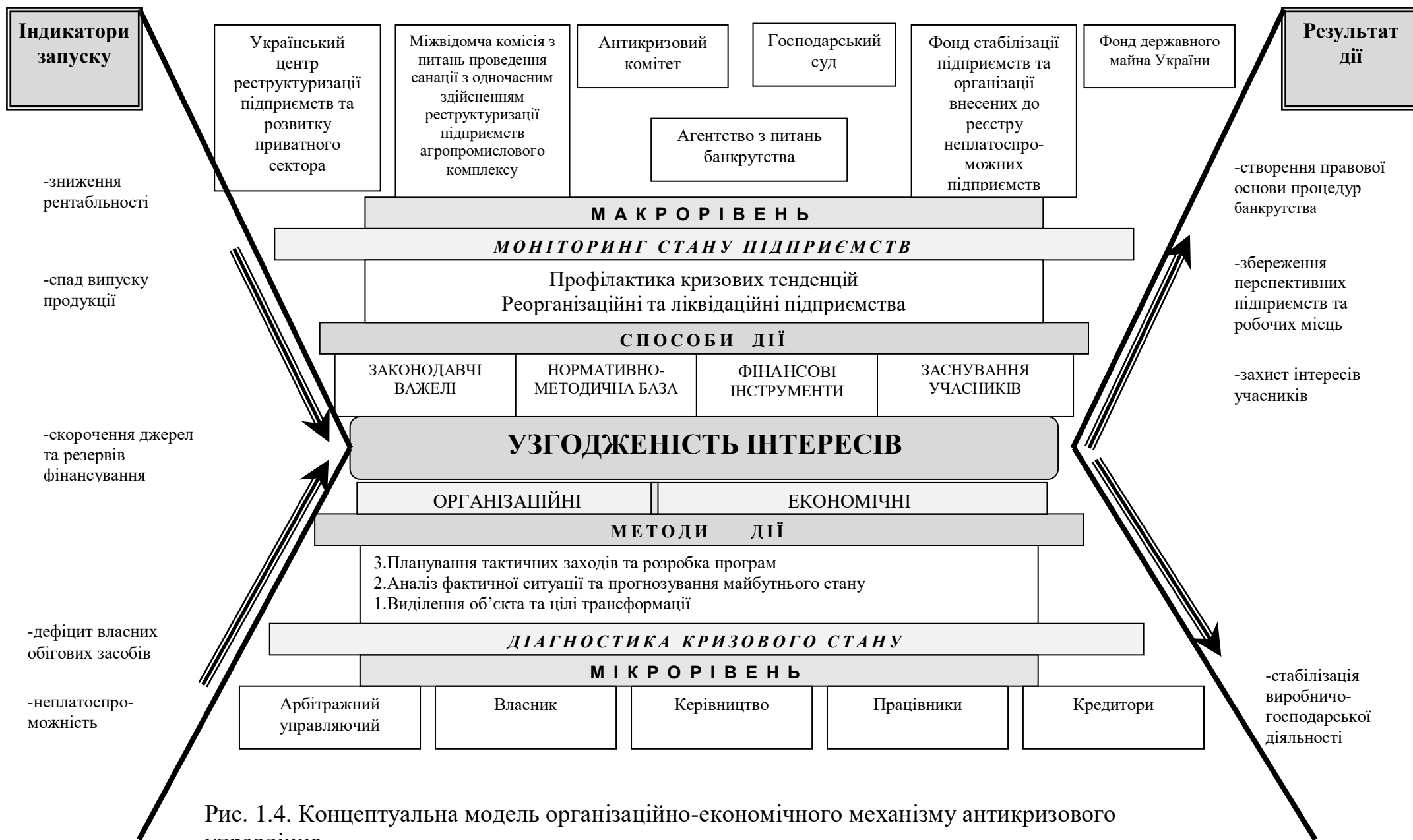


Рис. 1.4. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму антикризового управління  
Джерело: складено автором на основі [1].

При цьому, найвагомим в структурі механізму реалізації антикризового управління на підприємстві є досягнення узгодженості інтересів всіх сторін зазначеного процесу. Саме тоді активізуються економічні відносини, які у сукупності є рушійною силою виведення суб'єкта господарювання з кризи, а також стимулюючим вектором його інноваційного розвитку.

Наукові підходи до управління обумовили необхідність формування сучасної наукової концепції антикризового управління підприємством, що концентрується переважно на питаннях власне антикризового фінансового управління. Всі ж інші напрями антикризового управління є похідними і залежать у переважній більшості від ефективності заходів у межах антикризового фінансового управління.

## РОЗДІЛ 2

### АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **2.1. Діагностика кризоутворювальних чинників фінансового стану підприємства**

Всі підприємства унікальні, кожне має свою специфіку, характерну структуру та бізнес-процеси. Проблеми використання методик діагностики (неспроможності) банкрутства підприємства належать до найбільш актуальних питань сучасної господарської практики. З наростанням гостроти кризи неплатежів однією з найважливіших проблем нової економічної реальності стає своєчасне виявлення неплатоспроможності готельних підприємств та діагностика їх стану для вживання економічних заходів щодо фінансового оздоровлення.

Діагностування фінансової кризи чи банкрутства підприємства є системою фінансового аналізу, спрямованого на прогноз кризових симптомів виробничо-господарській діяльності суб'єкта господарювання, виявлення негативних наслідків криз. У процесі аналізування діяльності підприємства готельного господарства з метою виявлення ознак кризи використовується, перш за все, фінансовий аналіз, характеристикою якого є система індикаторів (коефіцієнтів), які допомагають встановити зв'язок між різними строками у фінансових звітах.

Діагностика стану фінансової кризи на підприємстві виокремлюється на основі системи експрес-діагностики (рис. 2.1) та системи фундаментальної діагностики фінансової кризи (див. рис. 2.2, с. 29).

Експрес-діагностика є дослідженням економічного потенціалу та фінансово-господарської діяльності готельного підприємства за певний період (квартал, рік) та характеризує відносний його стан з урахуванням ретроспективного фактору (на початок та кінець періоду).



Рис. 2.1. Індикатори кризового стану в рамках системи експрес-діагностики готельного підприємства

Джерело: складено на основі [6, 20].

Експрес-діагностика є дослідженням економічного потенціалу та фінансово-господарської діяльності підприємства за певний період і характеризує відносний його стан з урахуванням ретроспективного фактору. На основі інтерпретації отриманих даних дається характеристика підприємства: прибутковості його діяльності; структури капіталу, що характеризує фінансову стійкість; ліквідності, що характеризує ризикованість вкладень та можливість банкрутства; показників оборотності активів та власного капіталу, що характеризують рівень ділової активності підприємства; структури виручки та витрат, і навіть можливих тенденцій змін даних показників.



Рис. 2.2. Індикатори кризового стану в рамках фундаментальної діагностики готельного підприємства

Джерело: складено на основі [1, 20].

Такі коефіцієнти як рівень поточного дефіциту грошових коштів, коефіцієнт кратності відсотків, диференціал фінансового важеля, оборотність ліквідних коштів та коефіцієнт економічної прибутковості, можна розраховувати в рамках фундаментальної та експрес-діагностики. Але, загалом експрес-діагностика кризового стану вважається системою регулярного оцінювання фінансово-господарської діяльності готельного підприємства, здійснюваного на підґрунті фінансового та управлінського обліку в межах стандартних алгоритмів аналізу. При цьому основна ціль вказаного методу полягає в попередній оцінці ознак та масштабів розвитку кризових симптомів фінансового стану готельного підприємства. Основні етапи вказаної діагностики подано на рис. 2.3.

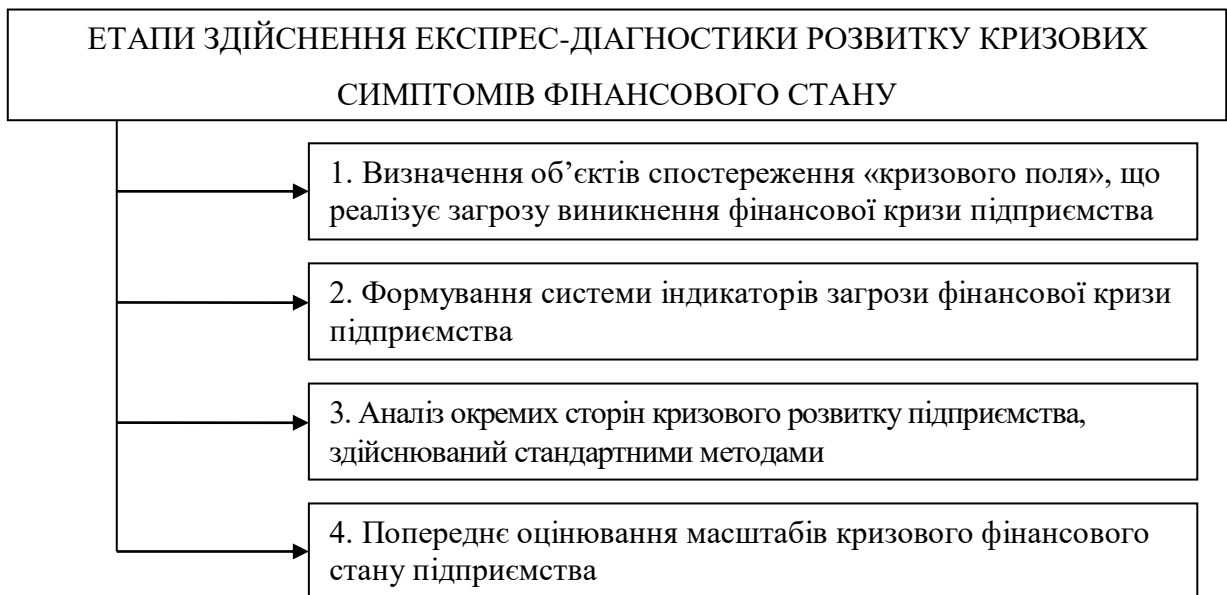


Рис. 2.3. Основні етапи здійснення експрес-діагностики розвитку кризових симптомів підприємства

Джерело: складено автором на основі [6].

Перший етап підтверджує, що в економічних умовах сучасності практично всі аспекти фінансово-господарської діяльності готельного підприємства здатні генерувати загрозу щодо його банкрутства.

На другому етапі відбувається процес формування системи показників для розрахунку фінансової кризи підприємства за групами, що є основою для визначення видів кризи. При цьому всі показники-індикатори підрозділяються на об'ємні (у вигляді абсолютної суми) і структурні (у вигляді відносних показників).

На третьому етапі аналізуються окремі сторони кризового розвитку кризи на підприємстві за допомогою використання стандартних методів. Таке аналізування дає змогу порівнювати фактичні показники з нормативними і виявити розміри відхилень у динаміці. У цьому контексті використовують такі методи фінансового аналізу, як горизонтальний, вертикальний порівняльний, коефіцієнтний.

На четвертому етапі, на основі попередніх, здійснюється оцінка масштабів кризи фінансового стану готельного підприємства з врахуванням таких принципових характеристик, як фази та види кризи.

Світова практика підтверджує значну кількість методів проведення діагностики фінансового стану. При цьому низка методів має певні недоліки:

- відсутні або недостатньо обґрунтовані граничні значення коефіцієнтів, відображених у моделях;

- деякі методики розглядають лише окремі аспекти діяльності готельного підприємства тощо.

Тому постає необхідність розробки ефективних моделей експрес- та фундаментальної діагностики фінансового стану готельного підприємства, які ґрунтуються на пошуку та аналізі взаємозв'язків між зовнішніми та внутрішніми факторами, основними показниками діяльності підприємства. На основі вказаних моделей розробляється комплекс дій щодо антикризового управління підприємством.

Метою формування моделі експрес-діагностики є визначення ознак схильності підприємства до кризового стану на основі окремих груп показників, що дозволяють комплексно оцінити фінансово-господарську діяльність готельного підприємства.

Якщо ж підприємство перебуває в кризовому стані або ж схильне до нього, тоді постає питання щодо проведення більш глибокої, фундаментальної діагностики фінансового стану окремого підрозділу чи підприємства загалом. У цьому контексті мета полягає у визначенні факторів, що спричинили необхідність перебування підприємства в певній економічній зоні. Варто зауважити, що правильне формулювання діагнозу фінансового стану й стійкості функціонування підприємства є складним процесом оперування висновками, судженнями і поняттями. Кожна із цих форм осмислення фінансової діагностики потребує неухильного дотримання законів логіки.

Структурна схема проведення експрес-діагностики фінансово-господарської діяльності готельного підприємства зображена на рис. 2.4.





Рис. 2.4. Структурна схема порядку проведення експрес-діагностики фінансово-господарської діяльності готельного підприємства

Джерело: складено на основі [1].

Наступним аспектом дослідження є проведення фундаментальної діагностики фінансово-господарської діяльності готельного підприємства (рис. 2.5). Критерієм ефективності є максимізація коефіцієнтів оцінювання стану підрозділів та коефіцієнта оцінювання загального виробничо-господарського стану готельного підприємства, завдяки чому буде забезпечуватись досягнення цілей антикризового управління – запобігання переходу готелю до кризової зони, максимально швидкий його вихід з кризової ситуації.

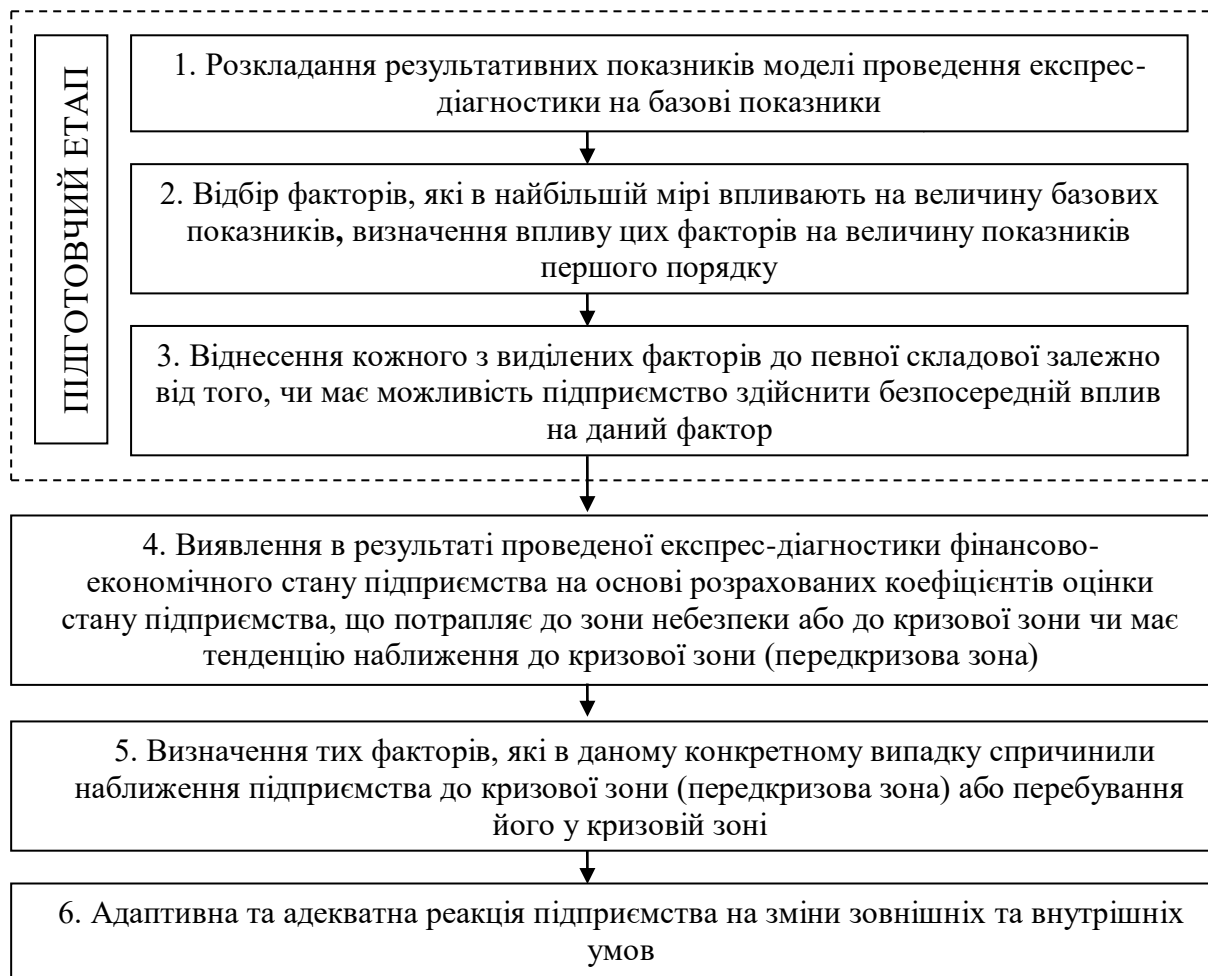


Рис. 2.5. Структурна схема порядку проведення фундаментальної діагностики фінансово-господарської діяльності готельного підприємства

Джерело: складено на основі [1].

Запропоновані моделі для проведення діагностики фінансового стану готельного підприємства складають основу в контексті створення цілісної методики вибору напрямів антикризового управління. Оцінювання ефективності впровадження антикризових заходів у готелі пропонуємо здійснювати через порівняння прогностичних значень показників оцінювання стану структурних одиниць та готельного підприємства загалом, та фактичних значень вказаних індикаторів. Даний висновок дає змогу говорити про необхідність удосконалення методичного забезпечення антикризового фінансового управління загалом.

## 2.2. Фінансовий аналіз готелю «Forest Life»

З використанням розроблених методик експрес-діагностики та фундаментальної діагностики був здійснений аналіз фінансово-господарської діяльності аналізованого підприємства, що вказує на необхідність практичного застосування системи антикризового управління. У дослідженні було проаналізовано основні показники готелю «Forest Life») за 2020-2021 рр.

В процесі оцінювання фінансового стану готельного підприємства прослідковується практичне використання трьох основних методологічних підходів: експрес-оцінка, що ґрунтується на обмеженому переліку показників, ієрархія та склад котрих ґрунтуються на практичних напрацюваннях; комплексне оцінювання на підставі значної кількості фінансових коефіцієнтів, що враховують різнобічні аспекти фінансової діяльності підприємств [20]. Розвиток ринкових відносин змушує фінансових менеджерів вести неперервний моніторинг показників діяльності підпорядкованого їм підприємства. Так, ефективність фінансової, виробничої та інвестиційної діяльності оцінюється через показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості. Загалом, задля ухвалення об'єктивного управлінського рішення щодо впровадження антикризових заходів слід проаналізувати відповідні індикатори за тією чи іншою вищезгаданою групою.

У ході проведення аналізу використовувалися дані бухгалтерського обліку та статистична звітність готелю «Forest Life» за період 2020-2021 рр.

До групи показників ліквідності відносять: коефіцієнт миттєвої ліквідності (Кмл); загальний коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (Кп); проміжний коефіцієнт покриття (Кпп); рівень операційної платоспроможності (Роп); індекс ліквідності обігових коштів (ІЛОК).

Розрахунок зазначених коефіцієнтів для досліджуваної сукупності підприємств наведено в табл. 2.1.

## Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

№ з/п	Назва показника	2020 р.	2021 р.	Динаміка	
				Абсолютна, +/-	Відносна, %
1	Коефіцієнт миттєвої ліквідності (Кмл)	0,004	0,003	-0,001	-25
2	Коефіцієнт покриття загальний (Кп)	0,633	0,729	0,096	15,2
3	Проміжний коефіцієнт покриття (Кп)	0,214	0,174	-0,04	-18,7
4	Рівень операційної платоспроможності (Роп)	0,788	0,532	-0,256	-32,5
5	Індекс ліквідності обігових коштів (ІЛОК)	0,012	0,006	-0,006	-50

Джерело: розраховано на основі [39].

У процесі оцінюванні ліквідності підприємства потрібно враховувати те, що показники ліквідності характеризують стійкість фінансового стану підприємства за різного рівня врахування ліквідності коштів, а також задовольняють інтереси стейкхолдерів в процесі використання аналітичної інформації.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити своїми коштами негайно. Вказаний показник становить найбільший інтерес для постачальників сировини та матеріалів. Зауважимо, що оптимальними значеннями є  $0,25 \div 0,3$ . За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що за коефіцієнтом абсолютної ліквідності аналізоване підприємство має значення, нижче від нормативного та свідчить про зменшення грошових коштів відносно короткотермінових боргів. Зменшення на протязі року відбулось на 25 %. Банк, що видає кредит підприємству, приділяє значну увагу коефіцієнту поточної ліквідності. Виходячи з табл. 2.2, вказаний показник не відповідає нормативному значенню  $0,7 \div 0,8$ . Оптимальне значення коефіцієнта покриття має бути  $>1$ . В нашому

випадку протягом двох років він  $\epsilon < 1$ , хоча в 2021 р. його значення зросло на 15,2 %, що показує позитивну тенденцію.

До групи показників фінансової стійкості відносять наступні індикатори: коефіцієнт забезпечення власними коштами (Кзвк); рівень простроченої заборгованості (Рзпр); коефіцієнт стабільності (Кс); коефіцієнт заборгованості (Кз); коефіцієнт фінансового левериджу (Кфл); коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей (Кз/Дз).

Розрахунок зазначених коефіцієнтів для досліджуваного підприємства наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості

№ з/п	Назва показника	2020 р.	2021 р.	Динаміка	
				Абсолютна, +/-	Відносна, %
1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (Кзвк)	0,84	0,83	-0,01	-1,2
2	Коефіцієнт стабільності (Кс)	0,97	0,98	0,01	1,03
3	Коефіцієнт заборгованості (Кз)	0,03	0,02	-0,01	-33,3
4	Коефіцієнт фінансового левериджу (Кфл)	38,99	40,11	1,12	2,87
5	Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості (Ккз/дз)	4,55	5,53	0,98	21,5

Джерело: розраховано на основі [39].

Можемо відмітити, що коефіцієнт забезпеченості власними коштами  $\epsilon$  в межах нормативу, що  $\epsilon$  позитивним для аналізованого підприємства, оскільки свідчить про його незалежність від зовнішнього запозичення. Однак у 2021 р. бачимо зниження показника на 1,2 % (-0,01) та становить 0,83. Коефіцієнт стабільності має позитивну тенденції, однак зростання незначне – на 1,03 %. На основі показника співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості у 2020 р. – 4,55 та, відповідно, у 2021 р. – 5,53, можемо зробити висновок, що аналізоване підприємство повинно працювати в контексті зменшення

кредиторської заборгованості, оскільки ця проблема тягне за собою залежність від зовнішнього фінансування, загрожуючи при цьому стабільному його функціонуванню.

Використання коефіцієнтів ділової активності дозволяє проаналізувати, наскільки ефективно підприємство використовує свої кошти. Як правило, до цієї групи показників належать різні коефіцієнти оборотності. До групи показників ділової активності відносять наступні коефіцієнти: оборотність обігових коштів (Коок); оборотність товарно-матеріальних цінностей (Котмц); оборотність дебіторської заборгованості (Кодз); тривалість циклу операційного (днів) (Тоц); оборотність кредиторської заборгованості (Кокз); тривалість циклу фінансового (днів) (Тфц). Розрахунок зазначених коефіцієнтів для досліджуваної сукупності підприємств наведений у табл. 2.3.

На підставі табл. 2.3 можна зробити висновок про те, що на досліджуваному підприємстві спостерігається прискорення оборотності відповідних показників, тобто воно відповідає нормативним значенням.

Таблиця 2.3

#### Розрахунок коефіцієнтів ділової активності

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення	Нормативне значення
				абсолютне	
1	Оборотність обігових коштів (Коок)	0,97	1,37	0,4	збільшення
2	Оборотність товарно-матеріальних цінностей (Котмц)	1,12	1,36	0,24	збільшення
3	Оборотність дебіторської заборгованості (Кодз)	18,31	40,36	22,05	збільшення
4	Тривалість циклу операційного (днів) (Тоц)	344,64	277,37	-67,27	зменшення
5	Оборотність кредиторської заборгованості (Кокз)	10,84	7,77	-3,7	зменшення
6	Тривалість циклу фінансового (днів) (Тфц)	310,98	230,38	-80,6	зменшення

Джерело: розраховано на основі [39].

До групи показників рентабельності відносять наступні коефіцієнти: чистої рентабельності (збитковості) власного капіталу (ЧРвк); звичайної рентабельності (збитковості) власного капіталу (до оподаткування) (ЗРвк); рентабельності активів (РА); рентабельності обороту (продажів) (РО); рентабельності операційних витрат (Ров); рівня втрати власного капіталу (РВКвтр); економічної прибутковості. Розрахунок зазначених коефіцієнтів для досліджуваного підприємства наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності (прибутковості)

№ з/п	Показники	2020	2021	Динаміка	
				Абсолютна, +/-	Відносна, %
1	Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу (ЧРвк)	0,005	0,004	-0,001	-20
2	Звичайна рентабельність (збитковість) власного капіталу (до оподаткування) (ЗРвк)	0,008	0,006	-0,002	-25
3	Рентабельність активів (РА)	0,005	0,003	-0,002	-40
	Рентабельність обороту (продажів) (РО)	0,040	0,047	0,007	17,5
4	Економічна прибутковість	0,007	0,005	-0,002	-28,6

Джерело: розраховано на основі [39].

Виходячи з табл. 2.4, можна зробити висновок про загальну прибутковість досліджуваного підприємства. Спостерігається негативна тенденція та невідповідність нормативним значенням. Аналізуючи взаємозв'язки, можна виокремити елементи, що справляють найбільш сильний негативний вплив, і зосередити увагу на них. Оскільки значення коефіцієнта протягом двох років було менше 0,1, то це свідчить про те, що ефективність використання майна загалом була низькою. Показник економічної прибутковості на досить низькому рівні (в 2021 р. становив лише 0,047). Позитивним фактом є те, що рентабельність обороту продажів зросла на 17,5 %

відносно попереднього періоду. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів у дане підприємство. Його значення в 2021 р. порівняно з 2020 зменшилося на 25 %. Відповідно чиста рентабельність знизилась на 20 %. Отже, щоб збільшити показник рентабельності власного капіталу для аналізованого підприємства потрібно оптимізувати структуру капіталу, тобто встановити оптимальні пропорції між власним і позиченим капіталом з використанням механізму дії фінансового важеля. Отже, зниження рентабельності пов'язуємо з нестабільністю економічної ситуації в країні, недосконалістю податкової політики, скороченням обсягом надання готельних послуг тощо.

Зазначимо, що фінансовий аналіз дає змогу:

- забезпечити неперервний моніторинг реального стану готельного підприємства і акумулювати вплив усіх видів його господарської діяльності;
- виявляти рівень збалансованості притоку та відтоку грошових потоків, оцінювати рух капіталу в процесі економічного кругообігу, спрямованого на підвищення фінансової активності підприємства та отримання максимального (оптимального) прибутку;
- обґрунтувати політику розподілу і використання прибутку;
- здійснювати контроль за рухом фінансових потоків, дотриманням норм і нормативів використання ресурсів, доцільністю здійснення витрат;
- оцінити напрями розвитку підприємства, відповідно до потреби у ресурсах;
- з'ясувати можливості підвищення ефективності функціонування готельного підприємства на основі раціональної фінансової політики;
- передбачити можливе банкрутство і своєчасно розробити заходи в контексті покращення функціонування господарюючого суб'єкта.

Таким чином, здійснивши фінансовий аналіз з використанням індикаторів платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності (прибутковості) досліджуваного підприємства протягом 2020-2021 рр., приходимо до висновку щодо доцільності впроваджувати топ-менеджментом в



процесі виробничо-господарської діяльності антикризові заходи задля її покращення.

### **2.3. Оцінювання готелю «Forest Life» на основі дискримінантних моделей**

Аналіз літературних джерел підтверджує, що в нашій країні щодо питань діагностики і прогнозування банкрутства найчастіше практикують застосування методів: дискримінантного; на основі емпіричних коефіцієнтів; аналізування коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності готельного підприємства.

Систематизація зарубіжних моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства подана в табл. 2.5.

Модель Е. Альтмана в передбаченні банкрутства впродовж року показала до 95 % правильних результатів у США, однак критикувалася у більшості європейських країн. Відзначають, що, оскільки вказана модель розраховується з врахуванням номінальних значень фінансової звітності, таким чином вона не має змоги відобразити швидкі зміни в стані позичальника.

Для оцінки платоспроможності підприємства французькі вчені Ж. Конан та М. Гольдер, використовуючи метод Е. Альтмана, розробили власну модель, що дає змогу прогнозувати ймовірність затримки платежів фірмою. Високу ймовірність настання банкрутства на досліджуваному підприємстві показав критерій Конана і Гольдера, Основна перевага критерію моделі полягає у визначенні конкурентних переваг і можливістю порівняння з конкурентами.

У Великій Британії Р. Ліс запропонував у 1972 р. модель 2-рахунку. Аналогічно як і Z-рахунок Е. Альтмана, модель прогнозування загрози неплатоспроможності Р. Ліса, яка була розроблена на основі результатів емпіричних досліджень значної кількості компаній Великобританії, має серйозні застереги при її застосуванні на українських підприємствах.

Систематизація зарубіжних моделей  
прогнозування ймовірності банкрутства підприємства

Назва моделі (функції)	Перелік факторів (коефіцієнтів), включених у модель (функцію)	Інтерпретація інтегрального показника дискримінантної моделі, розробленої на основі емпіричних досліджень
Двохфакторна модель оцінки ймовірності банкрутства	$\kappa_1$ — коефіцієнт поточної ліквідності; $\kappa_2$ — співвідношення позикових коштів до пасивів.	$Z = -0,3877 - 1,0736 \times \kappa_1 + 0,0579 \times \kappa_2$ . $Z < 0$ — банкрутство підприємству ймовірно не загрожує; $Z > 0$ — ймовірність банкрутства підприємства висока.
Модель Е. Альтмана (США)	$\kappa_1$ — ліквідність (робочий капітал / активи); $\kappa_2$ — прибутковість (чистий прибуток / активи); $\kappa_3$ — рентабельність (прибуток до сплати податків і відсотків / активи); $\kappa_4$ — фінансова стійкість (власний капітал / заборгованість); $\kappa_5$ — оборотність (виручка / активи).	<b>Варіант 1968 р.</b> $Z = 1,2 \times \kappa_1 + 1,4 \times \kappa_2 + 3,3 \times \kappa_3 + 0,6 \times \kappa_4 + 1,0 \times \kappa_5$ . Мінімальне допустиме значення $Z$ — 1,8; оптимальне — 3,0. $Z \leq 1,8$ — ймовірність банкрутства дуже висока; $1,8 < Z \leq 2,7$ — ймовірність банкрутства висока; $2,7 < Z \leq 2,9$ — ймовірність банкрутства можлива; $Z > 2,9$ — ймовірність банкрутства дуже низька. <b>Варіант 1985 р.</b> $Z = 0,717 \times \kappa_1 + 0,847 \times \kappa_2 + 3,107 \times \kappa_3 + 0,420 \times \kappa_4 + 0,998 \times \kappa_5$ . Мінімальне допустиме значення $Z$ — 1,23. $Z \leq 1,23$ — ймовірність банкрутства висока; $1,23 < Z \leq 2,9$ — ймовірність банкрутства можлива (зона невідання); $Z > 2,9$ — ймовірність банкрутства низька.
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу (Великобританія)	$\kappa_1$ — співвідношення прибутку від реалізації та суми короткострокових зобов'язань підприємства; $\kappa_2$ — співвідношення оборотних активів і суми всіх зобов'язань; $\kappa_3$ — співвідношення короткострокових зобов'язань і суми всіх активів; $\kappa_4$ — співвідношення суми продажів до суми всіх активів.	<b>Модифікація моделі 1997 р.</b> $Y = 0,53 \times \kappa_1 + 0,13 \times \kappa_2 + 0,18 \times \kappa_3 + 0,16 \times \kappa_4$ . $Y > 0,3$ — загроза банкрутства мінімальна, тобто підприємство фінансово стабільне; $Y < 0,2$ — підприємство переживає фінансову кризу і ймовірність банкрутства дуже висока.
Модель Р. Ліса (Великобританія)	$\kappa_1$ — ліквідність (робочий капітал / активи); $\kappa_2$ — прибутковість (прибуток до сплати податків і відсотків / операційні активи); $\kappa_3$ — нерозподілений прибуток (резерви / операційні активи); $\kappa_4$ — фінансовий важіль (власний капітал / заборгованість).	$Z = 0,063 \times \kappa_1 + 0,092 \times \kappa_2 + 0,057 \times \kappa_3 + 0,001 \times \kappa_4$ . Граничне (критичне) значення $Z$ дорівнює 0,037.
Модель К. Спрінгейта	$\kappa_1$ — робочий капітал/активи; $\kappa_2$ — прибуток до сплати податків і відсотків / активи; $\kappa_3$ — прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість; $\kappa_4$ — виручка/активи.	$Z = 1,03 \times \kappa_1 + 3,07 \times \kappa_2 + 0,66 \times \kappa_3 + 0,4 \times \kappa_4$ . Мінімальне допустиме значення $Z$ — 0,862. Коли ж $Z$ більша за 2,451, то загроза банкрутства мінімальна та підприємство фінансово надійне.

Джерело: складено на основі [19; 20]

Якщо в основу моделі Е. Альтмана закладена ринкова вартість акцій для погашення заборгованості, то Р. Ліс обмежився розробленням моделі, яка базується на визначенні ефективності використання активів підприємства, що створюють умови для погашення заборгованості. Оскільки при розрахунку коефіцієнта використовують загальну суму активів, що не відображає їхнє структурування за ступенем ліквідності, то така модель не дає змоги реально оцінити рівень загрози неплатоспроможності підприємств, а лише характеризує рівень загрози його автономності. Що стосується українських підприємств, то ця модель дає завищені оцінки, оскільки на підсумковий результат впливає прибуток від продажу і не враховуються фінансова діяльність і податковий режим [19].

Канадський економіст Г. Спрінгейт розробив у 1978 р. на базі досліджень Е. Альтмана чотирифакторну модель. Модель Спрінгейта призначена для підприємств із середнім розміром активів 455 000 дол. США. Принагідно зазначимо, що вказана модель визначає тільки факт настання банкрутства. При цьому значення змінних в оригінальній моделі давалися в американських і канадських доларах. В процесі використання в інших країнах потрібно враховувати спотворення значень логарифмів – перерахунок на долари проблему вирішує, але зміни курсу залишають незначні похибки [19]. Модель К. Спрінгейта побудована на основі дослідження впливу 19 фінансових показників. Ця модель передбачає розрахунок чотирьох індикаторів, які орієнтовані на майбутній дохід підприємства. За вказаною моделлю точність виявлення загрози неплатоспроможності складає 92 %. Із зростанням прогнозного періоду цей показник зменшується. Модель Спрінгейта можна застосовувати на вітчизняних підприємствах із тими ж застереженнями, що моделі Е. Альтмана та Е. Ліса (неврахування національних особливостей і реалій господарювання) [20].

Для розробки 5-факторної дискримінаційної моделі Р. Сайфулін і Р. Кадиков використали запропонований Е. Альтманом метод. Привертає увагу запропонована Р. Сайфулінін і Р. Кадиковим середньострокова рейтингова

модель оцінки фінансового стану організації, яку можна використовувати для оцінки організацій різних галузей і масштабів. Однак дана модель відрізняється високою сприйнятливістю до зміни частки короткострокових зобов'язань, що пояснюється застосуванням моделі завищеного вагового коефіцієнта при оцінці відношення чистого оборотного капіталу до активів. Ці дві моделі можуть використовуватися на вітчизняних підприємствах [6].

Британські дослідники Р. Таффлер і Г. Тишоу запропонували в 1977 р. чотирифакторну модель, яка стосується компаній, що котирують свої акції на фондовому ринку. Аналізуючи прогнозну чотирих факторну модель британських економістів, доречно наголосити на тому, що її розпізнавальна прогностична здатність поступається Z-критерію Е. Альтмана. Домінантне місце в зазначеній дискримінантній функції посідає показник співвідношення прибутку від реалізації та величини короткострокових зобов'язань підприємства, вагове значення якого в 3–4 рази перевищує питому вагу інших коефіцієнтів. Аналогічно, як і аналітична модель Е. Альтмана, рівняння Р. Таффлера та Г. Тишоу також має власну «зону невизначеності» — значення інтегрального показника  $Y$  перебувають у проміжку від 0,2 до 0,3 [19].

Широке застосування моделей Таффлера та Ліса в закордонній практиці обумовлене низкою переваг:

1. За незначних трудовитрат, невеликої кількості показників забезпечується висока точність результатів.
2. Моделі дають можливість поєднувати різноманітні об'єкти.
3. Доступність аналітичної інформації в контексті розрахунку показників.
4. Можливість не лише оцінити фінансовий стан, але й визначити зону ризику та спрогнозувати банкрутство суб'єкта господарювання.

Модель Давидової – Белікова не враховує особливостей галузей чи видів діяльності, але бере до уваги особливості підходів до аналізу господарської діяльності. Це ускладнює інтерпретацію отриманої оцінки, а точність розрахунків значно залежить від якості вихідних даних.

Характеризуючи мультифакторні методи оцінювання ймовірності банкрутства, зазначимо, що явними їх перевагами є комплексний підхід до проблем оцінювання фінансових загроз, недоліками – складність ухвалення рішень менеджментом готельних підприємств за умов багатокритеріальної задачі, загальноінформаційний, а іноді доволі абстрактний характер показників, суб'єктивність прогнозних оцінок і прийнятих на їх підставі рішень. Слабким місцем аналітичного оцінювання на основі якісного підходу є те, що для адаптації таких мультифакторних методик діагностики потенційного банкрутства до умов і специфіки функціонування конкретного підприємства потрібні висококваліфіковані фахівці – експерти в галузі фінансового аналізу та менеджменту. Інакше кажучи, ефективність застосування вказаних методик залежить від кваліфікації учасників процесу розробки моделі (вплив людського чинника), а також від знань і досвіду експертів (вплив інтуїтивних характеристик). За відсутності власних спеціалістів залучення відповідних фахівців аудиторсько-консалтингових фірм значно здорожить вартість оцінювання фінансового стану підприємства з позицій можливого його банкрутства. Використання вказаних моделей в українській практиці можливе за умов певної відповідності бухгалтерського обліку, фінансової звітності і показників міжнародній практиці та за умови стабільної діяльності вітчизняних підприємств [36]. Адже величина цих коефіцієнтів істотно впливає на результати розрахунків і правильність висновків про фінансовий стан підприємства. Здійснимо оцінювання готелю «Forest Life» на основі дискримінантних моделей (табл. 2.6).

Отримана аналітична база щодо визначення спроможності сучасних моделей і методів діагностики кризи на вітчизняних підприємствах готельної сфери потребує адаптації до сучасних економічних умов господарювання. Також порівняльний аналіз факторних моделей для прогнозування банкрутства показав, що висновки відносно різних моделей можуть бути кардинально протилежними, що пов'язано з тим, що вони спрямовані на діагностику різних явищ, які спричиняють різні види криз.

## Оцінювання готелю «Forest Life» на основі дискримінантних моделей

Дискримінантна модель	Роки		Характеристика значення Z
	2020	2021	
1. Модель Конана і Гольдера (1970-1975 рр.)	-0,42	-0,18	Z = 0,210 вірогідність 100 %; Z = 0,480 – 90 %; Z = 0,002 – 80 %; Z = -0,026 – 70 %; Z = -0,068 – 50 %; Z = -0,087 – 40 %; Z = -0,107 – 30 %; Z = -0,131 – 20 %; Z = -0,164 – 10 %
2. Модель Г. Спрінгейта	-4,5186	-2,7732	Z < 0,862 – підприємство є потенційним банкрутом
3. Модель Ліса (1972 р.)	0,0394	0,0397	Z < 0,037 – ймовірність банкрутства висока
4. Модель Сайфуліна і Кадикова	13,41	14,66	Фінансове становище суб'єкта господарювання при R < 1 характеризується як незадовільне, ймовірність банкрутства присутня
5. Модель Таффлера і Тішоу (1977 р.)	4,07	5,09	Z > 0,3 – дослідники визнають ймовірність банкрутства низькою
6. Модель Давидової – Белікова	1,03	1,04	Z < 0 – ймовірність максимальна (0,9 – 1); 0 < Z < 0,18 – ймовірність висока (0,6 – 0,8); 0,18 < Z < 0,32 – ймовірність середня (0,3 – 0,5); 0,32 < Z < 0,42 – ймовірність середня (0,1 – 0,2); Z > 0,42 – ймовірність незначна (до 0,1)

Джерело: розраховано на основі [39].

Разом із тим жодна з цих моделей не може бути використана як універсальна саме внаслідок «спеціалізації» на якому-небудь одному виді кризи та неможливості розпізнавати інші. З огляду на це необхідним є аналіз динаміки зміни результативних показників за декількома з них. Практика довела, що вибір конкретних методик повинен обумовлюватися особливостями тієї галузі, в якій працює підприємство.

Очевидно, що розглянуті моделі дають наближену оцінку ймовірності банкрутства, яка не може бути критерієм визнання неспроможності та оголошення господарюючого суб'єкта банкрутом. Це є підтвердженням того факту, що оцінка ймовірності банкрутства лише дозволяє привернути увагу керівництва підприємства до проблем його фінансового стану для вжиття антикризових заходів. Настільки значна розбіжність у оцінці фінансового стану одного й того ж господарюючого суб'єкта за різними методиками вкотре

свідчить про те, що в кожному випадку дослідник стикається з конкретними особливостями ведення господарської діяльності, державного регулювання економічної діяльності, стану бізнес-середовища та особливостями ділового обороту, властивими кожній окремо взятій країні, або ж регіональними особливостями. Однак, застосування різних моделей оцінок ризику банкрутства може бути корисним для виявлення випадків неправомірного погіршення фінансового стану організацій.

Таким чином, проведений комплексний фінансовий аналіз підприємства дає змогу сформулювати висновки щодо необхідності впровадження антикризових заходів.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **3.1. Побудова механізму реалізації антикризового управління готельним підприємством**

Вітчизняна практика підтверджує необхідність запровадження на підприємствах готельної сфери елементів антикризового управління. У цьому контексті ігнорування антикризових заходів призводить до неконтрольованого розвитку кризи, банкрутства суб'єкта господарювання. Антикризове управління готельним підприємством є процесом, що складається з певного переліку етапів, основним змістом яких є підготовка, ухвалення та реалізація креативних управлінських рішень щодо попередження, подолання і мінімізації негативних наслідків кризи.

Однак «якісна» діагностика майже не застосовується на українських підприємствах готельного господарства, що пов'язано з початковою стадією її розробки в українських умовах та наявністю суттєвих недоліків (наприклад, суб'єктивізм отриманих результатів, відсутність чітко розробленої шкали оцінки якісних показників тощо), що можуть призвести до отримання хибних висновків.

Таким чином, в українській практиці в процесі діагностики фінансового стану готельного підприємства та ймовірного його банкрутства з метою виявлення ознак фінансової кризи використовується, перш за все, аналіз фінансового стану, тобто «кількісна» діагностика фінансового стану та оцінки кризових симптомів підприємства.

Проблеми ж ефективної «кількісної» діагностики фінансового стану та оцінки кризових симптомів підприємства пов'язані з інтегральною оцінкою, яка в літературних джерелах в основному зосереджується у наукових працях іноземних дослідників, що передусім пов'язано з відсутністю в Україні



протягом тривалого часу інституту банкрутства. Проте відмінності в зовнішніх чинниках щодо вітчизняних і зарубіжних підприємств, що впливають на їх функціонування (податкове законодавство, нормативне забезпечення бухгалтерського обліку тощо), а отже, на фінансові показники, що були використані іноземними фахівцями, спотворюють імовірнісні оцінки у вітчизняних умовах.

Також у більшості методик діагностування та прогнозування банкрутства за допомогою інтегральної оцінки в рамках «кількісного» аналітичного підходу наголос робиться на важливий вплив лише якогось певного чинника (ділової активності, фінансової стійкості чи показників прибутковості тощо), що унеможливорює отримання однозначних висновків [33].

Вважаємо, що антикризове управління слід розглядати у функціональному та інституціональному контекстах. Під першим розуміємо набір функцій, інструментів та завдань, які слід реалізувати в контексті ненастання фінансової кризи підприємства. З інституційного погляду антикризове управління є справою осіб (фізичних та юридичних), компетенцією яких є здійснення антикризових заходів.

Схему антикризового фінансового управління готельним підприємством наведено на рис. 3.1.

Отже, виходячи з рис. 3.1, можна припустити, що одночасно відреагувати на появу «слабких сигналів» фінансової кризи та використати механізми захисту від неї можливо, якщо процес антикризового управління передбачатиме постійну діагностику фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи.

Таким чином, спираючись в дослідженні на завдання, принципи та функції антикризового управління, можна стверджувати, що діагностування фінансового стану та оцінювання кризових симптомів є важливою складовою антикризового управління готельним підприємством і повинно здійснюватися до появи явних ознак кризи.

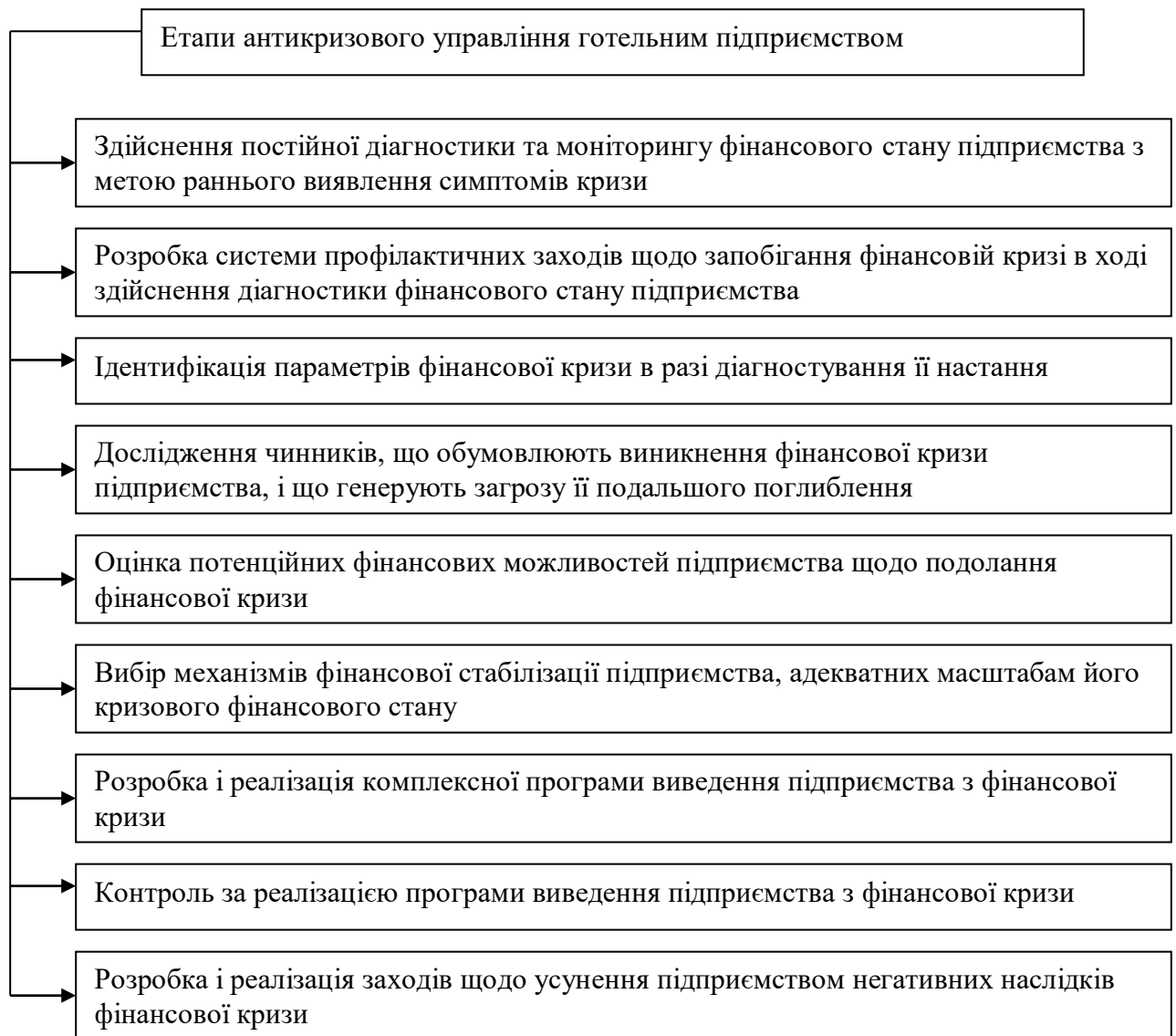


Рис. 3.1. Етапи процесу антикризового управління готельним підприємством

Джерело: складено автором самостійно.

Під оцінкою кризових симптомів готельного підприємства мається на увазі система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового фінансового аналізу, що спрямований на вияв «слабких сигналів» кризи і попередження її настання.

Згідно з рис. 3.2, комплексна система діагностики в антикризовому управлінні готельним підприємством включає два напрями, а саме: «кількісну» і «якісну» діагностику.

На нашу думку, «кількісна» діагностика фінансового стану та оцінки кризових симптомів підприємства повинна як включати відомі методики, а саме експрес-діагностику фінансового стану підприємства (оцінку поточного фінансового стану), діагностику ймовірності настання банкрутства підприємства (інтегральну оцінку фінансового стану підприємства), так і доповнити їх узагальненою кількісною діагностикою фінансового стану підприємства (оцінкою перспектив подальшого розвитку підприємства) для досягнення повноти відтворення реальної картини фінансового стану підприємства.

Погоджуючись із провідним дослідником у сфері антикризового управління І. Бланком, пропонуємо з метою збільшення точності прогнозу «кількісну» діагностику фінансового стану та вірогідності настання банкрутства доповнювати аналізом «якісних» критеріїв, до числа яких слід віднести групу показників, що характеризують вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на фінансовий стан підприємства

В умовах розвитку вітчизняної ринкової економіки виникає необхідність розроблення нових підходів до управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Таким чином, саме моніторинг фінансово-господарської діяльності підприємства повинен стати тим елементом у системі управління підприємством, який би дав можливість більш якісно оцінити результати його діяльності.

Незважаючи на практичне використання моніторингу в діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств, в економічній літературі немає його чіткого визначення, що потребує уточнення поняття «моніторинг». Моніторинг фінансово-господарської діяльності представляє систему нагляду, оцінки якості управління фінансово-господарською діяльністю за певний період часу, а також визначення майбутнього стану фінансово-господарської діяльності на основі ухвалення ефективних управлінських рішень. Моніторинг застосовується для аналізу й вивчення розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, видів діяльності, навчання керівників і фахівців у певній галузі



Рис. 3.2. Комплексна система діагностування в антикризовому управлінні підприємством

Моніторинг має всі ознаки системності, отже, використання його у вигляді системи дає цілий комплекс переваг у керуванні фінансово-господарською діяльністю, а саме: паралельно з процесом нагляду за одним об'єктом можна формувати та уточнювати цілі, завдання нагляду за не менш важливим об'єктом; гнучкість системи моніторингу дає можливість використовувати її на всіх етапах життєвого циклу підприємства, при цьому можливе доповнення об'єктів нагляду та, навпаки, виокремлення найбільш важливих показників, які мають вагоме значення з точки зору майбутнього розвитку підприємства; комплексність системи моніторингу пропонує взаємодію всіх структурних підрозділів для ухвалення оперативних рішень щодо усунення відхилень в отриманих результатах.

Моніторинг є одним із методів превентивного контролю, який потребує значного теоретико-методологічного осмислення. Він становить систему взаємопов'язаних елементів, до яких належить безперервний аналіз дотримання економічними агентами встановлених параметрів діяльності, діагностика господарського стану та оцінка отриманих результатів. На основі такого комплексного використання кількісних та якісних методів дослідження з'являється можливість з превентивною метою своєчасно ухвалювати управлінські рішення.

Незважаючи на відсутність у науковому обігу та практиці чіткої структуризації ознак за видами та розрахунком впливу кожного фактору на величину кризи, дані показники використовуються в моніторингу, хоча використані прийоми дослідження не позбавлені значних недоліків. У них відсутній системний підхід до використання кількісних та якісних методів спостереження; основна увага приділяється способам виявлення кризи, а не її попередження. Запобігання появі цього недоліку можливе за допомогою комплексного підходу до моніторингу як методу превентивного контролю.

У процесі моніторингу фінансового стану та вірогідності банкрутства організація може використовувати як підхід, рекомендований нормативними

актами, так і підхід щодо експрес-діагностики та оцінювання вірогідності банкрутства.

Фінансовий моніторинг за діяльністю підприємств включає контроль із боку кредитних установ, акціонерів і внутрішній контроль. Самостійною ланкою фінансового моніторингу є фінансовий моніторинг незалежних аудиторських служб. Аудиторська перевірка спрямована на оцінку вірогідності фінансової звітності, глибокий економічний аналіз фінансової діяльності, оцінку фінансової надійності фірми, підприємства, банку, страхової організації або іншої контрольованої юридичної особи й підготовку відповідного висновку. Так, втрата контролю над змінами фінансових показників ліквідності та рентабельності, непогодженістю цих змін може призвести до втрати контролю над ситуацією на підприємстві взагалі. Саме в забезпеченні цього контролю полягає необхідність фінансового моніторингу проявів кризових ознак на підприємстві.

Кожне підприємство має певний потенціал розвитку, працює на різних ринках, відповідає своїм умовам і підпорядковується закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Особливою проблемою в даному випадку є вибір і обґрунтування критеріїв для оцінки фактичних показників, з якими можна зіставити фінансові коефіцієнти конкретного підприємства. Єдиних для всіх підприємств нормативних чи еталонних значень коефіцієнтів не може бути з огляду на специфіку технологічних процесів, працесмність виготовлення продукції тощо.

Доцільно зазначити, що фінансовий моніторинг – це відстеження ознак симптомів кризи протягом усього виробничого процесу, запобігання їм, а не спроби усунути вже наявний кризовий стан, оскільки отримана в результаті фінансового моніторингу інформація дозволяє виявити слабкі місця, охарактеризувати основні показники фінансово-господарської діяльності готельного підприємства.

Теоретичним підґрунтям антикризового управління готельним підприємством можуть бути адаптовані до антикризової специфіки висновки,

гіпотези та концепції загальної теорії управління фінансами підприємств. Практичне значення мають висновки класичної теорії щодо методології прогнозування банкрутства та організації антикризового фінансового управління. Однак цінність цих висновків істотно збільшується, якщо їх синтезувати з результатами теорії агентських відносин. Синтез класичного та неінституціонального підходів створює фундамент для побудови повноцінної системи контролінгу на підприємстві, ядром якої є координація, бюджетування та контроль.

### **3.2. Процедура визначення доцільності та підвищення ефективності впровадження заходів антикризового управління**

Першочерговим завданням здійснення антикризового управління має бути оцінювання доцільності впровадження його заходів для коригування та регулювання антикризового процесу з застосуванням відповідної процедури, яка ґрунтується на організаційно-економічному, аналітичному та управлінському інструментарії з використанням системи критеріїв [41]. На наш погляд, основними критеріями за якими можна визначити доцільність реалізації заходів антикризового управління є: своєчасність та доцільність управлінського впливу під час розроблення та впровадження вказаних заходів; можливість практичної реалізації заходів антикризового управління.

Кожний критерій має свої параметри, які дозволяють більш обґрунтовано оцінити доцільність впровадження заходів антикризового управління.

Необхідність такого критерію як своєчасність та доцільність управлінського впливу під час розроблення та впровадження заходів антикризового управління зумовлена проблемою їх оптимального вибору. Сучасні умови господарювання потребують коригування в організації антикризового управління готельними підприємствами, а саме: впровадження науково обґрунтованих механізмів, що дають змогу істотно підвищити якість антикризових заходів, передусім з урахуванням управлінського впливу

заснованого на єдиній меті. Тому очевидно, що в компетенції осіб, які визначають доцільність впровадження антикризових заходів, повинен бути весь спектр можливих варіантів реалізації антикризових заходів, імовірних станах його розвитку з урахуванням динаміки екзогенного та ендогенного середовищ з урахуванням дисонансу ринкових відносин, індивідуальної зацікавленості учасників антикризового процесу в прийнятті та реалізації таких. Саме тому керівники антикризового процесу повинні обирати такі заходи, які б стали основою для оцінювання їх якості.

Управлінський вплив в антикризовому управлінні представляє собою багатоаспектний аналіз з погляду стратегічних пріоритетів готельного підприємства, прогнозованої вигоди, очікуваних витрат, ризиків реалізації антикризових заходів з врахуванням результативного впливу їх впровадження на всіх взаємозалежних учасників антикризового процесу без порушення балансу інтересів. Підґрунтям для оцінювання ефективності впливу керівництва готельного підприємства є критеріальна база, що ґрунтується на доцільності, адекватності, несуперечності інтересів підприємства та ринкових суб'єктів, держави та суспільства [27].

Загалом підхід до антикризового управління готельними підприємствами з врахуванням управлінського впливу, дає змогу обґрунтовано та аргументовано оцінювати доцільність впровадження заходів антикризового фінансового управління за рахунок організації надання відповідної інформації (рис 3.3).

Під оцінкою доцільності впровадження заходів антикризового управління з урахуванням управлінського впливу будемо розуміти процес вивчення та отримання достовірної інформації про можливі наслідки впроваджених і вже реалізованих антикризових заходів.

Попереднє оцінювання доцільності управлінського впливу [x<sub>1</sub>] передбачає розроблення безлічі альтернатив вирішення проблемних ситуацій, забезпечує їх порівняльний аналіз та дозволяє зробити висновок з приводу його оптимізації.



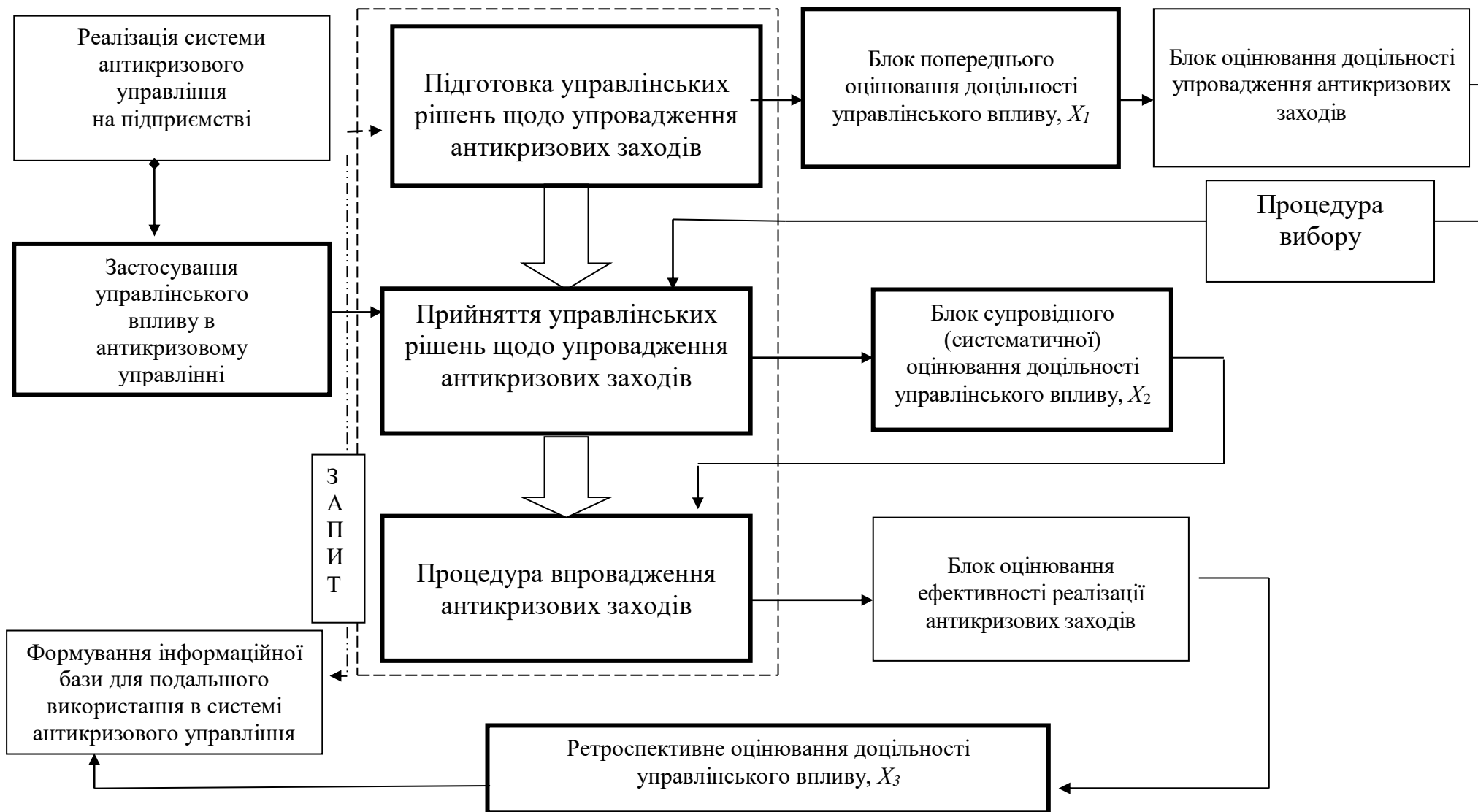


Рис. 3.3. Схема, що відображає процес оцінювання доцільності упровадження антикризових заходів з урахуванням управлінського впливу. Джерело: побудовано автором самостійно.

Реалізація блоку  $[x_1]$  в системі підготовки заходів антикризового управління дає змогу отримати управлінській ланці готельного підприємства інформацію про доцільність його впливу щодо вирішення кризової ситуації; описати, спрогнозувати та оцінити очікувані наслідки розвитку ситуації за умов реалізації управлінського впливу з ним та без нього; оцінювати ризики реалізації заходів антикризового управління, ступінь їх впливу на стійкість функціонування підприємства тощо. Таким чином, на виході з блоку  $[x_1]$  буде інформація про необхідність управлінського впливу щодо вирішення кризової ситуації.

Супровідне оцінювання доцільності управлінського впливу  $[x_2]$  необхідне для поточного оцінювання результатів упровадження заходів антикризового управління. Таке оцінювання здійснюється для доповнення, коригування та оптимізації управлінських впливів, а також для одержання певної інформації. На основі зазначеного аналізу в базі алгоритмів вирішення проблемних ситуацій на підприємстві будуть уточнюватися управлінські впливи, адекватні конкретному типу ситуацій. Реалізація цього блоку націлена на усвідомлення управлінською ланкою підприємства, наскільки відповідають розроблені заходи антикризового управління певним нормам ефективності, поставленим цілям і наскільки вони є прийнятними для різних елементів, їх взаємозв'язків, для різних часових рівнів тощо.

На основі реалізації блоку  $[x_2]$  можливе припинення подальшої реалізації заходів антикризового управління, спрямованих на вирішення конкретної ситуації; розроблення супутніх регулювальних заходів антикризового управління, спрямованих на ліквідацію розбіжностей між фактичним та очікуваним станами системи, виявлених в процесі систематичного оцінювання доцільності управлінських впливів; підготовка інформації для внесення відповідних корективів у базу алгоритмів вирішення проблемних ситуацій на підприємстві.

Блок  $[x_3]$  використовується для оцінювання ступеню досягнення мети з застосуванням управлінського впливу. Упровадження в практику

функціонування підприємств блоку ретроспективного оцінювання управлінського впливу дає змогу сформувати та систематично коригувати базу алгоритмів щодо нівелювання кризової ситуації. Крім того, слід зазначити, що інформація, яка була отримана на основі блока  $[x_3]$ , дає змогу також оцінювати ефективність коригувань під час упровадження заходів антикризового управління, які були отримані за результатами функціонування блока супровідного оцінювання доцільності управлінського впливу  $[x_2]$ .

Процедура ретроспективного оцінювання доцільності управлінського впливу  $[x_3]$  обов'язкова в антикризовому управлінні, заснованому на використанні банків алгоритмів нівелювання кризових ситуацій. Блок  $[x_3]$  дає змогу визначити, чи досягнуті ті цілі, які були поставлені на стадіях підготовки та упровадження заходів антикризового управління. Результатом його реалізації буде аргументація доцільності реалізації вказаних заходів щодо ліквідації аналогічних кризових ситуацій, а також прийняття рішень щодо коригування та регулювання процесу упровадження заходів антикризового управління.

Основною в цій матриці є процедура вибору проєктів щодо виходу з кризової ситуації, яка б ураховувала не всі можливі варіанти, а саме ті, які б влаштовували учасників цього процесу. Незалежно від того, хто буде виконувати процедуру вибору, потрібно надати такий проєкт, який би оптимально й компромісно задовольняв всі інтереси, відповідно узгодити поставлені цілі та прорахувати ефективність кожного з проєктів. Результати дії, співвіднесені з метою та витратами є змістом ефективності як управлінської категорії.

Показниками рівня можливості практичної реалізації заходів антикризового управління будемо вважати такі:

1. *Достатність фінансових ресурсів.* Упровадження заходів антикризового управління на підприємстві потребує фінансових ресурсів в обсязі, достатньому для їх повної реалізації. Розробляючи антикризові заходи готельне підприємство повинно постійно дотримуватися цього критерію,

оскільки за його недостатності якість, своєчасність та відповідність заходів антикризового управління обраній стратегії відходять на другий план.

*2. Готовність системи до впровадження заходів антикризового управління.* Вказані заходи вважаються доцільними тільки тоді, якщо підприємство буде готовим до їх реалізації та впровадження. Готовність системи визначається такими параметрами: наявністю зворотного зв'язку (позитивний зворотній зв'язок, негативний зворотній зв'язок); гнучкістю системи до впровадження змін (швидкість реакції щодо впровадження організаційних змін, наявність ресурсів у достатньому обсязі, організаційний розвиток); значним рівнем опору змін (організаційна культура, інертність організаційної структури; наявність фінансового заохочування).

Ці параметри дають змогу визначити готовність системи до впровадження заходів антикризового управління та в разі потреби підвищити її здатність до необхідного рівня.

*3. Відповідність заходів антикризового управління діючим методам управління.* Досліджуючи критерії, що впливають на доцільність антикризових заходів, особливу увагу необхідно приділяти відповідності антикризового управління діючим методам управління. Діючі методи управління визначають кінцевий результат впливу на об'єкт управління, тому їх погодженість з антикризовим управлінням визначає доцільність антикризових заходів. Розрізняють такі методи управління на підприємстві [5]:

– економічні – планування, фінансове заохочування, санкції, система ціноутворення;

– організаційно-розпорядницькі – організаційне проектування, регламентування, нормування витрат;

– соціально-психологічні – формування трудових колективів з урахуванням соціально – психологічних характеристик; використання системи соціального регулювання;

– мотиваційні – вплив на стан мотивації; приведення мотивів в дію; оцінювання роботи та атестація; забезпечення процесу мотивації.

Визначення цих параметрів дає змогу менеджменту готельного підприємства заздалегідь визначити слабкі сторони управлінського впливу та підвищить ефективність антикризового управління.

Оцінити можливість практичної реалізації заходів антикризового управління можна за допомогою розрахунку сукупного показника  $W$ , який враховує вищезазначені показники та дає змогу оцінити доцільність впровадження антикризових заходів.

$$W = N \sum_i K_i^n + V \sum_j K_j^v + D \sum_l K_l^d \quad (3.1)$$

де  $W$  – рівень практичної реалізації заходів антикризового управління;  $N$  – відносна значущість показника достатності ресурсів;  $V$  – відносна значущість показника готовності системи до впровадження заходів антикризового управління;  $D$  – відносна значущість показника відповідності заходів антикризового управління, що приймаються, діючому механізму управління та методам управління;  $K^n$  – значення показника рівня достатності ресурсів;  $i$  – кількість параметрів, що визначають рівень показника достатності ресурсів;  $K^v$  – значення показника готовності системи до впровадження заходів антикризового управління;  $j$  – кількість параметрів, що визначають рівень показника готовності системи до впровадження заходів антикризового управління;  $K^d$  – значення показника відповідності заходів антикризового управління, що приймаються, діючому механізму управління та методам управління;  $l$  – кількість параметрів, що визначають рівень показника відповідності заходів антикризового управління, що приймаються, діючому механізму управління та методам управління.

Визначення відносної значущості показників практичної реалізації заходів антикризового управління пропонується проводити за допомогою методу аналізу ієрархій. Для цього побудуємо обернено симетричну матрицю попарних порівнянь показників практичної реалізації заходів антикризового управління за допомогою шкали відносної значущості: тотожна значущість вимог порівняння (інтенсивність «1»); помірність переваги одних критеріїв над

іншими (інтенсивність «3»); значне переважання одного над іншим (інтенсивність «5»); явна перевага (інтенсивність «7»); абсолютна перевага (інтенсивність «9»); проміжне рішення між двома сусідніми оцінками (інтенсивність «2, 4, 6, 8»).

Розрахунок вектору пріоритетів та оцінювання нормалізованого вектору подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок вектору пріоритетів та оцінка нормалізованого вектору матриці попарних порівнянь показників практичної реалізації заходів антикризового управління

Показники	Достатність ресурсів	Готовність системи до впровадження заходів антикризового управління	Відповідність заходів антикризового управління, що приймаються в діючому механізмі управління та методам управління	Добуток елементів строк	Вектор пріоритетів*, $C_i$	Оцінка норм алізованого вектора, $(C_{ij}/\sum C_{ij})$
Достатність фінансових ресурсів	1	3	3	9	1,9	0,5572
Готовність системи до впровадження заходів антикризового фінансового управління	1/3	1	3	1	1	0,2933
Відповідність заходів антикризового фінансового управління, що приймаються діючому механізмі управління та методам управління	1/3	1/3	1	0,11	0,51	0,1496
Сума:	1,66	4,33	7	10,11	3,41	1
	Індекс узгодженості, $i_y$					0,05
	Відношення щодо узгодженості елементів (V <sub>ue</sub> )					0,0892

Пояснення:  $* ( X_{11} \times X_{12} \times \dots \times X_n )^{1/n} = C$ ; де,  $x_{12} \dots x_n$  – основні елементи матриці попарного порівняння,  $n$  – кількість сегментів порівняння,  $C$  – вектор пріоритетів.

Узгодженість локальних переваг можна визначити на основі такої формули:

$$i_y = \frac{(l_{\max} - n)}{(n-1)}, \quad (3.2)$$

де  $i_y$  – індекс узгоджень, який дає змогу визначити порушення числової (кардинальної) узгодженості і транзитивної (порядкової):

$$l_{\max} = \sum_{p_i=1, p_j=1}^n \left( \sum X_{ij} \right)_{p_j} \times HB_{p_i} \quad (3.3)$$

де  $\left( \sum X_{ij} \right)_{p_j}$  – сума значень попарного порівняння критеріїв  $j$ -го стовпця;  $HB_{p_j}$  – значення в контексті оцінювання нормалізованого вектору  $i$ -го рядка;  $n$  – кількість сегментів для порівняння.

За розрахунками  $i_y$  становить 0,05173.

Наступним етапом є порівняння величини отриманої з величиною, яку можна було б отримати випадковим вибором кількісних значень із шкали 1/9; 1/8; 1/7; ... 1,2,... 9, однак за створення обернено-симетричної матриці рекомендуються стандартні значення, за якими для матриці 3x3 випадкове узгодження дорівнює 0,58 [28].

Відношення узгодженості елементів матриці визначається таким чином:

$$B_y = \frac{I_y}{BY}, \quad (3.4)$$

де  $I_y$  – індекс узгодженості;  $BY$  – значення випадкової узгодженості

За розрахунками коефіцієнт відношення узгодженості дорівнює 0,0892.

Тобто, відношення узгодженості елементів становить 8 %, що є допустимим, оскільки величина  $B_y$  не має перевищувати 20 % [28].

Отже, змістовна частина задачі та відповідні кількісні оцінки елементів правильні.

Таким чином рівень можливості практичної реалізації заходів антикризового управління можна визначити за такою формулою:

$$W = 0,56 \sum_{i=1}^3 K_i^n + 0,29 \sum_{j=1}^3 K_j^v + 0,15 \sum_{l=1}^4 K_l^d \quad (3.5)$$

Дані для розрахунку практичної реалізації визначаються безпосередньо підприємством (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники розрахунку можливості практичної реалізації заходів  
антикризового управління

Показники	Параметри	Шкала виміру <i>i</i> -го параметру (визначається підприємством)
Показник достатності ресурсів, $K^n$		
Фінансові ресурси	- наявність власного капіталу; - можливість залучення позикового та інвестиційного капіталу.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень      Середній рівень      Високий рівень
Кадрові ресурси	- кваліфікація; - можливість ротації; - схильність до швидкого навчання.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень      Середній рівень      Високий рівень
Інформаційні ресурси	- вірогідність; достатність; - захищеність від перешкод і помилок; форма подання	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень      Середній рівень      Високий рівень
Показник готовності системи до впровадження заходів антикризового управління, $K^v$		
Наявність оборотного зв'язку	- позитивний зворотній зв'язок; - негативний зворотній зв'язок	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень      Середній рівень      Високий рівень
Гнучкість системи до впровадження змін:	- швидкість реакції; - організаційний розвиток	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень      Середній рівень      Високий рівень
Високий рівень опору змін:	- організаційна культура; - інертність організаційної структури; - наявність фінансового заохочування	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень      Середній рівень      Високий рівень
Показник відповідності заходів антикризового управління, діючому механізму управління та методам управління, $K^d$		
Економічні методи управління	- планування; - фінансове заохочування; - система ціноутворення; - санкції.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень      Середній рівень      Високий рівень
Організаційно – розпорядницькі методи управління	- організаційне проектування; - регламентування; - нормування витрат	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень      Середній рівень      Високий рівень
Соціально – психологічні методи управління	- формування трудових колективів з урахуванням соціально – психологічних характеристик; - використання системи соціального регулювання	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький Рівень      Середній рівень      Високий рівень
Мотиваційний метод управління:	- вплив на стан мотивації; - приведення мотивів в дію; - оцінка роботи та атестація; - забезпечення процесу мотивації	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький Рівень      Середній рівень      Високий рівень



Це накладає додаткову відповідальність на менеджмент підприємства та робить цей процес незаангажованим.

Виконаний розрахунок практичної реалізації дає змогу визначити доцільність запровадження заходів антикризового управління. Для цього пропонується використовувати розроблену систему порівняння рівня показника з діями підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Дії підприємства залежно від рівня практичної реалізації заходів антикризового управління

Рівень показника	Дії підприємства
Від 25 до 31,5 балів	Заходи антикризового управління цілком доцільні
Від 12,5 до 25 балів	Для впровадження заходів антикризового управління необхідно підвищити рівень показника
Менш 12, 5 балів	Упровадження радикальних антикризових заходів (санація/ліквідація+)

Наявність кожного параметра в системі показників по-різному визначають доцільність заходів антикризового управління. Найбільшу увагу, на наш погляд, слід приділити параметрам другої та третьої груп показників. Під час визначення пріоритетності зазначених показників, необхідно враховувати їх вплив на антикризове управління, оскільки в звичайних умовах пріоритетність цих показників змінюється.

Готовність системи до впровадження заходів антикризового управління визначається наявністю зворотного зв'язку, зокрема негативного, позаяк негативний зворотній зв'язок робить систему більш стійкою до виняткових змін. За позитивного зворотного зв'язку можливе утворення якісно нових систем та дестабілізація наявних. Це пролонгує процес упровадження заходів антикризового управління, що в умовах дефіциту часу призводить до незворотних наслідків та робить їх реалізацію недоцільною.

Особливу увагу слід приділяти змінам, що зазвичай супроводжують процес впровадження заходів антикризового управління. На нашу думку,

гнучкість системи до змін можна подати у вигляді трансмісійного механізму передачі імпульсів зміни до всієї системи в результаті появи кризи. Реалізація антикризового управління передбачає зміни та реорганізацію системи відповідно до зазначених цілей. Це може привести до порушення функціонування старої системи організації (зміна діяльності окремих управлінських ланок; посадових осіб, їх статусу, розподілу влади та впливу та ін.) Підвищення сприйнятливості системи до нововведень, які будуть результатом упровадження заходів антикризового управління, є важливим завданням, поставлених менеджментом підприємства в разі виникнення кризи. Тому менеджмент підприємства має обирати заходи антикризового управління, які більш доцільні в умовах майбутніх змін.

Крім того, виникнення кризи в готельному підприємстві зумовлює появу опору змін з боку персоналу. Це може бути наслідком невпевненості за майбутні результати діяльності підприємства, занепокоєністю можливістю особистих втрат у разі впровадження певних заходів антикризового управління та переконаністю, що ці заходи не в змозі забезпечити бажаний результат. Усе це може призвести до того, що, за всіх інших сприятливих умов, упровадження заходів антикризового управління в разі значного опору змін зведе до мінімуму їх доцільність. Тому керівникам готельних підприємств для аналізу ситуації потрібно мати концепцію змін, яка б враховувала можливість появи опору змін, та вживати антикризових заходів там, де їх буде легше контролювати.

Третя група показників визначає відповідність заходів антикризового управління методам управління, що діють на підприємстві. Серед наведених методів потребують уваги: економічні, організаційно-розпорядницькі, та соціально-психологічні методи управління. Економічні методи формують економічні умови реалізації заходів антикризового управління, спонукаючи персонал діяти в необхідному напрямку та домагатися вирішення завдань, які стоять перед підприємством в умовах кризи. Ці методи реалізуються через упровадження системи заходів та способів впливу на персонал, що ґрунтуються на співвідношенні витрат та результатів. Найважливішою серед цих методів є

система фінансового заохочування. Якщо із впровадженням заходів антикризового управління не створити економічні умови для їх реалізації, то ефективність цих заходів буде дуже низькою, а їх впровадження недоцільним.

В умовах загострення кризи виникають ситуації, коли організаційні методи потребують директивного втручання, тому вони набувають форми розпорядницьких, що ґрунтуються на відповідальності, дисципліні та є обов'язковими. До розпорядницьких методів належать накази, розпорядження, певні інструкції. Крім того, вказуються конкретні виконавці та строки. Це підвищує відповідальність працівників, значно зменшує строки бюрократичного розмежування та забезпечує позитивні результати реалізації антикризового управління.

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на використанні соціально-психологічних факторів та спрямовані на управління соціально-психологічними відносинами, що складаються в колективі. Ці методи включають таку сукупність засобів взаємодії в колективі: формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних характеристик людей, їх здібностей, а також уведення системи соціального регулювання, що створює сприятливі умови для ефективною реалізації заходів антикризового управління. Система соціального регулювання передбачає використання договорів, зобов'язань, установлення порядку розподілення благ, черговість їх отримання; соціальне стимулювання – формування соціально-психологічної зацікавленості в виконанні завдань поставлених перед антикризовим управлінням. Ці методи в антикризовому управлінні потрібно використовувати в комплексі, позаяк вони єдині для різних етапів його реалізації.

Сучасні дослідження, проведені в рамках ідентифікації проблемних ситуацій, набули розвитку в галузі «управління знаннями» [27]. У цій галузі був сформульований підхід до ідентифікації проблемних ситуацій, що припускає такі процедури:

– аналіз потенціалу існуючої бази знань для визначення готовності системи для прийняття певних управлінських рішень;

- систематизація знань за завданнями та виконавцями;
- оцінювання достатності потенціалу всіх видів знань для майбутньої реалізації розроблених управлінських рішень;
- дослідження джерел наявної на підприємстві інформації;
- отримання додаткових знань, які необхідні для отримання допоміжної інформації.

Виявлення проблемних ситуацій з урахуванням викладених процедур являє собою досить складне завдання, що ґрунтується на безлічі факторів, особливостей розвитку та функціонування підприємства. Відповідно до градації різних ситуацій, що виникають на підприємстві їх можна подати у вигляді алгоритму (рис. 3.4).

Розгляд підприємства в динамічному контексті дозволяє визначити особливості побудови логіки виявлення проблемних ситуацій в антикризовому управлінні з урахуванням сучасних вимог. Крім того, можливість ідентифікувати виниклі проблемні ситуації на підприємстві дає змогу антикризовому менеджменту істотно впливати на ефективність реалізації антикризових заходів та особливо на ефективність антикризового управління. Під час виникнення проблемних ситуацій при прийнятті заходів антикризового управління без впровадження відповідних дій щодо їх нівелювання підприємство може зіштовхнутися із загрозою переходу з проблемної ситуації в кризову. У разі переходу в кризову ситуацію прийняті до цього заходи антикризового фінансового управління будуть недоцільними. У межах антикризового фінансового управління під проблемною ситуацією будемо розуміти відхилення запроваджених заходів антикризового управління від запланованих. У відповідності з цим відхиленням ефективність заходів антикризового управління буде вважатися низькою або взагалі не дієвою, а майбутній стан підприємства характеризуватиметься як неприпустимий або небажаний.

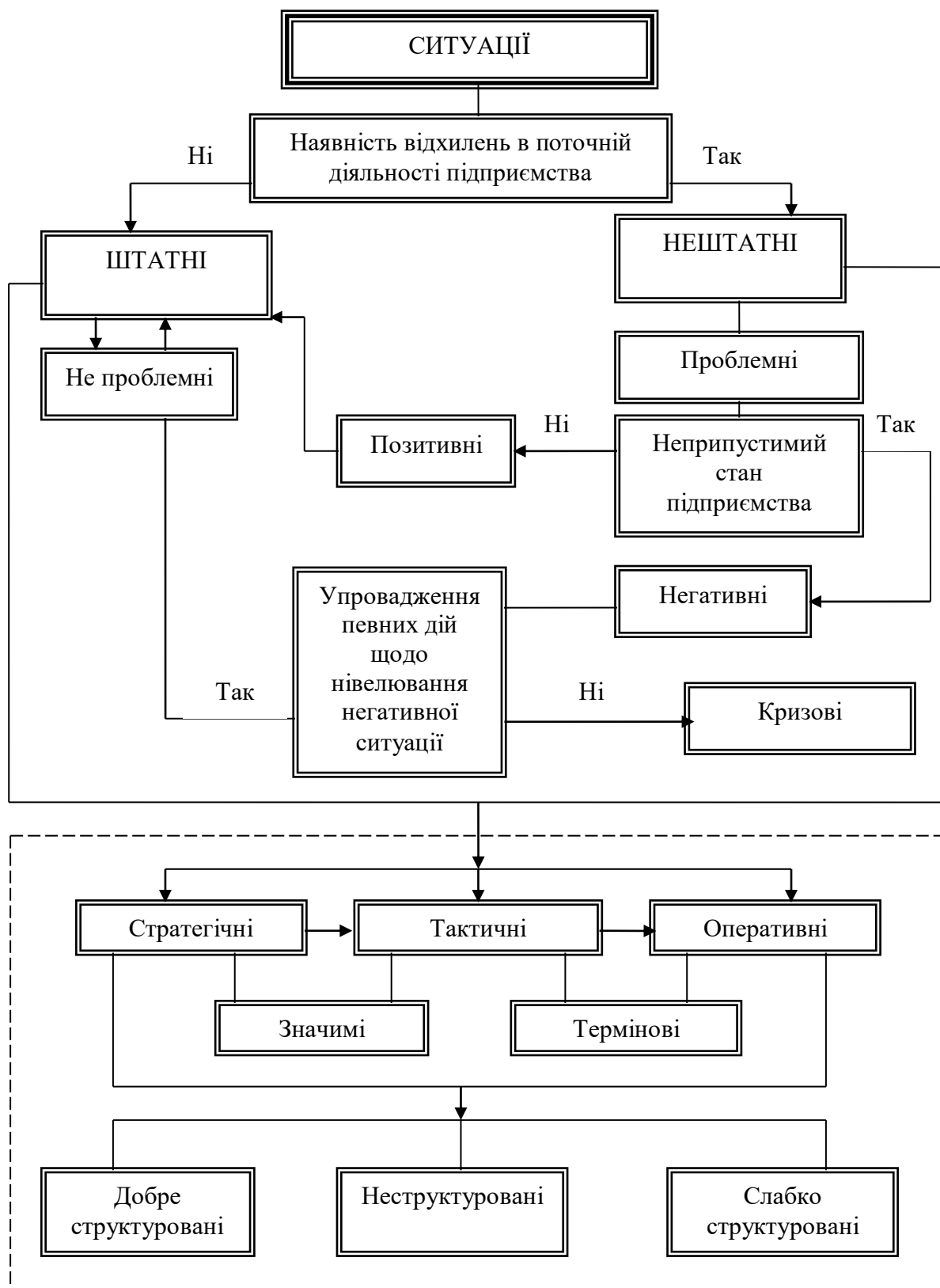


Рис. 3.4. Алгоритм ідентифікації управлінських ситуацій в готельному підприємстві

Джерело: побудовано автором самостійно.

Тому при моніторингу середовища в якому працює готельне підприємство, потрібно охоплювати не тільки основні види його діяльності, а й ті, що забезпечують отримання інформації про можливість виникнення проблемної ситуації.

Проведене дослідження дає змогу визначити основне джерело виникнення проблемних ситуацій під час реалізації антикризового управління – інформаційну асиметрію, яка визначається неоднаковим доступом учасників антикризового процесу до інформації яка характеризує фінансово – господарську діяльність підприємства [37].

Інформаційна асиметрія простежується на всіх рівнях фінансових відносин на підприємстві: безпосередньо між службами готельного підприємства; між власниками та менеджментом готелю; між власниками та кредиторами; між кредиторами (рис. 3.5).

У випадку з кредиторами перевага власників полягає в більш широкому інформаційному забезпеченні та в кращих можливостях впливу на менеджмент підприємства. Кредитор та власник в результаті інформаційної асиметрії будуть по-різному оцінювати підприємства з погляду ризикованості та отримання вигоди від упровадження заходів антикризового управління. Відповідно оцінки кредиторів в результаті інформаційного дефіциту будуть завищеними, а власників – заниженими, що безпосередньо зумовлено їх впливом на процеси, що відбуваються на підприємстві. Це дає змогу власникам підприємств маніпулювати ситуацією та вдаватися до приховання «непотрібної» інформації. Однак кредитор має на противагу всім цим доводам один незаперечний, що змушує підприємство змінювати характер своєї поведінки, а саме обсяг його кредитних ресурсів.

Ситуація із загостренням фінансових відносин між власниками та кредиторами не обмежена лише досудовою санацією [37]. Санація підприємства, що проводиться за рішенням господарського суду, після відкриття справи про банкрутство також виявляє певні особливості потенціалу конфлікту між кредитором та власником.

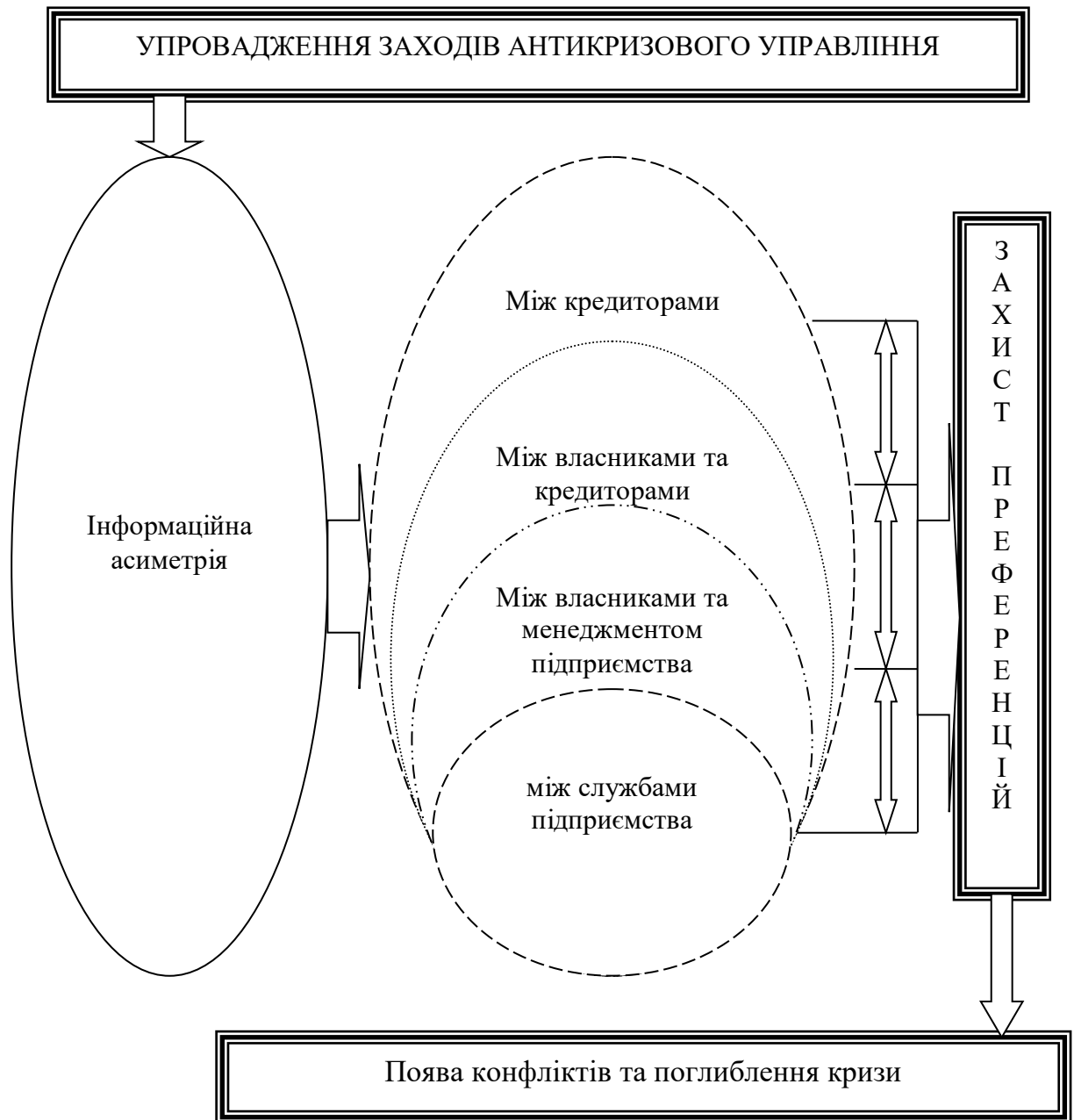


Рис. 3.5. Основні групи учасників антикризового процесу, між якими виникає інформаційна асиметрія

Джерело: побудовано автором самостійно.

У цьому випадку комітет кредиторів вибирає та погоджує кандидатуру керівника санації, затверджує план фінансового оздоровлення. Отже, інформаційний дефіцит у кредиторів зменшується, оскільки у разі незадовільної роботи керівника санації його відкликають. Вплив власників підприємства на кредиторів стає мінімальним. Однак якщо в цій групі

відносини нормалізуються, то ситуація загострюється в групі самих кредиторів у результаті різної черговості задоволення претензій кредиторів. Ускладнюється ситуація ще й тим, що не має єдиного законодавства, яке б захищало інтереси всіх груп кредиторів: кредиторів, вимоги яких захищені заставою; податкових органів; кредиторів, вимоги яких не захищені заставою.

Представлені ситуації відображають проблематику ухвалення адекватного рішення, що задовольняє вимоги всіх учасників антикризового процесу та приводить до того, що підприємств, які б «дожили» до санації, дуже мало, а ті, які «дожили», найчастіше незадоволені її результатами. Таким чином, на поверхні проблеми неузгодженості в прийнятті та запровадженні заходів антикризового управління покладено захист учасників антикризового процесу своїх інтересів. Вирішення проблеми формується залежно від того, яка група учасників антикризового процесу конфліктує.

Інформаційна асиметрія, що виникає під час запровадження заходів антикризового управління, належить до однієї з груп стандартних помилок, що прямо впливають на доцільність антикризового управління. Узагальнено стандартні помилки можна подати як помилки: системні – недостатність, невірогідність, асиметрія інформації; суб'єктивні – помилки керівництва під час вибору недоцільних заходів антикризового управління; об'єктивні – процеси і явища, що відбуваються в екзогенному середовищі, які не піддаються контролю та обліку.



## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1. Концепція забезпечення безпеки сучасного готелю

Україна має величезний потенціал для розвитку сфери гостинності. Однак, реалізація цього потенціалу потребує різкого підвищення рівня готельного обслуговування та доведення його до світових стандартів. Найважливішою складовою готельного сервісу є забезпечення високого ступеня безпеки, що особливо важливо у сучасних умовах зростання кількості актів тероризму, диверсій та загального ускладнення кримінальної обстановки. Вирішення цієї проблеми потребує розробки нової ідеології безпеки створення сучасної концепції з урахуванням останніх досягнень готельного сервісу та індустрії безпеки.

Головне завдання розробки концепції безпеки – реалізація умов, за яких клієнти готелю та його співробітники могли б почуватися впевнено, спокійно та комфортно. Поняття безпеки включає створення запобіжних заходів забезпечення захисту від пожежі, вибуху та інших надзвичайних подій.

Ефективне вирішення цієї проблеми вимагає системного підходу, заснованого на аналізі функціонування об'єкта, виявлення найбільш уразливих зон та особливо небезпечних загроз, складання всіх можливих сценаріїв кримінальних дій та вироблення адекватних заходів протидії.

Комплексний підхід передбачає оптимальне поєднання організаційних, технічних та фізичних заходів запобігання та своєчасного реагування на будь-яку небезпечну ситуацію. Ключове значення набуває правильний вибір технічних засобів та систем безпеки, їх правильне проектування, монтаж та обслуговування.

Основними причинами, що виводять застосування технічних засобів на чільні позиції серед заходів забезпечення безпеки, є: несхильність (на відміну людей) втоми, неухважності, хвороб, миттєвим почуттям, погодним умовам;

непідкупність, неможливість обману, шантажу та залякування; миттєвість реакції, точність виконання закладених функцій.

У сучасних умовах питання забезпечення безпеки будь-якого об'єкта виходить на одне з перших місць. Тільки створення ефективної, надійної та всебічної системи безпеки дає змогу готелю мати імідж мирного доброзичливого дому, гарантує всім гостям спокій та впевненість у своїй безпеці.

Основні цілі концепції:

- 1) підвищення пожежної та аварійної безпеки готелю;
- 2) захист гостей, персоналу та майна від кримінальних посягань;
- 3) вдосконалення технології готельного обслуговування.

Все це досягається шляхом здійснення комплексу взаємопов'язаних заходів щодо забезпечення безпеки, що відповідає сучасним міжнародним стандартам, включаючи оснащення готельних будівель новітніми технічними засобами, проведення тактико-організаційних заходів.

Принциповими положеннями цієї концепції є: формування вичерпної безлічі цілей та завдань із забезпечення безпеки готелю; аналіз переліку можливих загроз, ранжування ймовірностей ризику та потенційної шкоди; реалізація комплексного підходу та взаємної ув'язки організаційних, технічних та кадрових заходів та рішень: мінімізація витрат за критерієм «ефективність вартості»; забезпечення живучості, гнучкості та керованості комплексу безпеки; можливість подальшого розвитку, модернізації та зміни конфігурації комплексу безпеки.

Головними підсистемами комплексу технічних засобів безпеки є:

- система пожежної безпеки,
- система охоронної сигналізації,
- система управління доступом,
- система телевізійного спостереження,
- система технічного укріплення,
- система захисту інформації,

- система гарантованого електроживлення,
- система оперативного зв'язку,
- система керування екстреною евакуацією.

Технологічною базою реалізації концепції є використання останніх досягнень сучасної апаратури безпеки, інтеграція функцій всіх технічних систем в єдиний комп'ютеризований комплекс. При розробці концепції використовувався накопичений досвід побудови систем та комплексів безпеки численних вітчизняних та зарубіжних особливо важливих урядових, адміністративних промислових та музейних об'єктів. Також аналізувалась технічна документація на сучасні комплекси безпеки провідних світових фірм лідерів Церберус, Хоневелл та ін.

#### **4.2. Міжнародний досвід у контексті пожежної безпеки**

На готелі та готельні комплекси покладається вимога ретельного дотримання правил пожежної безпеки. Знаходження великої кількості людей у цих місцях збільшує ризик появи спалаху. Життя та здоров'я людей опиняється під загрозою. Збитки можуть бути завдані і майну, і довкіллю. У зв'язку з цим, до мешканців, власників та штату працівників виставляються великі вимоги до правил поведінки для забезпечення безпеки їхньої життєдіяльності.

Пожежна безпека (ст. 2 Кодексу цивільного захисту України) – це відсутність неприпустимого ризику виникнення та розвитку пожеж, що супроводжуються неконтрольованим процесом знищення чи пошкодження вогнем майна, під час якого виникають фактори, небезпечні для живих істот та навколишнього природного середовища.

##### *Досвід міжнародних мереж*

Досвід експлуатації готелів відомих мереж безумовно цікавий і заслуговує на уважне вивчення – адже подібного досвіду експлуатації об'єктів у всьому світі в різних умовах в Україні немає. Наприклад, надзвичайно важливий і корисний досвід створення систем пожежної безпеки готелів,

розташованих у висотних будинках. Міжнародні мережі, як правило, продають франшизу місцевим інвесторам, і ті будують новий готельний об'єкт відповідно до відпрацьованих стандартів, зокрема протипожежного захисту. Технічні рішення у різних операторів та в різних країнах можуть відрізнятися, але базовий принцип – система протипожежної безпеки має бути на високому рівні. Загалом різниця в оснащенні багатьох вітчизняних готелів, особливо старої споруди, та готелів вищезгаданих міжнародних мереж помітна, як кажуть, неозброєним поглядом. Міжнародні готелі застосовують лише адресно-аналогові системи пожежної сигналізації, візуалізація шляхів евакуації, системи звукового та голосового сповіщення про пожежу та управління евакуацією досить високого класу. Водяне спринклерне пожежогасіння в номерах, коридорах і по всій будівлі практично у всіх є обов'язковим. Зокрема, за статистикою, що ведеться в США, 96 % загорянь виявляються загашеними одним, двома або трьома спринклерами, якщо в будівлі є система.

На жаль, у багатьох вітчизняних готелях установка спринклерних систем вважається недозвеною розкішшю, невиправданими витратами. Інша ситуація – система водяного гасіння встановлена, але її технічне обслуговування відбувається на низькому рівні і неможливо гарантувати, що вона відпрацює як потрібно в разі необхідності.

#### *Базові засади протипожежного захисту*

Ще на стадії проєктування готелю необхідно провести ретельний аналіз пожежного навантаження та розрахунок ризиків, на підставі яких розробити план протипожежних заходів – з посекундною калькуляцією часу евакуації при різних сценаріях пожежі, часу прибуття пожежних, необхідних меж вогнестійкості елементів конструкції та комунікацій, що забезпечують безпечну евакуацію людей, розрахунком потужності вентиляції, що забезпечує підпор повітря в коридорах і сходових клітинах, якими відбувається евакуація, і безліч інших факторів. Отриманий у результаті документ, так званий ППЗ (протипожежні заходи), має бути не формальним папером, а серйозним керівництвом для проєктної організації, для підрядника, для експлуатуючої

організації та органів нагляду. У ППЗ мають бути проаналізовані всі потенційні ризики, опрацьовані всі можливі сценарії позаштатних ситуацій та прописані заходи та основні технічні рішення, що дають змогу компенсувати ці ризики та забезпечити безпечну евакуацію людей.

На наступному етапі проєктувальник повинен підібрати сучасні матеріали пасивного вогнезахисту для забезпечення необхідного ступеня вогнестійкості стін та комунікацій, матеріали для ізоляції технологічних прорізів між стінами для запобігання розповсюдженню диму та вогню з приміщення до приміщення. Наступне завдання – забезпечити і пасивний вогнезахист несучих конструкцій будівлі, особливо якщо вона висотна. Крім пасивного вогнезахисту, завданням якого є не допустити розповсюдження пожежі за межі приміщення, де вона виникла, у сучасних готелях має бути й активний захист – починаючи від систем автоматичної пожежної сигналізації та закінчуючи спеціальними системами пожежогасіння для приміщень з найвищим ризиком – серверних, дизель-генераторних та вже згаданих кухонь та повітроводів.

Професіоналам зі сфери протипожежної безпеки належить осмислити передовий зарубіжний досвід та поєднати його з вітчизняним, адже ми маємо свої унікальні розробки і цій сфері. А результатом, причому безперервним, має стати високий світовий рівень пожежної безпеки в українських готелях незалежно від міста, регіону та кількості зірок.

## ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження в сукупності розв'язують науково-методичне завдання щодо визначення особливостей антикризового управління та розроблення механізму його реалізації в сучасних умовах, що має суттєве значення для подолання кризи готельними підприємствами, підвищення їх стійкості до кризоутворювальних чинників та подальшого розвитку. Проведене дослідження дає змогу запропонувати такі висновки та рекомендації:

1. Теоретичний аналіз науково-практичних результатів дає змогу визначити сутність поняття «криза» як переломного моменту у життєвому циклі підприємства, що передбачає перехід до його якісно нових характеристик, зокрема позитивних. У сучасних умовах розвитку інноваційних технологій та наявності економічних законів, які формують принципи господарювання, криза стає передбачуваною, тому її сприйняття як суто негативного явища не зовсім доречно. Розгляд теоретичних підходів до трактування змісту «антикризове управління» дав можливість визначити його як систему заходів, спрямованих на попередження та подолання кризової ситуації з урахуванням усіх наявних можливостей та досягненням позитивного результату в майбутньому з найменшими втратами. При цьому під ефективністю антикризового управління розуміємо досягнення оптимального результату від реалізації його заходів з максимально можливим збереженням усіх преференцій за мінімальних витрат засобів та ресурсів.

Проаналізувавши визначення, котрі пропонують різні теоретики, стосовно антикризового управління, вважаємо можливим скорегувати наявні поняття. На нашу думку, антикризове управління підприємством – це система заходів, спрямованих на попередження та подолання кризової ситуації з урахуванням усіх наявних можливостей та досягненням позитивного результату в майбутньому з найменшими втратами. При цьому під ефективністю антикризового управління розуміємо досягнення оптимального

результату від реалізації його заходів з максимально можливим збереженням усіх переваг за мінімальних витрат засобів та ресурсів.

2. Проведене нами дослідження дає змогу зробити висновки про те, що антикризове управління повинне бути невід'ємною складовою управління сучасним підприємством і становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства із кризи, але й на запобігання виникнення такої ситуації.

3. Доведено, що одночасно відреагувати на появу сигналів фінансової кризи та використати механізми захисту від неї можливо, якщо процес антикризового управління передбачатиме постійну діагностику фінансового стану підприємства. Отже, діагностика є важливою складовою антикризового управління підприємством і повинна здійснюватися задовго до появи явних ознак фінансової кризи, що надають можливість визначити обґрунтовані заходи, необхідні для недопущення виникнення фінансової кризи або подолання вже наявної фінансової кризи; оцінити масштаб та глибину кризи; оцінити можливості підприємства щодо встановлення фінансової стійкості та прогнозування його подальшого розвитку.

4. Проведена діагностика сучасного стану готельних підприємств дала змогу виявити основні кризоутворювальні чинники, серед яких найбільший вплив мають саме екзогенні: незадовільна нормативно-правова база, інфляція, слабкий розвиток внутрішнього ринку, неоднозначність відносин власності, низький платоспроможний попит, політичний дисбаланс. Аналіз основних фінансових показників готельного підприємства «Forest Life» підтверджує наявність кризових тенденцій та деструктивних трансформаційних процесів на рівнях обігу основного та обігового капіталів, інноваційного забезпечення розширеного відтворення виробничого процесу та на інвестиційному рівні. До того ж, приховування економічних проблем, суперечливим економічним зростанням, поглиблює кризові процеси в економіці. Ці процеси зумовлюють погіршення фінансового стану готелю «Forest Life», зниження рівня відтворення потенціалу фінансово-економічної стійкості та, як наслідок, призводять до формування низького економічного потенціалу держави.

5. На підставі проведеного аналізу готельного підприємства «Forest Life» можна зробити висновки про необхідність впровадження окремих заходів антикризового управління, що обумовлено появою негативних факторів після проведених розрахунків, які дестабілізують стійке фінансове функціонування підприємств. Таким чином, вважаємо за доцільне відзначити, що елементи антикризового управління необхідно втілювати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства та за різного рівня фінансової стійкості.

6. Доцільно зазначити, що політика антикризового управління взагалі є часткою загальної стратегії підприємства, а моніторинг кризового стану полягає в розробці системи методів попередньої діагностики фінансового стану і застосуванні механізмів, які б забезпечували вихід підприємства на стабільний розвиток. Ураховуючи наявність багатьох обмежень щодо фінансово-господарської діяльності готельних підприємств, які перебувають у стані фінансової кризи, інструменти оцінювання окремих активів та підприємства загалом, передбачені моделями неокласичної теорії, мають здебільшого теоретичне значення. Однак для профілактики фінансової кризи, побудови елементів системи раннього попередження та реагування практичне значення мають висновки щодо механізмів диверсифікації, оцінювання ризиків та прибутковості окремих активів.

7. Визначення потреб підприємства у процедурі оцінювання доцільності впровадження антикризових заходів та врахування основних вимог до розроблення методів оцінювання ефективності впровадження заходів антикризового управління дає змогу запропонувати відповідну процедуру, яка ґрунтується на організаційно-економічному, аналітичному та управлінському інструментарії з використанням системи критеріїв: своєчасності та доцільності управлінського впливу під час розроблення та впровадження заходів антикризового управління; можливості практичної реалізації заходів антикризового управління. Застосування запропонованої процедури сприятиме прийняттю обґрунтованого рішення щодо реалізації заходів антикризового управління, своєчасності та доцільності управлінського впливу. Для визначення



готовності підприємства до впровадження заходів антикризового управління запропоновано використовувати показник рівня їх практичної реалізації з урахуванням таких параметрів, як достатність фінансових ресурсів та готовність системи до впровадження зазначених заходів, їх відповідність діючим методам управління.

8. На підставі аналізу кризоутворювальних чинників визначено, що особливу увагу потрібно приділяти інформаційній асиметрії, так як суб'єктивне сприйняття учасниками антикризового процесу стану підприємства та можливостей впливу на нього для захисту їх преференцій у процесі впровадження заходів антикризового управління спричиняє конфлікти та поглиблює кризу. Розроблені методи визначення можливостей щодо прийняття доцільних антикризових заходів із застосуванням управлінського левериджу дають змогу враховувати зазначені причини та виявити резерви підвищення ефективності антикризового управління.

9. Антикризове управління – одне із ефективних варіантів загальної стратегії корпоративного менеджменту. Для оптимізації покращення роботи в кризових умовах, керівникам підприємств індустрії гостинності необхідно провести ряд антикризових заходів: аналіз даних (включаючи фінансовий, комерційний і сервісний аудит); аналіз діючої системи і тактики продажів; визначення частки і структури витрат у ході щоденної діяльності; оптимізацію організаційної структури; оптимізацію системи оподаткування підприємства; визначення пріоритетних постачальників і складання графіків закупівель; аудит і / або розробку ефективної програми лояльності гостей; збільшення додаткових продажів (upsale); управління іміджем підприємства в мережі інтернет і соціальних мережах; оптимізацію і просування сайту в мережі інтернет (контекстна реклама, збільшення конверсії сайту); розширення майданчиків для продажу послуг; просування готелю у власній популярній системі бронювання; проаналізувати можливі наслідки кризи для підприємства; проаналізувати можливі дії виходу з кризи; проаналізувати потенційні фактори ризику цих дій; проаналізувати терміни запобігання кризі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 377 с.
2. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління . Х. : ВД «ІНЖЕК», 2017. 272 с.
3. Беляєв О. О. Системно-економічна трансформація: теорія та практика здійснення в Україні: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 176 с.
4. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2007. №7. С. 12–14.
5. Білошкурський М. В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3. С. 85–89.
6. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
7. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. К.: Эльга, 2003. Вып. 4. 483 с.
8. Важинський Ф. А. Колодійчук А. В. Антикризове фінансове управління як економічна система. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 20.3. С. 127–131.
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 504 с.
10. Гальчинський А. С. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи: Методологічні аспекти. Інститут стратегічних оцінок. К.: Либідь, 2006. 310 с.
11. Готелі на карантині: працюємо до останнього клієнта та впроваджуємо інновації.  
URL: [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/) (дата звернення: 06.04.2022).

12. Дергунова М. В. Сучасна модель антикризового фінансового управління. *Вчені записки*. 2018. № 3. С. 96–110.
13. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269.
14. Кононенко О., Маханько О. Аналіз фінансової звітності Х. : ФАКТОР, 2016. 200 с.
15. Кульгінський Є. А. Суть «кризи» та «антикризового управління». *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. №17. С. 119–120.
16. Лігоненко Л.О. Антрикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К., 2000. 390 с.
17. Невмержицька С. М. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf) (дата звернення: 08.03.2022 р.).
18. Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
19. Островська Г. Й., Квасовський О. Р. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2011. № 2. С. 99–111.
20. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: підруч. Тернопіль: Підручники і посібники, 2017. 512 с.
21. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (дата звернення: 04.04.2022).
22. Пігул Н., Семенець В. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/34> (дата звернення: 08.03.2022 р.).
23. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / П. С. Березівський та ін. ; за ред. Н. І. Михалюк. Львів : Новий світ – 2000, 2015. 620 с.

24. Поворознюк І. М. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-18>

25. Показники ліквідності і платоспроможності підприємства. Фінансовий менеджмент. Веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/28009/> (дата звернення: 12.04.2022)

26. Петьченко Р.О. Фінансова санація підприємства: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2014. 212 с.

27. Прийняття рішень в управлінні економічними об'єктами: методи та моделі / Я. Г. Берсуцький, Н. Н. Лепа, А. Я. Берсуцький та ін.. Донецьк. 2012. 276 с.

28. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. М. : Издательство ЛКИ, 2008. 360 с.

29. Сало А.В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2018. № 22. С. 412–418.

30. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839> (дата звернення: 13.04.2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.103)

31. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2010. 503 с.

32. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

33. Соціально-економічні проблеми та перспективи розвитку підприємницької діяльності / за наук. ред. Д. М. Стеценка. Донецьк. 2006. 430 с.

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

35. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75–82.

36. Терехух, А.А. Діброва Н.О. Порівняльний аналіз моделей оцінювання фінансових загроз суб'єктів господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.11. С. 228–240.

37. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. К.: КНЕУ, 2004. 268 с.

38. Тридід О. М. Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства. Х.: ХНЕУ, 2017. 24 с.

39. Фінансова звітність тотелю «Forest Life».

40. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / пер. з англ. К.: Всеуито, Наук. думка, 2012. 566 с.

41. Черленяк І. І., Курей О. А., Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. Серія Економіка. 2020. Випуск 1(55). С. 10–18. (дата звернення: 06.04.2022).

42. Шарий В. І. Державне антикризове управління: технологічний процес. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. Вип. 2. С. 171–182.

43. Шварц І. В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством: атореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». 2018. 25 с.

44. Штангрет А. М., Копитюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 335 с.

45. World Travel Market Trends Report – 2019 by Euromonitor International. URL: [http://www.slovenia.info/pictures/TB\\_board/attachments\\_1/2019/global](http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/attachments_1/2019/global) (дата звернення: 07.04.2022).

46. World Travel & Tourism Council. URL: <https://wtcc.org/> (дата звернення: 06.04.2022).