

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛІ
«ALFAVITO», М.КИЇВ

Студента 2 курсу, 4м групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

*підпис
студента*

Коваленко(Едішерашвілі)
Ірини Олегівни

Науковий керівник
д.е.н., проф

*підпис
студента*

Бойко
Маргарита Григорівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф

*підпис
студента*

Ведмідь
Надія Іванівна

Київ 2019

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

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Спеціалізація/освітня програма

«Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

«___» _____ 2018 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві

Коваленко (Едішерашвілі) Ірини Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Антикризове управління в готелі «ALFAVITO», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 28 листопада 2019 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних та методичних основ антикризового управління готелем.

Об'єктом дослідження є кризові стани, що виникають на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, практичні положення здійснення та вдосконалення антикризового управління на підприємстві.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

«Розподіл споживачів готельних послуг готелю «ALFAVITO» за метою перебування», «Лінійно-функціональна структура управління готелю «ALFAVITO», «Модель механізму антикризового управління готелем «ALFAVITO».

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ І. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоритичні основи кризових явищ. Етапи кризи.

1.2. Антикризовий менеджмент як управлінський процес

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ALFAVITO», М.КИЇВ

2.1. Моніторинг господарської діяльності готелю «ALFAVITO».

2.2. Інформаційна основа антикризового управління готелем

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ“ALFAVITO”, М. КИЇВ

3.1. Модель антикризового управління.

3.2. Етапи, інструменти та ризики реалізації антикризової стратегії

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання «29» грудня 2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Бойко М.Г.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

11. Відгук наукової керівника випускної кваліфікаційної роботи.

Студентка Коваленко (Едішерашвілі) Ірина виконала випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему, відповідно до графіку та завдань дослідження.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні основи антикризового менеджменту в готелях. Досліджено причини виникнення кризових явищ, стадії кризи та методи їх подолання.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено моніторинг господарської діяльності готелю «ALFAVITO», м. Київ, визначено тенденції та динаміку основних показників діяльності. Заслуговує на увагу комплексна діагностика фінансового стану готелю, результати якої стали інформаційно-аналітичною основою для вибору стратегії виходу підприємства з кризи.

За результатами дослідження обґрунтовано базові економічні показники, здійснено моделювання конкурентної позиції, запропоновано методичні засади реалізації бізнес-ідеї та доведено ефективність їх реалізації.

Випускна робота є кваліфікованою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Бойко М.Г.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Коваленко (Едішерашвілі) Ірини
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ ” 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ I. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Теоритичні основи кризових явищ. Етапи криз	9
1.2. Антикризовий менеджмент як управлінський процес.....	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ALFAVITO», М.КИЇВ	23
2.1. Моніторинг господарської діяльності готелю «ALFAVITO».....	23
2.2. Інформаційна основа антикризового управління готелем	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ“ALFAVITO”, М. КИЇВ.....	42
3.1. Модель антикризового управління	42
3.2. Етапи, інструменти та ризики реалізації антикризової стратегії.....	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. Економічна, фінансова та політична нестабільність в Україні має негативний вплив на підприємницьку діяльність. Такі чинники як: зростання цін, мінливість курсу валют та невизначеність не дають змогу для подальшого планування майбутнього та прогнозування успішної фінансової діяльності. Саме тому, аби не лише вийти з кризи, а й втримати своє підприємство «на плаву» власники змушені розробляти системи антикризового управління.

Для цього важливо визначити сутність поняття «антикризового управління». Такі відомі українські та зарубіжні вчені, як: Афанасьєва О. Б. [1], Бігунов-Новіков Л. Ю. [5], Бойко О. О. [7], Головін Р. Г. [11], Змієнко М. О. [20], Кривов'язюк І. В. [24], Рубан В. М. [30], Тищенко М. П. [33], висвітлюють в своїх роботах не лише визначення, а й сутність, систематизацію та впровадження антикризових планів в підприємницьку діяльність.

В існуючій літературі описуються різні підходи щодо концепції реалізації антикризового управління. Наприклад, одні вчені розглядають проблеми, що виникли на підприємстві лише в розрізі макроекономіки, де основний наголос ставиться на те, що окрема проблема організації не залежна від загально економічної ситуації в країні. Інші вважають важливими лише економічні аспекти кризових явищ, а такі як : соціальні, політичні , психологічні - стають другорядними.

В роботі розпочато спробу оцінити комплекс проблем, які пов'язані з ситуацією в державі та економікою, виробництвом та організацією.

Метою випускової кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних основ антикризового управління готелем.

Відповідно до мети необхідно вирішити наступні завдання:

- на основі теоретичних даних дослідити сутність антикризового менеджменту;

- провести аналіз методичних задач антикризового менеджменту;
- провести аналіз і оцінка економічного стану готелю «ALFAVITO» м. Київ;
- дослідити причини, виникнення кризового стану на підприємстві;
- проаналізувати методи забезпечення високої фінансової ефективності, стійкості та високої конкурентноспроможності для готелю «ALFAVITO»;
- розробити алгоритм виведення підприємства з кризи та методи ефективного управління підприємством.

Об'єктом дослідження є економічний стан готелю «ALFAVITO» в м.Києві.

Предметом дослідження виступають: теоритичні та практичні відомості в області антикризового управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез, методи теоритичного узагальнення , сходження від абстрактного до конкретного, діалектичного, системного підходів; Розрахунково-конструктивний та метод порівняння. Теоритичні та методологічні данні використанні в випускній кваліфікаційній роботі були висвітленні в працях вітчизняних та закордонних вчених, а також в законодавих та нормативних актах України; документації та фінансових звітах підприємства.

Практична значимість випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробці методичних та практичних варіантів виведення підприємства з кризового стану, а також вдосконалення антикризового управління.

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи були висвітлені у науковій статті, що оприлюднена у збірнику наукових статей магістрів ФРГТБ КНТЕУ.

РОЗДІЛ І. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретичні основи кризових явищ. Етапи криз

Поняття «криза» являється ключовим терміном при розгляді питань антикризового управління. Від того, який зміст вкладається в нього, безпосередньо залежить і зміст антикризового управління.

Регіна Фелпс стверджує, що криза відноситься до категорії складних явищ, без дослідження його природи і сутності неможливо вивести керованість систем на якісно новий рівень[40 ст. 23]. Основною метою антикризового управління є регулювання кризових і ризикових ситуацій, їх попередження і подолання негативних соціально-економічних наслідків у разі їх настання. Тому одна з найважливіших проблем теорії антикризового управління – детальне вивчення сутності криз, визначення їх видів і розробка конкретної стратегії антикризового управління.

В останні роки в сучасній літературі під поняттям «криза» мають на увазі спонтанний процес лавиноподібного руйнування системи, причому закономірності цього процесу абсолютно однакові для самих різних систем, будь- то людський організм, сім'я, організація або країна.

Основна функція кризи – ліквідація тих елементів, які нежиттєздатні і найменш стійкі. В економіці кризи сприяють ліквідації слабких підприємств із застарілими способами виробництва і формами організації підприємств.

Кожна економічна система (країна, галузь, регіон, підприємство) переживає за час свого існування кризові ситуації та індивідуально вирішує проблему виходу з кризи. В результаті одні підприємства швидко зникають, а інші існують десятки і сотні років.

Визначень кризових явищ в літературі зустрічається безліч. Як приклад можна навести такі:

-Кризове явище – це стан, при якому існуючі засоби досягнення цілей стають неадекватними, в результаті чого виникають непередбачувані ситуації і проблеми.

-Криза– поворотна точка, поворотний момент, що розділяє все те, що було раніше, від того, що буде після, як дуже небезпечну, повну погроз ситуацію, що вимагає негайного вирішення.

- Криза, по В. І. Далю, - перелом, переворот, рішуча пора перехідного стану.

- Системна криза – це хаотичний стан, що є наслідком зносу систем компанії, що веде до їх загибелі або до перетворення, в результаті чого в компанії у зовнішньому середовищі руйнуються ділові зв'язки, всі перспективні домовленості, а у внутрішньому середовищі руйнуються структура, управління, мотивація.

На думку одних зарубіжних дослідників, кризове явище – це подія або сукупність обставин, які заважають діяльності бізнесу, інші вважають, що криза – це те, що загрожує діяльності компанії, персоналу, акціонерного капіталу, зацікавленим особам, бренду, репутації, довірі або цілям функціонування фірми[34, с.124 - 126].

При цьому необхідно відзначити, що криза фірми, перш за все, асоціюється з драматичними погрозами – комплексом подій, які загрожують бізнесу. Якщо об'єднати всілякі визначення кризи з різних джерел, то кризою можна назвати неможливість функціонування системи в рамках колишньої моделі.

В даний час часто під кризою розуміють гостру, нестабільну ситуацію, що має негативні наслідки. Але існують теорії, які розглядають кризу як явище, орієнтоване на ліквідацію старого і на розвиток нового, і сприймають кризу з позитивного боку. Тому в їх основу закладено не боротьба з кризою, а реструктуризація системи, відповідна новим відносинам. Подвійна природа будь – якого кризового явища полягає у тому, що воно одночасно творить і руйнує, формує передумови і готує умови для подальшого розвитку.

Кризова ситуація на підприємстві часто розцінюється як передбанкротний стан і нездатність самостійно вибратися з ситуації загальної ресурсної та приватної фінансової неспроможності. Проте, при більш глибокому аналізі з'ясовується, що будь-яка криза містить можливості виходу з неї, тобто це не негативне явище, а перелом, перехід в інший стан – від впорядкованості попереднього періоду до впорядкованості наступного через хаос руйнування і перетворення віджилих елементів.

Кризу можна розглядати як один зі станів природного розвитку соціально-економічної системи (організації, регіону, країни). Камнева А. В., розглядаючи кризи в зв'язку з економічними циклами, писав, що криза – природний стан організму, який несе з собою не тільки нездужання, але і оновлення [22,с. 15–27].

Тобто криза - це всього лише етап у розвитку системи, після якого кількісні зміни переходять в якісні. Для повноти уявлення про природу кризових явищ, з якими стикається людство, необхідно згадати також про відому практику цілеспрямованого провокування криз, наприклад, у противника для його ослаблення.

Сучасні кризи традиційно сприймаються як специфічні стани соціально-економічних систем. Широко поширені теорії, що зв'язують кризи з циклічністю розвитку світової економіки та економік окремих країн. Однак часто криза з'являється раптово, нециклічно і демонструє нелінійність і відкритість економічної системи, залученість в нього багатьох підсистем.

Криза, за тлумаченням Зверяковв О. М. – явище, схоже на хворобу, тільки не людини, а бізнесу. І, відповідно, фази кризи є процесом протікання «хвороби», а подолання кризи полягає в призначенні правильного «лікування»[17].

Фінк розділяє кризовий процес на чотири фази:

- Попередня (продромальная фаза);
- Фаза гострої кризи;
- Фаза хронічної кризи;

- Фаза розв'язання кризи.

Відповідно до Меховича С. А, кризові явища можуть бути різної інтенсивності і тривалості та представлятися у вигляді функції декількох змінних: наприклад, виду кризи, віку організації, стану організації на даний момент, кваліфікації управлінського персоналу та ін. Іноді всі чотири фази кризи можуть розвиватися дуже швидко. В інших випадках криза передуює тривалій продромальній фазі. Криза може протягом тривалого часу супроводжуватися неприємними симптомами до повного «одужання» бізнесу. Або незначна, на перший погляд, криза може призвести до повного розпаду організації [29, с.46-47].

Попередня (продромальна) фаза кризи – це свого роду попередження, це критична точка. Якщо на стадії раннього розвитку кризи не вживати ніяких дій, гостра криза може виявитися таким несподіваним і глибоким явищем, що прийняття управлінських рішень щодо виведення з кризи організації в даному випадку буде являти собою лише підрахунок збитків.

Гостра фаза кризи. Як правило, на такій стадії ситуацію не можна вже повернути назад. Після того, як криза з попередньої фази перейшла в гостру фазу, рідко вдається повернути втрачені позиції. Певної шкоди організації вже було завдано, проте в силах керівництва організації звести ці збитки і час протікання гострої стадії кризи до мінімуму.

Хронічна фаза кризи. Саме протягом цієї фази результати кризи стають найбільш очевидними. Хронічна стадія може стати періодом значних фінансових труднощів, звільнень серед персоналу, керівництва організації. Нерідко фаза хронічної кризи є останнім етапом життєвого циклу організації.

Фаза розв'язання кризи – мета управління будь-якою кризою, підсумок управлінських рішень, що вживали в попередні три стадії кризи керівництвом організації. Це варіант успішного подолання кризи.

Рубан В. М. виділяє стадії кризового процесу, але не враховує фазу виходу з кризи. Згідно з цією класифікацією, існують наступні етапи кризи:

- потенційна криза;

- прихована (латентна) криза;
- гостра переборна криза;
- гостра непереборна криза [30, с. 109-114.].

Потенційна криза. У цій стадії криза знаходить свій початок. Це тільки потенційна, але ще не реальна криза в організації. Через відсутність достовірних симптомів кризи даний стан організації характеризується як квазінормальний, тобто майже як звичайний стан, в якому знаходиться організація. Ця стадія – своєрідна точка відліку виникнення кризи в організацію.

Прихована (латентна) криза. Ця фаза кризового процесу характеризується прихованою, вже наявною або з ймовірною кризою, вплив якої не обумовлений стандартним інструментарієм. Застосування спеціальних методик раннього розпізнавання кризи дозволяє на цій стадії надати активний вплив на латентну кризу за допомогою попереджувальних управлінських рішень.

Як правило, на даному етапі організація не використовує повною мірою наявний у неї потенціал. Основне завдання на даному етапі – застосування управлінських рішень, спрямованих на раннє оповіщення людей і розпізнавання кризи.

Гостра переборна криза. На цій стадії організація починає безпосередньо помічати і відчувати негативний вплив кризи. У такий період посилюється інтенсивність руйнівних впливів на організацію. Для гострої переборної кризи характерна висока швидкість протікання кризових процесів, різка нестача часу, терміновість і невідкладність прийняття управлінських рішень. В умовах зменшення альтернативних варіантів подолання кризи через брак часу підвищуються вимоги по знаходженню реальних ефективних шляхів вирішення проблем (факторів подолання кризи). На цьому етапі для подолання кризи потрібна мобілізація всіх сил організації. Однак на цьому етапі все ще є можливість подолання кризи організації, у випадку, якщо наявний потенціал подолання кризи достатній

для того, щоб впоратися з кризовим явищем. Вимоги та управлінські рішення щодо подолання кризи повинні проявити свою дію на поліпшення ситуації за дуже незначний проміжок часу.

Гостра непереборна криза. У разі, коли організації не вдається зупинити гостру переборну кризу, вона вступає в період гострої непереборної кризи, який характеризується значним перевищенням вимог щодо її подолання над наявними у організації потенціалом. Стадія гострої непереборної кризи, як правило, закінчується ліквідацією організації. Подолання кризового процесу на цьому етапі практично неможливо, в основному через відсутність або невдалих управлінських рішень, через вкрай високу інтенсивність деструктивних процесів і брак часу.

Подані класифікації кризових етапів найбільш повно і докладно розглядають весь процес протікання кризи, але, на жаль, носять чисто теоретичний, якісний характер і не можуть бути практичним інструментом, за допомогою якого можлива ідентифікація кризи в конкретній організації і визначення її фази[19].

Тищенко М. П. пропонує своє бачення кризи як процесу. Вони ділять кризовий процес на чотири стадії:

- зниження рентабельності та обсягів прибутку (криза в широкому сенсі);
- збитковість виробництва;
- виснаження або відсутність резервних фондів;
- неплатоспроможність [33, с.141-143].

Криза в широкому сенсі – це невід’ємна характеристика ринкової економіки. Виходячи з цього положення, З. Айвазян і В. Кириченко вважають, що будь-яке управління є антикризовим, а зміст і методи ефективного (звичайного) та антикризового управління не відрізняються.

Перша фаза кризи – зниження рентабельності та обсягів прибутку (криза в широкому сенсі). Криза організації починається зі зниження рентабельності та обсягів прибутку, що призводить до погіршення

фінансового становища організації, скорочення джерел і резервів розвитку. Рішення проблеми може лежати як в області стратегічного управління (перегляд стратегії, реструктуризація організації), так і тактичного (зниження витрат, підвищення продуктивності).

Друга фаза кризи – збитковість виробництва. Наслідком зниження і втрати рентабельності та обсягів прибутку, на думку авторів, служить збитковість виробничої діяльності організації, що в свою чергу призводить до зменшення резервних фондів організації (якщо такі є – в іншому випадку відразу настає третя фаза). Рішення проблеми знаходиться в області стратегічного управління і реалізується, як правило, через реструктуризацію організації.

Третя фаза кризи – виснаження або відсутність резервних фондів. Збитковість виробництва призводить до того, що на погашення збитків організація спрямовує частину оборотних коштів і тим самим переходить в режим скороченого відтворення. Реструктуризація вже не може бути використана для вирішення проблеми, так як відсутні кошти на її проведення. В такому випадку повинні прийматися оперативні заходи щодо стабілізації фінансового становища організації та пошуку коштів на проведення реструктуризації. У разі якщо такі заходи не вживаються, або їх застосування виявилось невдалим, організація виявляється в четвертій (останній) фазі кризи.

Четверта фаза кризи – неплатоспроможність. Організація опиняється в ситуації, коли у неї немає коштів підтримувати навіть скорочене відтворення і оплачувати виконання зобов'язань працівниками. Виникає загроза зупинки виробництва і банкрутства. Необхідні екстрені заходи по відновленню платоспроможності організації та підтримці виробничого процесу.

Для третьої і четвертої фаз кризи характерні нестандартні, екстремальні умови функціонування організації, які потребують термінових вимушених заходів. Ключовим моментом тут є настання або

наближення неплатоспроможності. Саме ця ситуація повинна бути об'єктом антикризового управління.

Останні два підходи безсумнівно представляють собою більш конкретний і практичний інструмент для ідентифікації стадій кризи в організації (кількісні змінні) і вироблення ефективних заходів з її подолання, але криють в собі істотний недолік: вони не розглядають початкових стадій, коли немає видимих симптомів, а тільки їх якісно характеризують [5, с.16-17].

Узагальнивши всі перераховані вище точки зору різних авторів на поділ кризового процесу на стадії, можна стверджувати, що поділ кризи на різні фази необхідно, так як криза – це не статичний стан, а процес, який змінює свої основні характеристики в різні моменти часу, що має різні швидкості протікання деструктивних явищ і, відповідно, вимагає застосування різних заходів для пом'якшення і подолання кризи.

Знання основних стадій кризового процесу допомагає розпізнавати кризові явища на більш ранніх стадіях, що в свою чергу знижує швидкість і інтенсивність протікання кризових процесів, час їх протікання і тяжкість кризових явищ та їх наслідків.

Узагальнюючи існуючі уявлення про кризи, можна зробити наступні висновки:

- уникнути появи криз не можна. Кризи – це етапи циклічного розвитку будь-якої економічної системи. Вони можуть виникнути і як випадковий результат помилки управління, і в результаті стихійного лиха;

- початком кризи можна вважати момент, коли потенціал розвитку головних елементів системи вичерпаний і вже з'явилися елементи системи нового циклу;

- кризи пов'язані з фазами економічних циклів;

- кризи прогресивні, оскільки виконують три основні системні функції:

- 1) ліквідацію елементів економічної системи, вже вичерпала свій потенціал розвитку;

- 2) звільнення простору для зміцнення елементів нової системи, майбутнього циклу;
- 3) випробування на витривалість і збереження тих елементів системи, які переходять в майбутнє;
 - кризи перевіряють ефективність управління ризиками, виявляють слабкі місця і ліквідують не виправдані амбіції;
 - кризи коли-небудь обов'язково закінчуються. Вони можуть сприяти або новому етапу в розвитку системи, або її загибелі і розпаду;
 - кризи неповторні, тому різноманітні причини, що їх викликають, і вихід з кризи кожен раз вимагає специфічних заходів[10].

1.2. Антикризовий менеджмент як управлінський процес

Антикризове управління(менеджмент) – це процес використання методів, форм і процедур, для подальшого соціально-економічного оздоровлення фінансово-господарської діяльності приватного підприємця, галузі, підприємства, а так само створення і розвитку різних умов для подальшого виходу зі стану кризи економіки регіону або країни в цілому.

Мета антикризового менеджменту на підприємстві – аналіз факторів виникнення кризової ситуації, а також розробка і практичне впровадження комплексного економічного механізму антикризового управління. Даний механізм полягає в скануванні зовнішнього і внутрішнього середовища фірми з метою раннього виявлення ознак наближення кризи, оперативної оцінки й аналізу фінансового стану фірми і виявлення ймовірності настання її неспроможності (банкрутства) та подальшому впровадженні економічних заходів щодо подолання кризової для підприємства ситуації. Саме цією діяльністю і займається антикризовий керівник[12, с 66].

Часто, кажучи про антикризове управління підприємством, обмежуються тільки проблемами банкрутства. Однак антикризове управління – поняття набагато ширше, адже воно включає в себе питання

фінансового аналізу та прогнозу, комплексної реструктуризації підприємства, очищення бізнесу від боргових зобов'язань, ефективного включення його в функціонуючі виробничо-технологічні цикли, постановку менеджменту, фінансового обліку, маркетингу та ін.

Ярова І. В. стверджує, що антикризовий керуючий є унікальним фахівцем, адже він вміє вибудувати роботу команди; здатний вести жорсткі переговори, переконуючи опонентів; вирішує гострі конфлікти[36,с.23-25].

Тимчасовий керуючий призначається або державним контролюючим органом (як правило, арбітражним судом), або власником, якому належить контрольний пакет акцій (власником може бути і держава). Це відбувається, коли процедура банкрутства ще не розпочалася і ситуацію на підприємстві теоретично можна виправити. Тимчасовий керуючий ретельно вивчає фінансовий стан бізнесу, маркетингову стратегію, кадрову політику, продумує можливості зниження витрат і т.п. За підсумками такого дослідження йому потрібно вирішити, чи вдасться уникнути банкрутства, і запропонувати шляхи виходу з кризи.

Якщо за підсумками роботи тимчасового керуючого з'ясується, що для підприємства є можливості уникнення настання фінальної стадії кризової ситуації, йому на зміну, за рішенням арбітражного суду, приходять зовнішній керуючий.

Повноваження розпорядника майна ширше, оскільки він змінює колишнього керівника, йому належить справитися з кризою – вирішувати складні ситуації, шукати кошти для виплати боргів, виправляти помилки попередника і т.д.

Зовнішнє управління може бути введено і на фабриці, і в банку, і в великої торговельної мережі, і будь-який інший компанії, так як від фінансових проблем не застрахований жоден підприємець. Основні труднощі для розпорядника майна – утримати баланс інтересів компанії-боржника і кредиторів. Зовнішньому антикризового керуючому не доводиться діяти самостійно, адже в його команду входять грамотні економісти, юристи,

бухгалтери. Антикризова робота на підприємстві може тривати від кількох місяців до 4-5 років. Потім зовнішній керуючий, як правило, переходить на новий об'єкт, хоча може і залишитися в директорському кріслі вже на постійній основі.

На відміну від тимчасового і зовнішнього антикризових керуючих, конкурсний керуючий здійснює ліквідацію. Він теж працює з командою помічників та, в суворій відповідності з вимогами закону, проводить оцінку майна банкрута, стягує всі заборгованості, звільняє співробітників, а потім організовує відкриті торги для продажу майна. На останньому етапі ліквідації кошти, виручені від продажу, розподіляються між кредиторами.

Відповідно до Бажала Ю. М., накопичений досвід управління діяльністю підприємства в умовах кризи показав реальну значимість розробки даного напрямку економічних досліджень. Однак сучасні методи антикризового управління вимагають чіткого реагування та постійної адаптації до мінливих ринкових умов[3, с.13-14].

Технологія антикризового менеджменту являє собою поєднання послідовних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня його негативних наслідків. Вона неможлива без об'ємної дослідницько-аналітичної та соціально-організаційної діяльності. Технологія антикризового менеджменту – це не єдиний пошук варіантів поведінки: її варто назвати технологією активної управлінської діяльності, яка характеризується повним комплексом функцій, ролей і повноважень.

Головний етап в технології антикризового управління – розробка управлінських рішень. Якість управлінських рішень в процесах антикризового управління залежить від безлічі факторів, найбільш значущими з яких є наступні. Розглянемо категорії можливих проблем.

Першу категорію можна назвати стандартними, вирішення яких вимагає чіткого дотримання певних вироблених рішень. Типові фактори, які схожі на стандартні, але з деякими відмінностями. Вони виробляються на базі безлічі визначених, заздалегідь заданих правил, але в ході рішення

потрібно з наявного безлічі вибрати конкретний, найчастіше єдиний набір правил, який дозволяє домогтися успіху. Існує також категорія відносно стабільних рішень, при яких менеджер не стикається з непередбаченими ситуаціями, перебуваючи в звичайній, спокійній обстановці.

Афанасьєва О. Б. розділяє процес розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні можна представити у вигляді наступних етапів[1, с 139-141].

Етап 1. Він включає в себе розробку системи заходів щодо попередження кризи або висновку фірми з кризової ситуації.

Етап 2. Передбачає збір вихідної інформації про ситуацію в організації. Сюди відносяться аналіз документів (звіти, плани, листування) різних структурних підрозділів фірми. Такі дії дозволяють виявити слабкі місця, які заважають розвитку потенціалу організації.

Етап 3. Необхідно провести морфологічний аналіз зовнішньої і внутрішньої обстановки, дослідження випадкових і закономірних тенденцій, загроз і можливостей розвитку, переваг і критичних чинників.

Етап 4. Менеджери повинні приступити до пошуку варіантів того, як уникнути кризи, пом'якшення або шляхів виведення організації з можливою важкої ситуації. Тут мається на увазі пошук шляхів подальшого розвитку.

Етап 5. Настає черга контролю за протікають процесами без втручання в них і отримання підтримки держави або регіону. Якщо ситуація на ринку зміниться, можна розглянути наступні варіанти розвитку (етапи 6 і 7).

Етап 6. Кризова ситуація мала значний негативний вплив на діяльність організації і подальше її існування неможливо. Тоді слід вибудувати модель деструктуризації, припинення діяльності організації та оголошення її банкрутом.

Етап 7. Кризова ситуація зробила негативний вплив на діяльність організації, але не таке значне. В цьому випадку вибудовується модель її реорганізації (зміна статусу), яка передбачає зміну структури організації

(якщо це виробництво), скорочення тих виробництв, які є збитковими або витрат, непорівнянних із одержуваної прибутком.

Отримані на етапах 5-7 моделі зможуть дозволити спрогнозувати показники діяльності організації в залежності від обраного шляху виходу з кризової ситуації.

Етап 8. Дуже важливо точно визначити обсяг ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей реорганізації, що залежить від масштабів реорганізації. Ресурси можуть бути внутрішніми і зовнішніми. При достатності ресурсів розробляють заходи щодо реалізації поставлених цілей (етап 9).

Етап 9. Розробка заходів по реалізації поставлених цілей, тобто складання програми дій по реалізації антикризових управлінських рішень.

Етап 10. Перевірка всіх можливостей досягнення поставлених цілей: сюди входять аналіз наявних ресурсів і перевірка якості проведення морфологічного аналізу кризової ситуації.

Етап 11. Остаточне формулювання управлінських рішень по виходу з кризової ситуації на основі отриманих даних і розроблених програм реалізації цілей.

Бодров В. Г. стверджує, що антикризова стратегія держави на відміну від антикризової стратегії підприємства має свої особливості[6]. Для забезпечення її успіху найважливіше забезпечити зв'язок між стратегічними і тактичними рішеннями в області інвестицій. І головне тут – структурна перебудова економіки. Тактичні інвестиційні рішення, перш за все, націлені на підтримку ефективної діяльності підприємств, здійснення державної фінансової підтримки тих, хто платити не здатен, а також фінансування реорганізаційних заходів.

Реалізація державної антикризової стратегії будь-якому випадку має справу з рядом передумов. Ось деякі і, мабуть, основні з них. Це – політична і соціально-економічна стабільність в суспільстві; наявність законодавчої бази для розвитку інвестиційного процесу, в тому числі вдосконалення

податкового законодавства; зростання реальних податкових надходжень до бюджету; стійкість національної валюти; зниження темпів інфляції; припинення витоку капіталу з країни. Останнє, звичайно, відноситься зі зрозумілих причин до, скоріше, дуже потрібним, але навряд чи здійсненим побажанням.

Безверхнюк Т. Мв управлінні інвестиційним процесом чітко визначає цілі інвестування[4, с.23-25]. До них відносяться: створення нових підприємств; технічне переозброєння і реконструкція діючих підприємств, модернізація обладнання і т. д. Перш за все, необхідно вибрати об'єкти інвестування відповідно до позначеними пріоритетами. Не секрет, що сьогодні переважним напрямком використання бюджетних коштів є створення відносно невеликих проектів з високою швидкістю обороту капіталу і швидкою віддачею. Нинішня кризатриває, як би ми не намагалися пом'якшити цей факт, в інвестиційній сфері особливого значення набуває такий принцип фінансування, як отримання максимального ефекту при мінімумі витрат. Крім того, необхідно виявити реальні джерела інвестицій і потім – з урахуванням певних можливостей – створити законодавчу базу для здійснення і розвитку інвестицій.

Подібні умови повинні забезпечити вирішення основного завдання антикризової інвестиційної стратегії на рівні держави – створення накопичень для оновлення основного капіталу, довгострокового інвестування в реальний сектор економіки.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ALFAVITO», М.КИЇВ

2.1. Моніторинг господарської діяльності готелю «ALFAVITO»

Розвиток ринкових відносин вимагає здійснення нової фінансової політики, посилення і впливу на прискорення соціально-економічного розвитку України, зростання ефективності виробництва і зміцнення фінансів держави.

Ринкова економіка визначає конкретні вимоги до системи керування підприємствами. Необхідне більш швидке реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану і постійного вдосконалювання виробництва відповідно до зміни кон'юнктури ринку.

Важливу роль у забезпеченні ефективних форм господарювання на вітчизняних підприємствах відіграє фінансовий аналіз та моніторинг, які відповідають за відбір, оцінку та інтерпретацію фінансових, економічних та інших даних, що впливають на процес прийняття інвестиційних та фінансових рішень.

Щоб підприємство могло функціонувати у сучасних умовах, управлінському персоналу необхідно, насамперед, уміти реально оцінювати стан як свого підприємства, так і існуючих потенційних конкурентів, а також здійснювати моніторинг фінансово-господарського стану підприємства [11, с 123].

Фінансовий моніторинг використовує весь комплекс економічної інформації, носить оперативний характер і цілком підпорядкований волі керівництва підприємством. Тільки такий моніторинг дає можливість реально оцінити стан справ на підприємстві, досліджувати структуру собівартості не тільки всієї випущеної і реалізованої продукції, але й собівартості окремих її видів, склад комерційних і управлінських витрат, дозволяє з особливою точністю вивчити характер відповідальності посадових осіб за дотримання розділів бізнес-плану.

Методи фінансового аналізу та моніторингу постійно вдосконалюються в міру настання змін в економічному середовищі нашої держави. Нові ідеї та принципи в цій сфері, в першу чергу, доходять до користувачів періодичних економічних видань, які також використовувались під час підготовки цієї роботи.

Щоб забезпечити високу економічну ефективність виробництва, потрібна державна економічна політика, що сприяла б формуванню середовища, сприятливого для господарської діяльності, й орієнтувала підприємство на максимальне одержання прибутку (доходів).

Таким чином, визначаємо, що моніторинг — це складова управління економічними об'єктами, що полягає в систематичному аналізі їхньої діяльності, вивченні стану матеріально – технічної бази, організаційної структури, результатів фінансово – господарської діяльності підприємства.

Дотримуючись цього визначення, було проведено моніторинг господарської діяльності готелю «ALFAVITO»:

1. Матеріально – технічної бази підприємства;
2. Організаційної структури;
3. Результатів фінансово – господарської діяльності підприємства.

У 2017 році готель «ALFAVITO» став найкращим 4-зірковим готельним комплексом за версією Kyiv Tourism Awards, в також в черговий раз підтвердив своє звання «Travellers Choice», і увійшов в ТОП-9 готелів Києва і ТОП-15 кращих готелів України на думку користувачів TripAdvisor.

У грудні 2016 року, готель отримав нагороду в номінації «Краща програма соціальної і корпоративної відповідальності» за версією International Hospitality Awards. У 2015 році готель «ALFAVITO» виграв звання «Кращий Бізнес-Готель 4 * України» за версією національної премії гостинності «Hospitality Awards–2015». Готель став володарем «Certificate of Excellence» і «Travellers 'Choice» в номінації Hotels for Service і Top Hotels від Trip Advisor (2013 р., 2014 р., 2015 р., 2016 р., 2017 р., 2018.), а також

заслужено, два роки поспіль, отримував нагороду «Кращий АРТ Готель Україна» (2012 р. і 2013 р.). «ALFAVITO» – перший український готель, який успішно пройшов атестацію Асоціації Бізнес Туризму (АБТ) і отримав сертифікат «Конференц і Бізнес Готель», а також став володарем знаку якості «Top Quality Hotel» від HRS.

Готель «ALFAVITO» має вигідну локацію та є одним із небагатьох готелів в центрі Києва зі своїм маленьким сквером. Готель спеціалізується на організаціях конференцій та корпоративних заселень.

В готелі: ресторан «PIANO» з живою музикою, кафе-бар «FORTE», лобі-бар, кондитерська, літня тераса, 8 залів для проведення конференцій і ділових зустрічей, місткістю від 10 до 150 чоловік, бізнес -центр, служба консьержів, картинна галерея, тренажерний зал з безкоштовним цілодобовим доступом, безкоштовний паркінг на 68 місць.

До безоплатних послуг належать: зберігання багажу в камерах схову; доставка телеграфної кореспонденції до номера; виклик швидкої допомоги; доставка в номер термометра, медикаментів першої необхідності; побудка проживаючих у будь-який час; доставляння до номера довідкової реклами, фірмових конвертів і паперу; зберігання грошей, цінних паперів (згідно з описом); надання ниток, голок; видання довідок про розташування та режим роботи пунктів побутового обслуговування.

Готелю доводиться стикатися з нерівномірним просторово-часовим розподілом споживачів готельних послуг, матеріальних і фінансових ресурсів, це обумовлено впливом фактору сезонності.

Основна маса споживачів готельних послуг готелю «ALFAVITO» концентрується в межах невеликого тимчасового інтервалу, зокрема найбільш висока концентрація споживачів готельних послуг у літні місяці, святкові та вихідні дні.

Таблиця 2.1.

Сезонна нерівномірність розподілу гостей у готелі «ALFAVITO», у %

Роки	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
2015	<u>12,2</u>	<u>28,5</u>	<u>22,5</u>	<u>49,3</u>
2016	<u>14,5</u>	<u>39,4</u>	<u>26,8</u>	<u>54,7</u>
2017	<u>18,1</u>	<u>35,9</u>	<u>21,2</u>	<u>41,3</u>
2018	<u>11,9</u>	<u>33,6</u>	<u>18,4</u>	<u>33,7</u>

Продовжуючи аналізувати господарську діяльність готелю «ALFAVITO» варто зазначити, що тут ведеться самостійний баланс, є поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, кругла печатка зі своїм найменуванням, кутовий та інші штампи, товарний знак, власна емблема та інші реквізити. Житлова площа, а саме номерний фонд нараховує 229 номерів.

Таблиця 2.2

Структура номерного фонду готелю «ALFAVITO» станом на 30.10.2019

Номерний фонд	Вартість проживання однієї доби	Кількість номерів
Стандартний(одномісний)	2780,00	5
Стандартний(двомісний з 1ліжком)	4151,70	160
Стандартний(двомісний з 2 ліжками)	4151,70	37
Поліпшений(з 2-ма ліжками)	4987,61	19
Поліпшений (з 2- ма ліжками)	4987,61	1
Делюкс	6408,67	4
Люкс	11702,78	2
Апартаменти	28421,04	1
Загальна кількість		229

Для визначення особливостей розвитку досліджуваного готельно-ресторанного комплексу, адекватних потребам споживачів, проведено аналіз споживачів з метою виявлення визначення основних сегментів споживачів готелю «ALFAVITO». Виходячи з цього припущення споживачі були умовно поділені чотири групи:

- спеціалізований туризм;
- сімейний відпочинок;
- рекреація та відпочинок;
- інша мета перебування.

Опитування споживачів готелю та аналіз заповнених при поселенні анкет дозволило виявити наступні тенденції:

- 54% споживачів із метою проведення ділових зустрічей;
- 23% - представницькі зустрічі;
- 13% перебували у зв'язку з проведенням переговорів, семінарів, з'їздів.
- 10% туристів мали на меті відпочинок та рекреацію;



Рис 2.1 Розподіл споживачів готельних послуг готелю «ALFAVITO» за метою перебування

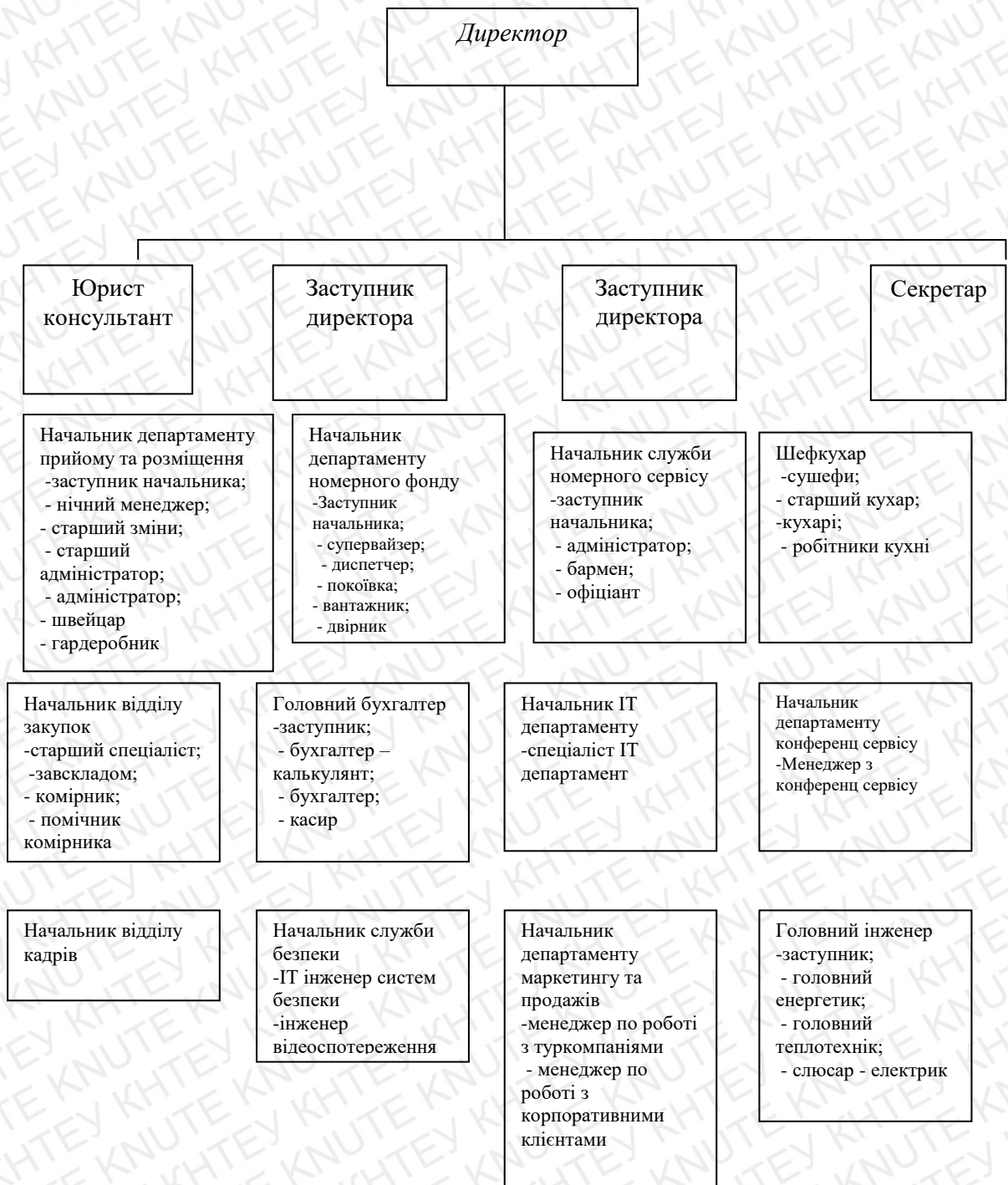


Рис 2.2. Лінійно-функціональна структура управління готелю

«ALFAVITO»

За місткістю номерного фонду готель «ALFAVITO» є малим підприємством, якому притаманна лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.2.). Управляє господарською діяльністю готелю директор.

Лінійні зв'язки в готелі «ALFAVITO» відображають рух управлінських рішень і інформації, що виходять від керівника та забезпечують єдність і чіткість управління; погодженість дій виконавців; простоту управління (один канал зв'язку); чітку відповідальність за кінцеві результати діяльності свого підрозділу; оперативність у прийнятті рішень.

Важливим показником господарської діяльності підприємства готельного господарства є кількість обслужених споживачів (табл.2.3) та коефіцієнт завантаженості номерного фонду.

Таблиця 2.3.

Динаміка показників обслугованих приїжджих у готелі «ALFAVITO»

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення 2018/ 2015	Темпи приросту, % 2018/2015
		2016	2017	2018		
Загальний термін перебування	Людино-діб	2390	2569	1782	608	26,5%

Аналіз показників, які характеризують тенденції щодо динаміки обслугованих приїжджих дозволяє дійти висновку, що спостерігається негативна тенденція до збільшення кількості відпочиваючих.

Важливим показником використання готельних ресурсів, ритмічності роботи підприємства готельного господарства – є коефіцієнт завантаження або рівень використання їх пропускної спроможності, який розраховується за формулою:

$$K_3 = \frac{Kл}{Mг \times 365} \times 100\%$$

де:

Кл. – кількість ночівель (ліжко-діб);

Мг – місткість готельно-ресторанного комплексу (число місць в готельно-ресторанному комплексі)

Використовуючи показники наведені у табл. 2.3. наведено динаміку коефіцієнта використання місткості готелю «ALFAVITO» періоду з 2016 по 2018 рр.

Таблиця 2.4

Коефіцієнт використання місткості готелю «ALFAVITO» періоду з 2015 по 2018 рр.

Коефіцієнт використання місткості, %	2016 р.	2017 р.	2018р.
	2,8	3,07	2,13

Як видно з табл. 2.3., коефіцієнт завантаження підприємства характеризується низьким значенням і відображає тенденції до втрати рентабельності даного підприємства.

Таблиця 2.5.

Фінансові результати господарської діяльності готелю «ALFAVITO» упродовж 2016-2018 рр.

Фінансові результати	Од. виміру	Роки			Абсол. відх.		Темпи приросту, %	
		2016	2017	2018	2017/2016	2017/2018	2017/2016	2017/2018
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	900560,6	987890	765345	87329,4	-22254	11	-34,4
Податок на додану вартість	тис.грн	5089,4	6045,4	7257,3	956	2167,9	6,3	3,35
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	459908	489342	345976	29434	- 143366	16,62	-24,1

Наступним етапом дослідження є аналіз основних економічних показників фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу в динаміці з урахуванням співставних цін за 2016-2018 роки.

Загальні показники господарської діяльності готелю проаналізовані на основі форми бухгалтерської звітності №2 «Звіт про фінансові результати» та узагальнені в таблиці 2.5.

На основі даних таблиці 2.5. можна дійти висновку, про негативні тенденції зростання доходу від реалізації послуг, чистого доходу та фінансових результатів від звичайної діяльності.

Наступним етапом дослідження результатів господарської діяльності є оцінювання вплив показників на формування доходу на основі методу ланцюгових підстановок, який дозволяє виявити вплив окремих факторів на зміну величини результативного показника шляхом поступової заміни базисної величини кожного факторного показника в обсязі результативного показника на фактичну в звітному періоді.

Для використання цього методу необхідно визначити взаємопов'язані фактори впливу, до яких віднесено:

- кількість номерів;
- кількість робочих днів;
- витрати на збут;

Таблиця 2.6.

Оцінка впливу факторів на формування доходів готельно-ресторанного комплексу у 2018 р.

№ пор.	Показник	Звіт. період
1	Дохід	345976
2	Кількість номерів	229
3	Кількість робочих днів, дні	365
4	Витрати на збут, тис грн	88,5

Виходячи з наведеного вище, найбільш вагомим фактором впливу на доходність підприємства є середній виробіток на 1 номер, оскільки його вплив є суттєвим. Для підприємств готельного господарства, особливо малих, характерним є значна частка витрат, яка в середньому може складати майже 70%. Та складає 29% в готелі «ALFAVITO».

Іншим не менш важливим аспектом дослідження є аналіз платоспроможності готелю «ALFAVITO», оскільки у сучасних умовах господарювання підприємства повинні в будь-який період часу мати нагоду погасити зовнішні зобов'язання (тобто бути платоспроможним) або короткострокові зобов'язання (тобто бути ліквідним). Користуючись показниками балансу підприємства проведемо аналіз ефективності використання основних ресурсів підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7.

Частка основних засобів в складі необоротних активів готелю
«ALFAVITO» за 2016 -2018 рр.

Показники	Одиниці виміру	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
					2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
Необоротні активи	тис.грн.	56897	63446	52331	6549	-11115	9,69	4,7
Осн. засоби	тис.грн.	49710	59790	45670	10080	-14120	5,93	3,23

У табл. 2.7. розглянуто частка основних засобів підприємства в складі необоротних активів. На балансі підприємства рахуються тільки власні основні засоби, які не знаходяться під заставою. Склад необоротних активів

підприємства в 2018 році становив 52331 грн., тобто на 6549грн. менше ніж в 2017 році. Такі показники свідчать про зменшення основних засобів, та значне зменшення необоротних активів.

На балансі готелю знаходяться власні основні засоби і вони не знаходяться під заставою. Зокрема, це пояснюється зменшенням довгострокових фінансових інвестицій готелю у 2018 році.

Отже, за результатами аналізу можна дійти висновку, що у підприємства є можливість посилити фінансове положення при цьому акцент необхідно здійснювати на пошуки нових напрямів покращення господарської діяльності і одним на основі максимізації задоволення потреб споживачів.

2.2. Інформаційна основа антикризового управління готелем

Антикризове управління готелем покликане створювати умови для успішного функціонування готельною комплексу, виходячи з того, що прибуток є не причиною існування підприємства, а результатом його діяльності, який у кінцевому результаті визначається ринком[9, с 78].

Ситуація на ринку, як відомо, постійно змінюється, відбуваються зміни конкурентного середовища, заміни в умовах і формах фінансування, в стані господарської кон'юнктури в індустрії туризму або в країні в цілому, в умовах реалізації послуг готелю на ринку[9, с 67].

У зв'язку з цим у завдання управління входить;

- забезпечення автоматизації діяльності готельного комплексу;
- прийняття на роботу і підготовка висококваліфікованого обслуговуючого персоналу;
- стимулювання роботи співробітників готельного комплексу шляхом поліпшення умов праці та встановлення вищої заробітної плати;

- здійснювати постійний контроль за ефективністю діяльності готельного комплексу, координація роботи всіх його підрозділів;
- здійснювати постійний пошук і освоєння нових ринків;
- визначення конкретних цілей розвитку готельного комплексу;
- виявлення пріоритетності цілей, їх черговості та послідовності рішень;
- розробка стратегії розвитку готельного комплексу і системи заходів щодо її реалізації;
- пошук джерел ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації стратегії розвитку;
- контроль за виконанням поставлених завдань.

В загальному вигляді поняття антикризового управління готелем – це система прийомів та методів управління фінансами спрямована на попередження фінансової кризи та банкрутства підприємства. Антикризовий фінансовий менеджмент у значній мірі повинен спиратися на функціональний та методологічний інструментарій контролінгу, а також враховувати вимоги Закону “Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом”, який визначає механізм фінансової санації та банкрутства підприємств.

Враховуючи ту обставину, що одним із головних факторів виникнення фінансової кризи та неефективності заходів щодо оздоровлення багатьох вітчизняних підприємств є низький рівень менеджменту і фінансового менеджменту зокрема, елементи системи антикризового управління доцільно запроваджувати як на підприємствах, які є порівняно благополучними і функціонують успішно, так і на тих, які опинилися у фінансовій кризі. У першому випадку, основне завдання системи полягає в недопущенні

фінансової кризи, а в другому - подолання фінансової кризи, тобто фінансове оздоровлення підприємства.

Формування тарифів (вартості проживання) на готельні номери (місця), послуги - один із важливих напрямів діяльності менеджерів готелю, що визначає ефективність його функціонування на ринку послуг гостинності. Цю проблему необхідно вирішувати комплексно, з урахуванням багатьох факторів. Щоб реалізувати стратегію розвитку за умов конкуренції, підприємство гостинності повинно постійно провадити моніторинг стану ринку.

Визначаючи тарифи насамперед слід враховувати:

- собівартість номерів і готельних послуг загалом;
- інвестиції, що надійшли, або ті, надходження яких очікується;
- ситуацію і тенденції на основних цільових ринках;
- норми прибутку і повернення витрат на вкладений капітал;
- реальні попит і пропозицію на ринку;
- можливості конкурентів і наявність у даній місцевості інших засобів тимчасового проживання;
- якість обслуговування у готелі та можливості її поліпшення.

У структуру готельного тарифу (вартість проживання), окрім вартості розміщення у номері певної категорії, можуть входити такі складові, як дворазове чи триразове харчування або лише сніданок, послуги міні-бару (напої), послуги сауни та ін., відповідно до особливостей попиту клієнтів та маркетингової (в тому числі продуктової) політики готельного підприємства. Водночас тарифи можуть передбачати знижки, або надбавки.

Згідно з вітчизняним досвідом, в основу ціни будь-якої послуги готельного господарства кладеться її повна собівартість як сукупність трудових, матеріальних і фінансових витрат, виражених у грошовій формі в

розрахунку на одиницю послуг. Вона відображає техніко-організаційний рівень експлуатаційної діяльності готелю, пов'язаної з виробництвом і реалізацією послуг[6, с 88].

У вітчизняних готелях при ціноутворенні визначають середню вартість однієї людино-добы розміщення як частку від ділення всієї суми витрат на експлуатацію готелю, прибутку з урахуванням податкових платежів на повний обсяг наданих послуг розміщення (людино-дiб).

У готелях, що надають широкий обсяг послуг, поточні витрати поділяються, згідно з видами послуг, на прямі (виробнича заробітна плата, комунальні послуги, сировина та ін.) та загальні експлуатаційні, адміністративні, витрати на збут та інші загальногосподарські витрати.

При розподілі загальних експлуатаційних, адміністративних витрат, витрат на збут та інших загальних господарських витрат між підрозділами готельного комплексу необхідно враховувати особливості формування кожного виду витрат. Наприклад, при визначенні собівартості послуг розміщення витрати на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу розподіляються пропорційно до прямих витрат на оплату праці обслуговуючого персоналу.

Отже, середня відпускна вартість одиниці послуг (людино-добы розміщення) у готелях України є основним фактором формування готельних тарифів і цінової політики. В процесі формування тарифів на послуги проживання, у вітчизняних готелях вартість готельного обслуговування обґрунтовується, зокрема недостатньо, диференційована відпускна вартість послуг розміщення за категоріями номерів готелю, неповною мірою застосовуються результати маркетингових досліджень у процесі обґрунтування рекламних і відпускних тарифів[5, с 99].

З урахуванням стратегії ціноутворення готельного підприємства, спрямованої на максимальне задоволення різноманітних потреб клієнтів, не менш важливим є вдосконалення механізму ціноутворення на додаткові послуги в готелях - послуги побутового характеру, згідно з побажаннями

гостя, послуги спортивно-розважального характеру, послуги зв'язку та інформації, транспортні, торговельні, банківські, медичні та ін. Обсяг та асортимент додаткових послуг залежать від категорії готелю.

Усі послуги, які надає готель, визначаються як «повний комплекс послуг» - спеціальний готельний продукт, що задовольняє специфічний попит і створює імідж готельного підприємства. Наприклад, позитивний імідж готелю, що орієнтується на клієнтів-індивідуалів, які прибувають у справах бізнесу, створюють послуги ділового характеру: бізнес-центр (факс, телекс, ксерокс, експрес-пошта); послуги мережі Інтернет; послуги міжнародного телефонного зв'язку; послуги конференц-залів та інші послуги ділового характеру.

Для обґрунтованого визначення економічного стану досліджуваного підприємства, його динаміки в зіставленнях з конкурентами, іншими суб'єктами ринку, необхідною є оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають вибір оптимальних варіантів антикризових заходів.

Таблиця 2.10

Експертна оцінка сили впливу показників організаційно-господарської діяльності підприємств на функціональні вертикалі управління готельно-ресторанного комплексу «ALFAVITO»

№п/п	Показники		Значення в балах по функціональних вертикалях управління					
			менеджмент	майно	управління виробництв	ом послуг	маркетинг	фінанси
1.	Коефіцієнт росту валюти балансу	Кб	3					
2.	Коефіцієнт росту виручки від	Кv	7					

	реалізації послуг					
3.	Коефіцієнт фінансової незалежності	Кфн				7
4.	Коефіцієнт фінансової стабільності	Кфс				3
5.	Коефіцієнт фінансового левериджа	Кфл				5
6.	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	Квз				9
7.	Коефіцієнт фондівдачі	Фо			11	
8.	Робочий капітал	Рк		45		
9.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	Мк		63		
10.	Коефіцієнт покриття	Кп	11			
11.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Ко			77	
12.	Час обороту	До				10
13.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кабл				20
14.	Реально отримані підприємством	Ед	16			

	доходи						
15	Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей	Еф					
16	Імідж підприємства	Іп	54			60	30

Проведена оцінка системи антикризового управління дозволила виявити такі основні проблеми у діяльності підприємства:

- відсутність кадрових програм з підвищення кваліфікації;
- відсутність моделі антикризового управління підприємства та методу оцінювання його ефективності;
- відсутність плану розвитку підприємства на випадок кризового стану;
- відсутність програм з підвищення рівня спеціалізації та кваліфікації кадрів;
- відсутність систем стимулювання та мотивації кадрів;
- відсутність системи контролю за змінами на ринках збуту продукції;
- відсутність сучасних інформаційних систем, необхідних для покращення якості та оперативності прийняття управлінських рішень;
- недосконалість системи управління підприємства;
- відсутність ефективних маркетингових програм по збільшенню частки ринку;
- пасивне проведення рекламної діяльності.

Далі послідовність економічної оцінки зводиться до узагальнення кількісних оцінок функціональних вертикалей організаційно-господарської діяльності підприємства за період дослідження.

В оцінці використані кількісні показники, тому наступним етапом кількісної оцінки функціональної вертикалі управління організаційно-господарської діяльності підприємства є дослідження зміни динаміки різних факторів по досліджуваних функціональних вертикалях управління.

Розрахунок інтегрального показника здійснено по формулі:

$$ІПі = \frac{\sum_{j=1} \lambda_{ij} x_{r_{ij}}}{N}$$

де,

$ІПі$ – інтегральний показник, що характеризує рівень факторів виробництва досліджуваного підприємства;

λ_{ij} – питома вага кожного показника у формуванні інтегрального показника даної функціональної вертикалі;

r_{ij} – бал, що характеризує ступінь впливу даного показника на інтегроване значення по даній функціональній вертикалі;

N – кількість показників, що найбільше характеризують дану функціональну вертикаль.

На основі розрахованих інтегральних показників по кожній функціональній вертикалі за досліджуваний період формуємо зведену таблицю розрахованих значень інтегральних показників. Суть бальної системи оцінки полягає в тому, що по 100-бальній шкалі ідентифікований бал впливу даного показника на інтегрований показник, що визначає динаміку розвитку розглянутої функціональної вертикалі готелю «ALFAVITO». Розрахунок інтегральних показників по кожній функціональній вертикалі приведені в табл. 2.11. По таблиці можна простежити динаміку факторів за досліджуваний період часу.

Таблиця 2.11

Інтегральні показники оцінки управління організаційно-господарської діяльності готелю «ALFAVITO»

2017					2018						
менеджмент	майно	управління виробництво	послуг	Маркетинг	фінанси	менеджмент	майно	управління виробництво	послуг	маркетинг	фінанси
56,4	37,25	11,34		23,47	33,8	49,80	35,34	10,45		17,8	29,13

Як показують розрахунки інтегрального показника, по кожній з функціональних вертикалей немає особливих відхилень, але завдяки їм представляється можливість оцінити резерви по окремих функціональних вертикалях організаційно-господарської діяльності щодо застосування антикризових заходів (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Визначення резервів готелю «ALFAVITO» для визначення антикризових заходів

2017р.					2018р.						
менеджмент	майно	управління виробництво	послуг	Маркетинг	Фінанси	менеджмент	майно	управління виробництво	послуг	Маркетинг	фінанси
+	+	-		+	-	+	-		-	+	-

„+” – найвище значення показника;

„-” – найнижче значення показника.

З таблиці видно, що вертикаллю управління, для якої необхідно розробляти антикризові у першу чергу, є: управління виробництвом послуг, тобто антикризові заходи потрібно впроваджувати у відділи, що мають безпосередній контакт з споживачем .

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ALFAVITO», М. КИЇВ

3.1. Модель антикризового управління

Криза готельної діяльності виникає через невідповідність його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища, зумовлену неправильною стратегією, неадекватною організацією бізнесу і, як наслідок, слабкою адаптацією до вимог ринку.

Для вирішення таких проблем чи для усунення самої можливості їх виникнення є реструктуризація фірми, що здійснюється на основі ретельно розробленої стратегії. Проте, реструктуризацію в повному обсязі необхідно і можливо здійснювати лише при перших ознаках кризи (на першій, найпізніше - другій фазах), що насувається, тоді як в зоні "ближнього" банкрутства ні часу, ні засобів для цього вже немає. Об'єктом антикризового управління готелем «ALFAVITO» повинно бути виникнення та поглиблення кризи підприємства, її усунення та запобігання.

Суб'єктами антикризового управління готелю «ALFAVITO» є певне коло осіб, що реалізують його завдання. До них слід віднести такі суб'єкти антикризового процесу:

1. Власник готелю «ALFAVITO», який самостійно реалізує основні завдання та функції антикризового управління без залучення відповідних фахівців;
2. Економіст готелю «ALFAVITO»;
3. Суб'єкти антикризового управління, відповідальні за виведення готелю «ALFAVITO» із стану продромальної кризи.

Застосовуючи запропоновані можливі шляхи виходу із кризового стану, можна досягти уповільнення зменшення доходів і досягти їх зростання у межах 5-10%.

З метою уникнення ускладнень, а також відображення особливостей конкретної ситуації, при створенні моделі антикризового управління

робляться такі припущення: ціни і попит на послуги уже встановлені і потенційні види послуг задаються на вхід моделі із зовнішніх джерел; враховуються ті ресурси, які вже є в розпорядженні підприємства.

Отже, перед готельною структурою, що намагається подолати кризу, стоять два послідовні завдання:

- усунути наслідки кризи - відновити платоспроможність і стабілізувати фінансове становище готельного підприємства;
- усунути причини кризи - розробити стратегію розвитку і провести на її основі реструктуризацію готельного підприємства, щоб не допустити повторення кризових явищ в майбутньому. Сама реструктуризація - інструмент «нормального» управління, вона спирається на його принципи і майже не пов'язана з антикризовою специфікою. Інструментом антикризового менеджменту є стабілізаційна програма.

Ефективнішою є наступальна тактика стратегічними заходами. В цьому випадку крім ресурсозберігаючих заходів, застосовують активний маркетинг, завоювання нових ринків збуту, політику вищих цін, збільшення витрат на вдосконалення виробництва шляхом його модернізації, оновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій.

Відповідно до нової стратегії переглядаються виробничі програми, маркетингова концепція, що втілюється в новій програмі фінансового, виробничого і кадрового оздоровлення.

Бізнес-план - основний зведений документом фінансового оздоровлення підприємства, в якому аналізуються процеси для зміни на фірмі, для подолання кризової ситуації в компанії.

Перше завдання, яке вирішує бізнес-план, необхідне керівництву і всьому персоналу готельного підприємства, полягає в тому, щоб обґрунтувати правильність вибору мети, виробництва й реалізації продукції, шляхів виходу з кризової ситуації.

Друге завдання - переконати інвестора взяти участь у фінансуванні пропонуваного проекту виходу з кризи. Саме для зовнішнього інвестора, а

ним може бути комерційний банк, держава, будь-яка юридична чи фізична особа, і складається бізнес-план, якщо підприємство перебуває в стані неспроможності.

Таким чином, основне призначення бізнес-плану полягає в:

- обґрунтуванні стратегії виведення готельного підприємства з кризової ситуації;
- визначення ринкових перспектив підприємства (обсягів продажів, завоювання певних сегментів ринків і категорій споживачів, очікуваних фінансових результатів);
- визначенні джерел і обсягів фінансування намічених заходів, а також часу і порядку розрахунків з інвесторами.

Якщо немає можливості продовжувати виробництво, бізнес-план допоможе знайти нового власника, який візьме на себе ризик виведення готельного підприємства з кризи.

Для того, щоб підприємство не зазнало краху, потрібно завжди мати свою стратегію. Стратегія досягається шляхом реалізації цілей і підцілей. У процесі постановки цілей для всіх рівнів управління необхідно врахувати, що вони повинні бути чітко сформульованими, вимірюваними, визначеними за часом та знаходитися у межах досягнення. Для готельного підприємства стратегія може бути досягнута за допомогою наступних цілей:

- закріпити та розширити існуючі позиції на ринку;
- залучити нових посередників;
- посилити стимулюванні продажів, у тому числі за допомогою рекламної кампанії;
- збільшити прибуток на 7%;
- зменшити витрати на 9%;
- удосконалити систему контролю якості.

На кожному рівні керування ціль компанії необхідно перетворювати в конкретні допоміжні завдання. Для їх вирішення необхідно розробляти відповідні оперативні плани. Кожен працівник повинен отримати певне

завдання і відповідати за його виконання. Основним завданням економічної діяльності готельного підприємства є: створення туристичного продукту; формування ринку туристичних послуг; вдосконалення інфраструктури туризму; надання туристичних послуг; розвиток внутрішнього та іноземного туризму.

Важливою обставиною для менеджменту є знання про кризу, її характер, можливі прояви у життєдіяльності системи, що є основою для розробки заходів щодо запобігання чи пом'якшення негативних і посилення позитивних наслідків. Для цього необхідно (розгляд антикризового управління виробляється в технологічних категоріях) знання про те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться система, який вид перехідного періоду очікується (може бути в окремих випадках сукупність видів) і якої глибини процеси прогнозуються.

Усе це визначає використання циклічних моделей життєдіяльності досліджуваних систем, а виробнича система (організація, фірма, підприємство і т.д.), як і система будь-якої іншої природи і призначення, підкоряється циклічним законам життєдіяльності.

Прогнози являють собою інформацію, що в принципі дає можливість почати попереджувальні заходи. У той же час діагностика є вихідним пунктом прогнозу, оскільки без чіткої і достовірної констатації сформованого стану неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта. Звідси можна зробити висновок, що проведення діагностичних досліджень необхідне у всіх структурах і на всіх рівнях управління. Як уже відзначалося, діагностування - це дослідницький процес, і, виходить, на нього автоматично переносяться всі основні вимоги, пропоновані до будь-якого дослідження.

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства, як бізнесу-процесу, є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не виявиться на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стабільність, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж

сектора економіки в одержанні кредитів і залучені інвестицій. Фінансова стабільність підприємства готельного господарства - це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку.

Для оцінки рівня фінансової стабільності з погляду забезпеченості необоротних активів економічно обґрунтованими джерелами фінансування використовується система абсолютних і відносних показників. До абсолютних показників належить сума власних оборотних коштів і робочого (оборотного) капіталу.

Величина власних оборотних коштів (ВОК) розраховується як різниця між сумою власного капіталу й вартістю необоротних активів і показує частину власного капіталу, що спрямована на формування оборотних активів.

Сума робочого (оборотного) капіталу розраховується як різниця між сумою власного капіталу й довгострокових зобов'язань і вартістю необоротних активів і показує суму довгострокових джерел, спрямованих на фінансування оборотних активів.

Забезпеченість підприємства власними оборотними коштами оцінюється за допомогою ряду відносних показників.

Ступінь мобільності використання власного капіталу характеризує коефіцієнт маневреності власних коштів, що визначається за формулою:

$$K_m = \text{ВОК} / \text{Власний капітал}$$

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами дозволяє оцінити частку поточних активів, сформованих із власних джерел, і розраховується за формулою:

$$K_{z. \text{вок}} = \text{ВОК} / \text{Поточні витрати}$$

Для кількісної оцінки структури капіталу використовується система відносних показників: коефіцієнт автономії; коефіцієнт концентрації позикового капіталу; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів

Як базові елементи антикризового управління можна виділити наступні складові:

- механізм економічної оцінки;
- механізм регулювання вертикалей управління;
- механізм регулювання управління підсистемами;
- механізм інформаційного забезпечення антикризового управління.

Вищезгадані системи, доповнені блоком, що характеризує стан підприємства, обумовлюють організацію і послідовність реалізації окремих етапів антикризового управління. Як механізм, елементи якого залежать перш за все від стану зовнішнього середовища, механізм регулювання вертикалей управління. Складові механізму антикризового управління, що залишилися, регулюються і знаходяться в управлінні підприємства. Взаємозв'язок і взаємодія окремих елементів компонентів формують механізм антикризового управління (рис. 3.1).

Специфіка ухвалення рішень в умовах розвитку кризи, необхідності оперативного проведення моніторингу, прискорення зміни економічних устроїв, специфіки зміни інформаційного простору, характерних для економіки сучасного періоду, вимагають виділення зони інформаційної діяльності як найважливіша компоненти в системі антикризового управління.

Розроблена модель найбільш ёмко і інформативно відображає послідовність змін в системі управління (через взаємодію механізмів економічної оцінки, інформаційного забезпечення, регулювання вертикалями управління), що характеризують трансформацію економічних зв'язків і потенціалів підприємства по стадіях життєвого циклу підприємства, починаючи з фази становлення і закінчуючи фазою ліквідації. Запропонована модель антикризового управління має комплексний, системний характер і представлена взаємодією механізмів різної природи, що дозволяє:

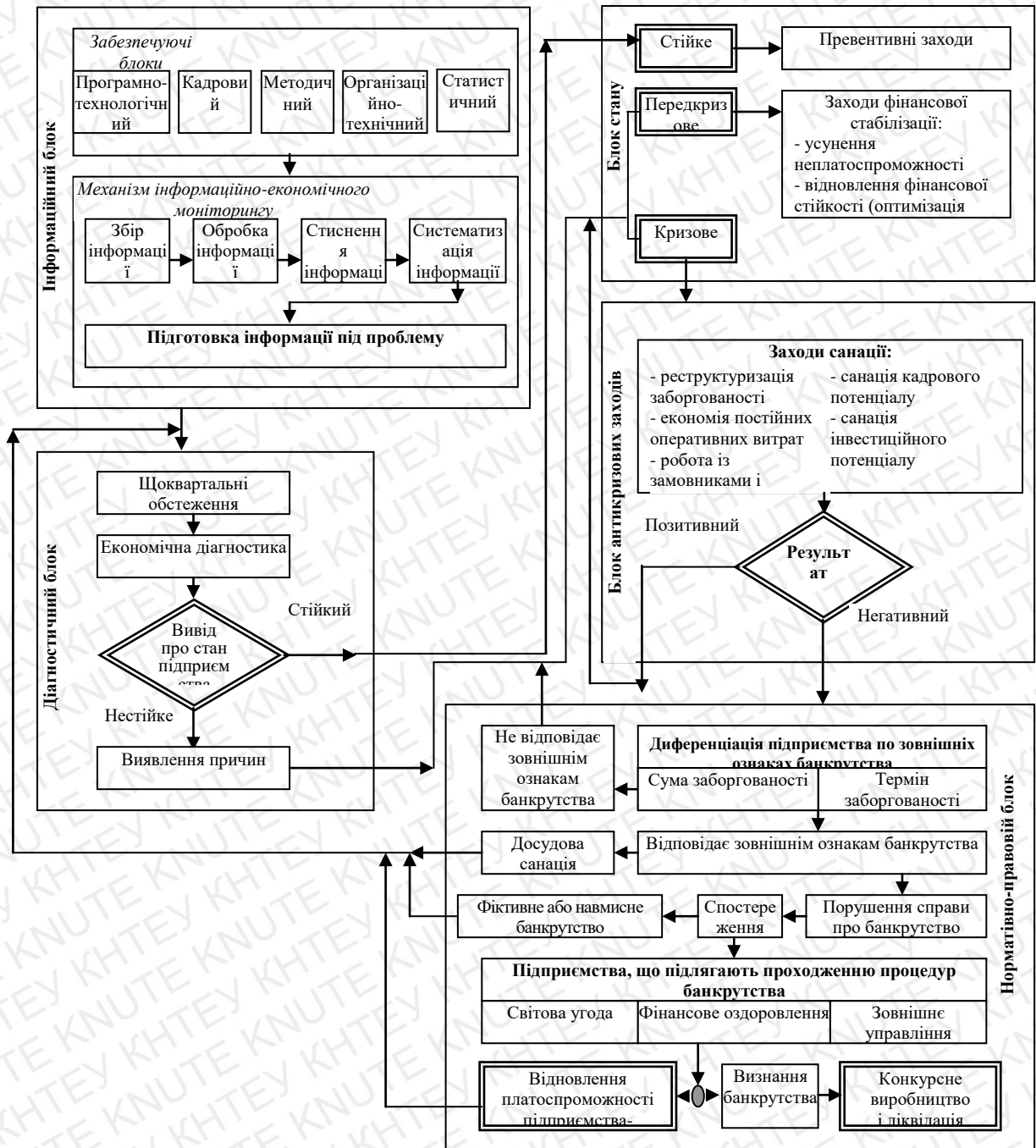


Рис. 3. 1. Модель механізму антикризового управління

По-перше, істотно розширити потенційні можливості по його практичному використанню.

По-друге, сприяє забезпеченню розробки і здійснення стратегій антикризового розвитку в рамках стійкого функціонування готелю з повнішим обліком змін, що відбуваються не тільки в системі підприємства, але і в зовнішньому економічному просторі.

Оскільки моделювання механізму антикризового управління реалізовується у напрямі забезпечення взаємодії механізмів окремих складових, то реалізація цього процесу дозволяє забезпечити отримання ефекту синергії. Розвиток механізму інформаційного забезпечення є базовою, пов'язуючою ланкою забезпечення стійкості системи функціонування моделі механізму антикризового управління, оскільки інформація є тим середовищем функціонування бізнесу, без якої неможливо говорити про можливість розвитку взагалі, і тим більше про можливість існування і розвитку бізнесу, що функціонує в умовах передкризового або кризового стану.

Більш того, проведення економічного моніторингу в рамках економічної оцінки неможливе у відсутність «стиснення» інформації до рівня підготовки її «під проблему». У свою чергу, якісне інформаційне забезпечення знаходиться в тісній залежності від якості організації програмно-технічного забезпечення і розвитку інформаційних технологій.

Отже, модель антикризового управління готелем повинна базуватися на аналізі всіх можливих шляхів виходу з кризи.

3.2. Етапи, інструменти та ризики реалізації антикризової стратегії

У багатьох випадках кризові ситуації в розвитку підприємства практично неможливо усунути. Зарубіжні та вітчизняні вчені, досліджуючи

проблематику антикризового управління підприємства, розробили велику кількість різноманітних класифікацій криз.

Фактори кризи – це внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства, настання який призводить до кризового стану.

1. Зовнішні фактори (незалежні від діяльності підприємства). У свою чергу, вони поділяються на підгрупи: загальноекономічні фактори розвитку країни. До складу цих факторів входять тільки ті, які впливають на господарську діяльність даного підприємства (інфляція, спад обсягу національного доходу, податкова система, доходи населення, законодавство); ринкові фактори. При розгляді цих факторів досліджуються негативні для підприємства тенденції розвитку товарних і фінансових ринків (ємність ринку, монополізм, співвідношення попиту та пропозиції, нестабільність фондового, валютного, фінансового ринків); інші зовнішні фактори. Їхній склад підприємство визначає самостійно.

2. Внутрішні фактори (залежні від діяльності підприємства). Вони також поділяються при аналізі на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків: фактори, пов'язані з виробничою діяльністю (маркетинг, структура поточних витрат, неефективний виробничий менеджмент, недостатньо диверсифікований асортимент); фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю (неефективний фондовий портфель, висока тривалість будівельно-монтажних робіт, істотні перевитрати інвестиційних ресурсів); фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю (неефективна фінансова стратегія, ріст дебіторської заборгованості, висока вартість капіталу, перевищення припустимих меж фінансових ризиків).

Якщо негативний розвиток був своєчасно виявлений, то можна прийняти адекватну корекцію курсу на нормальний розвиток. Для розробки такої корекції необхідні чіткі знання про процес кризи та етапи його розвитку. В науковій літературі прийнято розрізняти три стадії розвитку кризи на підприємстві, які узагальнено в

Вирішення фінансово-економічних питань у кризовому стані ймовірно за допомогою розробки фінансової стратегії, пошуку необхідних резервів для його забезпечення. Процес реалізації антикризового управління шляхом розробки фінансової стратегії підприємства включає в себе декілька етапів.

Перший етап – оцінка схильності готелю «ALFAVITO» до банкрутства. Методи інтегральної оцінки банкрутства засновані на комплексному розгляді економічних показників. Одним із розповсюджених методів такої інтегральної оцінки є "модель Альтмана" (або "Я – рахунок Альтмана"):

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5. (3.1)$$

Як альтернативний існує інший метод інтегральної оцінки загрози банкрутства «ALFAVITO» – "коефіцієнт фінансування важколіквідних активів".

Для прогнозування ймовірності банкрутства Пр використовується також модель Спрінгейта, яка передбачає такі розрахунки:

$$\text{Пр} = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D.$$

Також для експрес-аналізу фінансової стабільності «ALFAVITO» використовують систему показників У. Бівера.

Для визначення найбільш точної ймовірності банкрутства необхідно використовувати всі можливі методи оцінки. Для «ALFAVITO» можна використовувати систему показників У. Бівера, яка дає змогу оцінити кількість років до настання банкрутства, якщо така ймовірність існує.

Наступний етап – це аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Найбільш поширеним аналізом є SWOT-аналіз. Чітке визначення сильних сторін може бути внутрішнім резервом протидії банкрутству, якщо загрози не будуть наростати. За сильними позиціями у виробництві, менеджменті, маркетингу та при нарощуванні ділової активності можуть формуватися фінансові запаси для подолання кризових явищ. Проте найдокладніше слід проаналізувати небезпеки й загрози та слабкі сторони підприємства з метою

напрацювання системи ефективних контрзаходів у протидії симптомам фінансової кризи.

Третім етапом є аналіз ресурсних можливостей запобігання чи подолання кризи. Цей аналіз передбачає діагностику рушійних сил, які доцільно мобілізувати для протидії кризовим явищам чи для виходу із кризи. По-перше, проводимо аналіз потенціалу протидії банкрутству та після кризового виживання підприємства, який передбачає виявлення, розрахунок та оцінку його здатності до нормалізації стану господарської системи, відновлення конкурентоспроможності готелю «ALFAVITO» й забезпечення ефективності господарювання.

За різними аспектами оцінки такий потенціал розглядається як потенціал:

1. стратегічний – взаємозв'язана сукупність ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей за очікуваними змінами зовнішнього середовища;

2. ринковий – сукупність умов і засобів підприємства у реалізації ринкової діяльності;

3. конкурентоспроможний – сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку;

4. антикризовий – сукупність ресурсів підприємства та можливостей їх відновлення.

Якості аналітичного забезпечення антикризового управління готелю «ALFAVITO» можливо досягнути при оцінках потенціалу стійкості щодо банкрутства на основі розрахунків очікуваного грошового потоку. Очікуваний грошовий потік можна оцінити на основі: оцінок виконання бізнес-плану в повному обсязі з чітким дотриманням платіжно-розрахункової дисципліни; планових параметрів діяльності підприємства, але з урахуванням слабких сторін, загроз і небезпек, які неминуче проявляться в аналізованому

періоді; планових параметрів діяльності підприємства при повній мобілізації сильних позицій і сприятливому зовнішньому середовищі.

Кількісне визначення потенціалу стійкості готелю «ALFAVITO» щодо банкрутства не викликає труднощів на основі класичного аналізу грошових потоків. Суттєве значення має оцінка якісних параметрів стійкості щодо фінансової кризи. До них належать наступні параметри:

1. частка операційного грошового потоку;
2. частка інвестиційного грошового потоку;
3. частка фінансового грошового потоку;
4. еластичність позитивного і негативного грошових потоків;
5. боргове навантаження негативного грошового потоку;
5. коефіцієнт резерву подолання фінансової кризи.

Після завершення аналізу готельне підприємство має дійти висновку щодо його фінансово-економічного стану, а також виявити причини, що привели до неефективної діяльності підприємства.

У готелю «ALFAVITO» виникає необхідність розробки нової або оновлення існуючої фінансової стратегії. Постійні зміни в технології, а також ситуації на ринку змушують підприємства, які прагнуть вижити і зберегти конкурентоспроможність, перебудувати свою стратегію, свою діяльність, свій бізнес. Тому реінжиніринг став елементом повсякденного життя багатьох підприємств.

Для забезпечення значних змін показників діяльності готельного підприємства «ALFAVITO» пріоритетною є мобілізація внутрішніх резервів відновлення й зміцнення його платоспроможності. Для досягнення цього пропонуємо використовувати три основні групи резервів.

1. Резерви операційної діяльності: раціоналізація ресурсного забезпечення і використання ресурсів; вдосконалення організації виробництва та праці й застосування найбільш ефективних способів просування товарів на ринку; впровадження інноваційного менеджменту на всіх ієрархічних рівнях підприємства; дієвий контроль і стимулювання

високопродуктивної праці; гнучкі виробничі системи й оптимізація розмірів виробничо-збутової діяльності.

2. Резерви інвестиційної діяльності: оптимізація інвестиційного портфеля і вихід із неефективних інвестиційних проектів; підвищення ефективності реалізації проектів реального та фінансового інвестування (скорочення строків будівництва, поетапне виведення на проектну потужність об'єктів, вкладення вільних фінансових ресурсів у венчурні підприємства, наукомісткі виробництва тощо).

3. Резерви фінансової діяльності: ефективне розміщення власного та іншого капіталу в рентабельні активи; залучення довгострокових позик і кредитів; ефективне реінвестування прибутку та раціональна дивідендна політика

У завдання управління фінансовою діяльністю готелю «ALFAVITO» входить знаходження оптимального співвідношення між короткостроковими і довгостроковими цілями розвитку готельного комплексу і рішеннями, що приймаються в рамках фінансового управління.

Завданням управління фінансовою діяльністю готельного підприємства «ALFAVITO» також є визначення пріоритетів і пошук компромісів для оптимального поєднання інтересів різних господарських підрозділів у прийнятті інвестиційних проектів і виборі джерел їх фінансування.

Зрештою головне в управлінні фінансовою діяльністю готелем «ALFAVITO» - це прийняття рішень щодо забезпечення найбільш ефективного руху фінансових ресурсів між готельним комплексом і джерелами його фінансування, як зовнішніми, так і внутрішніми. Управління потоком фінансових ресурсів, виражених в грошових коштах, є центральним питанням в управлінні фінансовою діяльністю.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до мети досліджено у ході роботи було вирішено наступні завдання:

- на основі теоретичних даних визначена сутність антикризового менеджменту;
- проведено аналіз методичних задач антикризового менеджменту;
- проведено аналіз і оцінка економічного стану готелю «ALFAVITO» м. Київ;
- досліджені причини, виникнення кризового стану на підприємстві;
- проаналізовані методи забезпечення високої фінансової ефективності, стійкості та високої конкурентноспроможності для готелю «ALFAVITO»;
- розроблено алгоритм виведення підприємства з кризи та методи ефективного управління підприємством.

Антикризове управління(менеджмент) – це процес використання методів, форм і процедур, для подальшого соціально-економічного оздоровлення фінансово-господарської діяльності приватного підприємця, галузі, підприємства, а так само створення і розвитку різних умов для подальшого виходу зі стану кризи економіки регіону або країни в цілому.

Технологія антикризового менеджменту являє собою поєднання послідовних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня його негативних наслідків. Вона неможлива без об'ємної дослідницько-аналітичної та соціально-організаційної діяльності. Технологія антикризового менеджменту – це не єдиний пошук варіантів поведінки: її варто назвати технологією активної управлінської діяльності, яка характеризується повним комплексом функцій, ролей і повноважень.

В сучасних умовах глобалізації економіки для розвитку готельного господарства України актуальними стають процеси об'єднання та інтеграції

готельних підприємств, формування нових форматів та структур управління. Функціонування ринку готельних послуг в Україні виявило цілий комплекс проблем, пов'язаних з труднощами переходу готельних підприємств до європейських стандартів обслуговування, проблемами підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках, підвищення ефективності управління і прибутковості готельного бізнесу.

Технологія антикризового менеджменту у роботі була проаналізована при прикладі готелю «ALFAVITO». За результатами аналізу можна дійти висновку, що у підприємства є можливість посилити фінансове положення при цьому акцент необхідно здійснювати на пошуки нових напрямів покращення господарської діяльності і одним на основі максимізації задоволення потреб споживачів. Проаналізувавши систему антикризового управління в готелі «ALFAVITO» можна констатувати, що його реалізація передбачає апробацію та розроблення практичних засад та впровадження конкретних антикризових програм.

Запропонована систематизація етапами впровадження антикризової стратегії готелю «ALFAVITO» сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, а також удосконаленню програми управління ризиками. Своєчасне виявлення та оцінка ризиків дає можливість протистояти негативному впливу чинників зовнішнього середовища, підвищити прибутковість, рентабельність та платоспроможність підприємства, недопустити збільшення витратомісткості діяльності, знизити ймовірність банкрутства, використати всі переваги від реалізації нових послуг, видів діяльності та виходу на нові ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Hotel Asset Management Principles and Practices» Educational Institute of the American Hotel Motel Assoc; 3rd edition (March 1, 2016) RIchard E. Musgrove(Author), CHAM(Author), CHA(Author), Lori E. Raleigh(Author), ISHC(Author), A.J. Singh(Author), Ph. D.
2. Bundy, Jonathan; Pfarrer, Michael D.; Short, Cole E.; Coombs, W. Timothy (2017). "Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development". *Journal of Management*. **43** (6): 1661–1692
3. Crisis Management: Resilience and Change 1st Editionby Sarah Kovoov-MisraSAGE Publications, Inc; 1 edition (March 8, 2019)264 pages
4. Crisis, Issues and Reputation Management: A Handbook for PR and Communications Professionals (PR in Practice)Kogan Page (April 28, 2014)280 pages
5. Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity (NULL) Fourth EditionSAGE Publications, Inc; Fourth edition (December 26, 2017)240 pages
6. Jeffrey Don Crump «Cyber Crisis Management Planning» Jun 29, 2019 150 pages
7. Hyung-il Jung «Restaurant Financial Management: A Practical Approach» Apple Academic Press; 1 edition (September 4, 2018) - 306c.
8. Innovating Out of Crisis: How Fujifilm Survived (and Thrived) As Its Core Business Was Vanishing Stone Bridge Press (May 5, 2015) 216 pages
9. Management Studies in Crisis: Fraud, Deception and Meaningless Research by Dennis TourishJul 31, 2019Cambridge University Press (August 29, 2019) 314 pages
- 10.Regina Phelps «Crisis Management: How to develop a powerful program» Chandi Media (August 16, 2018) – 296c.

11. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с.
12. Антикризовий менеджмент. Навчальний посібник рекомендовано МОН України Скібіцька Л.І.2017- 584с.
13. Безверхнюк Т. М. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля [Електронний ресурс] / Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. - 2014. - Вип. 2. - С. 23-29. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6
14. Белай С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія / С.В. Белай. – Х. : Вид-во НАНГУ, 2015. – 349 с.
15. Бурий С.А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: [Монографія] / С.А. Бурий, Д.С. Мацеха. – Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2016. – 93 с.
16. Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія / Т.А. Васильєва, О.Б. Афанасьєва — Суми: Вид. «Ярославна», 2013. — 488 с.
17. Головін Р. Г. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу / Р. Г. Головін. // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 1. – С.1-8
18. Глебова А.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А.О. Глебова, Т.О. Конзерська // Молодий вчений. – 2015. – № 11 (26). Ч. 2. – С.35-40.
19. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.profibook.com.ua>
20. Жарковская Е.П. Антикризисное управление: [Учебник] / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М. : Омега-Л, 2014. – 336 с.

21. Жекало Г.І. Політико-інституційні механізми регулювання політичних конфліктів в Україні [Текст] : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 / Жекало Ганна Іванівна ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Львів, 2016. - 20 с.
22. Спіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Спіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця : В НТУ, 2017. – 143 с.
23. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А. В. Камнева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2014. - № 4. - С. 15–
24. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. / Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. — Вип. 8. — 2014. — С. 107–114.
25. Кульчий І. О. Антикризове управління: навчальний посібник / І. О. Кульчий – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
26. Ліповська С.О . Соціоінженерна технологія антикризового менеджменту [Текст] / Сучасні проблеми управління: діалектика централізації та децентралізації. Матеріали VIII міжнародної наук.-практ. конф. (м.Київ, 10 грудня 2015 р.) / Укладачі: А.А.Мельниченко, І.В.Виселко. –К.:ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2015.– С.147-148.
27. Ліповська С.О. Антикризове управління в системі протидії деструктивних інформаційних впливів [Текст] / С.О.Ліповська // Горизонти суспільних трансформацій на шляху до подолання системної кризи сьогодення. Матеріали XIX Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів «Дні Науки ФСП» (20-21 квітня 2016 р.). / Укладачі: Мельниченко А.А., Федорова І.І., Виселко І.В., Пряміцин В.Ю. /-К.:ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2016.-244с. С.186-187.
28. Маховка, В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами[Текст]: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та

- управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Маховка В. М. – Полтава, 2015. – 277 с.
29. Мельниченко, О. О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів [Текст] / О. О. Мельниченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2015. – №2(9). – С. 16-22.
30. Мокряк К.В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством / Мокряк К.В. // Молодий вчений / Економічні науки. ОНЕУ. — 2016. — № 4 (31). — С. 142–146.
31. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: [монографія] / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2014. – 580 с.
32. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235-239.
33. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту / Віра Рубан // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 109-114.
34. Савельєв В.В. Модель зміни поведінки споживачів як основа маркетингової антикризової стратегії / В.В. Савельєв // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 4. – С. 3-5.
35. Стаття «The 10 Steps of Crisis Communications» Jonathan L. Bernstein 2016
<http://www.crisisnavigator.com/The-Ten-Steps-of-Crisis-Communications.490.0.html>
36. Стаття «Застосування сучасних методів антикризового управління на вітчизняних підприємствах» Коваленко О.В., Вербицька Є.С. 2016р.
Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії
37. Тимошенко, О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства [Текст] / О.В. Тимошенко, О.Ю.

- Буцька, Ф.Х. Сафарі // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-полі-графічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. — Том 23. — № 2. — С. 187–192.
- 38.Ткачова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління / Н. М. Ткачова // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 8. – С. 124–130.
- 39.Ткачова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління / Н. М. Ткачова // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 8. – С. 124–130.
40. Фінансовий менеджмент [текст] навч.пос. / За заг. ред. І.О. Школьник, В.М. Кремень [І.О. Школьник, В.М. Кремень, С.М. Козьменко та ін.]. — К.: «Центр учбової літератури», 2015. — 488 с
- 41.Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення / І. В. Ярова // Вісн. Акад. мит. служби України. – 2012. – № 2. – С. 22–28. – (Серія: Державне управління)
- 42.Міністерство фінансів України: <http://www.minfin.gov.ua>.
- 43.Державна фіскальна служба України: <http://www.sfs.gov.ua>.
- 44.Ліга Бізнес Інформ: www.liga.net
- 45.Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>
- 46.Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку: <http://www.ssmc.gov.ua>

ДОДАТКИ