

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

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

Презентація дипломної роботи

**на тему: "Розробка стратегії антикризового
менеджменту туристичного підприємства"**

Виконала: Денеж М.О.

Науковий керівник: к. фіз.-мат. н., доц., зав.каф., Примаєв Т.Ю

- 
- **Мета кваліфікаційної роботи** - виявити чинники, що зумовляють виникнення кризових явищ. Розробка пропозицій антикризового менеджменту туристичного підприємства та надання рекомендацій щодо уникнення і запобігання кризового становища туристичного підприємства. Підвищити якість вже наявних послуг туристичного підприємства;
 - **Об'єктом дослідження є** туристичне підприємство ТОВ «Фламінго-Тревел»;
 - **Предметом кваліфікаційної роботи є** застосування антикризової стратегії на туристичному підприємстві .

Завдання кваліфікаційної роботи

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

Фактори, які впливають на ефективність діяльності туристичного підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Репутація підприємства	Політичні
Ефективність ціноутворення	Економічні
Робота менеджерів	Соціальні
Доступність та зручність розташування туристичного підприємства	Технологічні катастрофи
Навчання персоналу	Природні катаклізми
Гнучкість та адаптативність	

Класифікація криз підприємства

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

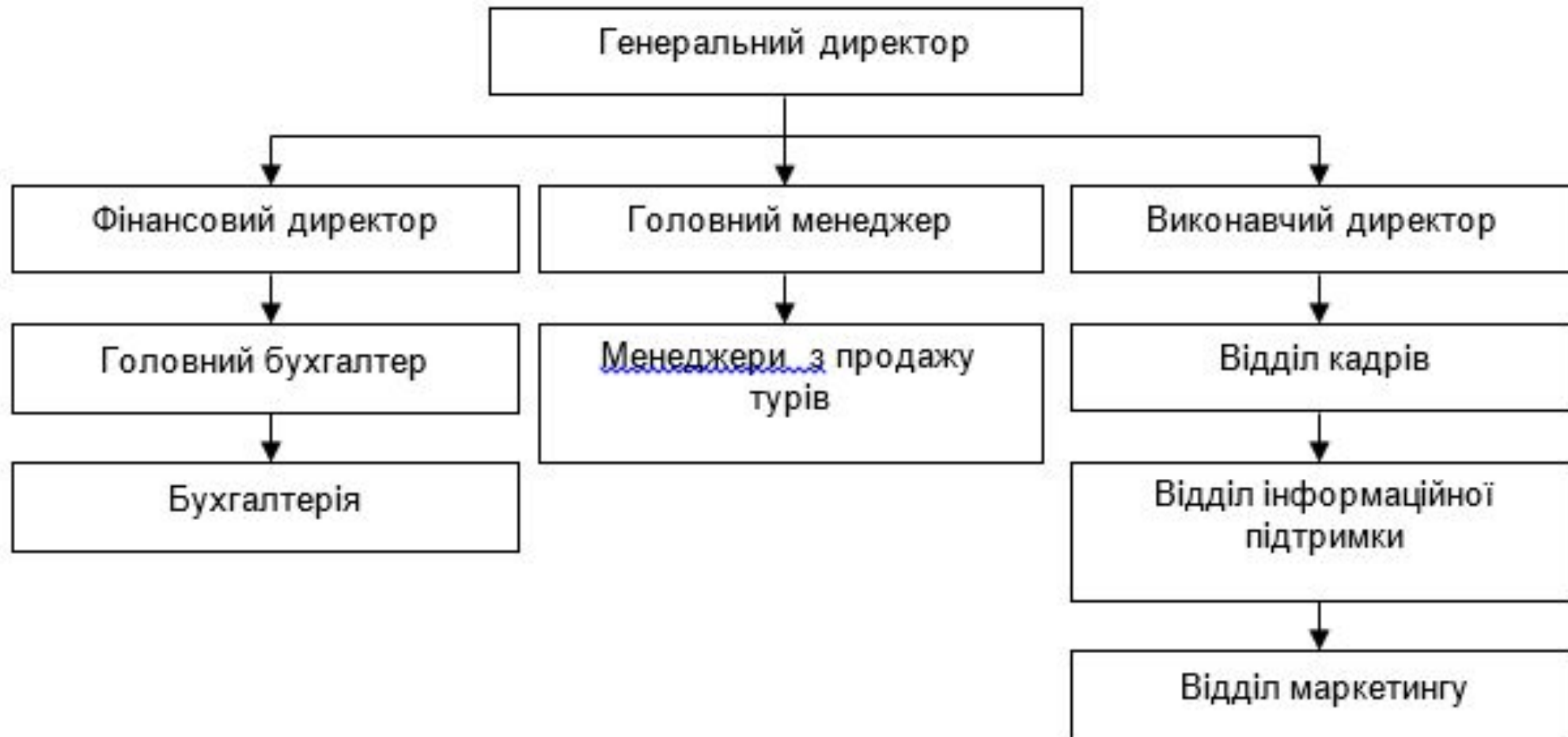
Види економічної діяльності, які здійснює туристичне підприємство ТОВ "Фламінго-Тревел"

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

Розподіл туристів 2020-2021 рр.



Структура персоналу ТОВ "Фламінго-Тревел"



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

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

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

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

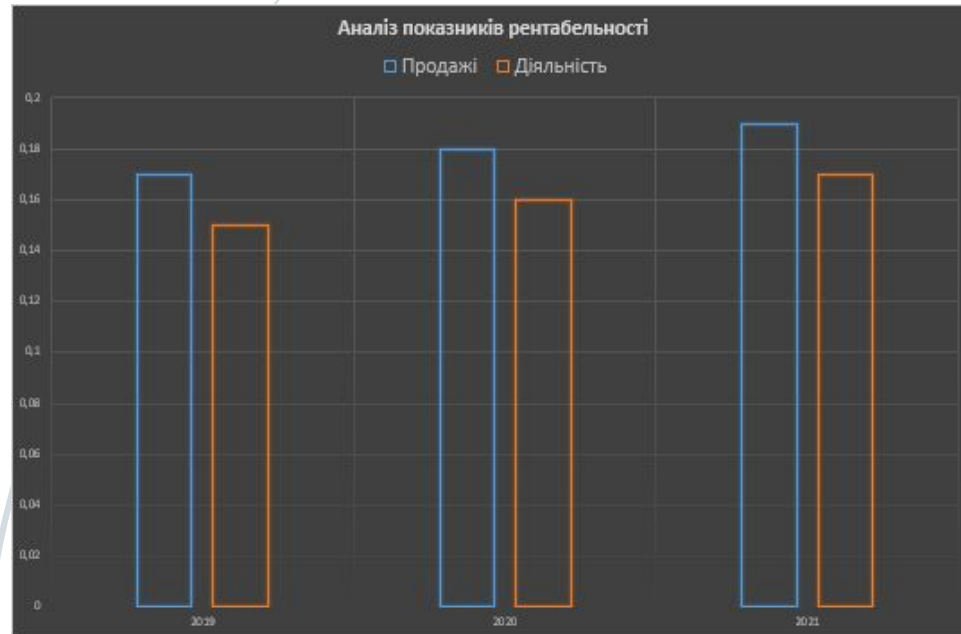
Розрахунок коефіцієнтів руху персоналу туристичної агенції ТОВ «Фламінго-Тревел» за період 2019-2021 рр.

Показники	Формули	Роки			Відх +/-		Темп росту, %	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт обороту з прийому (Кпр)	$K_{пр} = N_{пр.} / N_{сп} * 100\%$	50	7,14	46,67	-42,86	39,52	-85,71	553,33
Коефіцієнт обороту з вибуття (Кв)	$K_{в} = N_{звіл.} / N_{сп} * 100\%$	56,25	28,57	46,67	-27,68	18,10	-49,21	63,33
Коефіцієнт плинності кадрів (Кп)	$K_{т} = (N_{зв.в.б.} + N_{зв.т.д.}) / N_{сп} * 100\%$	31,3	14,29	26,67	-16,96	12,38	-54,29	86,67

Показник	2019	2020	Відхилення	
1	2	3	Абсолютне	Відносне%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	82258,10	26921,64	- 55336,46	- 67,27
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	75364,10	24650,73	- 50713,37	- 67,29
Валовий прибуток	6894,00	2270,91	- 4623,09	- 67,06
Інші операційні доходи	1258,20	451,45	- 806,75	- 64,12
Адміністративні витрати	2103,10	301,47	- 1801,63	- 85,67
Витрати на збут, тис. грн	4254,50	1791,68	- 2462,82	- 57,89
Інші операційні витрати, тис. грн	1654,51	604,75	- 1049,35	- 63,44
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток, тис. грн	140,50	24,46	- 116,04	- 82,59
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-
Інші доходи	-	26	26	-
Фінансові витрати	-	-	-	-
Інші витрати	-	-		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток/збиток	140,50	50,46	- 90,04	- 64,09
Податок на прибуток від звичайної діяльності	25,29	9,08	- 16,21	- 64,09
Фінансові результати від звичайної діяльності:прибуток/збиток	115,21	41,37	- 73,84	-64,09
Чистий прибуток (збиток)	115,21	41,37	- 73,84	- 64,09

Показник	2020	2021	Відхилення	
1	2	3	Абсолютне	Відносне%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26921,64	44691,60	17769,96	66,01
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24650,73	40662,62	16011,89	64,96
Валовий прибуток	2270,91	4028,98	1758,07	77,42
Інші операційні доходи	451,45	603,70	1523	33,72
Адміністративні витрати	301,47	1843,72	1542,25	511,57
Витрати на збут, тис. грн	1791,68	1662,60	-129,08	-7,20
Інші операційні витрати, тис. грн	604,75	1041,10	436,35	72,15
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток, тис. грн	24,46	85,27	60,81	248,66
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-
Інші доходи	26	-	-	-
Фінансові витрати	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток/збиток	50,46	85,27	34,81	68,99
Податок на прибуток від звичайної діяльності	9,08	15,35	6,27	68,99
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток/збиток	41,37	69,92	28,54	68,99
Чистий прибуток (збиток)	41,37	69,92	28,54	68,99

Аналіз динаміки показників рентабельності підприємства 2019-2021 рр.



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

Ставлення споживачів до ТОВ "Фламінго-Тревел"

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

Матриця
SWOT–аналізу
ТОВ
«Фламінго-
Тревел»

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

Типи антикризового менеджменту





Основним завданням власника на етапі «виживання» є визначення і утримання ключових співробітників, адже цілком можливо, що зовсім без втрат людських ресурсів обійтись буде неможливо. Щоб розуміти як все ж таки діяти роботодавцю у період кризи, перш за все необхідно здійснити проведення комплексної діагностики фінансового стану підприємства та спрогнозувати майбутні сценарії, визначитися з стратегією в умовах кризи та можливістю перепрофілювання підприємства на період обмеження основної діяльності.

На практиці ефективним способом для уникнення масових скорочень персоналу в умовах сучасної кризи є зміна підходу до оплати праці на підприємстві

Шляхи зменшення
фонду оплати праці:

скорочення витрат на
утримання
персоналу за
рахунок зменшення
норм робочого часу

скорочення витрат на
утримання
персоналу за
рахунок зміни
системи оплати
праці

Методи діагностики ймовірності банкрутства за Е. Альтманом та Бівером

модель Альтмана

Z-модель Альтмана – математична формула, яка вимірює ступінь ризику банкрутства кожної окремої компанії, розроблена американським економістом Едвардом Альтманом у 1968 р. Загальний економічний сенс моделі є функцією від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за минулий період.

Недоліки: не включає ринкові докази, що мають відношення до ймовірності банкрутства, зокрема, дохідність, відношення боргу до ринкової вартості активів, ціна акцій.

модель Бівера

Коефіцієнт Бівера використовується для виявлення незадовільної структури балансу.

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

Результати оцінки банкрутства

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

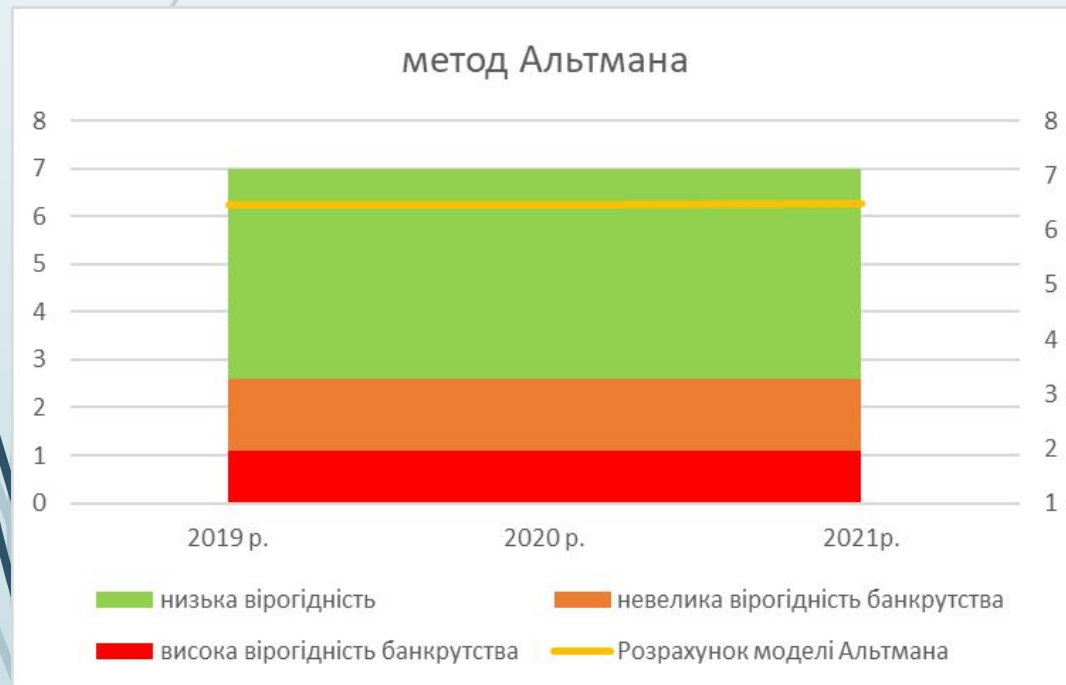
Показник			Роки	
	Методика розрахунку	2019	2020	2021
X1	Чистий дохід від реалізації послуг/сума активів (сума усіх доходів)	0,985	0,983	0,987
X2	Чистий прибуток/сума активів (сума усіх доходів)	0,001	0,002	0,002
X3	Прибуток до оподаткування/сума активів (сума усіх доходів)	0,002	0,002	0,002
Z ₂₀₁₉	6,47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

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

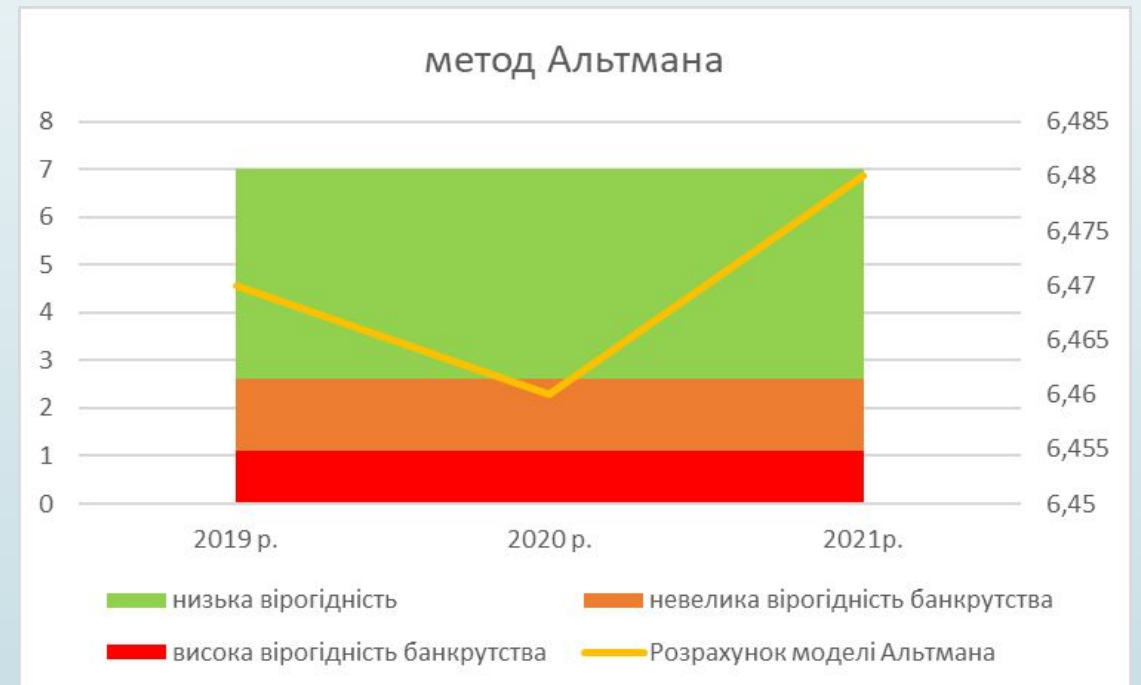
Показник		Методика розрахунку	2019	2020	2021
Економічна рентабельність		Чистий прибуток/сума активів	0,001274302	0,001396	0,001418
Фінансовий левередж		Заємний капітал/Баланс	0	0	0

Результати аналізу за Альтманом

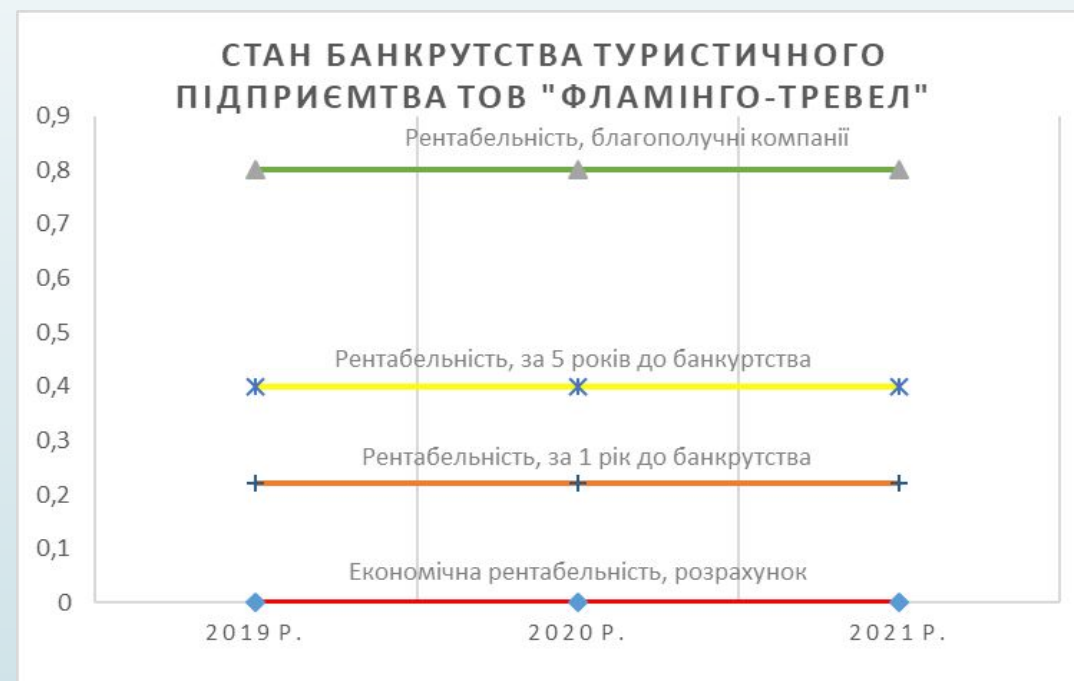
В реальному масштабі



За розрахунком



Результати аналізу за Бівером





Для поліпшення фінансового стану ТОВ «Фламінго Тревел» рекомендується:

- Зменшити витрати на утримання персоналу завдяки зміні методики оплати праці (платити мінімальну зарплату та % за кількість проданих турів);
- Підвищення конкурентоспроможності та привабливості послуг та продуктів, що надає підприємство;

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

Обчислення економічного ефекту

Розрахунок має вигляд: $6700 \cdot 15 \cdot 12 = 1206$ тис.грн.

Витрати з ЄСВ = 1471,32 тис.грн

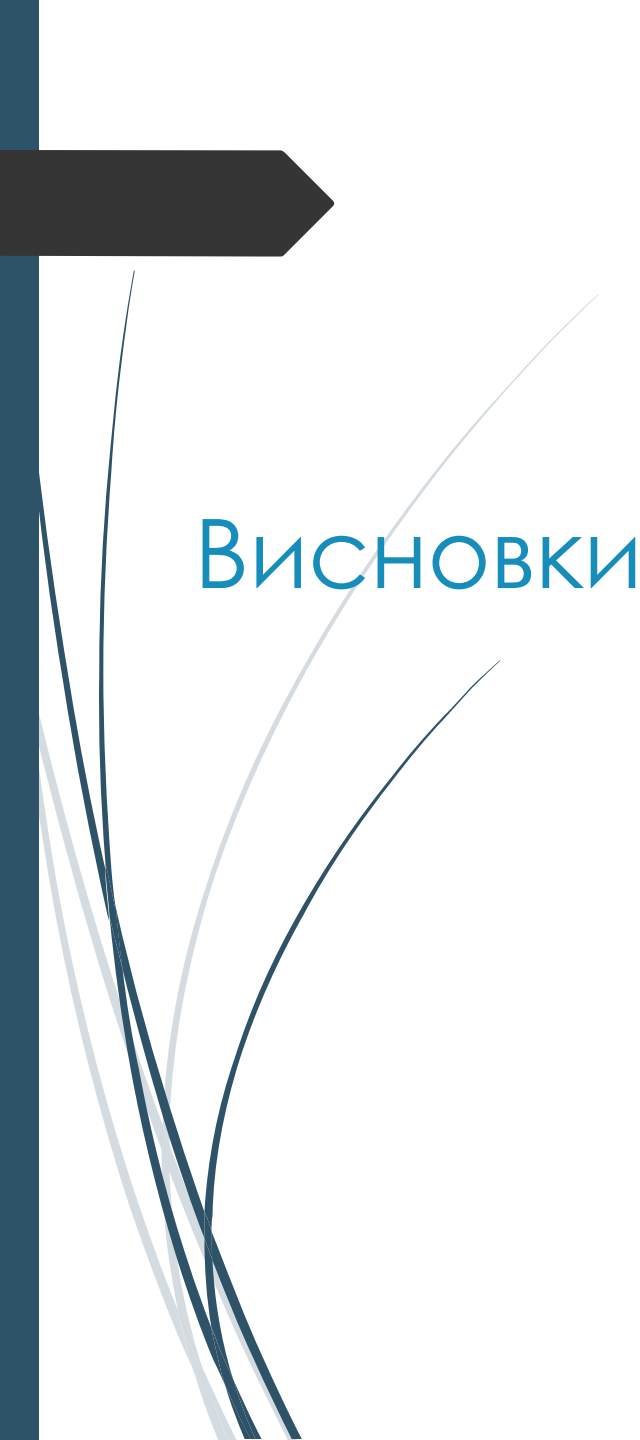
З урахуванням інфляцій за 2021, 2022 та 2021 рр., показник чистого доходу від реалізації послуг на 2024 рік складає 72221,38 тис.грн. Витрати на заробітню плату мають вигляд: $72221,38 \cdot 3\% = 2166,64$ тис.грн. З ЄСВ 22% = 2643,30 тис.грн

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

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

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

Показник	2021	2024	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	44691,60	72221,38	27529,78	61,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40662,62	65710,57	25047,95	61,60
Валовий прибуток	4028,98	6510,82	2481,83	61,60
Інші операційні доходи	603,70	975,58	371,88	61,60
Адміністративні витрати	1843,72	2979,44	1135,72	61,60
Витрати на збут, тис. грн	1662,60	2686,75	1024,15	61,60
Інші операційні витрати, тис. грн	1041,10	1682,41	641,31	61,60
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток, тис. грн	85,27	137,79	52,52	61,60
Економічний ефект від пропозицій	-	1419,30	1419,30	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-
Інші доходи	-	-	-	-
Фінансові витрати	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток/збиток	85,27	1557,09	1471,82	1726,16
Податок на прибуток від звичайної діяльності	15,35	280,28	264,93	1726,16
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток/збиток	69,92	1276,81	1206,89	1726,16
Чистий прибуток (збиток)	69,92	1276,81	1206,89	1726,16



Висновки

За результатами аналізу роботи туристичного підприємства ТОВ "Фламінго-Тревел" ми побачили, що воно є достатньо конкурентоспроможним, але при цьому має недоліки у функціонуванні під час кризи.

Основною рекомендацією наразі буде застосування нової моделі оплати праці, що дозволить підприємству значно зекономити, зберегти робочі місця, не позбуваючись при цьому ресурсу, без якого вихід з кризи неможливий.

Надалі пропонуємо посилювати маркетингові комунікації шляхом роботи з топ-блогерами; використання контенту, створеного користувачами Instagram; використання націлених кампаній; комбінування методів просування; запровадження мобільного додатку для туристичного підприємства; програма лояльності клієнтів.

Війна та розвиток фінансової ситуації країни у 2022 та 2023 рр. не дозволять вийти з кризи, тому альтернативою буде надавати туристичне обладнання у прокат, що дозволить підзаробити.

Головним для підприємства буде залишитися "на плаву" під час кризи.



Дякую за
увагу!