**ВСТУП**

Тема невизначеності в процесі організації ефективного управління туристичним підприємством є надзвичайно актуальною як для окремих підприємницьких одиниць, так і для системи господарювання в цілому. Уникнути невизначеності в підприємництві неможливо, адже вона являє собою елемент об’єктивної дійсності, тому що завжди існує аспект неоднозначності розвитку, неможливості точного прогнозування певних подій, неповної чи недостовірної інформації. Невизначеність має велике значення, так як адаптація туристичних підприємств до умов, що постійно змінюються, є одним з найголовніших завдань забезпечення їх стійкого розвитку.

В Україні невизначеність середовища господарювання виникає насамперед внаслідок розвитку трансформаційних процесів, реструктуризації економіки та воєнно-політичної нестабільності. Для підприємств туристичної галузі ці процеси ускладнюють умови їх функціонування. Це безсумнівно потребує використання нових підходів до організації управління, які врахували б максимальну кількість факторів, що виникають завдяки впливу невизначеності на поведінку вітчизняних туристичних підприємств.

Діяльність туристичних підприємств в сучасних ринкових умовах господарювання характеризується певними особливостями, а саме:

нестабільністю функціонування, непропорційним розвитком виїзного та в’їзного туризму;

нерегламентованим та недостатньо контрольованим використанням туристичних ресурсів;

низьким рівнем реального платоспроможного попиту населення;

недостатньо розвиненою туристичною інфраструктурою;

недосконалим правовим полем господарювання підприємств і розвитку підприємницької активності;

недосконалістю і періодичною реструктуризацію організаційних структур управління суб’єктами господарювання в туризмі;

відсутністю узгодженої програми дій відомств в основних сегментах туристичної індустрії;

податковим тиском та відсутністю реальної фінансової підтримки з боку держави щодо підвищення іміджу та активізації просування національного туристичного продукту на міжнародному ринку тощо.

Невизначеність зовнішніх умов діяльності туристичного підприємства, змушує керівництво враховувати особливості управління в таких умовах. Вони повинні припустити, що будь-яка організаційна система (туристичне підприємство) не є детерміністською, а схильна до постійних змін в умовах невизначеності. Об’єктивно необхідна відмова від стиля управлінського впливу на підприємство, який визначає необхідність управлінських змін, що здійснюються вже після факту появи проблем функціонування підприємства. Неприпустима в сучасних умовах запізніла реакція на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, враховуючи високу динамічність та рівень невизначеності зовнішнього середовища туристичного ринку, підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств в сучасних економічних умовах потребує належного управління змінами в туризмі, що можна реалізувати за допомогою формування ефективного управління в умовах невизначеності або антикризового управління.

Фінансово-економічна криза, що продовжується в останні роки, події, пов’язані з проведенням антитерористичної операції на території Луганської області, негативно вплинули на в’їзний туристичний потік, структуру туризму та туристичні можливості регіону, який і так ніколи не був привабливим для туристів.

Як показує практика, здійснення будь-яких позитивних змін в розвитку туризму регіону має бути покладено безпосередньо на керівництво туристичних підприємств. Планування ефективного антикризового управління туристичним підприємством виступає головною запорукою успіху для здійснення туристичної діяльності в умовах невизначеності. На керівництво туристичних кампаній покладено велику відповідальність за розбудову туристичної галузі в регіоні, тому вони повинні застосовувати такі антикризові інструменти, які будуть ефективними при цьому мало затратними або, навіть, безкоштовними.

**Метою** магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, а також розробка практичних рекомендацій стосовно управління діяльністю туристичного підприємства в умовах невизначеності.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

розглянуто поняття і сутність управління туристичним підприємством в умовах невизначеності;

визначено особливості, функції та принципи управління туристичним підприємством в умовах невизначеності;

встановлено методичні основи діагностики ефективності управління туристичним підприємством в умовах невизначеності.

проаналізовано сучасний стан туристичної галузі Луганської області;

дано загальну характеристику туристичного підприємства ПП «ТЕЛЕМАК;

оцінено ефективність управління туристичного підприємства ПП «ТЕЛЕМАК» в умовах невизначеності;

сформовано модель управління туристичним підприємством в умовах невизначеності;

запропоновано інструменти управління туристичним підприємством ПП «Телемак» в умовах невизначеності;

розроблено новий туристичний маршрут «Луганщина – це Україна» як ефективний інструмент подолання кризи туристичними підприємствами Луганської області.

**Об’єкт дослідження**: туристичне підприємство.

**Предмет дослідження**: комплекс теоретичних та практичних аспектів організації управління діяльністю туристичним підприємством в умовах невизначеності (на прикладі ПП «Телемак»).

Для вирішення поставлених завдань у роботі були використані такі **методи дослідження**: економіко-математичний, системний та аналітичний, метод узагальнення, класифікації, порівняння, структурно-логічний та інші.

**Теоретична та методологічна база дослідження.** При написанні магістерської роботи були використані наукові праці таких авторів як, Білецька І.М., Маркіна І.А., Маховка В.М., Кокорєва О.В., Герасимчук Н.А.

Гришова І. Ю., Шконда В. В., Кудла Н.Є., Любіцева О.О., Кіш Г.В. і багато інших, та взято за основу вивчення даної проблеми. Окрім того було проаналізовано державні нормативно-законодавчі та місцеві регуляторні акти серед них: Закон України «Про туризм», Закон України «Про банкрутство»; Стратегія розвитку Луганської області до 2020 року.

**Практичне значення отриманих результатів**. Практичне значення магістерської роботи полягає в її результатах, які мають не лише теоретичну але і практичну значимість при організації управління туристичними підприємствами в умовах невизначеності. Матеріал магістерської роботи, висновки та рекомендації можуть бути використані керівництвом туристичної кампанії «Телемак» та іншими туристичних підприємствами Луганської області.

**Публікації.** Основні результати дослідження опубліковано в 1 міжнародній статті у науково-практичному журналі. Загальний обсяг публікацій 0,57 д.а, з яких автору належить 0,17 д.а.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 134 сторінках друкованого тексту. Матеріали магістерської роботи містять 33 таблиці і 15 рисунків, які подано на 49 сторінках. Список використаних джерел з 97 найменувань вміщено на 10 сторінках і 16 додатків – на 27 сторінках.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**1.1. Поняття і сутність управління туристичним підприємством в умовах невизначеності**

Наростання ступеня невизначеності глобального бізнес-середовища та малопрогнозованості кризових явищ в останні десятиліття стимулювали зростання наукового інтересу до питань дослідження причин виникнення ризиків в туристичній діяльності та розробки механізмів антикризового управління в період їх настання.

Невизначеність – це об’єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об’єктивні та суб’єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів[16].

Причини виникнення невизначеності:

недетермінованість процесів, які мали місце на підприємстві та в економічному житті;

суб’єктивний аналіз інформації під час планування поведінки суб’єкта господарювання;

відсутність правдивої інформації підприємств щодо своєї фінансово- господарської діяльності, приховування інформації;

вплив суб’єктивних чинників на результати проведених аналізів (рівень кваліфікації працівників, що аналізують, тощо);

наявність систематичних, випадкових або механічних помилок в інформації (рис. 1.1).

Також причини виникнення невизначеності й зумовленого нею ризику поділяють на три групи.

Причини виникнення невизначеності

Недетермінованість (наслідок неймовірності певного передбачення та прогнозування) процесів, які мали місце на підприємстві та в економічному житті

Наявність помилок в інформації:

систематичних;

випадкових;

механічних(найменш шкідливих)

Суб’єктивний аналіз інформації під час планування поведінки суб’єкта господарбвання

Відсутність правдивої інформації підприємств своєї фінансово-господарської діяльності, приховування інформації

Вплив суб’єктивних чинників на результати проведених аналізів (рівень кваліфікації працівників, що аналізують, тощо)

we we

**Рис. 1.1. Основні причини невизначеності.**

Джерело:[16]

Перша група. Більшість пов’язаних з економікою процесів є принципово індетермінованими. Таким, наприклад, є науково-технічний прогрес, про хід якого неможливо зробити точний прогноз. Важко передбачити також різні природні явища, зміни клімату, розвиток смаків споживачів тощо.

Друга група. Можна говорити про економічно оптимальну неповноту інформації, бо нерідко більш доцільно працювати з неповною інформацією, ніж збирати вкрай дорогу практично повну інформацію. До цієї групи можна віднести і неповноту інформації, обумовлену обмеженістю потужностей для її обробки, бо ця обмеженість пояснюється економічними причинами. Сюди ж відносять і неточності, що виникають внаслідок наближених методів оцінки даних, наприклад вибіркові спостереження і експертні оцінки. Зменшення цих неточностей також потребує певних додаткових затрат.

Третя група. Існує, так би мовити, «організована» невизначеність, або асиметрія інформації. Вона спричинена тим, що нерідко деякі економічні агенти вважають доцільним приховувати деяку частину інформації з економічних, політичних чи з інших причин. Наприклад, надто важко прогнозувати можливості зовнішньо-торгівельних операцій із стратегічними товарами. Іноді керуючому органові управління важко оцінити можливості та зусилля підлеглих підрозділів, і навпаки.

Ризик характеризує таку ситуацію, коли настання невідомих подій ймовірне та може бути оцінено кількісно, а невизначеність – коли ймовірність настання таких подій оцінити заздалегідь неможливо. У реальній ситуації господарські рішення майже завжди пов’язані з ризиком, що зумовлений наявністю ряду факторів невизначеності, заздалегідь непередбачених. За відсутністю невизначеності будь-які розходження між виручкою і витратами будуть усунені в процесі конкуренції, а прибуток дорівнюватиме нулю. У реальному світі, що постійно змінюється й тому завжди невизначений, такого не буває [57].

Причиною виникнення кризи у туризмі є ймовірність настання певного ризику. Існує багато підходів до класифікації ризику в туризмі у вітчизняній та світовій науці. На думку Школи І.М., ризик у туризмі можна розглядати як виробничий (ймовірність невиконання підприємством своїх зобов’язань за контрактом: ризики у реалізації, помилки у цінової політики, ризик банкрутства), фінансовий (кредитний, процентний, валютний ризик, втраченої фінансової вигоди), інвестиційний (впровадження на ринок нових туристичних продуктів) і страховий (обумовлений непередбачуваними подіями) [71].

Кокорєва О.В. ризики у туризмі поділяє на: економічні, політичні, соціальні та окремо виділяє потенційні ризики (ризик розміщення капіталу на розвиток мережі туристичних послуг; ризик згідно з вибором напрямів туристичної діяльності; загальноекономічні ризики; фінансові ризики; екологічні) [87].

Овчаров А.О. виокремлює ризики, пов’язані безпосередньо з туристами (мають місце під час підготовки, здійснення та завершення туристичної поїздки), інфраструктурні туристичні ризики (ймовірність зниження туристичної привабливості території); ризики технічних систем (пов’язані безпекою функціонування інфраструктурних об’єктів), ризики власне туристичних підприємств (внутрішні ризики) [52].

Любіцева О.О. наголошує на пріоритетності таких видів ризику як: мінливість попиту, випередження пропозиції над попитом, стихійні лиха та природні катастрофи [41].

Кудла Н.Є. виділяє ризики функціонального (якою на практиці виявиться послуга), фізичного (чи реалізація послуги не буде загрожувати життю чи здоров’ю туриста), фінансового (чи варто витратити кошти на реалізацію продукту), психологічного (як придбана послуга вплине на почуття гідності клієнта) та суспільного (пов’язані з впливом купівлі туристичного продукту на соціальний профіль туриста в межах його оточення) характеру [35].

UNWTO визначила 4 групи ризиків у туризмі: антикризовий

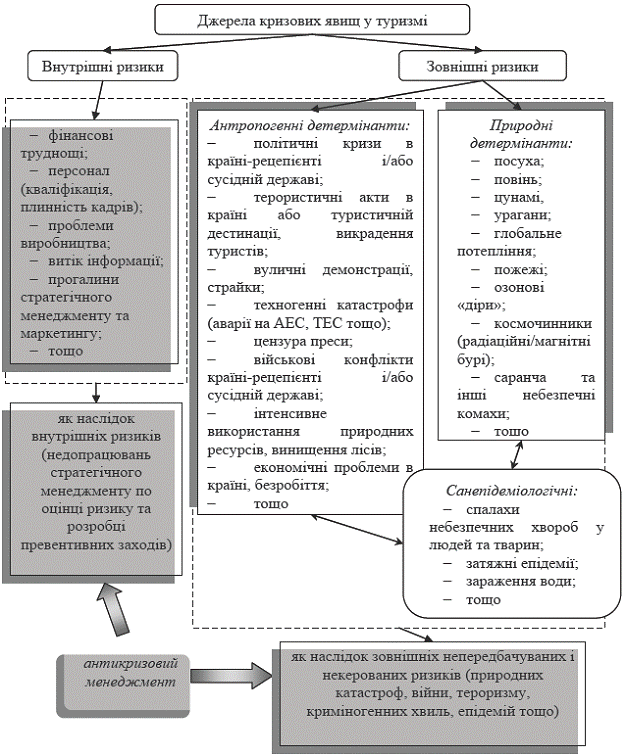
ризики соціального та інституційного характеру: рівень дрібної та організованої злочинності та насильства, тероризм, соціальні, політичні, релігійні конфлікти, військові дії;

ризики туристичної діяльності та суміжних галузей (транспорт, спорт та торгівля, які можуть бути небезпечними для туриста, його фізичного стану та економічних інтересів): низькі стандарти будівництва туристичної інфраструктури (конструкцій, пожежостійкість, екологічність матеріалів); «прогалини» у законодавстві, недобросовісна конкуренція, комерційні ризики та шахрайство;

ризики, пов’язані з власне туристом: захоплення небезпечними видами спорту, недбайливе водіння авто, споживання шкідливої їжі та напоїв, відвідування небезпечних місць, втрата особистих речей та документів, перевезення заборонених речей, подорож у нездоровому стані.

ризики природного характеру: незнання особливостей природного середовища дестинації (особливо флори і фауни), відсутність превентивного медичного обслуговування до моменту подорожі (вакцинація), недотримання санітарних норм споживання їжі (вулична їжа), ймовірність потрапити під вплив непередбачуваних природних катаклізмів [89].

На думку І.М. Білецької, джерелами кризи у туризмі можуть бути внутрішні (внутріорганізаційні) та зовнішні (позаорганізаційні) ризики, які зумовлюються впливом антропогенних та природних детермінантів (рис.1.2).

****

**Рис. 1.2 Джерела кризових явищ у туризмі**

Джерело: [84]

Проаналізувавши ризики та джерела кризових явищ в туризмі необхідно також визначити види кризових ситуацій, які виникають при наявності вищезазначених причин. Загалом виділяють декілька видів кризових ситуацій (табл.1.1.) [5, с. 266-267].

**Таблиця 1.1**

**Класифікація кризових ситуацій**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ознака**  **класифікації** | **Види**  **кризових ситуацій** |
| **1** | **2** |
| ***1. За характером проходження кризи*** | |
| **1.1. За масштабами проблеми:** | мікроекономічні (локальні) – охоплюють певну сферу діяльності підприємства;  макроекономічні – охоплюють окремі галузі або весь ринок |
| **1.2. За періодичністю:** | періодичні кризи – повторюються регулярно, тому є передбачуваними (сезонні кризи у туризмі);  проміжні кризи – короткі, менш гострі, їх відносно легко подолати |
| **1.3. За ступенем прогнозованості:** | прогнозовані – наступають на певному етапі розвитку (як правило, зрілості та спаді ринку), вимагають диференціації або диверсифікації діяльності;  непередбачувані – результат неочікуваних змін зовнішніх і/або внутрішніх умов підприємницького середовища |
| **1.4. За рівнем відкритості:** | явні (очевидні) – піддаються впливу з боку системи управління підприємства;  латентні (приховані) – найбільш небезпечні, оскільки непомітні на початкових стадіях |
| **1.5. За глибиною кризових процесів:** | м’які – короткострокові, легко прогнозовані і керовані;  глибокі – мають затяжний характер, приводять до руйнації різних структур соціально-економічної системи |
| ***2. За структурними характеристиками кризи:*** | |
| **2.1. За масштабами прояву:** | загальні – охоплюють всю соціально-економічну систему;  локальні – охоплюють окрему частину систем |

Продовження табл. 1.1.

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| **2.2. За сферами прояву:** | грошово-кредитний – викликані нестабільністю грошово-кредитної системи, |
|  | фінансові – торкаються сфери державних фінансів;  валютні – проявляються через знецінення національної валюти на світовому ринку;  біржові – як правило, є наслідком грошово-кредитної кризи. |
| ***3. Кризи соціально-економічного устрою країни:*** | |
| **3.1. Економічні кризи – пов’язані з циклічністю розвитку економіки (на фазі спаду та депресії):** | цикли Кітчена – виникають внаслідок диспропорцій товарно-матеріальних запасів на підприємстві (тривалість 3–5 років);  цикли Джаглера – в основі кризи є взаємодія грошово-кредитних чинників (тривалість 7–11 років);  цикли Кузнєца – пов’язані з структурними  зрушеннями у виробництві (тривалість 15–20 років);  «довгі хвилі» Кондрат’єва – циклічність пов’язана з радикальною технологічною перебудовою суспільного виробництва (тривалість 50 років) |
| структурні кризи – пов’язані з диспропорціями розвитку галузей;  криза преревиробництва – призводить до зниження попиту;  криза недовиробництва – призводить до утворення дефіциту |
| **3.2. Соціальні кризи** | зростання соціальної напруги в суспільстві внаслідок суперечностей між різними соціальними групами |
| **3.3. Політичні кризи** | кризові ситуації, які виникають у системі управління державою, кризи влади |
| **4. Природні кризи –** пов’язані із змінами природно-кліматичних чинників (повені, урагани, землетруси, природні пожежі тощо), є непередбачуваними і малопрогнозованими | |
| **5. Екологічні кризи –** виникають внаслідок негативного впливу людської діяльності на природне середовище (глобальне потепління, забруднення повітря, водних ресурсів тощо) | |

Джерело: [5, с. 266-267]

Варто зауважити, що наведена класифікація кризових ситуацій не є вичерпною, оскільки тенденція до наростання невизначеності середовища бізнесу дедалі частіше призводить до виникнення нових нетипових для системи управління ситуацій, а отже збільшує ризик настання кризових ситуацій.

Сьогодні спостерігаються тенденції щодо збільшення обсягів надання туристичних послуг, що актуалізує питання дослідження специфіки організації туристичної діяльності. При цьому на перший план виходить проблема забезпечення туристичного підприємства актуальною системою управління, яка б враховувала можливість швидкого реагування на непередбачувані кризові ситуації та містила б елементи запобіжного захисту від їх негативного впливу.

У сучасних умовах існують досить різні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством. Здійснюючи аналіз наявних підходів, описаних в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість поглядів авторів погоджується, що антикризове управління забезпечує:

уникнення кризових ситуацій;

зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві;

забезпечення належного рівня платоспроможності.

Основні підходи науковців до визначення поняття «антикризове управління» наведено в табл.1.2.

**Таблиця 1.2.**

**Визначення сутності поняття «антикризове управління» різними науковцями**

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Антикризове управління – це** |
| **1** | **2** |
| Дворник М.А. [ 20, с. 206] | це комплекс інструментів управління, спрямованих на передбачення, діагностику і своєчасне виявлення причин виникнення кризи, стабілізацію діяльності підприємства, вживання заходів із зниження наслідків кризи та створення на їх основі нових |

Продовження табл.1. 2.

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| Кіш Г.В. [ 29, с. 43] | це цілеспрямований вплив на підприємство з метою недопущення кризи, а у випадку виникнення кризи з метою її локалізації, запобігання його банкрутству |
| Дж. Кейнс [80, с. 119] | система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи |
| Василенко В.О. [13, с. 23] | це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку |
| Ситник Л.С. [59, с. 29] | здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи |
| Лігоненко Л.О. [39, с. 42] | це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству |
| Коротков Е.М. [33, с. 9] | управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства |
| Маховка В. [47] | специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління. |

Джерело: власна розробка автора на основі: [20, 29, 80, 13, 59, 39, 33, 47]

Зважаючи на наведені в таблиці визначення сутності антикризового управління можна зробити висновок, що в сучасних умовах антикризове управління направлене не лише на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, проте і на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку. У зв’язку з цим виникає необхідність формування на підприємстві системи антикризового управління, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

Антикризове управління є частиною системи управління підприємством, яка охоплює систему управлінських заходів з перевірки, попереджання, усунення кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. У сфері туризму антикризове управління потребує особливої уваги , оскільки туристична сфера перебуває у значно більшій залежності від можливих загроз настання природних, екологічних, соціальних та політичних криз, аніж інші галузі національної економіки.

Систему антикризового управління туристичним підприємством в умовах невизначеності схематично зображено на рис. 1.3. Основними елементами запропоновано визначати суб’єкт, об’єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління. Вона повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

Об’єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку туристичного підприємства, її усунення та запобігання.

Суб’єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи.

Предметом антикризового управління туристичним підприємством є передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її викликають, симптоми й наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, що спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [45].

Функції антикризового управління туристичним підприємством

Методологія антикризового управління туристичним підприємством

Система критеріїв оцінки ефективності антикризового управління туристичним підприємством

Мета та завдання

Процес антикризового управління туристичним підприємством

Принципи антикризового управління туристичним підприємством

Суб’єкт та об’єкт антикризового управління туристичним підприємством

**Система антикризового управління туристичним підприємством**

Предмет

**Рис. 1.3. Система антикризового управління туристичним підприємством в умовах невизначеності**

Джерело: [45, с. 103]

Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного функціонування туристичного підприємства на ринку, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, при будь-яких негативних економічних, соціальних і політичних явищах в країні або світі. Тобто насамперед туристичні підприємства повинні прагнути до встановлення відповідності внутрішнього середовища підприємства з невизначеним зовнішнім середовищем.

Система антикризового управління підприємств туристичної галузі  
в умовах невизначеності повинна забезпечувати:

попередню діагностику причин виникнення кризової ситуації на  
туристичних підприємствах;

аналіз зовнішнього середовища й потенціалу конкурентних переваг  
туристичних підприємств для вибору стратегії його розвитку;

розробку процедур фінансового оздоровлення підприємств туристичної  
галузі й системи контролю за їхньою реалізацією [50].

Таким чином, необхідність антикризового управління туристичними  
підприємствами в умовах невизначеності, з одного боку, відображає потреби подолання і розв’язання кризи, можливого пом’якшення її наслідків, а з іншого боку, обумовлена цілями розвитку.

Основними завданнями системи антикризового управління туристичним підприємством визначено:

здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);

негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;

забезпечення життєдіяльності підприємства в умовах кризи;

Отже, можна зробити висновок, що процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій суб’єкта управління з метою виведення туристичного підприємства з кризового стану завдяки виконанню всіх поставлених завдань.

**1.2. Особливості, принципи та функції управління туристичним підприємством в умовах невизначеності**

Антикризове управління – це, безумовно, важлива складова кожного напряму господарської діяльності підприємства. Антикризове управління включає механізми керування та певні інструменти нагляду і контролю за проблемними питаннями, розвитком та удосконаленням системи управління підприємством, галуззю. Цей безперервний процес є невід’ємним елементом загальної системи управління будь-яким підприємством, що включає в себе своєчасну діагностику кризової ситуації, комплексний аналіз причин її виникнення, визначення системи заходів щодо функціонування підприємства в умовах кризи, розробка стратегічного плану наступних дій.

Антикризове управління підприємством характеризується такими особливостями:

специфічність мети, яка полягає в збереженні і відновленні функціонування суб’єкта господарської діяльності;

використання в процесі реалізації антикризових дій специфічних інструментів і важелів, методів, прийомів та засобів управління, які супроводжуватимуться нестандартними та креативними рішеннями;

потреба у відповідному організаційному забезпеченні, а саме — виокремлення фахівця або групи фахівців з антикризового управління;

наявність суттєвих ресурсних обмежень, перш за все фінансових, що в умовах низької фінансової активності та інвестиційної привабливості суттєво ускладнює становище суб’єкта господарювання в умовах кризи;

можливі суттєві обмеження в часі та загроза ініціювання справи про банкрутство;

процес антикризового управління передбачає врахування не лише зовнішніх проявів кризового стану, але й аналізу внутрішніх причин його розвитку, що дозволить попередити виникнення кризи в майбутньому;

непередбачувані та нестійкі кризові умови обумовлюють підвищений ступінь ризику прийняття управлінських рішень;

значна потреба в необхідності підвищеної інформаційно-аналітичної підтримки реалізації антикризових дій;

орієнтація на зниження можливих витрат [33].

Специфіка господарської діяльності туристичних підприємств обумовлює певні особливості антикризового управління основною метою якого повинно бути забезпечення розвитку та ефективного функціонування суб’єктів туристичної діяльності в нестабільних кризових умовах.

В першу чергу визначимо основні проблеми розвитку туристичної діяльності, які можуть спровокувати виникнення кризових явищ, а при відсутності дієвого управлінського впливу загостритись та призвести до кризи:

політична та соціально-економічна нестабільність в країні;

дефіцит інвестиційних ресурсів;

застаріла матеріально-технічна база;

недостатній розвиток туристичної та транспортної інфраструктури;

низький рівень сервісу та якості туристичних послуг;

відсутність ефективного комплексного інформаційного, методичного, організаційного забезпечення туристичної діяльності;

недосконалість нормативно-правового забезпечення туризму;

недосконалість цільових програм розвитку і підтримки туризму та інших галузей економіки, що співпрацюють з туристичними підприємствами;

недосконалість системи державного і регіонального регулювання туризму;

неефективне використання наявних туристичних ресурсів;

відсутність кваліфікаційного кадрового забезпечення сфери туризму;

недостатній розвиток туризму в регіонах, потенційного привабливих з точки зору туризму;

зниження попиту на туристичні послуги, через коливання іноземної і національної валюти та зниження купівельної спроможності споживачів;

неефективна співпраця туристичних підприємств з іншими суб’єктами господарської діяльності, які беруть участь в обслуговуванні туристів;

зміна уподобань споживачів на туристичні послуги [19].

На основі вищевказаного Маховкой В.М. було визначено особливості антикризового управління на підприємствах туристичної галузі в умовах невизначеності (рис.1.4).

***Фактори, що визначають специфіку антикризового управління туристичними підприємствами:***

✓ Залежність від зовнішніх ресурсів та суттєва обмеженість внутрішніх ресурсів;

✓ Висока загроза банкрутства в наслідок низького рівня забезпечення фінансово відповідальності суб’єктів туристичної діяльності;

✓ Висока залежність від синергізму різних підприємницьких структур, що беруть участь в процесі надання в процесі створення і реалізації туристичного продукту;

✓ Висока чутливість туристичної діяльності до різноманітних ризиків (економічні, політичні, природні, соціальні, демографічні тощо),що підвищує можливість настання кризової ситуації;

✓ Велика різноманітність видів та організаційних форм туризму, які визначають соціально-економічний ефект від туристичної діяльності, який полягає в задоволення потреб споживачів туристичного продукту та розширення сфер господарської діяльності в галузі туризму, що в свою чергу впливають на конкурентоздатність туристичних підприємств на ринку;

✓ Обмеженість у часі

***Реалізація антикризового управління туристичними підприємствами передбачає ефективне використання:***

1.Фінансово-економічних ресурсів, які передбачають можливість здійснення фінансових операцій та економічної діяльності.

2.Управлінський персонал – якість застосування на практиці методів, форм, інструментів і технологій управління на рівні підприємства, регіону, держави.

3.Туристично-рекреаційні ресурси – наявність необхідних специфічних ресурсів без яких не можливе здійснення туристичної діяльності.

4.Туристична інфраструктура – взаємодія учасників ринку туристичних послуг.

5.Конкурентні переваги суб’єкта туристичної діяльності.

6.Транспортне забезпечення – наявність і доступність різних видів транспортного сполучення.

**Рис. 1.4. Особливості антикризового управління на підприємствах туристичної галузі в умовах невизначеності**

Джерело: [44]

У відповідності до факторів, які визначають специфіку антикризового управління туристичними підприємствами необхідно ефективно використовувати фінансово-економічні, туристично-рекреаційні ресурси, управлінський персонал, туристичну інфраструктуру, транспортне забезпечення та конкурентні переваги туристичного підприємства. Саме вищезазначені ресурси допомагають сформувати ефективне антикризове управління на підприємствах туристичної галузі.

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його принципів, які охоплюють весь процес управління, об’єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування туристичного підприємства.

До основних принципів антикризового управління відносяться:

постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;

принцип об’єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ;

терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства. Будь-яке зволікання при впровадженні відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до посилення кризового явища та його наслідків;

формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації;

необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклого кризового явища;

принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об’єкта та суб’єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов’язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;

принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв’язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому;

принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства-об’єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

принцип компетентності, передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації;

кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку [23].

Для туристичного підприємства можна виділити такі основні принципи антикризового управління :

рання діагностика кризових явищ у діяльності туристичного підприємства;

диференціація кризових явищ за ступенем їх небезпеки для розвитку туристичного підприємства;

терміновість реагування на кризові явища;

адекватність реагування туристичного підприємства на ступінь реальної загрози його рівноваги;

повна реалізація внутрішніх можливостей виходу із кризового стану [45].

Система антикризового управління покликана виконувати ряд функцій, під якими слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність операцій та дій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи.

Оскільки антикризове управління є невід’ємною складовою загальної системи управління підприємством, воно повинно виконувати як загальні функції управління, так і специфічні, притаманні виключно йому функції, а також зв’язуючі, оскільки процес подолання кризи охоплює всю соціально-економічну систему (див. рис. 1.5) [46, с.224].

Основними функціями слід вважати такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що й обумовлює визначення таких функцій, як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цілевизначення та облік. Сутність зв’язуючих функцій полягає у створенні взаємозв’язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв’язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча.

Функція антикризового управління «зворотний зв’язок», головна суть якої полягає у впливі результату функціонування системи антикризового управління на загальну систему, а саме в ефективності подолання, профілактики та попередження криз.

Функції антикризового управління туристичним підприємством

Основні функції

Зв’язуючі функції

Специфічні функції

Планування

Контроль

Організація

Мотивація

Зворотний зв’язок

Рішення

Комунікативна

Координуюча

Облік

Цілевизначення

Оперативне регулювання

Прогнозування

Діагностика

Інноваційна

Аналізуюча

**Рис. 1.5. Функції антикризового управління туристичним підприємством**

Джерел: [46]

Підсумовуючи вищевказане, доцільно зазначити, що процес антикризового управління являє собою певну послідовність дій антикризового характеру, які мають бути здійснені та які формують управлінський вплив. Ефективність і успішність процесу протидії кризовим явищам значною мірою залежить від виконання функцій і дотримання принципів антикризового управління, які мають свою специфіку та застосовуються в процесі подолання кризових явищ у діяльності туристичних підприємств.

**1.3. Методичні основи діагностики ефективності управління туристичним підприємством в умовах невизначеності**

Туристична сфера дуже мінлива і потрапляє під вплив багатьох проблем суміжних галузей економіки. Тому постійний моніторинг стану туристичної галузі стає необхідною умовою ефективної діяльності суб’єктів туристичної бізнесу. Діагностику потрібно проводити використовуючи статистичну інформацію, яку надає Державна служба статистики України, Держприкордонслужба України, Державна фіскальна служба України та ін. Проаналізувавши показники відвідування України (в регіоні) іноземними туристами та виїзду громадян України (в регіоні) за кордон, фінансово-економічні показники діяльності суб’єктів туристичної діяльності та інших, стане можливим визначення сучасного стану туристичної галузі, виявити чи знаходиться дана сфера економіки країни (регіону) в кризовому становищі.

Одним із методів  проведення діагностики розвитку туристично-рекреаційного комплексу на регіональному рівні  є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища з використанням SWOT- аналізу.  SWOT- аналіз як метод проведення аналітичних досліджень стану об’єкта широко використовується в практиці стратегічного планування і має ряд переваг, які випливають із алгоритму його проведення.

SWOT- аналіз (в перекладі з англійської) - це вивчення сильних і слабких сторін об’єкта, можливостей і перешкод на шляху його розвитку, а також оцінка шляхів підсилення слабких і максимального використання сильних сторін. Крім того, цей вид аналізу передбачає виявлення загроз для розвитку об’єкта, які є і можуть виникати в перспективі, та є ідеальним в стратегічному плануванні при формуванні стратегії [75].

SWOT- аналіз виконує ряд функцій, серед яких основними є:

теоретична (збагачення наукових здобутків в сфері стратегічного планування і менеджменту);

прикладна (узагальнення описової частини аналізу стану туристично-рекреаційного комплексу регіону, формування стратегії, розробка заходів і завдань для пом’якшення, нівелювання чи ліквідації проблем та загроз в практиці розробки стратегії);

інформаційна (формування баз даних для розробки стратегії, здійснення контролюючої функції в рамках моніторингу реалізації стратегії та коригування останньої) [58].

Окрім, діагностики стану туристичної галузі регіону, за допомогою SWOT – аналізу, керівництво туристичного підприємства повинне здійснювати стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу, який допоможе виявити позитивні та негативні фактори, які можуть впливати на формування та розвиток елементів потенціалу туристичного підприємства у конкурентному середовищі.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості туристичної компанії і загрози просування її на ринку туристичних послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін туристичної фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей туристичної фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів[65].

Для здійснення SWOT-аналізу на туристичному підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [88].

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище туристичного підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв’язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв’язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл.1. 3) [88]. Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки туристичного підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

**Таблиця 1.3.**

**Загальні характеристики сильних і слабких сторін туристичного підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Внутрішні переваги*** | ***Внутрішні недоліки*** |
| висококваліфікаційні кадри туристичного підприємства;  ефективна організація правління туристичним підприємством;  фінансова стабільність туристичного підприємства, підтримання ліквідності, забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей;  ефективна маркетингова політика туристичного підприємства. | неефективне управління, використання керівництвом застарілих або недієвих методів та інструментів;  відсутність або обмежене використання інформаційних і комунікаційних технологій у процесі організації туристичної діяльності та туристичного обслуговування клієнтів;  відсутність фінансового контролю з боку керівництва, що зумовлює неефективне використання фінансових ресурсів;  некваліфікований персонал; |

Визначення ринкових можливостей і погроз (табл.1.4) [88]. Це своєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза туристичним підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

**Таблиця 1.4.**

**Загальні зовнішні можливості та загрози для туристичного підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Зовнішні можливості*** | ***Зовнішні загрози*** |
| сприятливі зрушення в курсах валют;  обслуговування додаткових груп споживачів;  доступність ресурсів;  низька активність конкурентів;  поява нових технологій;  розширення асортименту туристичних послуг;  зростання рівня доходів населення;  стабілізація зовнішніх умов туристичного бізнесу. | недостатнє фінансування проектів у сфері туризму, що значно обмежує інвестиції та фінансування розвитку туристичної діяльності;  недосконалість нормативно-правового забезпечення туристичної діяльності, несприятлива туристична політика держави;  зниження соціально-економічного розвитку, що впливає на рівень життя та купівельну спроможність населення;  загрози природного, техногенного, біологічного характеру, що несуть ризики для життя та здоров’я туристів під час подорожі, за яких туристичне підприємство несе відповідальність, в т. ч. і фінансову;  політико-адміністративна нестабільність всередині держави. |

Зіставлення сильних і слабких сторін туристичного підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (рис. 1.6.) [88].



**Рис. 1.6. Матриця SWOT**

Джерело: [88]

Отже, завдяки використанню SWOT-аналізу можна провести аналіз стану як стану туристичної галузі в регіоні, так і сильні та слабкі сторони туристичного підприємства.

Антикризове управління актуалізує функціональні аспекти щодо виявлення і подолання причин, що перешкоджають оздоровленню підприємства, і радикалізації мір, що відновлюють його платоспроможність. Система антикризового управління має властивості, що додають особливий механізм управлінню: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікованості і своєчасного ситуаційного реагування, а також можливість ефективно використовувати потенціал туристичного підприємства і неформальні методи управління.

Особливості механізму антикризового управління обумовлені і задачами, що вирішує діагностика: своєчасне розпізнавання симптомів, факторів і причин кризи, що наближається, класифікація його і вироблення мір, який необхідно прийняти [37].

Сьогодні діагностика, що має яскраво виражений цільовий характер не лише створює інформаційну систему підтримки прийняття управлінських рішень, яка ґрунтується на комплексному та систематичному дослідженні усіх сторін фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства, а й визначає способи впливу на фінансові параметри його роботи.

Діагностика кризи в турорганізації - це сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких і «вузьких» місць в системі управління, які є причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності. Діагностику можна розуміти і як оцінку діяльності компанії з точки зору отримання загального управлінського ефекту, і як визначення відхилень, існуючих параметрів системи від спочатку заданих, і як оцінку функціонування організації в рухомий, мінливого зовнішнього середовища з метою попередження криз [36].

Методи діагностики кризи в турорганізації включають: моніторинг зовнішнього середовища і системний аналіз сигналів про можливі зміни стану і конкурентного статусу фірми, аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики і заборгованості компанії, визначення ризиків, оцінку поточного стану організації та прогнозування її можливих станів в майбутньому.

Для оцінки поточного стану туристичного підприємства використовуються сучасні інструменти фінансового аналізу: горизонтальний і вертикальний види аналізу, розрахунок фінансових коефіцієнтів, аналіз ліквідності балансу, експрес-аналіз загальної спрямованості фінансово-господарської діяльності, оцінка економічного потенціалу суб’єкта господарювання [36]. Показники фінансового стану туристичного підприємств: оборотності активів, поточної платоспроможності та ліквідності, фінансової стабільності, та їхня суть представлено в табл.1.5.

**Таблиця 1.5.**

**Показники фінансового стану туристичного підприємства**

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Характеристика |
| **1** | **2** |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | характеризує співвідношення власних та позикових коштів |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | показник ділової активності, який вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості) |
| Коефіцієнт оборотності дебіторів | показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | характеризує ту частину короткострокової заборгованості, яку підприємство має можливість погасити негайно. |
| Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності | враховує якість активів і є точнішим показником ліквідності, оскільки за його розрахунку враховуються найліквідні поточні активи (запаси не враховуються). |
| Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття) | відображає скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов’язань. |

Продовження табл.1.5.

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | **2** |
| Коефіцієнт автономії | характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. |
| Коефіцієнт фінансової залежності | показник фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | коефіцієнт показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. |

Джерело:[30]

Валовий фінансовий результат туристичної кампанії являє собою суму фінансових результатів від різних видів діяльності, підрозділів. Щоб максимально звузити поле пошуку впливу негативних явищ, слід розібратися в тому, які саме структурні елементи, що формують фінансові результати компанії, виявилися під негативним впливом.

Аналіз фінансових коефіцієнтів передбачає розрахунок і оцінку співвідношень різних видів засобів і джерел, показників ефективності використання ресурсів організації. Значення коефіцієнтів залежить від галузевих особливостей і розмірів підприємств. Оцінка фінансового стану туристичного підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів може проводиться за такими групами: платоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість, ділова активність, ліквідність.

Абсолютна стійкість фінансового стану показує, що запаси і витрати повністю покриваються власними оборотними коштами. Нестійкий фінансовий стан характеризується порушенням платоспроможності: підприємство змушене залучати додаткові джерела покриття запасів і витрат, спостерігається зниження прибутковості виробництва. Кризовий фінансовий стан характеризує підприємство на межі банкрутства, прострочені кредиторська і дебіторська заборгованості якого не можуть бути погашені в строк.

До фінансових коефіцієнтів, що застосовуються для оцінки фінансової стійкості турпідприємства можна віднести коефіцієнти: автономії, співвідношення позикових і власних коштів, забезпеченості власними коштами, маневреності, прогнозу банкрутства та ін.

Платоспроможність туристичного підприємства визначається наявністю у нього можливості і здатності своєчасно і повністю виконувати платіжні зобов’язання, що випливають з торгових, кредитних і інших операцій грошового характеру. Платоспроможність впливає на форми і умови угод, а також на наявність можливості отримання кредитів.

Ліквідність турпідприємства визначається виходячи з наявних у нього ліквідних коштів, до яких належать готівкові гроші, грошові кошти на рахунках в банках і легко реалізовані елементи оборотних ресурсів. Ліквідність відбиває здатність підприємства в будь-який момент здійснювати необхідні витрати.

Відносні показники ділової активності характеризують рівень ефективності використання ресурсів: матеріальних, трудових і фінансових. Показники ділової активності туристичного підприємства включають: виручку від реалізації, чистий прибуток, продуктивність праці, коефіцієнт загальної оборотності капіталу і оборотних коштів, середній термін обороту дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості і власного капіталу.

Аналіз кредиторської та дебіторської заборгованості допоможе визначити основні напрямки для її реструктуризації, зменшення сукупного боргу і його прискореного погашення. Робота з ліквідації заборгованості підприємства вимагає як аналізу суми вимог, так і визначення засобів, якими володіє підприємство для погашення боргів, складання прогнозу руху грошових коштів [30].

Діагностика криз включає в себе комплекс методів, необхідних для оцінки поточного стану організації, виявлення причин погіршення кількісних і якісних показників її діяльності. Зрозуміло, діагностика сама по собі не може вирішити проблему. Необхідно усунути справжню причину кризи, згладити його негативні прояви, усунути наслідки. Поряд з такими заходами, як скорочення витрат, розширення асортименту послуг, реструктуризація боргів, в умовах кризи виникає потреба в кардинальних заходи з оздоровлення підприємства, реорганізації його діяльності, стратегічних інноваційних змінах [36].

Перевага коефіцієнтів полягає в тому, що на їх рівень не впливає інфляція, що дуже важливо. Разом з тим необхідно врахувати, що коефіцієнти не мають універсального характеру, їх можна розглядати як орієнтовані індикатори, що відображають найбільш болючі місця в діяльності туристичного підприємства, які потребують детального аналізу.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика - ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі.

Він дозволяє: систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу.

Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності туристичної організації і дадуть змогу передбачити та уникнути кризову ситуацію. Завдяки проведенню діагностики фінансового стану туристичного підприємства можна отримати достовірну та актуальну інформацію про його діяльність, та на основі даних аналізу розробити систему антикризових заходів (маркетингових, логістичних, кадрових, виробничих, інноваційних та інших).

**Висновки до розділу 1**

В процесі обґрунтування теоретичних аспектів управління туристичним підприємством в умовах невизначеності можна зробити наступні висновки:

Проаналізувавши визначення даного поняття різними вченими, можна зробити висновок, що «невизначеність» – це об’єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об’єктивні та суб’єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів. «Антикризове управління» - це частина системи управління підприємством, яка охоплює систему управлінських заходів з перевірки, попереджання, усунення кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Головною особливістю антикризового управління для підприємств туристичної галузі є висока вразливість від кризових ситуацій суміжних галузей економіки , оскільки туристична сфера перебуває у значно більшій залежності від можливих загроз настання природних, екологічних, соціальних та політичних криз, аніж інші галузі національної економіки.

Ефективність і успішність процесу протидії кризовим явищам значною мірою залежить від виконання функцій і дотримання принципів антикризового управління, які мають свою специфіку та застосовуються в процесі подолання кризових явищ у діяльності туристичних підприємств. Для організації ефективного антикризового управління туристичним підприємством необхідно дотримуватись як загальних принципів, так і специфічних, які використовуються лише для підприємств туризму. Для туристичних підприємств такими основними принципами є рання діагностика кризових явищ у діяльності туристичного підприємств та повна реалізація внутрішніх можливостей виходу із кризового стану.

Окрім, дотримання принципів, також потрібно враховувати функції (основні, зв’язуючі, специфічні), які забезпечують успішну організацію антикризового управління туристичним підприємством.

Для організації антикризового управління обов’язковою умовою є постійний моніторинг сучасного стану туристичної галузі країни (регіону) та діагностика поточного стану самого туристичного підприємства. Для моніторингу використовують методику SWOT-аналізу. SWOT- аналіз – це вивчення сильних і слабких сторін об’єкта, можливостей і перешкод на шляху його розвитку, а також оцінка шляхів підсилення слабких і максимального використання сильних сторін. Завдяки використанню якого можна провести аналіз стану як стану туристичної галузі в регіоні, так і сильні та слабкі сторони туристичного підприємства.

Для оцінки поточного стану туристичного підприємства доцільно використовувати сучасний інструмент фінансового аналізу як розрахунок фінансових коефіцієнтів. До основних коефіцієнтів, які показують фінансову стійкість підприємства належать коефіцієнти фінансової стабільності, оборотності оборотних активів, оборотності дебіторів, абсолютної ліквідності, швидкої (проміжної) ліквідності, поточної (загальної) ліквідності (покриття). Ефективність та зручність даного інструменту фінансового аналізу полягає в тому, що на рівень коефіцієнтів не впливає інфляція. Разом з тим необхідно врахувати, що коефіцієнти не мають універсального характеру, їх можна розглядати як орієнтовані індикатори, що відображають найбільш болючі місця в діяльності туристичного підприємства, які потребують детального аналізу.

Враховуючи особливості діяльності туристичного підприємства, визначивши поточний стан туристичного підприємства та туристичної галузі в цілому, на основі результатів, керівництву підприємств необхідно розробляти систему антикризових заходів (маркетингових, логістичних, кадрових, виробничих, інноваційних та інших), які виведуть з кризи, або дозволять не допустити чи пом’якшити наслідки кризової ситуації.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (на прикладі ПП «Телемак»)**

**2.1. Сучасний стан та особливості розвитку туристичної галузі Луганської області**

Рейтинг туристичної конкурентоспроможності України знизився на 12 рядків, в порівнянні з 2013 роком. Україна зайняла 88 місце з 136 в рейтингу туристичної конкурентоспроможності, який склали експерти Всесвітнього економічного форуму, тоді як в 2013 році вона перебувала на 76 позиції [97].

Згідно статистичних даних, за перше півріччя 2017 року до України в’їхало 6,3 млн. туристів, що на 8,7% перевищує показники за аналогічний період 2016-го. Водночас до 12,5 млн. зросла кількість і тих, хто подорожує з України, що на 6,1% більше, ніж за першу половину 2016-го [96]. Але, нажаль, така позитивна тенденція не стосується туристичної галузі Луганської області.

Протягом 2016-2017 рр. Луганською військово-цивільною адміністрацією було розроблено «Стратегія розвитку Луганської області до 2020 року». Метою стратегії є підвищення якості життя населення шляхом відбудови якісної інфраструктури та забезпечення стійкого та динамічного розвитку економіки регіону. Але питанню розвитку та покращення туристичної галузі в регіоні майже не приділено уваги. Винятком є вирішення питання екологічного забруднення і збереження та поширення історичного, культурного надбання Луганщини [95].

Згідно даних «Туристичного паспорту Луганської області» туристично-рекреаційний ресурс регіону представлено екскурсійними об’єктами, санаторно-курортними та рекреаційними установами, на території області розташовано: 16 готелів; 132 туристичних об’єкти (12 оздоровчих комплексів, 10 музеїв, 64 природоохоронні території Луганської області – об’єкти відвідування туристів, 3 джерела, 2 пішохідно-кінних екскурсії, 20 баз відпочинку, тощо). Об’єктивно область має багато передумов для розвитку внутрішнього туризму, серед яких сприятливий клімат, багатий історико-культурний та туристично-рекреаційний потенціали.

Однак, на сьогоднішній день рівень розвитку туристичної галузі не відповідає наявному потенціалу, а природні та історико-культурні ресурси використовується нераціонально. Підтвердженням цього факту є низька якість обслуговування, нерозвинена інфраструктура, дефіцит змістовної інформації про туристичні послуги, неякісна або взагалі відсутня якісна реклама туристичних можливостей, відсутність чіткої регіональної політики розвитку туризму в регіоні. Звісно така ситуація має багато причин, найголовніші з них: проведення АТО, у зв’язку з цим низький рівень інвестиційної привабливості, часткова або повна втрата матеріально-технічної бази, незадовільний стан транспортної, соціальної інфраструктури; укорінений імідж промислового регіону [3. с. 38-39].

Для визначення кризової ситуації в туристичній сфері, яка склалася на сьогоднішній день в Луганській області, необхідно проаналізувавши показники діяльності суб’єктів туризму.

Головний показник розвитку туризму в регіоні та країні – це туристичний потік, який показує сукупність людей, які покидають місце постійного проживання, щоб подорожувати в різноманітних напрямках пішки або на якомусь транспорті в терміни від 24 годин до одного року без здійснення оплачуваної діяльності і повертаються назад [1]. Проаналізувавши данні Головного управління статистики у Луганській області за період з 2012 по 2016 рр.(табл. 2.1.), можна зробити висновок, що упродовж останніх 5 років відбувається значне зниження за всіма показниками аналіз[92]. За останні три роки хоча кількість обслугованих туристів і збільшилась в майже в два рази, але це показники кількості туристів-громадян України, які виїжджали за кордон. Ситуація з в’їзним туризмом взагалі плачевна, так як Луганську область не відвідав жодний іноземний турист [92]. І якщо до 2013 року була позитивна тенденція, то за 2014 рік, у зв’язку з подіями, які відбулися на території області, спостерігається спад майже на 97 % від загальної кількості туристів, обслугованих суб’єктами туристичної діяльності України. Незначні позитивні зміни за 2016 рік, лише підкреслюють і так «плачевну» ситуацію, в якій знаходиться туристична галузь регіону.

**Таблиця 2.1.**

**Туристичні потоки в Луганській області за період 2012-2016 рр.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Роки | Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – усього | Із загальної кількості туристів: | | | Кількість екскурсантів |
| іноземні туристи | туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон | внутрішні туристи |
| 2012 | 21981 | 120 | 12231 | 9630 | 6839 |
| 2013 | 34699 | 33 | 21709 | 12957 | 6684 |
| 2014 | 791 | 2 | 762 | 27 | - |
| 2015 | 939 | - | 872 | 67 | - |
| 2016 | 1896 | - | 1814 | 82 | - |

Джерело: [92]

За даними Державної фіскальної служби України обсяг надходжень від сплати туристичного збору у 2016 році склав 102,7 тис. грн., що в 2,1 рази більше ніж у 2015 році. При цьому його обсяг у 2015 році у порівнянні з 2014 роком був менший в 2,3 рази (рис. 2.1) [90].

Якщо проаналізувати питому вагу туристичного збору в розрізі областей, можна виділити 5 областей України з найбільшими обсягами надходжень від сплати туристичного збору, що надійшли до місцевих бюджетів у 2016 році: м. Київ – 18,8 млн. грн. (34,7 %), Львівська обл. – 8,4 млн. грн. (15,6 %), Одеська обл. – 7,3 млн. грн. (13,6 %), Івано-Франківська обл. – 2,3 млн. грн. (4,2 %), Закарпатська обл. – 2,2 млн. грн. (4,1 %) .

**Рис. 2.1. Надходження туристичного збору до місцевого бюджету Луганської області за 2014-2016 роки** *(за даними ДФС, тис. грн.)*

Джерело: [90]

Показник питомої ваги туристичного здору Луганської області становить лише 0,2 %, навіть у Донецькій області становище набагато краще (рис. 2.2.)

**Рис. 2.2. Питома вага туристичного збору у загальному обсязі надходжень відповідних місцевих бюджетів за 2016 рік, у розрізі областей**

Джерело: [90]

Починаючи з 2014 року, у зв’язку з початком воєнного конфлікту на території Луганської області, кількість суб’єктів туристичної діяльності зменшилась з 225 одиниць у 2013 році (2 туроператори, 218 турагентів і 5 суб’єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність) до 19 одиниць у 2016 році, а туроператори та суб’єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність, припинили свою діяльність, або залишились на непідконтрольній Україні території [62, 63, 63].

Мережа суб’єктів туристичної діяльності Луганської області – юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – у 2016 році становила 19 одиниць, що на 8 одиниць більше, ніж у 2015 році. У структурі мережі за типами суб’єктів туристичної діяльності єдиною категорією є турагенти – 100% у загальній кількості суб’єктів. В 2016 році суб’єктів туристичної діяльності Луганської області було реалізовано 1409 путівок населенню регіону (рис.2.3). Більшість туристичних путівок в регіоні було реалізовано фізичними – особами підприємцями.

**Рис. 2.3. Кількість реалізованих населенню турагентами туристичних путівок у 2016 році в Луганській області (од.)**

Джерело: [63]

Кількість туристів – громадян України, обслугованих суб’єктами туристичної діяльності протягом року, становила 1896 осіб (у 2015р. відповідно 939 осіб) (див. табл. 2.4). З них лише 82 особи, які подорожували по Україні, а 1814 особи, які подорожували за кордон. Як бачимо, ситуація в 2016 році з внутрішніми туристами не набагато краща від попереднього року, а от виїзних туристів побільшало майже в 2 рази. Громадяни інших країн в регіоні не обслуговували, як і в більшості областей України. Звичайно така тенденція у порівнянні з 2014 роком є позитивною, але у порівнянні з 2013 роком, коли туристичний потік був майже 35 тис. туристів, сучасний стан бажає бути кращим.

**Рис. 2.4. Кількість туристів, обслугованих турагентами, в період 2014 - 2016 рр. в Луганській області**

Джерело: [62, 63, 64]

Для переважної більшості туристів (89%) в 2016 році основною метою подорожі була організація дозвілля та відпочинку (див. табл. 2.5). Невеликий відсоток становлять туристи, які подорожували з метою лікування, зі службовою, діловою та навчальною метою. Зовсім незначну частину займає мета спортивного відпочинку. Така тенденція характерна для Луганської області уже протягом багатьох років.

**Рис. 2.5. Розподіл туристів, обслугованих турагентами (фізичні особи підприємці та юридичні особи), за метою поїздки та видами туризму у 2016 році в Луганській області**

Джерело:[63]

Також для оцінки сучасного стану туристичної галузі в регіоні доцільно було б проаналізувати стан інфраструктури Луганської області. Так, наприклад, було проведено дослідження оцінки рівня розвитку інфраструктури регіонів України, в якому окрім аналізу сучасного стану інфраструктури, також були визначені слабкі місця та розроблено практичні рекомендації щодо фінансування її розвитку. Вищезазначене дослідження проводилося в 2015 році ГО «Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень» та Фондом імені Фрідріха Еберта, але Луганська та Донецька область не досліджувалися.

Отже, проаналізувати сучасний стан туристичної інфраструктури можливо, лише використовуючи статистичні данні.

Для дослідження було взято статистичні данні про колективні засоби розміщення; готелі та інші місця для тимчасового проживання; санаторно-курортні та оздоровчі заклади; дитячі заклади оздоровлення та відпочинку, які працювали влітку.

Проаналізувавши данні про колективні засоби розміщення (див. табл.2.2) можна зробити висновок, що за останні 5 років загальна кількість колективних засобів розміщення зменшилась більше ніж на 25 %. Як і у попередніх показниках негативна тенденція починається з 2014 року і продовжується і зараз.

**Таблиця 2.2.**

**Колективні засоби розміщування в Луганській області за період 2012-2016 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Кількість колективних засобів розміщування, од | | | Кількість місць, од | | | Кількість розміщених, осіб | | |
| усього | у тому числі | | усього | у тому числі у | | усього | у тому числі у | |
| готелів та аналогічних засобів розміщування | спеціалізованих засобів розміщування | готелях та аналогічних засобах розміщування | спеціалізованих засобах розміщування | готелях та аналогічних засобах розміщування | спеціалізованих засобах розміщування |
| **2012** | 109 | 45 | 64 | 6195 | 1749 | 4446 | 141113 | 90788 | 50325 |
| **2013** | 105 | 51 | 54 | 5741 | 2078 | 3663 | 145289 | 101945 | 43344 |
| **2014** | 21 | 13 | 8 | 1682 | 585 | 1097 | 9715 | 5195 | 4520 |
| **2015** | 27 | 23 | 4 | 1259 | 1004 | 255 | 24651 | 21750 | 2901 |
| **2016** | 29 | 23 | 6 | 1518 | 1049 | 469 | 28836 | 22784 | 60 |

Джерело:[92]

Нажаль, на момент дослідження на сайті головного управління статистики Луганської області були відсутні актуальні данні про готелі та інші місця для тимчасового проживання, а остання інформація за 2013 рік.

Аналіз даних про санаторно-курортні та оздоровчі заклади Луганської області (див. табл. 2.3.) показав, що починаючи з 2014 року кількість санаторно-курортних та оздоровчих закладів скоротилася більш ніж у 4 рази. Будинків і пансіонатів взагалі жодного, база відпочинку одна. Хоча згідно даних туристичного паспорту Луганської області в регіоні діє 20 баз відпочинку.

**Таблиця 2.3**

**Санаторно-курортні та оздоровчі заклади в Луганській області за період 2012-2016 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| рік | Санаторії та пансіонати з лікуванням | | Санаторії-профілакторії | | Будинки і пансіонати відпочинку | | Бази та інші заклади відпочинку | |
| всього | у них ліжок, тис. | всього | у них ліжок, тис. | всього | у них місць, тис. | всього | у них місць,  тис. |
| **22012** | 12 | 1,1 | 18 | 1,6 | – | – | 34 | 1,8 |
| **22013** | 11 | 1,0 | 17 | 1,4 | – | – | 26 | 1,3 |
| **22014** | 3 | 0,5 | 2 | …2 | – | – | 3 | 0,3 |
| **22015** | 3 | 0,2 | 1 | …2 | – | – | – | – |
| **22016** | 2 | …2 | 3 | 0,2 | – | – | 1 | …2 |

Джерело:[92]

Протягом 2013-2017 рр. в Луганській області зменшилась кількість дитячих закладів оздоровлення та відпочинку, які працювали влітку, майже у 4 рази (див. табл. 2.4). В 2017 році кількість дітей, які перебували у закладах оздоровлення, становить лише 15 % від показника 2013 року.

**Таблиця 2.4.**

**Дитячі заклади оздоровлення та відпочинку, які працювали влітку в Луганській області за період 2013-2017 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Кількість закладів, од | | У них місць, од | | Кількість дітей, які перебували у закладах, осіб | |
| усього | у тому числі заклади оздоровлення | усього | у тому числі заклади оздоровлення | усього | у тому числі заклади оздоровлення |
| **2013** | 788 | 36 | 9720 | 9720 | 53558 | 17036 |
| **2014** | 193 | 2 | 225 | 225 | 9836 | 287 |
| **2015** | 167 | 5 | 1695 | 1695 | 9398 | 2429 |
| **2016** | 208 | 6 | 1935 | 1815 | 14323 | 3858 |
| **2017** | 214 | 6 | 1503 | 1503 | 12294 | 2571 |

Джерело:[92]

Аналізуючи транспортна інфраструктуру області можна зробити висновок, що вона знаходяться в складному стані, особливо після бойових дій, потребують ремонту тисячі кілометрів доріг, але для вирішення цієї проблеми адміністрацією області розроблений комплекс першочергових заходів щодо її відновлення, що отримав назву «Кільце життя». Проект охоплює дороги, що з’єднують між собою обласні райцентри і область з суміжним регіонами України [94]. В містах Рубіжне та Лисичанськ діють залізничні станції, хоча їх відсутність в обласному центрі м. Сєвєродонецьк, викликає незручність для відвідувачів області. Але для покращення транспортної інфраструктури, у подальших планах керівництва області є побудова залізничної станції у м. Сєвєродонецьк, який фактично має тільки автобусне міжміське сполучення [95]. Також у перспективі передбачається побудова нового аеропорту на базі старого летовища у тому ж таки Сєвєродонецьку [95].

Окрім, аналізу туристичної інфраструктури та показників туристичної діяльності в регіоні, необхідно також проаналізувати доходи населення Луганської області за останні п’ять років (див. рис.2.6).

**Рис. 2.6. Доходи населення Луганської області за період 2012-2016 рр.**

Джерело:[92]

Проаналізувавши показники загальних доходів та наявного доходу на особу, можна зробити висновок, що до 2013 року спостерігалась позитивна тенденція, а з 2014 року - зниження за даними показниками. Реальний наявний доход, у відсотках до попереднього року становив 67,5 % у 2014 році у порівнянні з 2013 роком, у 2015 році – 51,9 % у порівнянні з 2014 роком, а за попередніми даними 2016 року – 70,9 % у порівнянні з 2015 роком.

Дослідивши показники розвитку туризму та проаналізувавши наявні туристично-рекреаційні ресурси та складну ситуацію, яка викликана воєнно-політичною нестабільністю та проведенням АТО, було складено SWOT- аналіз сучасного стану туристичної галузі Луганської області (табл.2.5.).

**Таблиця 2.5.**

**SWOT- аналіз сучасного стану туристичної галузі Луганської області**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Сильні сторони*** | **Слабкі сторони** |
| ***1*** | **2** |
| *1. Сприятливі для лікування та відпочинку природно-кліматичні умови.*  *2. Наявність багатого історико-культурний та туристично-рекреаційний потенціалу*  *3. Висока концентрація спеціалістів та фахівців, які переїхали з обласними службами, закладами та установами.*  *4. Присутність міжнародних та гуманітарних місій в регіоні.*  *5. Наявність 2 вищих навчальних закладів, які готують кваліфікованих спеціалістів для роботи в туристичній галузі.*  *6. Підвищення національної свідомості та патріотизму серед місцевого населення регіону.* | 1.Наявність тимчасово окупованих територій, проведення АТО;  2 Погіршення добробуту населення  (високий рівень безробіття, зниження наявних доходів, заборгованість  з виплати заробітної плати).  3. Вплив економічної кризи, що погіршує матеріальне становище населення.  4. Відсутність належного бюджетного фінансування для розвитку туристичної і курортної справи.  5. Низький рівень розвитку туристичної інфраструктури.  6. Зниження доходів населення в регіоні. |

Продовження табл.2.5.

|  |  |
| --- | --- |
| ***1*** | **2** |
| ***Можливості*** | **Загрози** |
| *1. Додаткові фінансові ресурси для*  *відновлення та розвитку регіону*  *формування необхідної туристичної інфраструктури в межах Луганської області.*  *2. Розробка цікавої та унікальну туристичних маршрутів на основі туристичного потенціалу області.*  *3. Створення туристичного порталу з повним банком даних про об’єкти, заклади розміщення туристів, ціни, транспортне забезпечення, інші послуги.  4. Забезпечення галузі висококваліфікованими кадрами для обслуговування туристів, управління розвитком туризму в області.  5. Відновлення транспортної інфраструктури області за програмою «Кільце життя».* | 1. Низький рівень інвестиційної привабливості через зростання ризиків ведення бізнесу в зоні АТО.  2. Активізація бойових дій на території області.  3. Погіршення добробуту населення  (високий рівень безробіття, зниження наявних доходів, заборгованість  з виплати заробітної плати.  4. Занепад туристичної галузі через нестабільне політичне та соціально-економічне становище.  5. Відтік кваліфікованої робочої сили до інших великих міст України, або закордон. |

Джерело: власна розробка автора на основі [92,94,95]

Проведений аналіз показав, що хоча за всіма показниками, починаючи з 2014 року, туристична галузь Луганської області переживає кризові часи, існуючий потенціал дає змогу розвивати туризм у регіоні. Але незважаючи на існуючий туристично-рекреаційний потенціал та велику кількість перспектив для успішного розвитку туризму на території області, існують проблеми, рішення, яких можливе при злагодженій діяльності як місцевого населення, керівництву підприємств туристичної галузі, так і державних органів та громадських організацій. Особливу увагу потрібно приділити питанням раціонально використання туристсько-рекреаційних ресурсів, маркетингової політиці в сфері туризму, удосконаленню нормативно-правової бази туристичної та курортно-рекреаційної галузі, забезпеченню складання безпечних туристичних маршрутів.

Фінансово-економічна криза, що продовжується в останні роки, події, пов’язані з проведенням антитерористичної операції на території Луганської області, негативно вплинули на в’їзний туристичний потік, структуру туризму та туристичні можливості регіону, який і так ніколи не був привабливим для туристів.

Луганську область не розглядають як туристичний напрям, оскільки в уяві потенційних туристів складається враження повномасштабної війни, а регіон сприймається, виключно, як гаряча точка. Подолання наявних негативних тенденцій, створення системних та комплексних передумов для розвитку туризму та курортів в області має стати одним з пріоритетних напрямів прискорення економічного зростання регіону, підтримки зайнятості, структурної модернізації економіки, наповнення бюджету.

Як показує практика, здійснення будь-яких позитивних змін в  
розвитку туризму регіону має бути покладено безпосередньо на керівництво туристичних підприємств. Планування ефективного антикризового управління туристичним підприємством виступає головною запорукою успіху для здійснення туристичної діяльності в умовах кризи. На керівництво туристичних кампаній покладено велику відповідальність за розбудову туристичної галузі в регіоні, тому вони повинні застосовувати такі антикризові інструменти, які будуть ефективними при цьому мало затратними або, навіть, безкоштовними. Також необхідно брати участь у регіональних, всеукраїнських або міжнародних заходах, для популяризації туризму серед місцевого населення та реклами для потенційних туристів.

Для розвитку туризму в Луганській області, регіональним туристичним агентам необхідно складати туристичні маршрути та екскурсії по області, адже скорочення доходів більшої частини населення не дають змоги подорожувати за кордон, придбати дорогі путівки для відпочинку. Тому актуальним є розробка регіонального туристичного продукту, який не тільки дозволить розвивати туризм в Луганській області, але і забезпечить місцеве населення цікавим і найголовніше доступним відпочинком.

**2.2. Загальна характеристика туристичного підприємства ПП «Телемак»**

З 22 вересня 2014 року м. Сєвєродонецьк адміністративний центр Луганської області. В місті, нажаль немає туристичних туроператорів, але діє більше ніж 10 туристичних агентств. Найбільші з них «Simon-tour», «SeaZone», «Interpack», «Телемак».

Туристичне підприємство «Телемак» є туристичним агентом. Дані про підприємство представлені у табл. 2.6.

**Таблиця 2.6**

**Дані про туристичне підприємство ПП«Телемак»**

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр, що характеризується | Зміст |
| Організаційно-правова форма | Приватне підприємство |
| Розміри за кількістю працівників | Мікропідприємство |
| Профіль діяльності | Туристичний агент |
| Організаційна структура | Лінійна |
| Основні види діяльності | Прийом і обслуговування туристів, надання туристських, ділових, страхових послуг, продаж авіаквитків, SIM-карт TravelSIM, візова підтримка та ін. |
| Форма власності | Приватна |
| Спеціалізація діяльності підприємства | багатопрофільна (відсутність конкретної спеціалізації) |
| Міжнародні туристичні зв’язки | Співробітництво з Pegas Touristik, Anex Tour, TUI, TEZ tour, TPG, Join Up!, Coral travel та інші. |
| Основні конкуренти | Крупні туристичні підприємства м. Сєвєродонецьк. |

Згідно з даними табл. 2.6. «Телемак» є приватним підприємством (ПП). Приватними є підприємства, що належать окремим громадянам на правах приватної власності та з правом найму робочої сили.

Підприємство за кількістю працівників є мікропідприємством. Так як віднедавна офіційно заведено називати мікропідприємствами суб’єктів малого підприємництва із середньообліковою кількістю працюючих до 10 осіб. А згідно зі штатним розкладом в організації «Телемак» - 4 співробітники (директор, старший менеджер, бухгалтер та менеджер) [3].

Туристична компанія «Телемак» як турагент має право здійснювати посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг [1].

Місія туристичного підприємства - допомогти людям стати трохи щасливішими, відкриваючи для себе нові горизонти і можливості. Основні пріоритети в обслуговуванні: індивідуальний підхід, особиста відповідальність, професіоналізм та якість.

Організаційна структура туристичного підприємства «Телемак» є лінійною (рис. 2.7). Лінійна структура управління обрана, виходячи з цілей і завдань організації, і є найбільш ефективною на даний момент. Вона ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень, згідно з яким право віддавати розпорядження має тільки вища інстанція [40].

Директор

Менеджер

Бухгалтер

Старший менеджер

**Рис. 2.7 Лінійна структура туристичного підприємства «Телемак»**

Основними напрямками діяльності туристичної кампанії «Телемак» є: прийом і обслуговування туристів, надання туристських, ділових, страхових послуг, продаж авіаквитків, SIM-карт TravelSIM, візова підтримка та ін.[93].

Основними цілями туристичної фірми «Телемак» є: продаж турів, підвищення кваліфікації співробітників; максимальне підвищення рентабельності надання послуг та економічної ефективності всіх видів діяльності; поліпшення якості обслуговування.

На даному етапі розвитку туристична фірма не має будь-якої спеціалізації. «Темемак» є багатопрофільним, тобто здійснює комплексне обслуговування різних за запитами клієнтів (з широкою спеціалізацією, одночасно надаються найрізноманітніші види туристичних послуг). Але через пару років, коли фірма буде стабільно отримувати прибуток і розвиватися, керівництво планує спеціалізуватися на регіональному оздоровчому та екскурсійно-пізнавальному туризмі.

Туристична фірма «Телемак» cпівпрацює з Pegas Touristik, Anex Tour, TUI, TEZ tour, TPG, Join Up!, Coral travel та інші. Крупні туристичні підприємства м. Сєвєродонецьк є основними конкурентами туристичної кампанії «Телемак», наприклад такі як, «Simon-tour», «SeaZone», «Interpack», «Наши путешествия», «Наш тур» та інші.

Асортимент туристичних послуг «Телемак» досить широкий. Кампанія надає такі послуги як: програми з індивідуального та групового відпочинку (внутрішньому і міжнародному); економічні варіанти турів і V.I.P. обслуговування; бронювання авіа квитків; візова підтримка; страхування на час поїздки. Виходячи із запитів клієнтів, можна сказати, що за останні роки найбільш популярною є організація турів до таких країн як Турція, Єгипет, ОАЕ, Кіпр, Туніс, Шрі Ланка,Таїланд та ін.[93].

Придбати туристичні послуги можна безпосередньо в офісі турагенства, або замовити на сайті. На сайті підприємства представлено туристичні послуги (тури), які пропонує «Телемак» у чотирьох розділах:

«Поиск туров» - де клієнт має змогу самостійно за власними критеріями обрати необхідний тур;

«Горящие туры» - де розміщена інформація про тури за зниженою ціною, де клієнт також має змогу обрати підходящий для нього варіант відпочинку (в дуже зжаті сроки за 2-3 дні до початку туру);

«Спецпредложение» - де розміщено, як правило, від трьох до п’яти турів за «зниженою» ціною та за декілька тижнів до початку туру;

«Экскурсионные туры» - де представлено в основному екскурсійні тури по Європі, але де клієнт також має можливість обрати для себе потрібний варіант туру.

Цінова політика дуже різноманітна, від економ варіантів до дорогого елітного відпочинку. Так, наприклад середня ціна туру до найпопулярніших країн, таких як Турція та Єгипет, коливається від 4000 грн. (у кінці сезону, готель 3\*, за одного на 7-8 днів) до 40000 грн.( за двох у готелі 5\*). Середня ціна автобусного екскурсійного туру по Європі коливається від 150 EUR до 200 EUR (на одного на 6-9 днів) (див. табл.2.7).

**Таблиця 2.7.**

**Тури, які пропонує туристична фірма «Телемак»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид пропозиції** | **Короткий опис туру**  **(назва; країни; місто виїзду (вильоту); кількість ночей; харчування; ціна на одного дорослого, дата; розміщення)** |
| **1** | **2** |
| Екскурсійні тури | «Різдво в Карпатах»;Україна; Славське; 6 ночей; ВВ; 4620 грн.; 03.01.2018 р.; стандартне |
| «Альпийский шедевр»; Чехія, Австрія, Німеччина; Київ; 6 ночей; ВВ; 242 €; з 12.12. по 24.03; стандартне |
| «Очарование Прибалтийских столиц»; Литва, Швеція, Латвія; Київ; 7 ночей; ВВ; 250 €; c 02.01 по 28.04; стандартне |
| «Вихрь эмоций и страстей»; Польща, Німеччина, Нідерланди, Франція, Чехія; Київ; 6 ночей; ВВ; 330 €; 03.01.2018 р.; стандартне |
| «Різдво на Гуцульщині»;Україна; Київ; 6 ночей; ВВ; 4740 грн.; 04.01.2018 р.; стандартне |
| «Золотая неделя в Праге»; Україна, Чехія, Німеччина, Австрія; Львів; 6 ночей; ВВ; 209 € ; з 05.01 по 28.04; стандартне |
| «Пражская конфетка»; Україна, Польща, Чехія, Німеччина, Австрія; Львів; 6 ночей, ВВ; 178 €; з 16.12.2018 р. по 19.01.2018 р.; стандартне |
| «Зимний коктейль»; Сербія, Болгарія, Румунія, Україна; Львів; 7 ночей; ВВ; 316 €; 28.12.2018 р.; стандартне |
| «Зимняя сказка Болгарии»; Болгарія, Чехія, Турція, Македонія; Львів; 8 ночей; ВВ; 66 €; c 12.12 по 27.02; стандартне |
| «Мое зимнее приключение в Италии»; Австрія, Італія, Німеччина, Угорщина; Львів; 6 ночей; ВВ; 306 €; 04.01.2018 р.; стандартне |
| Гарячі тури | MEXICANA SHARM RESORT 4\*; Єгипет, Шарм Ель Шейх; Київ;  7 ночей; AI (Все включено); 6892 грн. (за двох); 15.12.17 – 22.12.2018 р.; Dbl (Standard) |
| ROYAL LAGOONS RESORT (EX.PREMIUM BLUE LAGOON) 5\*;  Єгипет, Хургада; Київ; 7 ночей; AI (Все включено); 7861 грн. (за двох); 16.12.17-23.12.17 р.; Dbl (Standard) |
| BELKON HOTEL 4\*; Турція, Белєк; Київ; 7 ночей; BB (Сніданок); 8439 грн. (за двох); 17.12.17-24.12.17; Standard Room |

Продовження табл.2.7

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
|  | PORT RIVER HOTEL SPA 5\*; Турція, Сіде; Київ; 7 ночей; UAI (Ультра все включено); 11455 грн. (за двох); 17.12.17-24.12.17 р.; Economy Room |
| MURITE CLUB HOTEL (EX.WHITE FIR VALLEY) 4\*; Болгарія, Банско; Киев; 7 ночей; RO (Без харчування); 11689 грн. ( за двох); 16.12.17-23.12.17 р. ; Dbl (Standard) |
| GOLDEN TULIP KHATT SPRINGS HOTEL & SPA 5\*; ОАЕ, Рас Аль Хайма; Київ; 7 ночей; BB (Сніданок); 12844 грн. (за двох); 13.12.17-20.12.17; Standard Room |
| THEO SUNSET BAY HOLIDAY VILLAGE 4\*; Кіпр, Пафос; Киев; 7 ночей; BB (Сніданок); 17239 грн. (за двох); 14.12.17-21.12.17 р. Studio Inland View |
| DELPHI ART 4\*; Греція, Афіни; Киев; 7 ночей; BB (Сніданок); 18055 грн. (за двох); 15.12.17-22.12.17 р.; Std |
| LEGACY BATUMI 4\*; Грузія, Батумі; Київ; 7 ночей; BB (Сніданок); 22742 грн. (за двох); 19.12.17-26.12.17 р.; Double Room |
| PINETA PALACE 4\*; Італія, Рим; Київ; 7 ночей; ВВ (Сніданок); 23573 грн. (за двох);16.12.17-23.12.17 р.; Economy Room - Non Refundable |
| Спецпропозиція | «АЛБАНИЯ ЭТА СТРАННА КОТОРУЮ СТОИТ ПОСЕТИТЬ»; Албанія; Київ; 7 днів; від 10 000 грн.; 6.09.17 р. |
| «ПРАЖСКИЙ УИКЕНД + ВЕНА»; Польща; Львів; 12 днів; від 200 €; 20.11. 17 р.; Проживання в 2 \*, 3 \* готелях зі сніданками |
| «РОМАНТИЧЕСКИЙ ВЕЧЕР ВО ФРАНЦИИ»; Франція; Львів; 12 днів; 200 €; 20.11.17 р.; Проживання в 2 \*, 3 \* готелях зі сніданками |
| «СЕМЕЙНЫЙ ТУР В ЕВРОПУ»; Угорщина; Львів; 12 днів; 200 €; 20.11.17 р.; Проживання в 2 \*, 3 \* готелях зі сніданками |

Джерело: [93]

Отже, туристична компанія «Телемак» встигла зарекомендувати себе як надійний діловий партнер, який має великий досвід роботи, чітко виконує всі свої зобов’язання, роботи і послуги в короткі терміни на найвищому рівні. Фірма прагне залучити самих різних клієнтів, і тому пропонує поїздки будь-якого цінового рівня з розміщенням у готелях самих різних категорій, від чисто туристських тризіркових до найшикарніших готелів.

Для організації туру кампанія «Телемак» залучає підприємства і організації («суміжники»), що забезпечують відсутні ланки в комплексному обслуговуванні: засоби розміщення; транспортні фірми; екскурсійні бюро та інші фірми, що надають послуги з супроводу і інформаційного забезпечення туристів; посередницькі туристські підприємства; торгові підприємства; підприємства громадського харчування і інші [93].

Фірма пропонує тури тільки перевірених туристичних підприємств, які є старими і надійними партнерами фірми. Партнерами туристичного підприємства є багато державних і комерційних туристичних компаній, що ведуть діяльність на Україні і за її межами. Наприклад, постачальниками туристичного продукту є з Pegas Touristik, Anex Tour, TUI, TEZ tour, TPG, Join Up!, Coral travel та інші. Зворотний зв'язок з постачальниками здійснюється за допомогою Internet, телефон.

Конкуренти: крупні туристичні підприємства м. Сєвєродонецьк, наприклад, «Simon-tour», «SeaZone», «Interpack», «Наши путешествия», «Наш тур» та інші.

Клієнтами туристичної компанії є різноманітні споживачі: громадяни України та іноземні громадяни. Вікова група туристів 18-50 років. У туристичної компанії є свої постійні клієнти. Стимулюючими факторами споживання турпродукту є знижки, що надаються клієнтам. Середній покупець туристських послуг «Телемак»: мешканець м. Сєвєродонецьк, із середнім достатком та вище.

«Телемак» співпрацює зі страховою компанією PZU. Страховий внесок включений у вартість туру. Працівники підприємства пройшли курс навчання, самостійно заповнюють страхові поліси, відсилаючи страховику копію поліса.

Будь-яка компанія діє на ринку спільно з іншими фірмами не ізольовано від зовнішнього оточення або так званого «зовнішнього середовища». Більше того, саме «зовнішнє середовище» створює визначаючі умови для ведення бізнесу.

Отже, фактори зовнішнього оточення туристичної компанії «Телемак» такі: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні. Окремо можна виділити негативну соціально-економічну та політичну ситуацію, яка продовжується останні три роки та проведення АТО. Але незважаючи на складну ситуацію, місцеве населення не втратило бажання подорожувати та відпочивати, тим самим забезпечувати роботою місцеві туристичні агентства, в тому числі «Телемак».

Політико-правові фактори: поза сумнівом, підприємство «Телемак» залежить від законодавства та правової політики держави, особливо від законів, що регулюють діяльність туристичних підприємств. Аналіз законів та інших нормативних актів, які встановлюють правові норми і рамки відносин дає туристичній фірмі можливість визначити для себе допустимі межі дій і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів.

Економічні фактори: підприємство «Телемак» не користується пільгами з оподаткування, рівень доходів населення в області ще не достатньо високий, тому купівельна здатність досить низька, хоча продукції та послугам даного туристичного підприємства віддається перевага в порівнянні з подібними підприємствами. Безсумнівно, чинники інфляції та рівня доходів населення роблять негативний вплив на підприємство. Тенденція споживчих уподобань населення має негативний вплив, тому що поки спрямована на організацію відпочинку на відносно довгий час (більше тижня) за межами Луганської області (південні морські та гірські курорти).

Соціально-культурні фактори: у випадку «Телемак» на діяльність впливає: культурні особливості країни; традиції, звичаї населення; демографічна обстановка в країні. Населення, яке проживає в місті природно прагне «вибратися» на природу для відпочинку і тут велике значення має віддаленість від міста (тому що мова йде про 1-2 дні), звичка до відпочинку в певних місцях, різні свята (державні, сімейні).

Для аналізу внутрішньої структури туристичного підприємства «Телемак» необхідно визначити інноваційний, фінансовий, інформаційний та інфраструктурний, науково-технічний потенціали.

**Інноваційний потенціал** характеризує можливості підприємства в сфері розробки та впровадження інновацій. Основні напрямки інноваційної діяльності на туристичному підприємстві «Телемак»: використання нової техніки й технології у виробництві традиційних продуктів; використання нових туристських ресурсів, що раніше не використовувалися; зміни в організації виробництва й споживання традиційного туристського продукту, новий маркетинг, новий менеджмент; виявлення й використання нових ринків збуту продукції [13].

Метою **фінансового потенціалу** підприємства, є оцінка його фінансового стану з урахуванням динаміки змін, які склалися в результаті господарської діяльності підприємства за декілька останніх років, визначення чинників, які вплинули на ці зміни, та прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства. Фінансовий потенціал туристичної фірми досить сприятливий для ведення туристичної діяльності. Для його аналізу була проведена оцінка основних техніко-економічних показників діяльності туристичної фірми «Телемак» (табл. 2.8.).

**Таблиця 2.8.**

**Основні техніко-економічні показники діяльності туристичної фірми**

**«Телемак» за 2014 - 2016 рр.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. | Зміна, за три роки, % |
| 1. Обсяг наданих послуг, тис. грн. | 30205 | 29515 | 35195 | 16,519 |
| 2. Собівартість наданих послуг, тис.грн. | 24014,5 | 24172,9 | 25171 | 4,82 |
| 3. Прибуток від основної діяльності, тис. грн. | 6190,6 | 5341,9 | 10023,7 | 61,92 |
| 4. Рентабельність основної діяльності,% | 20,5 | 18,1 | 28,48 | 38,96 |
| 5. Середньорічна вартість ОФ, тис. руб. | 15671 | 14612,95 | 11477,05 | -26,76 |
| 6. Фондовіддача, грн./ грн. | 1,93 | 2,02 | 3,07 | 59,1 |

Дані табл. 2.8 свідчать про те, що підприємство на протязі останніх років підвищує обсяг продажу, тобто обсяг наданих послуг у 2016 році становив 35195 тис. грн., що на 16,52% більше, ніж у 2014 році. Слід також відзначити і збільшення розміру собівартості наданих послуг, значення якої становило у 2016 році 25171 тис. грн., що на 4,82% більше, ніж у 2014 році. Це свідчить про поліпшення значення такого показника, як прибуток від основної діяльності, розмір якого збільшився з 6190,6 тис. грн. за 2014 рік до 10023,7 тис. грн. за 2016 рік. Дана зміна впливає на показник, що характеризує ефективність діяльності – рентабельність, яка склала у 2014 році 20,5%, а у 2016 році – 28,48%.

Аналіз вартості й структури активів туристичної фірми «Телемак» за 2014-2016 рр. розглянемо у табл. 2.9-2.11.

**Таблиця 2.9**

**Аналіз вартості й структури активів туристичної фірми «Телемак» станом на 31.12.2013-31.12.2014 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Групування активів (майна) | На 31.12.2013 | | На 31.12.2014 | | Зміна за рік | | |
| Сума, тис.грн. | % | Сума, тис.грн. | % | Абсолютне відхи-лення, тис. грн. | В % стосовно початку періоду | В струк-турі,% |
| Усього активів з них: | 29414,7 | 100 | 36246,4 | 100 | 6831,7 | 23,23 | - |
| 1. Необоротні активи | 15315,5 | 52,07 | 21663,5 | 59,77 | 6348 | 41,45 | 7,7 |
| 2. Оборотні активи: | 14093,3 | 47,91 | 14525,6 | 40,07 | 432,3 | 3,07 | -7,84 |
| - запаси | 3514,6 | 11,95 | 6150,5 | 16,97 | 2635,9 | 75 | 5,02 |
| - дебітори | 9919,8 | 33,72 | 5260,4 | 14,51 | -4659,4 | -46,97 | -19,21 |
| - кошти і їхні еквіваленти | 656,4 | 2,23 | 3114,7 | 8,59 | 2458,3 | 374,51 | 6,36 |
| - поточні фінансові інвестиції | 2,5 | 0,01 | 0 | 0 | -2,5 | -100 | -0,01 |
| 3.Витрати майбутніх періодів | 5,9 | 0,02 | 57,3 | 0,16 | 51,4 | 871,19 | 0,14 |

Отже, на основі даних табл. 2.9 було визначено, що у структурі активів туристичної фірми «Телемак» за 2013-2014  рр. відбулися наступні зрушення: необоротні активи збільшились на 41,45% і становили 21663,5 тис. грн.; оборотні активи – на 3,07% і становили на кінець 2014 р. 14525,6 тис. грн. У цілому, активи підприємства зросли на 6831,7 тис. грн. за 2014 рік.

У структурі активів за 2014-2015 рр. відбулися наступні зрушення: необоротні активи зменшились на 31,44% і їх розмір становить станом на 31.12.2015 р. 14853,0 тис. грн.; оборотні активи за 2015 рік збільшились на 37,46% та становлять на 31.12.2015 р. 19967,4 тис. грн. У цілому, активи підприємства зменшились на 1304,6 тис. грн. у 2015 році (див. табл. 2.10.).

**Таблиця 2.10**

**Аналіз вартості й структури активів туристичної фірми «Телемак» станом на 31.12.2014-31.12.2015 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Групування активів (майна) | На 31.12.2014 | | На 31.12.2015 | | Зміна за рік | | |
| Сума, тис. грн. | % | Сума, тис. грн. | % | Абсолютне відхи-лення, тис. грн. | В % стосовно початку періоду | В струк-турі,  % |
| Усього активів з них: | 36246,4 | 100 | 34941,8 | 100 | -1304,6 | -3,6 | - |
| 1. Необоротні активи | 21663,5 | 59,77 | 14853 | 42,51 | -6810,5 | -31,44 | -17,26 |
| 2. Оборотні активи: | 14525,6 | 40,07 | 19967,4 | 57,14 | 5441,8 | 37,46 | 17,07 |
| - запаси | 6150,5 | 16,97 | 5130,1 | 14,68 | -1020,4 | -16,59 | -2,29 |
| - дебітори | 5260,4 | 14,51 | 5077,5 | 14,53 | -182,9 | -3,48 | 0,02 |
| - кошти і їхні еквіваленти | 3114,7 | 8,59 | 9759,8 | 27,93 | 6645,1 | 213,35 | 19,34 |
| - поточні фін. інвестиції | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Витрати майбутніх періодів | 57,3 | 0,16 | 121,4 | 0,35 | 64,1 | 111,87 | 0,19 |

Таким чином, у структурі активів підприємства, що є об’єктом дослідження даної роботи, за 2015-2016 рр. відбулися наступні зміни: необоротні активи збільшились на 4,95% і становлять на 31.12.2016 р. 15587,8 тис. грн.; оборотні активи зменшились на 7,05% та становлять на 31.12.2016 р. 18559,9 тис. грн. У цілому, активи підприємства зменшились на 624,5 тис. грн. (див. табл. 2.11).

**Таблиця 2.11**

**Аналіз вартості й структури активів туристичної фірми «Телемак» станом на 31.12.2015-31.12.2016 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Групування активів (майна) | На 31.12.2015 | | На 31.12.2016 | | Зміна за рік | | |
| Сума, тис. грн. | % | Сума, тис. грн. | % | Абсолютне відхи-лення, тис. грн. | В % стосовно початку періоду | В струк-турі,  % |
| Усього активів з них: | 34941,8 | 100 | 34317,3 | 100 | -624,5 | -1,79 | - |
| 1. Необоротні активи | 14853 | 42,51 | 15587,8 | 45,42 | 734,8 | 4,95 | 2,91 |
| 2. Оборотні активи: | 19967,4 | 57,14 | 18559,9 | 54,08 | -1407,5 | -7,05 | -3,06 |
| - запаси | 5130,1 | 14,68 | 4781,4 | 13,93 | -348,7 | -6,8 | -0,75 |
| - дебітори | 6313,7 | 18,07 | 8942,5 | 26,06 | 2628,8 | 41,64 | 7,99 |
| - кошти і їхні еквіваленти | 8523,5 | 24,39 | 4832,6 | 14,08 | -3690,9 | -43,30 | -10,31 |
| - поточні фінансові інвестиції | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Витрати майбутніх періодів | 121,4 | 0,35 | 169,6 | 0,49 | 48,2 | 39,7 | 0,15 |

Вертикальний і горизонтальний аналіз пасивів туристичної фірми «Телемак» за 2014-2016 рр. наведено у табл. 2.12-2.14

**Таблиця 2.12**

**Аналіз капіталу туристичної фірми «Телемак»**

**станом на 31.12.2013-31.12.2014 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Групування пасивів джерел фінансових ресурсів | На 31.12.2013 | | На 31.12.2014 | | Зміна за рік | | |
| Сума, тис. грн. | % | Сума, тис. грн. | % | Абсолют-не відхи-лення, тис. грн. | В % відносно початку періоду | В структурі, % |
| Усього капіталу (валюта балансу) | 29414,7 | 100 | 36246,4 | 100 | 6 831,7 | 23,23 | - |
| 1. Власний капітал | 6 984,6 | 23,75 | 7984,1 | 22,03 | 999,5 | 14,31 | -1,72 |
| 2. Позичковий капітал | 22430,1 | 76,25 | 28262,3 | 77,97 | 5832,2 | 26 | 1,72 |
| - довгострокові зобов'язання | 9 333,4 | 31,73 | 15042,2 | 41,5 | 5708,8 | 61,17 | 9,77 |
| - короткострокові кредити | 118 | 0,4 | 0 | 0 | -118 | -100 | -0,4 |
| - поточні зобов’язання й кредиторська заборгованість | 12978,7 | 44,12 | 13220,1 | 36,47 | 241,4 | 1,86 | -7,65 |
| 3. Доходи майбутніх періодів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

З аналізу капіталу туристичної фірми «Телемак» результати якого наведені в таблиці 2.12 видно, що у структурі капіталу туристичної фірми питома вага власного капіталу на початок 2014 року складала 23,75%, а на його кінець – 22,03%, а сума довгострокових зобов’язань значно збільшилася, з 9333,4 тис. грн. на кінець 2013 р. до 15042,2 тис. грн. на кінець 2014 р.

Підприємство «Телемак» фінансувало свою поточну діяльність за рахунок позичкового капіталу та є залежним від зовнішнього фінансування. Така залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування у 2014 році стала ще більшою.

**Таблиця 2.13**

**Аналіз капіталу туристичної фірми «Телемак»**

**станом на 31.12.2014-31.12.2015 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Групування пасивів джерел фінансових ресурсів | На 31.12.2014 | | На 31.12.2015 | | Зміна за рік | | |
| Сума, тис. грн. | % | Сума, тис. грн. | % | Абсолют-не відхи-лення, тис. грн. | В % віднос-но початку періоду | В структурі, % |
| Усього капіталу (валюта балансу) | 36246,4 | 100 | 34 941,8 | 100 | -1304,6 | -3,6 | - |
| 1. Власний капітал | 7 984,1 | 22,03 | 8086,8 | 23,14 | 102,7 | 1,29 | 1,12 |
| 2. Позиковий капітал | 28262,3 | 77,97 | 26 855 | 76,86 | -1407,3 | -4,98 | -1,12 |
| - довгострокові зобов'язання | 15042,2 | 41,5 | 11218,7 | 32,11 | -3823,5 | -25,42 | -9,39 |
| - поточні зобов'язання й кредиторська заборгованість | 13220,1 | 36,47 | 15 636,3 | 44,75 | 2416,2 | 18,28 | 8,28 |

З наведеного в табл. 2.13 налізу капіталу туристичної фірми «Телемак» бачимо, що за 2015 рік на підприємстві зріс розмір власного капіталу на 102,7 тис. грн., а розмір позикового капіталу зменшився на 1407,3 тис. грн. Однак дані зміни не привели до покращення стану фінансової незалежності підприємства у 2015 році, про що свідчить рівень питомої ваги власного капіталу станом на 31.12.2015 р., значення якого становили 23,14%.

Туристична кампанія «Телемак» продовжувала відчувати недостатність власних коштів для фінансування своєї діяльності і фінансує свою поточну діяльність за рахунок позичкового капіталу та залишається залежним від зовнішнього фінансування на кінець 2015 року.

**Таблиця 2.14**

**Аналіз капіталу турфірми «Телемак» станом на 31.12.2015-31.12.2016 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Групування пасивів джерел фінансових ресурсів | На 31.12.2015 | | На 31.12.2016 | | Зміна за рік | | |
| Сума, тис. грн. | % | Сума, тис. грн. | % | Абсолют-не відхи-лення, тис. грн. | В % відносно початку періоду | В структурі, % |
| Усього капіталу (валюта балансу) | 34 941,8 | 100 | 34 317,3 | 100 | -624,5 | -1,79 | - |
| 1. Власний капітал | 8 086,8 | 23,14 | 9490,4 | 27,65 | 1403,6 | 17,36 | 4,51 |
| 2. Позиковий капітал | 26 855 | 76,86 | 24 826,9 | 72,35 | -2028,1 | -7,55 | -4,51 |
| - довгострокові зобов'язання | 11 218,7 | 32,11 | 7401,5 | 21,57 | -3817,2 | -34,03 | -10,54 |
| - поточні зобов'язання й кредиторська заборгованість | 15 636,3 | 44,75 | 17 425,4 | 50,78 | 1789,1 | 11,44 | 6,03 |
| 3. Доходи майбутніх періодів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Отже, за 2016 рік власний капітал підприємства збільшився на 1403,6 тис. грн., позиковий зменшився на 2028,1 тис. грн., але питома вага власного капіталу фірми становила на 31.12.2016 р. 27,65%, що недостатньо для фінансування діяльності підприємства (див. табл. 2.14.). Спостерігається наявність кредитних ліній для забезпечення туристичної діяльності. Все це свідчить про фінансову залежність туристичного підприємства «Телемак» від зовнішніх джерел фінансування.

Для більш детального аналізу туристичної фірми «Телемак» також необхідно висвітлити наявний потенціал (інформаційний, інфраструктурний, науково-технічний та ін.).

**Інформаційний потенціал** характеризує можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення туристичного підприємства достовірною вхідною, вихідною, нормативно-довідковою, оперативною інформацією для прийняття рішень щодо туристичної діяльності підприємства. До інформаційного потенціалу підприємства ПП «Телемак» слід включати інформаційні, інтелектуальні та інші нематеріальні активи, які вміщують: знання та досвід працівників; технічна документація; економічна інформація (маркетингова, відомості про економічних контрагентів підприємства, техніко-економічні характеристики обладнання, технологій тощо); програмне, інформаційне та ін. забезпечення комп'ютерних інформаційних систем (ІС); засвідчена сертифікатами відповідність підприємства і його продукції міжнародним стандартам; засоби комунікації та зв’язку, інформаційні системи та технології управління (переважно комп'ютерні); корпоративна культура і соціально-психологічний клімат на підприємстві; імідж та ділова репутація [18].

**Інфраструктурний потенціал** характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших факторів.

«Телемак» орендує офіс у центрі м. Сєвєродонецьк. Офіс розташований близько до тролейбусних та автобусних зупинок. У відвідувачів є прекрасна можливість припаркувати особистий транспорт, а також є пішохідна зона. Таким чином, фірма розташована в дуже вигідному місці з точки зору зручності розміщення для споживачів.

Офіс, в якому розташована фірма, обладнаний всім необхідним для здійснення трудової діяльності персоналу фірми, включаючи весь спектр каталогів та буклетів, які містять вичерпну інформацію про різні туристичні дестинації, а також великою кількістю сувенірів, привезених туристами в знак подяки турфірмі. Майно туристичної фірми «Телемак» становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства [25].

**Науково-технічний потенціал підприємства** - це сукупність накопичених знань, наявних науково-технічних кадрів, матеріально-технічних, інформаційних, фінансових ресурсів і організаційної структури, що забезпечують розробку і фактичне освоєння, по-перше, у виробництві нових технічних засобів, технологій, матеріалів, нової продукції, нових форм і методів організації виробництва і праці, по-друге, нових методів просування товарів на ринок і освоєння нових ринків, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва [14].

Науково-технологічний потенціал підприємства «Телемак» характеризують такі групи показників: кадрові; фінансові та матеріально-технічні щорічні витрати підприємства на науково-технічні та дослідно-конструкторські роботи і підготовку науково-технічних фахівців; показники рівня розвитку і можливостей системи науково-технічної інформації; організаційно-управлінські, що відображають стан планування та управління науково-технічною діяльністю; узагальнюючі, що характеризують функціонування і розвиток науково-технологічного потенціалу.

Туристична фірма мало розвиває науково-технічний потенціал. Надалі керівником фірми планується вирішити цю проблему. Але працівники туристичного фірми іноді здійснюють наукові дослідження та розробки, спрямовані на удосконалення технологічних процесів туристичних послуг (науково-технічний потенціал). Результатом таких дій є нові або удосконалені тури.

Лінійна організаційна структура управління туристичного підприємства «Телемак» забезпечує високий рівень ефективності діяльності туристичного підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища. Основними складовими потенціалу організаційної структури управління підприємством є ресурси управлінського персоналу, технічного оснащення управлінської праці та інформаційного забезпечення.

**Кадровий потенціал** є інтегрованою оцінкою можливостей того чи іншого колективу виконувати покладені на нього функції. Кадровий потенціал туристичної компанії складає всього 4 особи, але і їх сукупність здібностей і можливостей забезпечує ефективну туристичну діяльність підприємства. Освіта у всього персоналу вища, це обов’язкова вимога прийому на роботу в дану турфірму. Бажано туристичну освіту, або необхідно обов’язково проходження підготовчих курсів для роботи в даній сфері. Періодично співробітники фірми проходять перекваліфікацію, відвідують різні семінари для підвищення свого професіоналізму.

Під **управлінським потенціалом** розуміється здатність впливати на хід подій. Це здатність бачити перспективи розвитку подій і розробляти стратегію і тактику дій, особливо в проблемних ситуаціях [8].

У практиці управління «Телемак» успішно застосовуються наступні методи управління: адміністративні; економічні; соціально-психологічні. Одним з найефективніших способів організації управлінської праці на підприємстві вважається автоматизація робочих місць (АРМ). Ефект від впровадження АРМ управлінського персоналу виявляється в поліпшенні робіт об’єкту управління завдяки науковій обґрунтованості, комплексності і оперативності управлінських рішень.

Отже, туристичне агентство «Телемак» здійснює свою діяльність в обласному центрі Луганської області м. Сєвєродонецьк. За весь час своєї роботи керівництво та працівники фірми зарекомендували себе з найкращої сторони і зуміли залучити велике число споживачів туристичних послуг серед жителів міста та прилеглих міст. Проаналізувавши показники фінансової діяльності туристичного «Телемак» можна зробити висновок, що в цілому фінансовий стан підприємства можна вважати задовільним, адже прибуток від основної діяльності і поточному році збільшився з 6190,6 тис. грн. за 2014 рік до 10023,7 тис. грн. за 2016 рік. Дана зміна впливає на показник, що характеризує ефективність діяльності – рентабельність, яка склала у 2014 році 20,5%, а у 2016 році – 28,48%. Однією з небагатьох, але значущих, проблем залишається залежність від зовнішнього фінансування, тенденція якої спостерігається останні 3 роки. Туристичної фірма «Телемак» забезпечена значним потенціалом (інформаційним, інфраструктурним, науково-технічним,кадровим та управлінським).

**2.3. Оцінка ефективності управління діяльністю туристичного підприємства ПП «ТЕЛЕМАК» в умовах невизначеності**

На туристичному підприємстві «був проведений стратегічний аналіз сучасного стану діяльності (потенціалу) Телемак». У процесі проведення стратегічного аналізу було застосовано SWOT- аналіз. Мета SWOT- аналізу – надати висновки про сильні і слабкі сторони діяльності організації у зв’язку із зовнішніми можливостями і погрозами.

Для туристичного підприємства була побудована матриця сильних і слабких сторін у поєднанні з погрозами і можливостями для неї (табл. 2.15.).

**Таблиця 2.15.**

**SWOT-матриця туристичного підприємства «Телемак»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Можливості (Opportunitits)***  1.Ослаблення позицій конкурентів;  2.Орієнтація на регіональний ринок та відпочинок в Україні (екскурсії по Луганській області, лікувально-оздоровчі тури в санаторіях області).  3. Переміщення обласного центру до м. Сєвєродонецьк, і як наслідок збільшення кількості населення за рахунок тимчасово переміщених осіб. | ***Загрози (Threats)***  1. Поява нових конкурентів;  2. Зниження платоспроможності населення;  3. Зміни в смаках споживачів.  4. Несприятливі зміни в курсах валют.  5. Загострення соціально-економічної та політичної ситуації в Луганській області. |
| 1 | ***2*** | ***3*** |
| ***Сильні сторони (Strenghts)***  1. наявність необхідних фінансових ресурсів для зиженя ціни;  2.високий професіоналізм співробітників з продажу  3. вдале місце розташування | >1O1S наявність фінансових ресурсів дасть змогу зменшити ціну;  >2O1S високий професіоналізм дозволяє знизити ціну;  >2O1S наявність фінансових ресурсів дозволить послабити позиції конкурентів;  >2O2S високий професіоналізм співробітників дозволить послабити позиції конкурентів;  >2O3S вдале місце розташування послабить позиції конкурентів;  >3O1S з допомогою фінансових ресурсів можна розширити діяльність фірми; | >1Т1S наявність фінансових ресурсів дозволить випередити своїх конкурентів;  >2Т1S наявність фінансових ресурсів дозволить продавати тури в розстрочку;  >2T2S високий професіоналізм дозволяє змінити продаж турів;  >3T1S наявність фінансових ресурсів дозволить виявити переваги клієнтів; |

Продовження табл. 2.15

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
|  | >3O2S високий професіоналізм співробітників з продажу дозволить розширити діяльність фірми.  >3O3S збільшення продажів і прибутку за рахунок збільшення кількості потенційних клієнтів |  |
| **Слабкі сторони (Weaknesses)**  1. відсутність чіткої стратегії;  2. неефективна реклама;  3. вплив чинника сезонності з прибутку. | >1O3W зниження цін відбувається поза рахунок чинника сезонності | > 2T3W Зниження платоспроможності населення стимулювати до пошуку нових економних турів, або пропозиції відпочинку на території області;  >3T3W зміни в смаках споживачів стимулюватиме прибуток фірми.  >5T2W розробка рекламної кампанії підприємства з популяризації регіонального туризму і покращення іміджу області. |

Джерело: власна розробка автора

Аналіз даних цієї таблиці дозволив зробити наступні висновки:

головні загрози для фірми «Телемак» - поява сильного конкурента на ринку, зміна смаків і уподобань споживачів, а також загострення соціально-економічної та політичної ситуації в Луганській області;

основні можливості «Телемак» - обслуговування нових потенційних клієнтів, орієнтація на регіональний туристичний ринок та відпочинок в Україні.

основні сильні сторони «Телемак» - наявність необхідних фінансових ресурсів, вміння професійно вести конкурентну боротьбу, вдале місце розташування.

Основні слабкі сторони «Телемак» - низька ефективність реклами, вплив фактору сезонності на прибуток.

Згідно з виявленими проблемами і їх значимості для підприємства можна визначити головні стратегічні напрями його розвитку в найближчій перспективі, у тому числі:

навчання управлінського персоналу і пошук нових методів управління;

утримання постійних та залучення нових споживачів за допомогою збільшення різноманітності послуг;

використання необхідних фінансових ресурсів для розробки нових видів послуг (регіональних екскурсій) і впровадження їх на ринок.

удосконалення рекламної кампанії, а також використання інноваційних маркетингових інструментів.

Отже, у результаті аналізу і оцінки сучасного стану туристичного підприємства «Телемак» можна охарактеризувати підприємство як досить стабільно розвиваючу, рентабельну компанію, яка ефективно використовує власні і залучені кошти. Стратегічний аналіз (SWOT- аналіз) сучасного стану туристичної фірми «Телемак» допоміг виявити позитивні та негативні фактори, які можуть впливати на формування та розвиток елементів потенціалу туристичного підприємства у конкурентному середовищі.

Таким чином досліджуване підприємство володіє солідним стратегічним потенціалом, має окрім сильних сторін також і слабкі сторони, яким слід найбільше приділити увагу, щоб утриматися на туристичному ринку та вижити в умовах сильної конкуренції.

Діагностика (від грецької diagnosis - розпізнавання) передбачає визначення суті й особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів і методів його проведення. У процесі діагностики визначаються стратегічні проблеми підприємства і причини їх виникнення [37].

Стан діяльності туристичного підприємства характеризується з двох точок зору. З економічної точки зору діагностування – це періодичне дослідження відповідних аспектів стану підприємства з метою уточнення тенденцій розвитку діяльності, положення в траєкторії життєвого циклу і далі прийняття економічно і соціально обґрунтованих коригуючи управлінських рішень.

З організаційної точки зору – це система методів, прийомів і методик проведення досліджень для визначення цілей функціонування суб`єкта, способів їх досягнення, виявлення проблем і вибору варіантів їх вирішення [37].

Щоб зрозуміти в якому стані знаходиться туристичне підприємство «Телемак» необхідно провести діагностику його фінансового стану.

Діагностичний підхід, перш за все, передбачає визначення характеру порушень сфери господарської діяльності, в якій відбуваються відхилення від нормальної відносної динаміки різних процесів, які виражаються через темпи змін відповідних показників [16].

Технологія діагностики діяльності туристичної фірми «Телемак» включала проведення таких процедур:

формування інформаційної бази для діагностування (управлінська документація і статистична звітність, яка існує в «Телемак»);

визначення контрольних цифр, норм, еталонних значень з якими були зіставлені показники фактичного стану туристичного підприємства;

аналіз фінансового стану підприємства на фіксовану дату з метою визначення результативності і оцінки вдалого розміщення капіталу;

аналіз техніко-економічного стану підприємства для оцінки можливостей і резервів для підвищення прибутковості туристичної діяльності;

виявлення факторів, що обумовили досягнутий стан діяльності туристичного підприємства;

прогнозування очікуваних тенденцій розвитку туристичного підприємства в умовах, що склалися [36].

В практиці діагностування застосовувались різні методи діагностики стану туристичного підприємства:

аналітичні методи, засновані на безконтактних дослідженнях за допомогою статистичної інформації, використанні комплексного економічного аналізу (аналіз динаміки різних показників туристичної фірми «Телемак»);

методи експертної оцінки, засновані на узагальненні оцінок та інформації, наданих експертами на основі контактних досліджень (експертний аналіз конкурентів тур фірми «Телемак») [16].

В залежності від ступеня деталізації дослідження стану туристичної діяльності підприємства була проведена експрес-діагностика і проблемна діагностика «Телемак».

Експрес-діагностика стану діяльності туристичного підприємства проводиться на підставі оперативного вивчення звітності шляхом розрахунку відносних показників, які порівняні в динаміці і які дозволяють оцінити тенденцію і глибину змін в стані діяльності туристичного підприємства.

Проблемна діагностика являє собою творче дослідження і націлена на виявлення причин «нездоров’я» діяльності, шляхів її усунення і очікуваних тенденцій розвитку діяльності [36].

Був проведений аналіз власного оборотного капіталу «Телемак» за звітними даними туркампанії «Телемак». Для зручності розгляду результати аналізу представлені в табличній формі. Вихідною базою є бухгалтерський баланс туристичного підприємства «Телемак».

Таким чином, наявність власного оборотного капіталу туристичної фірми «Телемак» за 2014-2016 рр. проаналізована в табл. 2.16-2.18.

**Таблиця 2.16**

**Розрахунок наявності власного оборотного капіталу туристичної фірми «Телемак» станом на 31.12.2013-31.12.2014 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **На 31.12.2013** | | **На 31.12.2014** | | **Зміна за рік** | | |
| **Сума, тис. грн.** | **%** | **Сума, тис. грн.** | **%** | **Абсолютне відхилення, тис. грн.** | **В % відносно початку періоду** | **В структурі, %** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** |
| 1. Власний капітал | 6984,6 | 23,75 | 7984,1 | 22,03 | 999,5 | 14,31 | -1,72 |
| 2.Забезпечення майбутніх витрат і платежів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Необоротні активи | 15315,5 | 52,07 | 21663,5 | 59,77 | 6348 | 41,45 | 7,7 |

Продовження табл.2.16

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** |
| 4. Наявність власного оборотного капіталу | -8330,9 | -28,32 | -13679,4 | -37,74 | -5348,5 | 64,2 | -9,42 |
| 5. Валюта капіталу | 29414,7 | 100 | 36246,4 | 100 | 6831,7 | 23,23 | - |

**Таблиця 2.17**

**Розрахунок наявності власного оборотного капіталу туристичної фірми**

**«Телемак» станом на 31.12.2014-31.12.2015 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **На 31.12.2014** | | **На 31.12.2015** | | **Зміна за рік** | | |
| **Сума, тис. грн.** | **%** | **Сума, тис. грн.** | **%** | **Абсолютне відхилення, тис. грн.** | **В % відносно початку періоду** | **В структурі, %** |
| 1. Власний капітал | 7984,1 | 22,03 | 8086,8 | 23,14 | 102,7 | 1,29 | 1,12 |
| 2. Забезпечення майбутніх витрат і платежів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Необоротні активи | 21663,5 | 59,77 | 14853 | 42,51 | -6810,5 | -31,44 | -17,26 |
| 4. Наявність власного оборотного капіталу | -13679,4 | -37,74 | -6766,2 | -19,36 | 6913,2 | -50,54 | 18,38 |
| 5. Валюта капіталу | 36246,4 | 100 | 34941,8 | 100 | -1304,6 | -3,6 | - |

**Таблиця 2.18**

**Розрахунок наявності власного оборотного капіталу туристичної фірми «Телемак» станом на 31.12.2015-31.12.2016 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **На 31.12.2015** | | **На 31.12.2016** | | **Зміна за рік** | | |
| **Сума, тис. грн.** | **%** | **Сума, тис. грн.** | **%** | **Абсолютне відхилення, тис. грн.** | **В % відносно початку періоду** | **В структурі, %** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** |
| 1. Власний капітал | 8086,8 | 23,14 | 9490,4 | 27,65 | 1403,6 | 17,36 | 4,51 |
| 2.Забезпечення майбутніх витрат і платежів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Продовження табл. 2.18

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** |
| 3. Необоротні активи | 14853 | 42,51 | 15587,8 | 45,42 | 734,8 | 4,95 | 2,91 |
| 4. Наявність власного оборотного капіталу | -6766,2 | -19,36 | -6097,4 | -17,77 | 668,8 | -9,88 | 1,6 |
| 5. Валюта капіталу | 34941,8 | 100 | 34317,3 | 100 | -624,5 | -1,79 | - |

Отже, аналізуючи дані табл. 2.16-2.18 видно, що на підприємстві спостерігається нестача власного оборотного капіталу станом на 31.12.2016 р. у розмірі 6097,4 тис. грн., тобто його розмір зменшився зі значення станом на 31.12.2014 р. на 7582 тис. грн.

Власний оборотний капітал використовується для фінансування оборотних коштів. Розрахунок його достатності або дефіциту представлений у табл. 2.19.

**Таблиця 2.19**

**Аналіз забезпеченості запасів і товарів власним оборотним капіталом**

**туристичної фірми «Телемак» за 2014-2016 рр., тис. грн.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **На 31.12.2014** | **На 31.12.2015** | **На 31.12.2016** | **Зміна за період,**  **%** |
|
| 1. Наявність власного оборотного капіталу | -13679,4 | -6766,2 | -6097,4 | -55,43 |
| 2. Запаси й товари | 6150,5 | 5130,1 | 4781,4 | -22,26 |
| 3. Забезпеченість власним оборотним капіталом запасів | -19829,9 | -11896,3 | -10878,8 | -45,14 |

Отже, можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається дефіцит власного оборотного капіталу для формування запасів і товарів у розмірі 10878,8 тис. грн. на кінець 2016 року. Відносно 2014 року дефіцит власного оборотного капіталу для формування запасів та товарів на туристичній фірмі «Телемак» зменшився на 45,14%.

Далі було проведено аналіз ділової активності підприємства, яка оцінюється показниками оборотності оборотних коштів (табл. 2.20).

**Таблиця 2.20**

**Аналіз оборотності активів туристичної фірми «Телемак»**

**за 2014-2016 рр.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Одиниця виміру** | **2014** | **2015** | **2016** | **Зміна за період,**  **%** |
| 1. Середні залишки оборотних активів | тис.грн. | 14309,45 | 17246,5 | 19263,65 | 35 |
| 2. Дебіторська заборгованість | тис.грн. | 7590,1 | 5168,95 | 6937,3 | -9 |
| 3. Кількість днів у періоді | днів | 360 | 360 | 360 | 0 |
| 4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів | частки одиниці | 2,11 | 1,71 | 1,83 | -13 |
| 5. Коефіцієнт оборотності дебіторів | частки одиниці | 3,98 | 5,71 | 5,07 | 27 |
| 6. Тривалість одного обороту оборотних активів | днів | 170,55 | 210,36 | 197,04 | 16 |

Показники ділової активності (оборотності) характеризують ефективність роботи підприємства у використанні активів. Коефіцієнти оборотності показують кількість оборотів, яке роблять оборотні активи та їх окремі елементи протягом звітного періоду [16].

За результатами табл. 2.20 можна зробити висновок про те, що коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився у 2016 році на 13% по зрівнянню з 2014 роком при зростанні тривалості одного обороту на 26,5 днів, що свідчить про нераціональне використання оборотних коштів.

Аналіз поточної платоспроможності наведений у табл. 2.21. Показниками платоспроможності є коефіцієнти ліквідності.

Дані з таблиці дають змогу зробити висновок, що туристична фірма «Телемак» як на 31.12.2014 р., так і на 31.12.2016 р. не має змоги погасити свої поточні зобов’язання за рахунок грошових коштів, поточних фінансових інвестицій та за умов своєчасного розрахунку дебіторів, а також за умов реалізації всього обсягу оборотних активів.

**Таблиця 2.21.**

**Аналіз поточної платоспроможності туристичної фірми «Телемак»**

**за 2014-2016 рр., тис. грн.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **На 31.12.2014** | **На 31.12.2015** | **На 31.12.2016** | **Зміна за період,**  **%** |
| 1. Кошти і їхні еквіваленти | 3114,7 | 9759,8 | 4832,6 | 55,15 |
| 2. Короткострокові фінансові інвестиції | 0 | 0 | 0 | - |
| 3. Дебітори | 5260,4 | 5077,5 | 8942,5 | 70 |
| 4. Запаси | 6150,5 | 5130,1 | 4781,4 | -22,26 |
| 5. Витрати майбутніх періодів | 57,3 | 121,4 | 169,6 | 195,99 |
| 6. Поточні зобов'язання | 13220,1 | 15636,3 | 17425,4 | 31,81 |
| 7. Доходи майбутніх періодів | 0 | 0 | 0 | - |
| 8. Робочий капітал | 1362,8 | 4452,5 | 1300,7 | -4,56 |
| 9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,24 | 0,62 | 0,28 | - |
| 10. Коефіцієнт критичної ліквідності | 0,63 | 0,95 | 0,79 | - |
| 11. Коефіцієнт загальної ліквідності | 1,1 | 1,28 | 1,07 | - |

Аналізуючи розраховані коефіцієнти можна зробити наступні висновки. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності дозволяють говорити про низький рівень ліквідності туристичного підприємства, так як його величина за період, що розглядається нижче достатнього рівня. Виникає досить високий рівень підприємницького ризику, так як поточні зобов'язання перевищують поточні активи. Судячи за значеннями коефіцієнта критичної ліквідності, туристичне підприємство «Телемак» практично не спроможне виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок швидко ліквідних активів. З усіх показників ліквідності тільки коефіцієнт загальної ліквідності має значення, що вище нормативних, так як рекомендований стандарт для усіх коефіцієнтів ліквідності має значення 1, або не менше. Однак цього не достатньо для того, щоб туристичну фірму «Телемак» визнати платоспроможним підприємством. Але це добра тенденція, яка свідчить покращення ліквідності активів підприємства [16].

У табл. 2.22. представлений розрахунок показників фінансової стабільності туристичної фірми. Показники фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності залученого капіталу. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

**Таблиця 2.22**

**Розрахунок показників фінансової стабільності туристичної фірми**

**«Телемак» за 2014-2016 рр., тис. грн.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Умовні позначення** | **На**  **31.12.2014** | **На**  **31.12.2015** | **На**  **31.12.2016** | **Зміна за період,**  **%** |
| Власний капітал | СК | 7984,1 | 8086,8 | 9490,4 | 18,87 |
| Забезпечення майбутніх витрат і платежів | БЗ | 0 | 0 | 0 | - |
| Необоротні активи | НА | 21663,5 | 14853 | 15587,8 | -28,05 |
| Власний оборотний капітал | СОК | -13679,4 | -6766,2 | -6097,4 | -55,43 |
| Довгострокові зобов’язання | ДО | 15042,2 | 11218,7 | 11218,7 | -25,42 |
| Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів | СОК + ДО | 1362,8 | 4452,5 | 5121,3 | 275,79 |
| Короткострокові кредити й позики | КК | 0 | 0 | 0 | - |
| Загальний розмір основних джерел покриття запасів | СОК + ДО + КК | 1362,8 | 4452,5 | 5121,3 | 275,79 |
| Запаси | З | 6150,5 | 5130,1 | 4781,4 | -22,26 |
| Надлишок /дефіцит власного оборотного капіталу для покриття запасів | +СОК10-СОК10 | -19829,9 | -11896,3 | -10878,8 | -45,14 |
| Надлишок /дефіцит власного оборотного капіталу | +СОК11-СОК11 | -4787,7 | -677,6 | 339,9 | -107,1 |
| Надлишок /дефіцит основних джерел покриття запасів | +СОК12-СОК12 | -4787,7 | -677,6 | 339,9 | -107,1 |
| Тип фінансової стійкості |  | Кризовий | | Нормальна стійкість |  |

Так для зручності визначення типу фінансової стійкості було використана зведена таблиця показників за типами фінансової стійкості (табл.2.23) Отже, станом на 31.12.2014 р. підприємство, що є об’єктом дослідження даної роботи, мало кризовий фінансовий стан, а вже станом на 31.12.2016 р. туристична фірма «Телемак» має нормальну фінансову стійкість. У цій ситуації підприємство використовує для покриття запасів крім власних обігових коштів також і довгострокові залучені кошти. Такий тип фінансування запасів є «нормальним» з точки зору фінансового менеджменту. Нормальна фінансова стійкість є найбільш бажаною для туристичного підприємства.

**Таблиця 2.23**

**Зведена таблиця показників за типами фінансової стійкості**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Тип фінансової стійкості | | | |
| абсолютна стійкість | нормальна стійкість | нестійкий стан | кризовий стан |
| Надлишок (+) або дефіцит (-) власного оборотного капіталу для покриття запасів | Позитивне значення | Негативне значення | Негативне значення | Негативне значення |
| Надлишок (+) або дефіцит (-) власного оборотного капіталу, довгострокових зобов'язань | Позитивне значення | Позитивне значення | Негативне значення | Негативне значення |
| Надлишок (+) або дефіцит (-) основних джерел покриття запасів | Позитивне значення | Позитивне значення | Позитивне значення | Негативне значення |

Проведемо розрахунок основних коефіцієнтів фінансової стабільності туристичної фірми «Телемак» (табл. 2.23). Коефіцієнти фінансової стабільності підприємства свідчать про достатній рівень захищеності залученого капіталу і відображають допустимий рівень ризику діяльності підприємства з точки зору залежності від позикового капіталу.

Отже, всі коефіцієнти, що характеризують фінансову незалежність підприємства мають значення набагато нижче нормативних показників (коефіцієнт автономії має нормативне значення не менше 0,5; коефіцієнт фінансової залежності – не більше 2,0; коефіцієнт фінансової стабільності – не менше 0,5; коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом – не менше 0,1). Це свідчить про те, що туристична фірма «Телемак» фінансує свою діяльність за рахунок позичених коштів.

**Таблиця 2.24**

**Розрахунок коефіцієнтів фінансової стабільності туристичної фірми «Телемак» за 2014-2016 рр., тис. грн.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники складу | Умовні позначення | На  31.12.2014 | На  31.12.2015 | На  31.12.2016 | Зміна за період, % |
| Усього капіталу | ΣК | 36246,4 | 34941,8 | 34317,3 | -5,32 |
| Власний капітал | СК | 7984,1 | 8086,8 | 9490,4 | 18,87 |
| Забезпечення майбутніх витрат і платежів | БР | 0 | 0 | 0 | - |
| Необоротні активи | НА | 21663,5 | 14853 | 15587,8 | -28,05 |
| Оборотні активи | ОА | 14582,9 | 20088,8 | 18729,5 | 28,43 |
| Власний оборотний капітал | СОК | -13679,4 | -6766,2 | -6097,4 | -55,43 |
| Довгострокові зобов'язання | ДО | 15042,2 | 11218,7 | 11218,7 | -25,42 |
| Коефіцієнт автономії | Ка | 0,22 | 0,23 | 0,28 | 25,55 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | Кфз | 4,54 | 4,32 | 3,62 | -20,35 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | Кфу | 1,53 | 1,72 | 1,85 | 20,59 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | Км | 0,17 | 0,55 | 0,54 | 216,15 |
| Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом | Коб | -1,94 | -1,34 | -1,33 | -31,6 |

Основним узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства є чистий прибуток, що підприємство одержало за звітний період. Чистий прибуток – це джерело економічного й соціального розвитку підприємства. Постійне збільшення прибутку зміцнює конкурентні позиції підприємства. Аналіз фінансових результатів підприємства представлений у табл. 2.25.

Валовий прибуток туристичної фірми «Телемак» у 2016 році становить 10024 тис. грн., що на 3833 тис. грн. більше, ніж у 2014 році. Тобто значення валового прибутку на туристичній фірмі «Телемак» збільшилось на 61,92%. Чистий прибуток на підприємстві у звітному періоді становить 1403,9 тис. грн., це на 405 тис. грн. більше, ніж було у 2014 році.

Отже, було проведено дослідження стану діяльності фірми на відповідний момент часу («діагностика статичного стану») та протягом відповідного періоду («діагностика процесу»).

**Таблиця 2.25**

**Аналіз прибутку туристичної фірми «Телемак» за 2014-2016 рр., тис. грн.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники за рік** | **Умовне позначення** | **2014** | **2015** | **2016** | **Зміна за період,**  **%** |
| 1. Чистий доход | ЧД | 30205,1 | 29 514,8 | 35194,7 | 16,52 |
| 2. Собівартість реалізованого товару | С | 24 014,5 | 24 172,9 | 25171 | 4,82 |
| 3. Валовий прибуток | Пв | 6 191 | 5 341,9 | 10 024 | 61,92 |
| 4. Інші операційні доходи | Доп | 411,5 | 259 | 192,1 | -53,32 |
| 5. Адміністративні витрати | Ра | 1619,4 | 1 093,9 | 2367 | 46,17 |
| 6. Витрати на збут | Рс | 140 | 1 068,4 | 1000,1 | 614,36 |
| 7. Інші операційні витрати | Рпр | 1404,4 | 1 616 | 3328,9 | 137,03 |
| 8. Прибуток від операційної діяльності | Піп | 3 438,6 | 822,6 | 3 519,8 | 2,36 |
| 9. Фінансові доходи | Дф | 0 | 0 | 0 | - |
| 10. Інші доходи | Дпр | 994 | 7360,6 | 175,1 | -82,38 |
| 11. Фінансові витрати | Рф | 1769,6 | 1414,6 | 1163 | -34,28 |
| 12. Інші витрати | Рпр | 17,4 | 6501,3 | 1,3 | -92,53 |
| 13. Прибуток від звичайної діяльності до оподатковування | Поб | 2645,6 | 267,3 | 2 531 | -4,35 |
| 14. Податок на прибуток | Нпр | 1646,3 | 163,4 | 1126,7 | -31,56 |
| 15. Чистий прибуток | ПЧ | 999,3 | 103,9 | 1 403,9 | 40,49 |

Фінансовий аналіз підприємства показав, що відбулося поліпшення фінансового стану підприємства за 2014-2016 рр. Але, як показують розрахунки, поточні потреби туристичного підприємства «Телемак» протягом декілька років не можуть бути забезпечені власними коштами, без залучення кредитів. І ця негативна тенденція є і на даний момент.

Проведений аналіз фінансового стану «Телемак» на даний час з метою визначення результативності і оцінки вдалого розміщення капіталу. Виявлено, що підприємство є оптимально прибутковим та відповідає інтересам всіх учасників туристичного бізнесу.

Конкуренція обумовлюється правом кожного з суб'єктів ділових відносин на реалізацію свого економічного потенціалу. Це неминуче призводить до зіткнення між ними. Був проведений експертами аналіз основних конкурентів туристичної фірми. Результати дослідження основних конкурентів «Телемак» представлено у вигляді порівняльної таблиці за п’ятибальною шкалою («5» найвища, «1» - найнижча оцінка) ( табл. 2.26.)

**Таблиця 2.26**

**Результати дослідження основних конкурентів «Телемак»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | «Телемак» | «Simon-tour» | «Наш тур» |
| 1. Якість турпродукту | 5 | 4,5 | 5 |
| 2 Якість обслуговування | 5 | 3 | 5 |
| 3. Вартість | 4 | 4 | 4 |
| 4. Реклама | 4 | 3 | 4 |
| 5. Місце розташування | 4 | 4 | 3 |
| 6. Асортимент | 5 | 4 | 5 |
| 7. Популярність на регіональному ринку | 5 | 5 | 5 |
| Усього | 32 | 27,5 | 31 |

Оцінка параметрів проводилася за п’ятибальною шкалою (від найбільш слабких позицій за цим параметром до домінуючої позиції). З отриманих результатів видно, що основним (причому дуже сильним) конкурентом є «Наш тур». Перевага «Телемак» має кращу місце розташування. «Simon-tour» поступається «Наш тур» на 3,5 бала за параметром «реклама» і «якість тур продукту», «якість обслуговування» та «асортимент». Але зате перевершує на 1 бал за параметром «місце розташування».

«Телемак» в умовах конкуренції буде прагнути зберегти ту частку ринку, якою він володіє. До основних факторів, які враховуються при конкуренції, відносяться: ціна, якісні показники турпродукту, умови платежу, реклама, робота з громадськістю та інші заходи системи стимулювання збуту.

За допомогою розглянутих показників можна дати оцінку рівню конкурентоспроможності підприємства з точки зору освоєного їм ринкового потенціалу. Підприємство «Телемак» займає високу частку ринку, так частка підприємства перебуває на рівні або перевищує ринкову частку двох-трьох найбільших конкурентів («Наш тур» і «Simon-tour»).

Очевидно, що зі зростанням ринкової частки позиції підприємства виглядають все більш стійкими. Справа в тому, що частка фірми на ринку найбільшим чином впливає на норму отримуваного прибутку.

Отже, дійсна конкурента позиція бізнесу дає змогу виробити можливі варіанти конкурентних стратегій підприємства. Для «Телемак» це стратегія зростання, яка реалізується відповідними конкурентними перевагами: креативна та переважна. При креативному поведінці здійснюються заходи, спрямовані на створення нових елементів відносин, які забезпечували б перевагу над конкурентами. Наприклад, розробка і впровадження нової продукції, нові технології, нові способи організації виробництва і т.д.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що фінансові показники діяльності підприємства «Телемак» не можна оцінювати як кризові. Показники економічної діяльності в нормі, а однією з негативних тенденцій виступає залучення кредитних коштів, так як поточні потреби туристичного підприємства «Телемак» протягом декілька років не можуть бути забезпечені власними коштами. Але незважаючи на позитивну динаміку діяльності «Телемак», кризові явища та несприятливе економічне середовище для ведення туристичного бізнесу, які склалося за останні три роки в туристичній сфері регіону, мають на нього прямий негативний вплив. А пошук та використання інноваційних антикризових інструментів та заходів, являється головною умовою для розвитку туризму в Луганській області.

**Висновки до розділу 2**

В результаті проведеного аналізу було виявлено, що хоча за всіма показниками, починаючи з 2014 року, туристична галузь Луганської області переживає кризові часи, існуючий потенціал дає змогу розвивати туризм у регіоні. Фінансово-економічна криза, що продовжується в останні роки, події, пов’язані з проведенням антитерористичної операції на території Луганської області, негативно вплинули на в’їзний туристичний потік, структуру туризму та туристичні можливості регіону, який і так ніколи не був привабливим для туристів. Подолання наявних негативних тенденцій, створення системних та комплексних передумов для розвитку туризму та курортів в області має стати одним з пріоритетних напрямів прискорення економічного зростання регіону, підтримки зайнятості, структурної модернізації економіки, наповнення бюджету.

Планування ефективного антикризового управління туристичним підприємством виступає головною запорукою успіху для здійснення туристичної діяльності в умовах кризи. За весь час своєї роботи керівництво та працівники турфірми «Телемак» зарекомендували себе як надійний учасник туристичного бізнесу в м. Сєвєродонецьк, обласному центрі Луганської області. Проаналізувавши показники фінансової діяльності даного підприємства можна зробити висновок, що в цілому фінансовий стан підприємства можна вважати задовільним. Лише однією з небагатьох негативних тенденцій, яка спостерігається останні 3 роки, є залежність від зовнішнього фінансування.

Але незважаючи на позитивну динаміку діяльності «Телемак», кризові явища та несприятливе економічне середовище для ведення туристичного бізнесу, які склалося за останні три роки в туристичній сфері регіону, мають на нього прямий негативний вплив. Проаналізувавши показники фінансової діяльності туристичного «Телемак» можна зробити висновок, що в цілому фінансовий стан підприємства можна вважати задовільним, адже прибуток від основної діяльності і поточному році збільшився з 6190,6 тис. грн. за 2014 рік до 10023,7 тис. грн. за 2016 рік. Однією з небагатьох, але значущих, проблем залишається залежність від зовнішнього фінансування, тенденція якої спостерігається останні 3 роки. Пошук та використання сучасних антикризових інструментів та заходів, залишаються головною умовою для успішної діяльності будь-якого туристичного підприємства в Луганській області.

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**3.1. Формування моделі управління туристичним підприємством в умовах невизначеності**

Кризові явища легше передбачити, ніж ліквідувати. Тому успіх діяльності туристичного підприємства залежить від завчасної підготовки антикризового управління до майбутніх загроз, що дасть можливість значно мінімізувати негативний вплив кризових явищ на підприємство і дозволить йому бути успішним і конкурентоспроможним.

Першочерговим завданням як для державних органів влади, так і для керівників туристичних підприємств є розробка системи антикризових заходів розвитку туризму в Луганській області. Система антикризових заходів розвитку туризму в Луганській області повинна включати заходи, які будуть проводитися на регіональному рівні і контроль за їх виконанням буде покладено на Департамент економічного розвитку, торгівлі та туризму Луганської області. Всі антикризові заходи можна розділити на чотири групи:

стратегічні заходи розвитку комплексного туристичного продукту та підвищення туристично-рекреаційного потенціалу регіону;

фінансово-економічні заходи полягають у реалізації ефективних фінансово-економічних механізмів підтримки туризму, раціональному використанні фінансових ресурсів у процесі здійснення туристичної діяльності, створення фондів і бюджетів розвитку туризму;

інвестиційні заходи, спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку інвестиційної діяльності в галузі туризму, розробка комплексних інвестиційних програм за участю держави та приватних інвесторів;

організаційні заходи, що полягають у створенні комплексної системи органів управління на всіх рівнях (регіональному, суб’єктів господарювання) та визначенні взаємозв’язків між ними з метою забезпечення ефективної взаємодії в процесі формування державно-приватного партнерства та продукування управських рішень у сфері туристичної індустрії.

кадрові заходи полягатимуть у підвищенні якості туристичної освіти як елемента забезпечення реалізації туристичного продукту[67].

Так, наприклад, до стратегічних заходів відносяться:

формування нейтрального іміджу Луганської області з урахуванням об’єктивної оцінки існуючої у регіоні ситуації;

у рамках оновлення програми соціально-економічного розвитку Луганської області передбачити стратегічні пріоритети в «Стратегії розвитку Луганської області до 2020» дій місцевої влади у напрямку розвитку туризму та курортів, забезпечивши їх фінансовою підтримкою на рівні місцевих бюджетів;

Департаменту економічного розвитку, торгівлі та туризму Луганської області посилити роботу щодо розробки стратегії просування регіону як привабливого туристично-рекреаційного комплексу, а також налагодити систему постійного та оперативного моніторингу з метою відстеження динаміки внутрішнього та в’їзного туризму, визначення популярних туристичних продуктів і тим самим корегувати роботу туристичного комплексу;

формування Інтернет-порталу «Луганщина туристична», де буде зібрано всю інформацію про наявні туристичні ресурси та про підприємства, що працюють у цій галузі.

Фінансово-економічні заходи включають:

виділення бюджетних коштів із залученням грантових коштів для відновлення наявних туристичних об’єктів (санаторних комплексів, баз відпочинку, дитячих таборів, готелів, тощо), а також на відновлення та побудову нових шляхів авто та залізничного сполучення в регіоні;

ініціювання в процесі реформування вітчизняної системи бюджетно-фінансових відносин між центром та регіонами квотування обсягів фінансових ресурсів, що виділятимуться з регіонального та місцевих бюджетів на фінансово-інвестиційну та ресурсну підтримку туризму в регіоні[25].

Інвестиційні заходи регіонального рівня:

активізація роботи з розробки інвестиційних пропозицій на територіях, розташованих у туристично-рекреаційних «безпечних» привабливих зонах, з метою залучення потенційних інвесторів для модернізації існуючих закладів і розширення переліку та якості послуг;

доведення до відома місцевих мешканців інформації про наявні грантові програми місцевого розвитку, та розвитку малого бізнесу, які дозволять розпочати власну справу. Цим самим залучати місцеве населення до участі у міжнародних грантових програмах, при цьому інвестувати у розвиток регіонального туризму[25].

До організаційних заходів відносяться:

участь у всіх національних туристичних заходах; популяризацію туристичних ресурсів Луганщини на всіх міжрегіональних заходах, які відбуваються на території області (виставки, економічні форуми з участю сусідніх регіонів);

організація рекламно-інформаційної кампанії у регіональних ЗМІ щодо можливостей відпочинку у регіоні;

формування партнерських відносин між суб’єктами туристичної діяльності та профспілковими організаціями регіону, які розповсюджуватимуть туристичний продукт серед членів спілки.

Кадрові заходи включають:

впровадження системи безперервного навчання кадрів, зайнятих у курортному обслуговуванні, туризмі, сфері готельного та ресторанного господарства, використовуючи як професійні навчальні заклади, так і впровадження спеціальних програм, курсів для центрів при службі зайнятості населення;

розробка комплексної програми регіональним центрам зайнятості щодо перекваліфікації працездатного населення, у тому числі з метою працевлаштування у сферах, пов’язаних із функціонуванням комплексу туристично-рекреаційної індустрії;

підтримка вищих навчальних закладів в регіоні, які готують кваліфікованих спеціалістів для роботи в туристичній сфері, шляхом забезпечення майбутніх професіоналів базами практик та сучасним обладнанням [25].

Незважаючи на сучасну кризову ситуацію, яка спостерігається на території Луганської області протягом останніх трьох років, завдяки проведенню антикризових заходів на регіональному рівні стане можливим зниження негативного впливу кризи на розвиток туризму в регіоні. Ефективність антикризових заходів розвитку туризму в Луганській області залежатиме від взаємодії державних органів влади на регіональному рівні, туристичних організацій та ВНЗ, а також раціонального розподілу та використання туристичних ресурсів, що дозволить підвищити туристично-рекреаційний потенціал регіону.

Проаналізувавши діяльність туристичної кампанії «Телемак» можна стверджувати, що підприємство не знаходиться у кризовому стані. Але негативна соціально-економічна та політична ситуація в Луганській області вплинула на діяльність багатьох підприємств усіх сфер економіки. Тому керівництво підприємств області стикається з багатьма проблемами, спричиненими сьогоднішньою кризою. Успіх туристичного підприємства у довгостроковій перспективі залежить від його стратегії розвитку, що припускає наявність антикризової складової. У сучасних умовах господарювання будь-яка стратегія повинна бути деякою мірою, антикризовою.

Вирішальне значення для ефективності антикризових дій у процесі управління відіграє стратегія, яка включає в себе розроблення заходів фінансового, організаційного, технічного, економічного та соціального характеру, спрямованих на виведення туристичного підприємства з критичного стану, його фінансового оздоровлення, підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах.

Стратегія антикризового управління туристичним підприємством –  
це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що  
дозволяють оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу  
на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або  
мінімізації наслідків кризи [61].

Стратегія антикризового управління туристичним підприємством «Телемак» представляє собою комплексний довгостроковий план дій з недопущення кризових ситуацій та реалізацій діагностики стану підприємства і його окремих підсистем, що спрямовано на впровадження можливих захисних процедур від негативного впливу зовнішнього середовища. Відповідно цього системи антикризового управління як сукупності взаємодоповнюючих і взаємопов’язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню ефективного функціонування соціально-економічної системи, що дозволило обґрунтувати особливості антикризового управління туристичними підприємствами в ринкових умовах господарювання.

Варто зазначити, що серед основних переваг практичного  
застосування стратегічного антикризового управління є можливість  
використовувати екстрені і дієві механізми, що дозволять адаптувати  
внутрішнє середовище туристичного підприємства та забезпечити його взаємодію зі складовими зовнішнього середовища, використовуючи при цьому заздалегідь розроблені антикризові заходи. Також, вагомою перевагою  
антикризового стратегічного управління є оперативність прийняття  
управлінських рішень у критичних ситуаціях [61]. Таким чином,  
ефективність стратегії антикризового управління залежить від формування  
дієвої системи, яка надасть можливість керівництву здійснювати  
кількісний і якісний аналіз загроз, що можуть спровокувати вимкнення  
кризової ситуації.

З позиції виду та стадії антикризового стратегічного управління  
туристичним підприємством визначають такі його види:

передкризове управління – формуються та реалізуються стратегії, які  
сприяють запобіганню та уникненню кризових ситуацій і які є основою  
для стратегічних антикризових програм, для створення ефективних  
цільових і корпоративних структур, сприяють оперативному прийняттю  
управлінських рішень, де можна виділити позиційний фланговий і  
мобільний захист;

управління в умовах кризи – передбачає використання стратегій,  
котрі дозволяють зменшити негативний валив кризових явищ на  
туристичне підприємство та сприяють виходу з кризового стану;

післякризове управління – використання стратегії, спрямованої на  
ліквідацію наслідків кризи, пошук нових ринкових можливостей.

Для туристичного підприємства «Телемак» актуальним є управління в умовах кризи. І хоча показники діяльності показують позитивну та стабільну тенденцію, кризові умови господарювання, які склалися в Луганській області, вимагають великої уваги до ефективного антикризового управління. В ситуації яка склалася необхідно ефективно спланувати стратегічне антикризове управління через його головний інструмент – стратегію антикризового управління.

На рис. 3.1. визначено стратегії антикризового управління відповідно  
до типів антикризового управління та відносно того, на якому етапі  
перебуває підприємство в умовах невизначеності [72].

Стратегії антикризового управління відповідно до етапу перебування підприємства в кризовому стані

попередження кризи, підготовки до її появи

протидії кризовим явищам, уповільнення її процесів

стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів,  
додаткових ресурсів

протидії кризовим явищам, уповільнення її процесів

**Рис. 3.1. Види стратегій антикризового управління відповідно до стадії перебування підприємства в умовах невизначеності**

Джерело: [72]

Туристична кампанія «Телемак» як і будь-яке підприємство переживає кризові ситуації. І тому актуальним є визначення кризи відповідно даного етапу функціонування. Для цього необхідно сформувати та проаналізувати модель управління туристичним підприємством в умовах невизначеності (кризи) (див. табл.3.1.).

Пропонована модель дозволяє визначити особливості антикризового управління туристичним підприємством на кожному етапі його розвитку враховуючи рівень ділової активності, загальної стратегії, рівень розвитку автоматизованих систем управління, доступність до реклами, а також відповідну антикризову стратегію туристичного підприємства на кожному етапі. Дана модель дозволяє оцінити загальний стан туристичного підприємства в процесі його розвитку, сформувати і реалізувати відповідні антикризові заходи, підвищити ефективність системи управління в цілому.

Згідно даних представлених у вищезазначеній моделі, з позиції поведінки туристичного підприємства в кризових ситуаціях виділяють такі види антикризових стратегій підприємства: захисну стратегію, стратегію делегування повноважень, наступальну стратегію та стратегію компромісу [72].

**Таблиця 3.1.**

**Модель управління туристичними**

**підприємствами в умовах невизначеності**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Етап  зростання | | Етап 1  (заснування) | Етап 2  (розвиток) | Етап 3  (функціонування) | Етап 4  (зрілість) | Етап 5  (спад) |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Рівень  господарської,  ділової  активності | |  |  |  |  |  |
| Загальна  стратегія  підприємства | | відсутня | виживання | утримання позицій | стабільного розвитку | реструктуризації/ спаду |
| Рівень розвитку  автоматизованих  систем упр-ня | | не сформована | в процесі  формування | сформована | сформована | зміна  (удосконалення)  / ліквідація |
| Доступність до  реклами | відсутня | | обмежений  доступ | широкий  доступ | широкий  доступ | є доступ за  необхідної  потреби |
| Види невизначеності  (кризи) | криза лідерства | | криза організації | криза результату (стратегічна) | криза контролю | криза діяльності, криза фінансового регулювання |
| Криза: політична, екологічна, економічна, соціальна, природна | | | | | |
| Антикризова стратегія | захисна | | | делегування повноважень | наступальна | компромісу |

Джерело: власна розробка автора на основі [44]; [45].

‘895ш8

Захисна антикризова стратегія підприємства має на меті суттєве  
скорочення витрат, закриття нерентабельного виробництва, структурних  
підрозділів, вона спрямована на збереження перспективних напрямів  
діяльності.

Стратегія делегування повноважень передбачає передачу права  
розв’язання проблем, що виникли на підприємстві, іншим, третім особам.

Наступальна антикризова стратегія зорієнтована на реалізацію  
активних дій, пов’язаних з упровадженням сучасних технологій,  
удосконалення маркетингової діяльності, розширення ринкового сегмента.

Стратегія компромісу передбачає організацію спільних й деяких  
учасників ринку для ведення спільної господарської діяльності з метою  
зниження витрат і збільшення доходів.

Керівництво «Телемак» може обрати одну із цих стратегій, адже в сучасних умовах ведення бізнесу, стратегічне планування діяльності повинне базуватись на антикризовому управлінні, і як наслідок загальна стратегія туристичного підприємства повинна розроблятися на основі антикризової стратегії.

Таким чином, можна зробити висновок, що система антикризових заходів розвитку туризму в Луганській області включає заходи, які можна розділити на чотири групи: стратегічні, фінансово-економічні, інвестиційні та кадрові заходи. Ефективність управління на сучасних туристичних підприємствах в умовах кризи залежить від стратегічної складової антикризового управління та застосування відповідних антикризових заходів, що сприятиме швидкому виходу з кризового стану і подоланню негативних наслідків. Розробка відповідної стратегії антикризового управління дозволить враховувати позитивний і негативний вплив факторів внутрішнього й зовнішнього середовища туристичного підприємства, завчасно виявляти загрозу кризи та своєчасно використовувати відповідний управлінський інструментарій для забезпечення його функціонування й розвитку.

Окрім, чітко спланованої антикризової стратегії величезне значення має вдало підібрані антикризові інструменти. До сучасних та найбільш ефективних інструментів антикризового управління належать маркетинг та логістика. Тому, окрім стандартних антикризових заходів, наприклад, за допомогою яких покращується фінансовий стан туристичного підприємства, необхідно використовувати сучасні інноваційні маркетингові та логістичні антикризові інструменти.

**3.2. Інструменти управління туристичним підприємством ПП «Телемак» в умовах невизначеності**

Сучасна кризова ситуація, яка склалася в Луганській області, вимагає від керівництва туристичних підприємств регіону особливої уваги до управління. Тому актуальним завданням виступає формування ефективної системи антикризового управління, з урахуванням сучасних проблем в туристичній сфері. Керівництву туристичних підприємств потрібно так спланувати свою діяльність, щоб стало можливим своєчасно зреагувати на проблеми, що виникають в процесі повсякденної роботи, передбачити наслідки управлінських рішень і якщо виникає необхідність, то швидко відреагувати і знайти рішення для завдання будь-якої складності. Набагато простіше займатися профілактикою кризових явищ, ніж їх подальшою ліквідацією. Виникає потреба в пошуку дієвих заходів та інструментів антикризового управління туристичним підприємством, релевантних в сучасних умовах.

В сучасних умовах антикризове управління туристичним підприємством «Телемак» представляє собою постійно організоване, комплексне управління, яке передбачає використання спеціальних інструментів, методів і засобів та здатне забезпечити ефективне функціонування в кризових умовах, які склалися на території Луганської області внаслідок воєнно-політичної нестабільності.

Система антикризового управління «Телемак» потрібно організувати поєднавши антикризові заходи, які вдосконалять внутрішню діяльність туристичного підприємства, із заходами, завдяки яким стане можливим популяризація та розвиток туризму в регіоні. Завдяки злагодженому проведенню вищезазначених антикризових заходів туристичним агентством, підвищиться не тільки ефективність його економічної діяльності, але і покращення стану розвитку туризму в Луганській області.

Антикризове управління туристичного агентства «Телемак» характеризується наступними особливостями:

процес антикризового управління передбачає аналіз не лише внутрішніх проблем, але й врахування зовнішніх проявів кризового стану туристичної галузі в Луганській області, що дозволить попередити виникнення кризи в майбутньому;

використання в процесі реалізації антикризових дій специфічних інноваційних інструментів і важелів, методів, прийомів та засобів управління, які супроводжуватимуться нестандартними та креативними рішеннями;

наявність суттєвих ресурсних обмежень, перш за все фінансових, що в умовах низької фінансової активності та інвестиційної привабливості області з точки зору розвитку туризму, суттєво ускладнює становище господарюючого суб’єкта туристичного бізнесу в умовах кризи;

непередбачувані та нестійкі кризові умови (можливість активізації бойових дій на території області) обумовлюють підвищений ступінь ризику прийняття управлінських рішень;

потреба у відповідному комунікаційному забезпеченні, а саме пошук оптимальних та малозатратних інформаційних технологій, які допоможуть організувати процес взаємодії з партнерами, постійними клієнтами та контролювати діяльність співробітників в умовах кризи;

орієнтація на зниження можливих витрат на рекламу туристичного підприємства, шляхом використання безкоштовних Інтернет-ресурсів;

значна потреба в необхідності підвищеної інформаційно-аналітичної, консультаційної та фінансової підтримки державних органів влади туристичного підприємства для реалізації антикризових заходів для розвитку регіонального туризму.

До антикризових заходів, які вдосконалять внутрішню діяльність туристичного підприємства «Телемак», відносяться: заходи щодо покращення фінансового стану; застосування СRM-системи; активна робота у соціальних мережах; удосконалення роботи сайту туристичного підприємства.

Діагностика діяльності туристичного підприємства була необхідна для вироблення заходів щодо покращення фінансового стану туристичного підприємства «Телемак» на туристичному ринку в умовах швидко мінливої кон’юнктури. Такий комплекс заходів можна представити у вигляді табл. 3.2

**Таблиця 3.2**

**Заходи щодо покращення фінансового стану туристичного підприємства «Телемак»**

|  |  |
| --- | --- |
| Склад заходів | Внутрішній ефект отримується підприємством |
| 1.Створення резервів з валового та чистого прибутку | Підвищення у вартості майна частки власного капіталу, збільшення величини джерел власних оборотних коштів |
| 2.Усилення роботи зі стягнення дебіторської заборгованості | Підвищення частки грошових коштів, прискорення оборотності оборотних коштів, зростання забезпеченості власними оборотними засобами |
| 3.Сниження витрат виробництва | Зниження величини запасів і витрат, підвищення рентабельності реалізації |
| 4.Ускорення оборотності дебіторської заборгованості | Ритмічності надходження коштів від дебіторів, великий «запас міцності» за показниками платоспроможності |

Окрім, заходів для покращення фінансового стану, велике значення має ефективна організація процесу взаємодії з партнерами, постійними клієнтами та контроль за діяльність співробітників в умовах кризи. Головна мета керівників туристичних компаній Луганщини – обрати бюджетні, але ефективні засоби, які дозволять оптимізувати процес комунікації у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

До основних сучасних, а для Луганського регіону - інноваційних, антикризових інструментів можна віднести інформаційні технології комунікації з власними клієнтами, а саме СRM-системи. На сьогоднішній день СRM-системи (від англ. Customer Relationship Management) якнайкраще допомагають організувати процес взаємодії з партнерами, постійними клієнтами та контролювати діяльність співробітників. Сучасна СRM-система – це комп’ютерна технологія, за допомогою якої можливо удосконалити управління підприємством завдяки автоматизації управлінням комунікаціями всередині організації, та поза її межами – власне з клієнтами. Серед вищезазначених систем є дорогі або безкоштовні, які працюють в режимі он-лайн або без підключення до мережі Інтернет.

Так, наприклад, існують CRM-системи, які розроблені спеціально для туристичних підприємств (TourControl, САМО-Софт та ін.), але майже всі вони дорогі в обслуговуванні . Але для першого етапу туристичній компанії «Телемак», що має обмежені фінансові можливості, буде достатньо використовувати програмний продукт «Бітрікс24». Це свого роду соціальна мережа на роботі, яка дозволяє співробітникам легко і зручно спілкуватися між собою та з наявними і потенційними клієнтами – на сайті, електронною поштою, по відеозв’язку, по мобільним телефонам. Дана програма є найкращою безкоштовною CRM-системою, що має всі можливості контролю і аналізу процесу комунікації та продажів [24].

Найпростіший, фактично безкоштовний, але з іншого боку, дійсно інноваційний антикризовим інструмент, який набирає потужних обертів та може слугувати ефективним інструментом пропаганди, - це соціальні мережі. Використання такої соціальної мережі як «Facebook» для побудови взаємовідносин з потенційними та вже наявними клієнтами є найпростішим способом формування позитивного іміджу самої кампанії та туристичного бренду регіону.

Шляхом реєстрації відкритих груп, туристичне підприємство, або навіть органи місцевої влади (зацікавлені у залученні відвідувачів) можуть розповісти її учасникам про можливості відпочину на території області чи конкретного району. Натомість учасники групи отримують шанс залишите повідомлення або позитивні (чи негативні) відгуки про подорож. І хоча офіційна заборона російських соціальних мереж «Вконтакте» та «Одноклассники» на території України знизила кількість охоплених потенційних споживачів туристичних послуг, та зростаюча популярність соцмережі «Facebook» набирає обертів у розповсюдженні серед українських користувачів мережі Інтернет. У туристичного підприємства не зареєстровано групи у жодній соціальній мережі, тому даний антикризовий інструмент являється актуальним для створення та користування в сучасних умовах.

Сучасний потенційний споживач перш за все перед тим як здійснити покупку чи то товару чи будь-якої послуги обов’язково користується мережею Інтернет, а саме здійснює моніторинг веб-сайтів, з метою аналізу всіх можливостей та пропозицій, які є на сьогоднішній день. Тому одним із напрямів підвищення ефективності управління діяльністю та конкурентоспроможністю підприємств туристичної галузі є наявність зрозумілого, цікавого веб-сайту з релевантною інформацією щодо до можливостей як бюджетного так і елітного відпочинку всередині регіону і за його межами. Більшість туристичних агентств в Луганській області не мають навіть власного сайту. Такою «розкішшю» володіють лише деякі туристичні фірми, такі як: «Simon tour», «Лидер», «Наши путешествия», «ИНТЕРПАК» в (м. Сєвєродонецьк), в тому числі «Телемак» [91].

Тому наступним антикризовим заходом є удосконалення сайту туристичного підприємства «Телемак». Адже проаналізувавши сайти вищезазначених туристичних агентств, можна зробити висновок, що найцікавіший та найзручніший у користуванні сайт у турагенства «Наши путешествия», а на четвертому (передостанньому) місці за цими критеріями сайт у турагенства «Телемак». Основними недоліками у роботі сайті є: відсутність інформації у деяких розділах сайту («ТРЕВЕЛSIM», «Страхование», «Оформление виз», наприкінці 2017 року було запущено пошукову систему для замовлення авіаквитків); несвоєчасне оновлення актуальної інформації щодо турів; відсутність інформації про туристично-рекреаційні послуги, які надаються підприємствами туристичної галузі Луганської області, а також про туристичні ресурси регіону [93]. Звичайно, всі турагенства працюють з провідними туроператорами, на сайти яких завжди є можливість зайти, маючи лише доступ до мережі Інтернет, але на даних сайтах не має жодної інформації про туристичний потенціал та можливості відпочинку на Луганщині. Тому удосконалення сайту, своєчасне оновлення та розміщення актуальної інформації щодо пропонованих послуг, як інструмент антикризового управління, допоможе у залученні нових потенційних туристів.

До антикризових заходів, завдяки яким стане можливим популяризація та розвиток туризму в Луганській області відносяться: підготовка заявок та участь у різноманітних грантових схемах; популяризація туризму в регіоні шляхом участі у міжрегіональних заходах (виставках, форумах); співпраця з санаторно-курортними, торгово-розважальними, освітньо- культурними закладами та туристичними базами Луганської області; Розробка регіональних екскурсій, туристичних маршрутів по Луганській області [25].

Перший антикризовий захід – це підготовка заявок та участь у різноманітних грантових схемах для реалізації різноманітних проектів по відновленню депресивних території та поновленню туристичної інфраструктури регіону. Участь таких конкурсах проектів – безкоштовна, а перемога – це можливість покращити умови надання, або сам пропонований туристичний продукт. Робота з Міжнародними донорами завжди широко висвітлюється у ЗМІ, а перемога вашого туристичного підприємства – це зароблений позитивний гулвілл, який працюватиме на успіх самої туристичної кампанії «Телемак» та регіону вцілому.

Другий антикризовий захід – це участь власників або керівників туристичних об’єктів області у різноманітних конференцій, зустрічах, зборах, що напряму не присвячені проблемам туристичної галузі. Між тим активна позиція керівництва підприємств туризму або туристичної інфраструктури стане опосередкованою рекламою, що, з одного боку, дозволить поінформувати мешканців області та інших регіонів про туристичні можливості території, а з іншого – дозволить зекономити на рекламних витратах. Даний захід є простим, але ефективним антикризовим заходом для туристичного підприємства «Телемак».

Співпраця з санаторно-курортними, торгово-розважальними, освітньо- культурними закладами та туристичними базами Луганської області виступає третім, але найголовнішим антикризовим заходом. Адже завдяки співпраці всіх суб’єктів туристичної діяльності, а також підприємств закладів, які надають супутні послуги стане можливим покращення сучасного стану розвитку туризму в регіоні.

Як зазначалося вище, на сайтах жодного туристичного агентства в м. Сєвєродонецьк не представлено туристичні послуги,які надаються в Луганській області. Так, наприклад, на території області діють три санаторно-курортні заклади, які надають якісні профілактично-лікувальні послуги на високому рівні. Це такі заклади як ЧП «Водолікарня» в м. Старобільськ та ТОВ «Новопсковський санаторій «Перлина» в смт Новопсков. Реалізація путівок на лікування в санаторії регіону покращить фінансову ефективність діяльності «Телемак», за рахунок залучення нового сегменту споживачів і відсутності конкуренції серед регіональних туристичних підприємств, а також популяризувати та розрекламувати можливості відпочинку та лікування в Луганській області.

Керівництву туристичного агентства «Телемак» необхідно налагодити контакт з представниками торгово-розважальних, освітньо-культурних закладів, туристичних баз Луганської області для співпраці при розробці екскурсій та туристичних маршрутів. Адже цей сегмент туристичної та екскурсійної діяльності не розвинений в регіоні і тому відсутність конкуренції відкриває великі можливості для організації туризму в регіоні. З цього антикризового заходу астматично випливає необхідність останнього заходу антикризового управління - розробка регіональних екскурсій, туристичних маршрутів по Луганській області.

Сьогоднішньої метою здійснення успішної економічної діяльності туристичними підприємствами виступає пошук малозатратних або навіть безкоштовних антикризових інструментів. Такими інструментами можуть стати саме маркетинг і логістика, які тісно переплітаються на шляху досягнення кінцевої мети - задоволення потреби й одержання максимального прибутку навіть в умовах кризи. При оптимальному і одночасному їх використанні стане можливим підвищення ефективності антикризового управління туристичним підприємством.

Схематично систему управління в умовах невизначеності туристичної кампанії «Телемак» із використанням інструментів маркетингу і логістики зображено на рис. 3.2.

**Управління туристичним підприємством в умовах невизначеності**

*1. Маркетингові дослідження та SWOT- аналіз туристичного підприємства*

*2. Розробка інноваційних турпродуктів, затребуваних на ринку*

*3 . Формування комплексу інноваційних інструментів промоушен-маркетингу*

*1. Організація інформаційної логістики*

*2. Кадрова логістика*

*3. Розробка нових туристичних маршрутів із застосуванням транспортних логістичних інновацій*

Маркетингово-логістична інфраструктура підприємства

Антикризова маркетингово-логістична стратегія

**Рис. 3.2. Система управління в умовах невизначеності туристичним підприємством «Телемак»**

Джерело: власна розробка автора на основі [25]

Отже, зі схеми видно, що маркетинг і логістика, а також їх інструменти, в управлінні туристичним підприємством в умовах невизначеності знаходяться на одному рівні, що підтверджує їх однакову значимість в цьому процесі.

До інструментів маркетингу в антикризовому управлінні відносяться:

проведення бюджетних маркетингових досліджень (з використанням електронної пошти, соціальних мереж, форумів і. т.п.), завдяки яким буде отримана досить достовірна інформація про стан зовнішнього середовища (ємність ринку туристичних послуг, рівень платоспроможності населення, партнерів, перспективні дестинації, переваги потенційних клієнтів і т.д.); підготовка SWOT-аналізу на основі даних польових досліджень, який передбачає аналіз сильних і слабких сторін у діяльності туристичного підприємства (аналіз чинників як внутрішнього так зовнішнього середовища), розробка на їх основі перспективних напрямків діяльності;

розробка нових туристичних продуктів, затребуваних на регіональному, національному ринку туристичних послуг, доступних для середньостатистичного жителя України; основна проблема більшості туристичних підприємств - висока ціна пропонованих послуг, які недоступні для більшості населення; мета розробки нових туристичних продуктів - відновлення регіонального та внутрішнього міжрегіонального туризму;

формування комплексу інноваційних інструментів промоушен-маркетингу, до яких в умовах кризи відносяться різновиди партизанського маркетингу як в реальному житті так і в мережі Інтернет[25].

Використанню інструментів логістики в антикризовому управлінні туристичним підприємством включає:

інформаційну логістику: внутріфірмова інформаційна логістика туристичного підприємства (прийом, обробка, передача необхідного обсягу та якості інформаційного масиву в певний час і місце) забезпечується шляхом впровадження так званих програм «beck-office», серед яких є і безкоштовні версії, що в умовах кризи і обмеженості фінансових ресурсів важливо; організація клієнтської інформаційної логістики передбачає впровадження програмних продуктів «front-office» для підвищення швидкості та ефективності роботи з клієнтами і контрагентами компанії; найбільш прості недорогі модифікації таких програм дозволяють значно скоротити; впровадження модулів резервування і бронювання на власних сайтах туристичних підприємств дозволить підвищити ефективність роботи, заздалегідь спланувати кількість замовлених турів і обсяг від їх реалізації;

кадрову логістику - підбір і організація роботи, руху персоналу - це 90% успіху будь-якої туристичної компанії; в Україні гостро стоїть проблема низького рівня кваліфікації фахівців у сфері туризму (невідповідність займаній посаді або своїми функціональними обов'язками) і як наслідок - невідповідність ціни якості пропонованого турпродукту;

розробка нових туристичних маршрутів із застосуванням транспортних логістичних інновацій передбачає організацію транспортного обслуговування туру з оптимальними фінансовими і тимчасовими витратами; проте, в певних випадках, де існують обмежені можливості транспортної інфраструктури (яскравий приклад - Донбас України, який залишився без повітряного сполучення, з обмеженою мережею автодоріг і залізничних шляхів сполучення), можливе застосування нових видів транспорту як мінімум в процесі самого туру (кінні переходи, сплав по річках і т.п.)[25].

Взаємодія вищевказаних елементів дозволяє сформувати антикризову маркетингово-логістичну інфраструктуру, основне завдання якої, забезпечити функціонування туристичного підприємства за рахунок акумуляції, зберігання і рух усіх видів матеріальних, грошових, інформаційних, трудових ресурсів з метою формування і реалізації якісного туристичного продукту. Завдяки використанню інновацій стане можливим зниження витрат на виробництво і збут туристичних послуг, що дозволить подолати наслідки або уникнути сама криза. Заключним етапом взаємозв'язку маркетингу і логістики виступає формування довгострокової антикризової стратегії.

Для успішної діяльності туристичної кампанії «Телемак» в сучасних умовах, співробітникам потрібно приділити велику увагу регіональному туризму. Адже, не зважаючи на складну політико-економічну ситуацію, яка склалася в Луганській області, місцеве населення потребує якісного задоволення своїх рекреаційних потреб. Тому виникає нагальна необхідність у розробці регіональних екскурсій по «безпечній» території Луганської області та прилеглих областей. На регіональному туристичному ринку майже немає підприємств, які спеціалізуються на екскурсійному обслуговуванню в області, тому можна розвивати екскурсійно-пізнавальний туризм, як один з найпопулярніших видів відпочинку. Також необхідно формувати безпечні інноваційні, але доступні туристичні маршрути, орієнтовані на потреби мешканців регіону та прилеглих областей (квест-тури, подієві тури, екотури вихідного дня, тощо).

Основними споживачами екскурсійно-пізнавальних турів можуть стати представники як від прогресивної молоді так і людей похилого віку. Екскурсійно-пізнавальні тури можна запропонувати відпочиваючим санаторіїв (2 на території області), представникам міжнародних організацій та місій, ну і звичайно місцевому населенню різного віку та соціального статусу. Завдяки розвитку та популяризації даного виду туризму за допомогою стане можливим успішна діяльність туристичних підприємств області, у тому числі «Телемак» і головне забезпечення місцевого населення достойним відпочинком.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що для ефективного управління в умовах невизначеності туристичному підприємству «Телемак» потрібно застосовувати заходи, які вдосконалять внутрішню діяльність туристичного підприємства, в поєднанні з заходами, завдяки яким стане можливим популяризація та розвиток туризму в регіоні. Одним із найефективніших антикризових заходів як для туристичного агентства «Телемак» так і для розвитку туристичної галузі в регіоні виступає розробка безпечних туристичних маршрутів по Луганській області.

**3.3. Новий туристичний маршрут «Луганщина – це Україна» як ефективний інструмент подолання кризи туристичними підприємствами Луганської області**

Успіх розвитку туризму в регіоні визначається, в першу чергу, туристичною пропозицією, саме тому одним з основних антикризових заходів для розвитку регіонального туризму в Луганській області, є створення привабливого «безпечного» туристичного продукту. В області немає розроблених комплексних турів, тому відсутність конкуренції дасть можливість для творчого підходу до організації туристичного маршруту.

Для того, щоб розробити туристичний продукт, який буде користуватися попитом на регіональному ринку туристичних послуг, в другому розділі магістерської роботи було визначено, що на території області останні три роки спостерігається нестабільна воєнно-політична ситуація, але регіон має всі необхідні туристично-рекреаційні ресурси та забезпечений туристичною інфраструктурою. Звичайно, що через імідж «промислового» та «нестабільного» регіону, лише відчайдухи зважаться сюди приїхати відпочивати. Для переважної більшості туристів (89%) в 2016 році основною метою подорожі була організація дозвілля та відпочинку, тому саме такий туристичний маршрут буде складено [90].

Найбільш важливими мотивами, які спонукають туристів при виборі відпочинку, є розвага та потреба в спілкуванні з людьми, турбота про здоров’я, задоволення цікавості та підвищення культурного рівня. Найбільш значущими критеріями туристичного продукту є комфорт, наявність туристичних ресурсів, а вже потім ціна. Серед факторів, які впливають на вибір туристичного напряму є, по-перше, природні умови, по-друге, туристична пропозиція, а вже потім, інфраструктура та матеріальна база місця відпочинку[40]. Для задоволення потреб туристів відповідно мотивів, які вони переслідують при виборі відпочинку, розроблено тур вихідного дня «Луганщина – це Україна». Основна мета якого популяризувати екскурсійно-пізнавальний туризм в Луганській області не тільки серед місцевого населення, але і залучення відвідувачів із сусідніх областей, тим самим показати, що на території області безпечно та є всі можливості для нормально та комфортного життя і відпочинку.

***Загальна характеристика визначеного туру за його спрямуванням***

«Луганщина – це Україна». Даний тур за напрямом є пізнавальний, за формою організації – організований пекідж-тур, за тривалістю – короткий (3 дні / 2 ночі), за складом групи – груповий (8 чол.), за способом пересування – залізничний та автобусно-пішохідний, за маршрутом подорожі – кільцевий, ціна туру 1731,4 гривень, або 63 $. Маршрут туру: м. Харків – м. Кремінна – м. Харків (також тур може бути організованим для мешканців з будь-якого міста України або Луганської області). У вартість туру «Луганщина – це Україна» входить: залізничний проїзд Харків – ст. Кремінне – Харків у вагонах класу «купе»; трансфер станція Кремінне – готельний комплекс «Прилєсноє» – станція Кремінне; розміщення в готельному комплексі «Прилєсноє» в м. Кремінна; харчування - сніданки; екскурсійна програма (Пішохідна оглядова екскурсія по м. Кремінна та до пам’ятника «Партизанська землянка» та на «Поляну кохання» безкоштовна); медична страховка; комісія турагенту. До вартості туру не входять: обіди та вечері, особисті витрати. Цільовим сегментом даного туру є люди молодь, студенти, або навіть люди середнього віку, які мають бажання відпочити та відновити свої сили, а також відвідати цікаві туристичні об’єкти Луганської області.

Тур вихідного дня це шанс змінити щось навколо себе та дійсно відпочити після довгого та насиченого робочого тижня. Ненадовго вийти з звичного ритму життя та відчути себе зовсім іншим.

Культурно-пізнавальний тур вихідного дня – це подорож в місцевість з сприятливими для здоров’я природно-кліматичними умовами з метою відпочинку, відновлення й розвитку фізичних, психічних та емоційних сил, а також ознайомлення з історико-культурними цінностями й унікальними природними об’єктами [40].

Розроблений тур вихідного дня «Луганщина – це Україна» розрахований на відвідування в найбільш привабливий період року (з початку травня до середини вересня) мальовничого куточку Кремінського району Луганської області, в краю озер, поблизу Сіверського Дінця, а також дуже цікавих природних куточків і екскурсійних об’єктів Луганської області.

Даний тур за напрямом є пізнавальний, за формою організації – організований пекідж-тур, за тривалістю – короткий (3 дні / 2 ночі), за складом групи – груповий (8 чол.), за способом пересування – залізничний та автобусно-пішохідний, за маршрутом подорожі – кільцевий, ціна туру 1731,4гривень, або 63 $.

Маршрут туру: м. Харків – м. Кремінна – м. Харків (також тур може бути організованим для мешканців з будь-якого міста України або Луганської області).

У вартість туру «Луганщина – це Україна» входить:

залізничний проїзд Харків – ст. Кремінне – Харків у вагонах класу «купе»;

трансфер станція Кремінне – готельний комплекс «Прилєсноє» – станція Кремінне;

розміщення в готельному комплексі «Прилєсноє» в м. Кремінна в затишному двомісному номері категорії Стандарт з двома роздільними ліжками Twin (200х90 см) і розкладним кріслом. Номер «Twin» оснащений просторим балконом з видом на центральну алею комплексу.

харчування - сніданки;

екскурсійна програма (Пішохідна оглядова екскурсія по м. Кремінна та до пам’ятника «Партизанська землянка» та на «Поляну кохання» безкоштовна);

медична страховка;

комісія турагенту.

До вартості туру не входять: обіди та вечері, особисті витрати.

Цільовим сегментом даного туру є люди молодь, студенти, або навіть люди середнього віку, які мають бажання відпочити та відновити свої сили, а також відвідати цікаві туристичні об’єкти Луганської області.

***Обґрунтування вибору пунктів нового маршруту***

Вибір пунктів нового маршруту повинен безпосередньо відповідати меті туру. Головним пунктом маршруту у турі «Луганщина – це Україна» є готельний комплекс «Прилєсноє». Комплекс знаходиться на березі озера. Для любителів поніжитися на сонечку в літню пору року - піщаний пляж. Чисте лісове повітря в частки секунди перенесе Вас в світ спокою і здорового повноцінного відпочинку. Розташування комплексу дозволяє відчути себе практично на безлюдному острові, так як міська цивілізація віддалена на відстань 10 км. Зона комплексу має покриття WI-FI. Для тих, хто любить поєднувати приємний відпочинок з улюбленою роботою, діловими зустрічами і бізнесом - комплекс надає спеціально обладнаний конференц-зал.

Як екскурсійні об’єкти були обрані історико-культурні, природні та заповідні місця Луганської області, які користуються популярністю серед населення (на території Луганської області, підконтрольної Україні).

Оглядова екскурсія по місту Лисичанськ та відвідування пам’ятки природи Конгресів Яр. Лисичанськ знаходиться на високу правому березі Сіверського Дінця. Місто має багато місць, які викликають зацікавленість у туристів. Екскурсія пропонує відвідати Перизднянськую церкву, краєзнавчий музей, а також огляд пам’ятників та меморіальних комплексів. Конгресів Яр – геологічна пам’ятка. Довгий крутий яр з дуже крутими спусками. На поверхню виходять палеозой-мезозойські пласти. Він є дуже цікавим об’єктом туристичного відвідування.

Оглядова екскурсія по м. Кремінна, відвідування пам’ятника «Партизанська землянка» та «Поляни кохання». Ці пам’ятка розташовані на півдні міста. Тут можливо насолодитися подихом природи, почути спів птахів, побачити місцевих тварин.

Пам’ятники у Кремінній можна розділити на кілька груп – присвячені афганцям, чорнобильцям та загиблим у Другій світовій війні. Всі ці – різні – меморіали розташовані переважно неподалік райдержадміністрації. Трохи далі, біля найвищих будівель (дев’ятиповерхівок, які в народі називають «манхеттен») створена Алея героїв України із бюстом Шевченка. Окрім «манхеттена», у Кремінній є власна «тріумфальна арка». Це – ворота у двір краєзнавчого музею. У центрі міста стоїть фігура шахтаря із написом «Погибшим в шахтах от живущих, 1995». Цей монумент, а також великий зал експонатів у краєзнавчому музеї – все, що лишилося від шахтарської промисловості міста.

Кремінська Дубова роща потрапила до пам’яток Луганщини, які обов’язково необхідно відвідати. Дубова роща – пам’ятка природи місцевого значення, де ростуть багатовікові дуби. Вона розташована на території Комсомольського лісництва, недалеко від центральної ділянки Кремінського лісового господарства.

Незвичайний музей є в місті Кремінна Луганської області. Музей янголів приваблює не тільки туристів, а й викликає інтерес у місцевих жителів, котрі регулярно відвідують музей. 21 листопада 2015 року відбулося офіційне відкриття музею, було отримано благословення від архієпископа Никодима, батюшка прочитав молитву за мир. Духовно-культурний заклад було відкрито при Свято-Сергіївському монастирі. Одна з юних мешканок Кремінної Поліна Туфекче висловила ідею створення музею. У перспективі планується розвинути музей до духовно-просвітницького центру для дітей і дорослих. Експонати музею – це фігури і образи янголів, тут і зразки декоративно-прикладного мистецтва, і янголи з паперу, статуетки янголів, вишивка, малюнки, ікони із зображенням янголів, листівки, ляльки, підвіски, що втілюють прекрасний і світлий образ. Янголи привезені з багатьох місць, про що розповідають у музеї. Загалом екземплярів нараховується близько тисячі, сорок з них надані музею Поліною Туфекче. Однак колекція розширюється, експонати у вигляді янголів приймаються від охочих поповнити експозицію. Дістатися до музею в місті Кремінна можна рейсовими автобусами або маршрутками.

Кремінський районний краєзнавчий музей — краєзнавчий музей в місті Кремінна, Луганська область, Україна. Заснований 1966 року. Має близько 9 тисяч експонатів — пам'яток і предметів історії, археології, природознавства, етнографії і культури. Кремінський музей заснований 1966 року рішенням виконкому Кремінської районної Ради народних депутатів Луганської області. Музей розташований в історичній будівлі, що є і пам'яткою архітектури кінця XIX століття. Загальна площа — 182,7 кв. м., із них експозиційна площа — 156,1 кв. м. Музей має вісім тематичних розділів — археології, історії Слобожанщини, Першої світової війни та революції, Донбасу, Другої світової війни, а також відділ виставок «Кремінські ліси», «Партизанська землянка». Експозиція нараховує 8840 предметів основного фонду та 215 — науково-допоміжного. Щорічно музей відвідують 2500-3000 відвідувачів, проходить понад 90-100 екскурсій.

1968 року музей отримав статус «народний», а 1979 року став відділом Луганського обласного краєзнавчого музею. У 1990 році – реорганізований у Кремінський краєзнавчий музей.

Серед музейної експозиції є і нові стенди, присвячені новітнім подіям. На одному з них – фото облитого з вогнегасника Віталія Кличка, датоване 19 січня 2014 року. Фішка музею – трактор першого механізатора Кременщини, який приїхав своїм ходом в середині 60-х і лишився тут на вічну стоянку. ​

Сєвєродонецьк – місто, обласний значення центр Луганської області. Розташоване на Слобожанщині між річками Сіверський Донець і Борова, у північній частині Донбасу. Має багату культурну та історичну спадщину, тому це місто обов’язково потрібно відвідати та ознайомитися з пам’ятками, які приваблюють туристів.

Еко-база «Лимон-Банан» розташована в селищі Пурдівка, в тихій місцині в оточенні соснового лісу. База пропонує сімейний відпочинок, організацію весіль, днів народжень, корпоративів, новорічних банкетів. Основне завдання тепличного господарства «Лимон-Банан» - вирощування саджанців лимона, банана і інших екзотичних рослин для подальшої культивації в домашніх умовах. Створені по інноваційних енергозберігаючих технологій теплиці стали затишним будинком для цілого ряду рослин, які в наших широтах є справжньою екзотикою. Всі гості можуть скористатися послугами першого оздоровчого банного клубу і приготувати на грилі апетитні шашлики і стейки з еко-меню.

Кінний спортивний клуб «Фаворит» розташований у селищі Щедріщево, пропонує навчання навичкам верхової їзди, красивою і міцною посадці. Кінні лісові прогулянки в будь-який час року. Для більш досвідчених вершників лісові маршрути на більш швидкому ходу коня. Навчання і прогулянки проводяться безпосередньо з досвідченим інструктором. Вік практично будь-який, індивідуальний підхід до кожного бажаючому. Так само коней можна замовити на свята, на фотосесії. Займаючись верховою їздою або сидячи на коні, насолоджуючись прогулянкою ви не просто отримуєте задоволення і досвід, а також отримуєте оздоровчий ефект і позитивний енергетичний заряд, яким ці чудові тварини можуть поділитися з вами, прибираючи весь негатив і даруючи радість, чудовий настрій і здоров’я.

***Розробка схеми маршруту з зазначенням транспортного обслуговування***

Для туру «Луганщина – це Україна» був обраний такий вид транспортного обслуговування, як залізничні перевезення. Переваги цього виду транспорту: розширена географія подорожей, доступні ціни на квиток, можлива система знижок певним категоріям осіб, швидкий і зручний вид транспорту при переїздах на дальні відстані, привабливий для туристів вид з вікна.

1-й день: поїзд 609 «Харків – Лисичанськ» за маршрутом м. Харків (14:45) – ст. Кремінне (19:28)

3-й день: поїзд 610 «Лисичанськ – Харків» за маршрутом ст. Кремінне (22:15) – м. Харків (5:33).

Для здійснення трансферу (станція Кремінне – готельний комплекс «Прилєсноє» –ст. Кремінне) та максимально комфортного переміщення туристів по пунктах маршруту за екскурсійною програмою використовується найбільш мобільний вид транспорту – мікроавтобус марки «Мерседес».

***Визначення програмного забезпечення нового туру у відповідності до визначеної тематики***

Програма туру «Луганщина – це Україна» включає в себе залізничний проїзд, трансфер, проживання в санаторії, харчування - сніданки, екскурсійну програму.

Програма обслуговування:

1 день: виїзд з м. Харків.

Прибуття на залізничний вокзал у Харкові. Очікування в кімнаті відпочинку.

14:45 Відправлення поїзду 609 «Харків-Лисичанськ».

19:28 Прибуття до станції Кремінне. Зустріч групи. Трансфер в готельний комплекс «Прилєсноє» м. Кремінна Кремінського району Луганської області. Розміщення по кімнатах.

20:00 Вечеря (за бажанням, згідно попереднього замовлення).

20:30 Вечір відпочинку та ніч у готельному комплексі. За бажанням можна попередньо замовити сауну або більярд за додаткову плату. Послуги басейну та тренажерного залу безкоштовні, входять у вартість номеру.

2 день:

8:00 Сніданок.

9:00 Оглядова екскурсія по м. Сєвєродонецьку. Відвідування храмового комплексу Лісна дача, спорудженого в 1996-2000 роках, до його складу входять Хрестовоздвиженський храм і храм ікони Божої Матері «Стягнення загиблих», Свято-Христо-Різдвяний собор - кафедральний собор, відреставрованого Луганського обласного академічного українського музично-драматичного театру. Обід у ресторані «Shale» (за бажанням).

13:00 Переїзд до селища Щедріщево і відвідування Кінного спортивного клубу «Фаворит». Екскурсія по території клубу. Прогулянки верховою їздою, фотосесія (за бажанням).

16:00 Переїзд до селища Пурдівка на еко-базу «Лимон-Банан». Екскурсія тепличним господарством з безліччю екзотичних рослин. Екскурсії проводяться спеціалістами, які мають практичні навички і знання в області агрономії. В кінці екскурсії є можливість придбати кімнатний лимон, банан або інші екзотичні фрукти.

18:00 Вечеря на еко-базі «Лимон-банан». За бажанням можна відвідати банний-клуб (масажі, пілінги і обгортання) або прогулятися парком (відпочити, розмістившись в затишних альтанках, приготувати шашлик самостійно).

21:00 Повернення до готельного комплексу. Вечір відпочинку та ніч у готельному комплексі.

3 день:

8:00 Сніданок.

8:30 Оглядова екскурсія по м. Лисичанськ (відвідування Перизднянської церкви, краєзнавчого музею, огляд пам’ятників та меморіальних комплексів), відвідування геологічного пам’ятника Конгресів Яр.

11:30 Повернення до м. Кремінна. Обід (за бажанням, згідно попереднього замовлення).

12:50 Виселення з готельного комплексу. Автобусна екскурсія в Дубову рощу, відпочинок на природі.

15:30 Екскурсія до Кремінського краєзнавчого музею та до музею Ангелів. Пішохідна оглядова екскурсія по м. Кремінна та до пам’ятника «Партизанська землянка» та на «Поляну кохання». Вільний час.

20:00 Вечеря в кафе «Казка» (за бажанням).

21: 30 Трансфер до ст. Кремінне. Супровід на поїзд 610 «Лисичанськ - Харків». 22:15 прибуття поїзду до ст. Кремінне, 22:17 відправлення поїзду «Лисичанськ-Харків» до м. Харків ( прибуття о 5:33).

***Пошук та відбір партнерів-постачальників товарів та послуг в кожному пункті нового маршруту у відповідності до обраного класу обслуговування***

Рівень обслуговування залежить від рівня складових туристських послуг: проживання, харчування, екскурсійного, транспортного обслуговування, дозвілля, а також від чіткості їх відповідності меті подорожі []. В даному турі послуги надають підприємства з великим досвідом роботи. Комплекс послуг, пропонований в розробленому турі «Луганщина – це Україна», включає в себе розміщення в готельному комплексі «Прилєсноє» з харчуванням - сніданки, залізничний переїзд регулярним потягом «Харків-Лисичанськ» «Укрзалізниці», трансфер, страхування та екскурсійну програму.

Комплекс не перший рік надає всім відвідувачам можливість відпочити з душевним спокоєм, європейським комфортом і сервісом, а також зануритись в такий рідний світ всього живого і природного. Цю можливість дає матеріал, з якого збудований весь комплекс - ялина і сосна. Номери просто «дихають», створюючи для проживаючих особливий природний мікроклімат. Нехитра витонченість інтер’єру, що складається з високоякісних матеріалів і комфортного європейського меблів, тільки підкреслює відчуття спокою й умиротворення, даючи тим самим можливість тільки насолоджуватися, а в будь-якому виниклої питанні завжди допоможе кваліфікований персонал. Туристів розміщують в:

«Twin» - однокімнатний номер категорії з двома роздільними ліжками Twin (200х90 см), що розкладається кріслом і балконом з видом на алею;

«Suite» - двокімнатний номер з великою терасою з видом на паркову зону комплексу;

«King» - однокімнатний номер площею 27 кв.м з великим ліжком, розкладним кріслом і балконом;

«Duplex» - комфортний двоповерховий номер з балконом з видом на центральну алею комплексу;

«Forest View» - окремий котедж з трьома спальнями, вітальнею і повністю обладнаною кухнею розрахований на 6 осіб;

«River View» - окремий котедж з трьома спальнями, кухнею з технікою і посудом, кабінетом, вітальнею і балконом з видом на річку.

На території готельного комплексу є всі умови для проведення дозвілля: більярд, прокат велосипедів для велопрогулянок, човнів для риболовлі; оренд альтанок з мангалом або без нього. Поєднати відпочинок в «Прилєсному» і проведення конференції, тренінгу, семінару або ділової зустрічі не складе труднощів. До послуг гостей зручний конференц-зал, в якому є все необхідне для демонстрації презентацій та відеороликів. У приміщенні виділено дві зони, завдяки чому комфортно одночасно виступати доповідачу і спілкуватися робочим групам. Достатня кількість столів і стільців дозволять розміститися групі до 50 осіб.

«Укрзалізниця» – державна адміністрація залізничного транспорту України. Монополіст у сфері залізничних перевезень на Україну. До Укрзалізниці входять шість залізниць: Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська, а також інші об’єднання, підприємства, установи і організації залізничного транспорту. Залізничний транспорт – вид транспорту, що здійснює перевезення вантажів і пасажирів по рейкових шляхах. Він у силу своєї надійності, регулярності, можливості перевезення вантажів і пасажирів незалежно від пори року та погодних умов, малою мірою впливу на навколишнє середовище (у порівнянні з іншими видами транспорту), невеликий енергоємності перевізної роботи (споживання енергії на залізничному транспорті в 6 разів менше, ніж в авіації, і в 3 рази менше, ніж на автотранспорті) широко використовується як у внутрішніх, так і в міжнародних зв'язках. У силу всього перерахованого вище він був обраний у даному маршруті, як основний транспорт.

Трансфер та транспортне обслуговування на маршруті здійснює компанія «Авто-Експрес». Це компанія пропонує комфортні та безпечні трансфери, забезпечує повний і кваліфікований супровід. Було вибрано автобус класу «люкс» Mercedes-Benz Sprinter.

Страхування туристів здійснюється страховою компанією «PZU».

Постачальниками екскурсійних послуг на маршруті туру «Луганщина – це Україна» є туристичне агентство «Телемак» є одним з кращих агентств, що пропонує широкий спектр екскурсій з поєднанням досить високого рівня екскурсійного обслуговування.

***Підготовка інформаційно-методичного та рекламного забезпечення туру***

Створений туристичний продукт повинен обов’язково мати інформаційне забезпечення. Яке є спеціальною документацією, яка цілком описує сам тур, процеси його виробництва, та послуги надані під час туру. Це необхідно для чіткої роботи тур фірми та контролю за змістом туру та можливістю його подальшого вдосконалення [40].

Інформаційно-методичне забезпечення для кожного туру обов’язково включає:

технологічна карта туристичної подорожі – технологічний документ, що визначає зміст програми й умов обслуговування туристів на конкретному маршруті (додаток А,Б);

графік завантаження туристичної фірми групами туристів на певний проміжок часу-дозволяє відобразити реальну загрузку туристичних підприємств (додаток Г);

інформаційний листок то путівки туристичної подорожі – містить розділи обов’язкової та додаткової інформації про маршрут, призначеної туристам, та є невід’ємною частиною туристичної путівки чи ваучера (додаток В)

туристичний ваучер – документ певної форми, який надає право туристові на отримання туристичної послуги або комплексу тур послуг відповідно до умов письмового договору щодо туристичного або екскурсійного обслуговування (додаток Е);

листок бронювання – це конкретне замовлення туриста чи лиця, вповноваженого представляти групу туристів тур оператору на формування туристичного продукту. Оформлюється у письмовому вигляді як угода, маюча характер попереднього договору (додаток М);

бланки договорів з туристами – тур агентами на купівлю туру , складається на основі закону України « про основи туристичної діяльності»(додаток Л);

угоди з партнерами-постачальниками послуг (додатки Ж, З, И, К, Н, П, Р);

калькуляція вартості туру проводиться підсумовуванням вартості кожної окремої послуги та нормативно закладеного проценту прибутку туроператора (10-15% від собівартості туру) (додаток Д);

опис маршруту – складається для зручності роботи менеджерів за маршрутом, гідів, а також для додатка угоди з тур агентом для включення у текст інформаційного листка (додаток Б );

опис технологічних особливостей туру - це пам’ятка про строки подачі заявок на транспорт, білети, екскурсії, бронювання місць у готелях, харчування тощо;

варіанти рекламних листків та проспектів – назначені для туристів з метою їх ознайомлення, інформування та реклами можливостей туроператора у подорожах.

Основним продуктом діяльності туроператора є тур – спеціально розроблені програми в комплексі з системою заходів для їх реалізації спрямовані на задоволення мети відпочинку. Тур «Луганщина – це Україна» відповідає всім вимогам і є перспективним для використання на регіональному ринку туристичних послуг.

**Висновки до розділу 3**

Дослідивши показники діяльності суб’єктів туризму, сучасний стан туристичної інфраструктури та доходи населення Луганської області можна стверджувати, що туристична галузь як і будь-яка інша в регіоні знаходиться у стані кризи, і тому туристичному підприємству «Телемак» необхідно розробити відповідну стратегії антикризового управління, яка дозволить враховувати позитивний і негативний вплив факторів внутрішнього й зовнішнього середовища туристичного підприємства. Це можуть бути стратегії: захисна, делегування повноважень, наступальна та стратегія компромісу.

Запропонована модель, яка дозволяє визначити особливості управління туристичним підприємством в умовах невизначеності на кожному етапі його розвитку враховуючи рівень ділової активності, загальної стратегії, рівень розвитку автоматизованих систем управління, доступність до реклами, а також відповідну антикризову стратегію туристичного підприємства на кожному етапі. Дана модель дозволяє оцінити загальний стан туристичного підприємства в процесі його розвитку, сформувати і реалізувати відповідні антикризові заходи, підвищити ефективність системи управління в цілому.

Окрім, антикризової стратегії, також важливе значення має вдало підібрані антикризові інструменти. Для туристичного підприємства «Телемак» такими інструментами є маркетинг та логістика. Маркетингові антикризові інструменти включають: маркетингові дослідження та SWOT- аналіз туристичного підприємства; розробка інноваційних турпродуктів, затребуваних на ринку; формування комплексу інноваційних інструментів промоушен-маркетингу. Логістичні інструменти включають:організацію інформаційної логістики; кадрову логістику; розробку нових туристичних маршрутів із застосуванням транспортних логістичних інновацій. При оптимальному і одночасному їх використанні стане можливим підвищення ефективності антикризового управління туристичним підприємством.

Але одним із найефективніших антикризових заходів як для туристичного агентства «Телемак» так і для розвитку туристичної галузі в регіоні виступає розробка безпечних туристичних маршрутів по Луганській області.

Для успішної діяльності туристичної кампанії «Телемак» в сучасних умовах, співробітникам потрібно приділити велику увагу регіональному туризму. На регіональному туристичному ринку майже немає підприємств, які спеціалізуються на екскурсійному обслуговуванню в області, тому можна розвивати екскурсійно-пізнавальний туризм, як один з найпопулярніших видів відпочинку.

Тому було розроблено екскурсійно-пізнавальний тур вихідного дня «Луганщина – це Україна». Даний тур за напрямом є пізнавальний, за формою організації – організований пекідж-тур, за тривалістю – короткий (3 дні / 2 ночі), за складом групи – груповий (8 чол.), за способом пересування – залізничний та автобусно-пішохідний, за маршрутом подорожі – кільцевий, ціна туру 1731,4 гривень, або 63 $. Маршрут туру: м. Харків – м. Кремінна – м. Харків (також тур може бути організованим для мешканців з будь-якого міста України або Луганської області).У вартість туру «Луганщина – це Україна» входить: залізничний проїзд Харків – ст. Кремінне – Харків у вагонах класу «купе»; трансфер станція Кремінне – готельний комплекс «Прилєсноє» – станція Кремінне; розміщення в готельному комплексі «Прилєсноє» в м. Кремінна; харчування - сніданки; екскурсійна програма (Пішохідна оглядова екскурсія по м. Кремінна та до пам’ятника «Партизанська землянка» та на «Поляну кохання» безкоштовна); медична страховка; комісія турагенту. До вартості туру не входять: обіди та вечері, особисті витрати. Цільовим сегментом даного туру є люди молодь, студенти, або навіть люди середнього віку, які мають бажання відпочити та відновити свої сили, а також відвідати цікаві туристичні об’єкти Луганської області.

**ВИСНОВКИ**

У магістерській роботі здійснено теоретичне обґрунтування та вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо особливостей організації управління туристичним підприємством в умовах невизначеності.

Результати проведеного дослідження дають підставу зробити такі висновки:

Невизначеність – це об’єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об’єктивні та суб’єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів. Проаналізувавши визначення поняття «антикризове управління» різними вченими, можна зробити висновок, що «антикризове управління» - це частина системи управління підприємством, яка охоплює систему управлінських заходів з перевірки, попереджання, усунення кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки.

Також було визначено джерела кризи у туризмі, які можуть бути внутрішні (внутріорганізаційні) та зовнішні (позаорганізаційні) ризики, які зумовлюються впливом антропогенних та природних детермінантів та особливості антикризового управління на підприємствах туристичної галузі в умовах невизначеності. У відповідності до факторів, які визначають специфіку антикризового управління туристичними підприємствами необхідно ефективно використовувати фінансово-економічні, туристично-рекреаційні ресурси, управлінський персонал, туристичну інфраструктуру, транспортне забезпечення та конкурентні переваги туристичного підприємства. Саме вищезазначені ресурси допомагають сформувати ефективне антикризове управління на підприємствах туристичної галузі.

Для організації ефективного антикризового управління туристичним підприємством необхідно дотримуватись як загальних принципів, так і специфічних, які використовуються лише для підприємств туризму. Для туристичних підприємств такими основними принципами є рання діагностика кризових явищ у діяльності туристичного підприємств та повна реалізація внутрішніх можливостей виходу із кризового стану.

Окрім, дотримання принципів, також потрібно враховувати функції (основні, зв’язуючі, специфічні), які забезпечують успішну організацію антикризового управління туристичним підприємством.

За результатами дослідження методичних основ аналізу ефективності управління в умовах невизначеності, було встановлено, що найбільш ефективними методами виступають застосування SWOT-аналізу та сучасного інструменту фінансового аналізу як розрахунок фінансових коефіцієнтів. Аналіз фінансових коефіцієнтів передбачає розрахунок і оцінку співвідношень різних видів засобів і джерел, показників ефективності використання ресурсів організації. Значення коефіцієнтів залежить від галузевих особливостей і розмірів підприємств. Оцінка фінансового стану туристичного підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів може проводиться за такими групами: платоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість, ділова активність, ліквідність.

В результаті проведеного аналізу сучасного стану туризму в Луганській області було виявлено, що хоча за всіма показниками, починаючи з 2014 року туристична галузь Луганської області переживає кризові часи, існуючий потенціал дає змогу розвивати туризм у регіоні. Фінансово-економічна криза, що продовжується в останні роки, події, пов’язані з проведенням антитерористичної операції на території Луганської області, негативно вплинули на в’їзний туристичний потік, структуру туризму та туристичні можливості регіону, який і так ніколи не був привабливим для туристів.

Планування ефективного антикризового управління туристичним підприємством виступає головною запорукою успіху для здійснення туристичної діяльності в умовах кризи. За весь час своєї роботи керівництво та працівники турфірми «Телемак» зарекомендували себе як надійний учасник туристичного бізнесу в м. Сєвєродонецьк, обласному центрі Луганської області. Проаналізувавши показники фінансової діяльності даного підприємства можна зробити висновок, що в цілому фінансовий стан підприємства можна вважати задовільним та охарактеризувати підприємство як досить стабільно розвиваючу, рентабельну компанію, яка ефективно використовує власні і залучені кошти.. Лише однією з небагатьох негативних тенденцій, яка спостерігається останні 3 роки, є залежність від зовнішнього фінансування.

Фінансовий аналіз підприємства показав, що відбулося поліпшення фінансового стану підприємства за 2014-2016 рр. Але, як показують розрахунки, поточні потреби туристичного підприємства «Телемак» протягом декілька років не можуть бути забезпечені власними коштами, без залучення кредитів. І ця негативна тенденція є і на даний момент. Проведений аналіз фінансового стану «Телемак» на даний час з метою визначення результативності і оцінки вдалого розміщення капіталу. Виявлено, що підприємство є оптимально прибутковим та відповідає інтересам всіх учасників туристичного бізнесу. Але незважаючи на позитивну динаміку діяльності «Телемак», кризові явища та несприятливе економічне середовище для ведення туристичного бізнесу, які склалося за останні три роки в туристичній сфері регіону, мають на нього прямий негативний вплив.

Запропонована модель управління туристичним підприємством в умовах невизначеності дозволяє визначити особливості антикризового управління туристичним підприємством на кожному етапі його розвитку враховуючи рівень ділової активності, загальної стратегії, рівень розвитку автоматизованих систем управління, доступність до реклами, а також відповідну антикризову стратегію туристичного підприємства на кожному етапі. Дана модель дозволяє оцінити загальний стан туристичного підприємства в процесі його розвитку, сформувати і реалізувати відповідні антикризові заходи, підвищити ефективність системи управління в цілому. Також запропоновано малозатратні або навіть безкоштовні антикризові інструменти. Такими інструментами виступають маркетинг і логістика, які тісно переплітаються на шляху досягнення кінцевої мети - задоволення потреби й одержання максимального прибутку навіть в умовах кризи. Запропонована система управління в умовах невизначеності туристичної кампанії «Телемак» із використанням інструментів маркетингу і логістики допоможе ефективно спланувати та організувати антикризове управління даного туристичного підприємства.

Одним із найефективніших антикризових заходів як для туристичного агентства «Телемак» так і для розвитку туристичної галузі в регіоні виступає розробка безпечних туристичних маршрутів по Луганській області.

Як один із ефективних засобів подолання кризи туристичними підприємствами Луганської області було розроблено екскурсійно-пізнавальний тур вихідного дня «Луганщина – це Україна»Даний тур за напрямом є пізнавальний, за формою організації – організований пекідж-тур, за тривалістю – короткий (3 дні / 2 ночі), за складом групи – груповий (8 чол.), за способом пересування – залізничний та автобусно-пішохідний, за маршрутом подорожі – кільцевий, ціна туру 1731,4 гривень, або 63 $. Маршрут туру: м. Харків – м. Кремінна – м. Харків (також тур може бути організованим для мешканців з будь-якого міста України або Луганської області). У вартість туру «Луганщина – це Україна» входить: залізничний проїзд Харків – ст. Кремінне – Харків у вагонах класу «купе»; трансфер станція Кремінне – готельний комплекс «Прилєсноє» – станція Кремінне; розміщення в готельному комплексі «Прилєсноє» в м. Кремінна; харчування - сніданки; екскурсійна програма (Пішохідна оглядова екскурсія по м. Кремінна та до пам’ятника «Партизанська землянка» та на «Поляну кохання» безкоштовна); медична страховка; комісія турагенту. До вартості туру не входять: обіди та вечері, особисті витрати. Цільовим сегментом даного туру є люди молодь, студенти, або навіть люди середнього віку, які мають бажання відпочити та відновити свої сили, а також відвідати цікаві туристичні об’єкти Луганської області.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Закон України «Про туризм» / Про внесення змін до Закону України «Про туризм» / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид‒во, 2004. – №13, 180с. – (Бібліотека офіційних видань).

2. Закон України «Про банкрутство» від 14 травня 1992 р. № 2344-XII // ВВР України. – 1992, № 31. – Ст. 440.

3. Абрамов В. В. Розвиток підприємства в період кризи // Економіка України. – 2003.– №6. – С. 50.

4. Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень / К. В. Балдин, В. С. Зверев, А. В. Рукосуев. – М. : Издательсько-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 280 с.

5. Білецька І. М. Антикризове управління туристичним підприємством: інструменти та механізм реалізації / І. М. Білецька // Моделювання регіональної економіки. - 2012. - № 1. - С. 264-271.

6. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством / Р. І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2003. – № 7-8 (32-33). – С. 60-63.

7. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. – 2013. – № 1 (14). – С. 90-96.

8. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К. : Эльга, НикаЦентр, 2006. – 672 с.

9. Булович Т.В. Характеристика інструментів антикризового управління / Т.В. Булович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 3. – С. 259-263

10. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. – Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с.

11. Бобрицка Н.Д. Маркетингове антикризове управління туристичними підприємствами в сучасних умовах / Н.Д. Бобрицка, А.В. Кирилова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. - 2014. - № 5 (15). - с. 41-46.

12. Важинський Ф. А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Ф. А. Важинський, А. В. Колодійчук // Економіка промисловості. – 2009. – № 5. – С. 127-130.

13. Василенко в. о. Антикризове управління підприємством / Василенко в. о. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. - 504 с.

14. Гавриш О. А. Антикризове управління підприємством / О. А. Гавриш, А. Ю. Овчаренко // Сучасні проблеми економіки і підприємництво : збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 5(частина I). – С. 125–128.

15. Гелеверя, Є. М. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти [Текст] / Є. М. Гелеверя, Н. В. Сумець // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 243-248.

16. Герасимчук Н.А. Економічні і фінансові ризики [Текст] : навчальний посібник / Н. А. Герасимчук, Т. В. Мірзоєва, О. А. Томашевська ; НУБіП України. - Київ : Компринт, 2015. - 288 с.

17. Глєбова А. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А. О. Глєбова, Т. О. Конзерська // Молодий вчений. - 2015. - № 11(2). - С. 35-40.

18. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління [Текст] / І. Ю. Грішова, Т. М. Гнатьєва // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 3. – С. 32-40.

19. Гуткевич С.О. Проблеми діяльності підприємств туристичної сфери та шляхи їх розв’язання / С.О. Гуткевич, Л.А. Дяченко // Економіка та управління підприємствами. – 2009. – № 11. – с. 63-70.

20. Дворник М.А. Сучасне розуміння антикризового управління в діяльності вітчизняних туристичних підприємств / М.А. Дворник // Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 22.4– 2012. – с. 205-210.

21. Добровольська О. В. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи // О. В. Добровольська, А. М. Лисовська // Економічний форум. – 2012. – Вип. № 2. – с. 288-292.

22. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.

23. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства / Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. //Економіка і суспільство. — 2016. — Вип.2. — С. 265–269.

24. Зеленко О. О. Маркетингово-логістична інфраструктура як антикризовий інструмент управління туристичними підприємствами Луганської області / О. О. Зеленко, С. С. Стеганець // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2017. - № 3. - С. 74-79.

25. Зеленко Е.А. Маркетинг и логистика в управлении туристическим предприятием в условиях украинского кризисна / Е.А. Зеленко, С.С. Стеганец, А.А. Мышлакова // Научно-практический журнал «Туризм и гостеприимство» - 2017. - № 2.

26. Іванюк У. В. Особливості функціонування туристичних підприємств в сучасних економічних умовах / У. В. Іванюк // Моделювання регіональної економіки. - 2012. - № 2. - С. 436-444.

27. Карпенко О.А. Основи антикризового управління [Текст] : Навч.-метод. посіб. / О.А. Карпенко. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 208 с.

28. Кифяк В. Ф. SWOT-аналіз як інструмент дослідження внутрішнього середовища підприємства / В. Ф. Кифяк, І. І. Рибак // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2013. - Вип. 1. - С. 200-205.

29. Кіш Г.В. Антикризове управління туристичним підприємством / Г.В. Кіш // Науковий вісник Ужгородського університету. - Серія Економіка. Спецвипуск 33. Частина 4. – 2011 р. – с. 42-45.

30. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент / Г.Г. Кірейцев / Житомир: ЖІТІ, 2001 . – 440 с.

31. Коніщева Н.Й. Маркетингова діяльність туристичних підприємств в умовах кризи / Н.Й. Коніщева, Н.Л. Жукова, О.В. Вишневецька // Сучасні технології управління туристичним і готельно-ресторанним бізнесом: II Всеукр. наук.-практ. конф. (Маріуполь, 24 вересня 2010 р.). – Маріуполь: Маріупольський держ. ун-т, 2010. – С.56–58.

32. Кривов’язюк, І. В. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. / І. В. Кривов’язюк. – К.: Кондор, 2008. – 366 с.

33. Коротков Э.М. Атикризисное управление / Под ред Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 432 с.

34. Кошкин В.И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / В.И. Кошкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

35. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: Підручник. Затверджено МОН / Н. Є. Кудла. - К., 2012. - 343 с.

36. Кучер В.А. Методичні основи діагностики ефективності антикризового управління підприємством / В.А. Кучер // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 2, T. 1. – с. 61-64.

37. Литвин, З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства / З. Б. Литвин // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». – 2015. – Том 21. – № 2. – С. 152-156

38. Лиходій В. Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза / В. Г. Лиходій // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12. – С. 6 – 12.

39. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.

40. Любіцева О.О. Методика розробки турів: Навчальний посібник / О.О. Любіцева. – К.: «Альтпрес», 2008. – 300 с.

41. Любіцева О.А. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) - 2-е вид., перероб. та доп. / О.А. Любіцева. - К.: «Альтерпрес», 2003. - с.145.

42. Малахова А. В. Підходи до оцінки проблемних питань в управлінні  
підприємством / А. В. Малахова // Наукові праці ПФ НУБіП України «КАТУ». Сер. «Економічні науки». – 2013. – Вип. 152. – С. 263-267.

43. Малюга Л. М. Управління факторами конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Малюга // Інноваційна економіка. – 2012. - № 11. – С. 88-91.

44. Маркіна І.А., Маховка В.М. Антикризове управління підприємствами туристичної галузі України: [Монографія] / І.А. Маркіна, В.М. Маховка. – Видавництво ФО-П Гаража М.М., м. Полтава, 2016. – 151 с.

45. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В. М. Маховка // Інноваційна економіка. - 2013. - № 1. - С. 102-105.

46. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві / В. М. Маховка // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2012. - № 1. - С. 219-225.

47. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: 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.

48. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування / Ю. М. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4.– Т. ІІ. – С. 105 – 110.

49. Мельник Ю. М. Роль та значення маркетингових інструментів в антикризовому управлінні підприємством / Ю. М. Мельник // Науково-техн. конф. викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту «Економічні проблеми сталого розвитку», 21–24 квітня 2009 р. – Суми : Вид-во СумДУ, 2009. – Ч. 1. – С. 8 – 9.

50. Міхов Л.І. Антикризове управління підприємствами сфери туристично-рекреаційних послуг / Л.І. Міхов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. - № 1 (29). – с. 77-79.

51. Москаленко Л.А. Методи антикризового управління підприємством / Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – Вип. 5. – С. 114-118.

52. Овчаров А.О. Моделирование управления рисками в туристско-рекреационных системах /А.О. Овчаров // Страховое дело. - 2008. - № 6. - С.33-45.

53. Оглобіна В. О. Теоретичні засади антикризового управління / В. О. Оглобіна // Держава та регіони. – 2010. - № 3. с. – 160-167.

54. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств / О. Є. Перфілова // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». - 2008. - № 624. - С. 77-84.

55. Портна О.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник/ Портна О.В., Єршова Н.Ю., Юр’єва І.А. ; Видавництво «Магнолія 2006», 2015. – 283 с

56. Рамазанов С.К. Технології антикризового управління: монографія / С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с.

57. Сагалакова Н. О. Класифікація невизначеності ключових факторів ціноутворення у сфері туризму / Н. О. Сагалакова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – № 12 (177). – С. 53–59.

58. Синчук І. В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи / І. В. Синчук // Молодий вчений. - 2016. - № 3. - С. 174-178.

59. Ситник Л.С. Органiзацiйно-економiчний механiзм антикризового управлiння пiдприємством / Л.С. Ситник ; НАН України; Iн-т економiки пром-стi. – Донецьк : IЕП НАН України, 2000. – 504 с.

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

61. Снігир А. В. Особливості стратегічного менеджменту туристичного підприємства / А. В. Снігир // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 4(2). - С. 66-69.

62. Туристична діяльність в Україні у 2014 році: статистичний бюлетень. – К.: Державна служба статистики України. 2015. – 76 с.

63. Туристична діяльність в Україні у 2015 році: статистичний бюлетень. – К.: Державна служба статистики України. 2016. – 76 с.

64. Туристична діяльність в Україні у 2016 році: статистичний бюлетень. – К.: Державна служба статистики України. 2017. – 76 с.

65. Фучеджи В.І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління / В.І. Фучеджи // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2013. - Вип. 9(2). - С. 156-161.

66. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В. В. Чернишов // Економіка розвитку. – 2011. – № 1. – С. 21-24.

67. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством / А.Д. Чернявський– К.: МАУП, 2006. – 256 с.

68. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О.О. Шпурова // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво: зб.наук.праць. – Запоріжжя, 2009. – № 1 – С. 228-232.

69. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. / А.В. Шегда. - К.: «3нання», КОО, 2002. -583 с.

70. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / [З.Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.

71. Школа I.М. Розвиток туристичного бiзнесу регiону: монографія / І.М. Школа, Т.М. Ореховська, О.П. Корольчук, В.Ф. Кифяк. - Чернiвцi: Книги - XXI, 2007. - 291 с.

72. Шконда В. В. Стратегії антикризового управління сучасним  
підприємством / В. В. Шконда, А. В. Кальянов // Наукові праці МАУП. –  
2014. - Вип. 42. - С. 167-175.

73. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. – К. : Вид-во «Знання». – 2007. – 335.

74. Юрик Н. Є. Антикризове управління підприємством / Наталія Юрик, Ольга Дужак // Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні аспекти ресурсовикористання», 27 березня 2015 року — Т. : ТНТУ, 2015 — С. 104.

75. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник/ Під ред. д.е.н., проф.. академіка АЕН України, зав. кафедри маркетингового менеджменту Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського Л.В. Балабанової. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. – 180 с.

76. Айвазян З. А. Антикризисное управление : сущность стабилизационной программы / З. А. Айвазян, В. В. Кириченко // Эксперт. - 2001. - № 8.

77. Балашов А. П. Антикризисное управление / А. П. Балашов. – Новосибирск, 2010. – 346 с.

78. Игнатьева И.Ф. Организация туристской деятельности: Учебное пособие. /И.Ф. Игнатьева. – СПб.: Питер, 2015. – 448 с.

79. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей / М. Дж. Кейнс. – К. : Барви, 1998. – 210 c.

80. Кошкин В.И. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. - М. : Закон и право: ЮНИТИ, 2005. - 469 с.

81. Свиридов А. К. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / А. К. Свиридов // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - № 4. - С. 19-26.

82. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин // М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «Экмос», 1997. – 400 с.

83. Білецька І.М. Антикризовий менеджмент в туризмі - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4898>

84. Бунтова Н.В. Моніторинг і діагностика економічної діяльності підприємств туристичного бізнесу України - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <file:///C:/Users/svetlana/Desktop/ekmk_2014_1_9.pdf>

85. Кобченко А. А. Антикризове управління в туризмі - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-menedzhment/9_kobchenko.htm>

86. Кокорєва О.В. Вдосконалення управління туристичних підприємств [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2012_1/2012/econ>.

87. Коновалова О.В. SWOT- аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm>

88. UNWTO World Tourism Barometer: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://media. unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015

89. Вороніна А. В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_1(1)__10>.

90. Інформація щодо показників розвитку сфери туризму і курортів в 2016 році [Електронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5badba79-cfc540c1a1ec61f2e39161aa&title=InformatsiiaSchodoPokaznikivRozvitkuSferi](http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5badba79-cfc540c1a1ec61f2e39161aa&title=InformatsiiaSchodoPokaznikivRozvitkuSferiTurizmuTaKurortivU2016-Rotsi)

91. Интрнет портал «Северодонецк онлайн». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sd.ua/travel>

92. Офіційний сайт Головного управління статистики у Луганській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lg.ukrstat.gov.ua/sinf/turizm/turizm0510_1.php.htm>

93. Офіційний сайт туристичної кампанії «Телемак» - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.telemak.com.ua>

94. Офіційний сайт Луганської обласної військово-цивільної адміністрації. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.loga.gov.ua/>

95. Стратегія розвитку Луганської області до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.loga.gov.ua/sites/default/files/collections/strategy_ukr_20-07-2017.pd>

96. Турпотік до України зріс на 8,7 % - Мінекономіки [Електронний ресурс] // УКРІНФОРМ – 2017 – 12 вересня – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2303537-turpotik-do-ukraini-zris-na-87.html>

97. Україна впала у рейтингу з туризму [Електронний ресурс] // Кореспондент. net – 2017 – 6 квітня – Режим доступу: <https://ua.korrespondent.net/world/worldabus/3836870-ukraina-vpala-v-reitynhu-turyzmu>

97. Шегда А.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_26/zb26_01.pdf>