

Наукова робота на тему:

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах пандемії COVID-19.....	4
РОЗДІЛ 2. Аналіз ефективності системи менеджменту ПАТ СГК «Дніпро-Бескид».....	14
РОЗДІЛ 3. Формування ефективної системи менеджменту підприємства.....	22
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ	34

ВСТУП

Актуальність дослідження. Головною метою дослідження є аналіз основних ризиків впливу та обґрунтування рівня невизначеності та непередбачуваності середовища в туризмі України в період пандемії COVID-19, так як карантин паралізував ділову активність в усіх куточках світу. Для українських підприємців це випробування ускладнило й без того непросту економічну ситуацію. Пандемія сколихнула і вплинула чи не на всі підприємства в Україні. Крім того, показала якими незахищеними насправді можуть бути як власники бізнесів, так і наймані працівники. Чи звільняє карантин як форс-мажор від виконання договірних зобов'язань, та чи може відстояти себе працівник, якщо його звільнили або змусили йти в неоплачувану відпустку на невизначений час, так, в умовах спалаху Covid-19 ці питання стали дуже актуальними, адже незрозуміло, коли бізнеси зможуть повернутися в звичний ритм роботи, і чи зможуть взагалі. Найбільше підприємців турбує невизначеність поточної ситуації. В умовах, коли важко передбачити тривалість карантину та зміни у поведінці споживачів, прораховувати будь-які сценарії розвитку свого бізнесу практично неможливо. Зменшення обсягів замовлень, зрив термінів закупок та поставок, паралізація каналів збуту – ось тільки деякі проблеми, з якими зіштовхнувся малий бізнес. Тоді як доходи у багатьох компаній суттєво зменшилися, видатки залишилися практично незмінними (оренда, комунальні послуги), а додалися турботи щодо організації дистанційної роботи або ж організації транспортування співробітників в умовах обмеження пересування. Висока ймовірність виникнення кризових явищ у процесі діяльності підприємств та особливо сучасні умови їх функціонування саме в умовах пандемії, зумовлюють необхідність впровадження специфічних заходів протидії їх розвитку та нейтралізації.

Огляд основних досліджень і публікацій. Теоретичні, методологічні й практичні аспекти управління ризиками знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних й зарубіжних учених, серед яких Г.Л. Бродецький [12],

М.В. Грачова [13], М. Круї [14]. Так, питання щодо перебігу та наслідків пандемії COVID-19 знаходиться зараз на етапі емпіричних узагальнень та прогнозів, що формуються експертами ВООЗ [15], визнаними дослідницькими та консалтинговими організаціями, як наприклад, McKinsey & Company [16], Bloomberg L.P. [17]. Оцінці стану розвитку туристичних підприємств та в тому числі санаторно-курортних закладів присвячені такі основні роботи А.Г. Охріменко [9], І.О. Федорова [10], Ю.Б. Забалдіної [11].

Метою даної наукової роботи є дослідження теорії, методики та практики забезпечення ефективного управління підприємством, вивчення особливостей практичної діяльності підприємств санаторно-курортної галузі саме в умовах пандемії COVID-19.

Завдання – розробити дієвий механізм ефективного управління підприємства.

Методи дослідження, які були використані: кількісний і якісний методи, аналітичний та порівняльний, методи обробки статистичної інформації, аналізу й синтезу, економіко-математичного моделювання тощо.

Наукова новизна та практична значущість полягає у систематизації методичних підходів до аналізу ефективності діяльності системи управління на підприємстві в умовах пандемії COVID-19.

Апробація результатів наукових досліджень. Результати проведених наукових досліджень було опубліковано у фаховому науковому виданні Ефективна економіка № 2, 2021, електронне видання (Вплив ризиків та невизначеностей на ефективність діяльності санаторно-курортних закладів України в умовах пандемії COVID-19) та у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції (від 27 грудня 2019 р., м. Київ), тези доповіді «Роль мотивації в управлінні персоналом підприємства», 2019. - С.186-187.

Розділ 1. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах пандемії COVID-19

Підвищення ефективності управління є головною умовою поліпшення

кінцевих результатів. Забезпечення високої ефективності системи управління багато в чому залежить від об'єктивності та достовірності її оцінки. Обґрунтована оцінка вносить визначеність, виявляє реальні тенденції, дозволяє виявити, виміряти і оцінити головні чинники, що впливають на ефективність управління, а через нього – на результати діяльності підприємства.

Ось чому серед проблем, вирішення яких вимагає сьогодні практика господарської діяльності, слід виділити проблему вдосконалення оцінки ефективності системи управління підприємством, при цьому особливої уваги заслуговує виявлення її істотних характеристик. Пандемія COVID-19 спричинила безпрецедентну кризу в туристичній економіці. У зв'язку з різким падінням економічної активності працівники туристичного сектору зіткнулися з катастрофічним скороченням робочого часу та втратою роботи. Протиепідемічні заходи, вжиті в рамках протидії поширенню COVID-19, серйозно обмежили переміщення людей навіть в межах країн, де вони живуть, не кажучи вже про закордонні поїздки. З початком карантинних заходів, обмеження на поїздки, пов'язані з COVID-19, діяли у більшості країн світу. 1 червня 2020 року 156 урядів повністю закрили свої кордони для міжнародного туризму [7]. Внаслідок пандемії COVID-19 та введених карантинних заходів падіння українського ВВП за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства першій половині 2020 р. склало 6,5% [1]. За прогнозом Національного банку України (НБУ) падіння ВВП у 2020 року може скласти мінімум 6% [2]. У той же час За оцінкою МВФ, українська економіка зменшиться за підсумками 2020 року на 8,2% [3]. Карантин обрушив споживчі настрої, майже зупинив декілька галузей – роздрібну торгівлю, готельний та ресторанний бізнес, авіаперевезення. Зменшилися обсяги надходжень до бюджету. Внаслідок введення карантину українські компанії заморозили інвестиції та виробничі ланцюжки. За даними експертів, у нинішніх умовах більше 80% підприємств туристичної галузі будуть змушені на кінець року задекларувати збиток. 9% від цих 80% можуть збанкрутувати [8].

Взагалі, туристична галузь України першою відчула на собі наслідки

активної фази карантину. Більшість готелів до середини травня залишались зачиненими, не мали можливість офіційно приймати відвідувачів. Також обмеження торкнулися масових заходів – фестивалів, концертів, спортивних змагань, які зазвичай приваблюють гостей з різних міст та країн. У результаті одними із найбільш постраждалих внаслідок карантинних обмежень стали туристичні, курортно-рекреаційні та оздоровчі об'єкти (турбази, санаторії, пансіонати, оздоровчі комплекси), які практично повністю припинили свою діяльність [18]. За різними сценаріями, у 2020 році очікується падіння обсягу міжнародних туристичних прибутків на рівні 58-78 % порівняно з минулим роком. За оцінками експертів, відновлення попиту до рівня 2019 року займе не менше двох років, водночас авіакомпанії будуть змушені підвищити вартість в середньому на 43-54 %, що зменшить попит на подорожі [4]. В цілому, втрати туристичної галузі в Україні оцінюються у понад 1,5 млрд. дол. США [5].

Варто відзначити, що традиційно українські курорти відвідувала невелика кількість закордонних туристів, але глобальна пандемія змусила обирати українського відпочивальника замість Туреччини та Єгипту пляжні курорти Одещини та Херсонщини (станом на 2018 р. 88 % українців відпочивали за кордоном [6]). Якщо говорити про внутрішній туризм нашої держави, то можна виділити групу регіонів саме з туристичною родзинкою, але існує певна кількість невирішених проблем яка не дає розвиватися саме внутрішньому туризму. На нашу думку, потрібно виділити фактори, що в першу чергу обмежують саме розвиток санаторно-курортної сфери:

- недостатня підтримка державою;
- незабезпеченням комплексного розвитку курортних територій;
- зношеністю основних фондів;
- неефективним, а взагалі іноді повністю відсутній маркетинг українських курортів;
- низьким рівнем менеджменту;
- низка якість обслуговування та надання послуг;
- дуже мала кількість комплексів, які б відповідали Європейським

стандартам надання послуг;

- низька якість доріг, порівняна з європейськими.

Отже, підсумовуючи вищесказане, потрібно відмітити, що в сьогоdnішніх складних умовах роботи санаторно-курортних закладів, а саме в умовах пандемії, норми протиепідемічної безпеки мають стратегічне значення для санаторно-курортного сезону-2020 року, тому що саме зараз лікування та відновлення громадян на курортах є дуже важливими. Бізнес по всьому світу вимушений пристосовуватися швидше за усі інші сфери, адже без працюючого підприємницького сектору перемогти пандемію в принципі неможливо.

Антикризове управління в умовах пандемії – це управління підприємством, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості в умовах адаптації до карантину. Воно має на увазі також прогнозування кризових ситуацій і розробку стратегій їх стримування і випередження, а в умовах самої кризи – нейтралізацію або мінімізацію його наслідків. Проте жодне антикризове управління не можливе без наявності злагодженої системи менеджменту підприємства, яка має базуватися на оцінці ефективності організаційної структури управління.

Будь-яка організація має систему менеджменту, що представляє собою сукупність організаційної структури, повноважень і відповідальності, що існують в її рамках, процесів діяльності, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Всі ці складові об'єднані і взаємодіють між собою з метою досягнення цілей організації. Таким чином, система менеджменту є засобом досягнення цілей, сформульованих керівництвом компанії. Однак не будь-яка система є ефективною, здатною виправдати очікування зацікавлених сторін. Ефективна система дозволяє домогтися досягнення поставлених цілей при оптимальних витратах і в задані тимчасові інтервали. Така система має на увазі, як правило, строго впорядковану, регламентовану в оптимальному обсязі діяльність, яка повинна бути зрозумілою як для менеджерів, так і для рядових співробітників, підсистеми системи менеджменту підприємства зображені на рисунку 1.1.



Рис.1.1 Система менеджменту підприємства

Як і будь-яка інша система, система менеджменту має ряд своїх функцій. Функціями системи менеджменту називається певний вид робіт покликаний здійснювати управління підприємством.

Таблиця 1.1

Функції системи менеджменту

Функція системи менеджменту	Характеристика
Встановлення цілей	визначення майбутнього стану підприємства
Розробка стратегій	визначення способів досягнення цілей
Планування роботи	визначення завдань конкретним виконавцям
Проектування роботи	визначення робочих функцій виконавців
Мотивування до роботи	цілеспрямований вплив на працівників
Координація роботи	узгодження зусиль виконавців
Облік і оцінка роботи	вимір результатів і їх аналіз
Контроль роботи	співставлення результатів з цілями
Зворотній зв'язок	коригування цілей

Більш доцільно всі ці види робіт згрупувати в чотири основні функції управління, тобто відносно самостійні, спеціалізовані ділянки управлінської діяльності, це - планування, організація, мотивація і контроль (рис. 1.2).

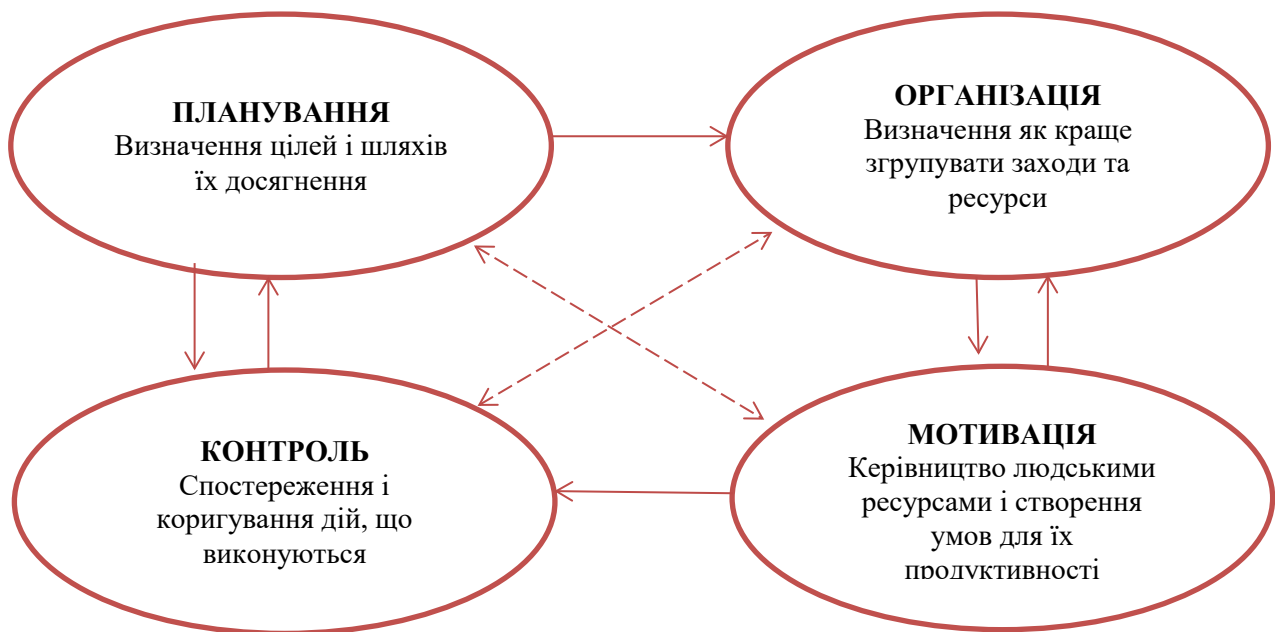


Рис. 1.2. Основні функції системи менеджменту

Отже, можна дати ще одне визначення управлінню як процесу планування, організації, мотивації та контролю, необхідному для формулювання і досягнення цілей сервісного підприємства. Ці функції взаємодіють між собою, формуючи єдиний процес, тобто безперервний ланцюг взаємопов'язаних дій.

Задля ефективного антикризового управління доцільно розрізняти значні відмінності між наслідками кризового становища, що викликане природними, антропогенними, технологічними або експлуатаційними факторами, і кризою, що виникає в результаті поширення пандемії. Найбільшу загрозу криза в умовах пандемії представляє для середнього і малого бізнесу. Третина власників бізнесу, свідчать про падіння доходів на 90-100% з початку карантину. Ці ж підприємці вже звільнили до 50% штату співробітників. Власники малих та середніх підприємств повідомляють про зменшення доходів на 25-50% порівняно з докарантинним періодом і звільнення від 10 до 25% працівників. Втрати прибутків великих підприємств становлять 10-25%, там прогнозується скорочення штату на 25% до кінця обмежувальних заходів. Тому, в першу чергу, українські підприємці від державної влади очікують фінансової підтримки у різних формах. 29% власників підприємницьких

структур вважають, що ця підтримка має здійснюватися у формі тимчасового звільнення від сплати податків або ж, принаймні у їхньому істотному зниженні (податкові канікули, тимчасова відміна ЄСВ, ПДФО), також розраховують на компенсацію матеріальних суттєвих збитків. Так, сьогодні, якщо говорити про успішність бізнесу, то основним фактором розвитку буде його забезпечення стійким розвитком, і відповідно, реалізувати це можливо тільки за умов активного впровадження нових технологій і продукції, прогресивних конкурентних стратегій підприємства, отже, безпосередній вплив на діяльність підприємства, в умовах швидкоплинних змін, мають змінюючи один-одного ризики. І для того, щоб не допустити негативних процесів у роботі підприємства, потрібно виявляти на ранніх стадіях усі ознаки настання кризових явищ, так це дозволить допомогти підвищити ймовірність збереження стійкого розвитку. Одним із засобів протидії кризовим проявам є саме антикризове управління банківською установою. На відміну від традиційного фінансового управління банківською системою, антикризове управління характеризується оперативністю у прийнятті рішень; значною витратністю на фоні загальної обмеженості фінансових ресурсів; високим рівнем ризику; застосуванням непопулярних заходів; оперативним характером вирішуваних завдань; відмовою від стратегічних проектів на користь поточних.

Спалах пандемії негативно відобразився як на попиті, так і на пропозиції з провокуванням подальшого регресу в умовах слабкої світової економіки, геополітичного, соціального та торговельного напруження. Так, комплекс дій *превентивного* або примусового характеру дасть змогу набагато більше знизити витрати ресурсів на забезпечення виконання поставлених завдань, так як витрати на виявлення та ліквідацію несприятливих факторів значно нижче, ніж на ліквідацію наслідків кризи, яку вони можуть викликати. Засноване таке антикризове управління на принципі запобігання загрозі кризи, із послідуєчим забезпеченням передбаченням та уникненням будь-яких негативних наслідків. Отже, впровадження даного принципу забезпечується ранньої діагностикою передкризового стану підприємства і своєчасного використання можливостей

нейтралізації кризи.

Аналіз досвіду тих підприємств, що втрималися в умовах пандемії COVID-19 говорить про те, що потрібно формувати спеціалізований штабний центр з координації питань пов'язаних з ковідною ситуацією. Так, даний штабний центр має бути у вигляді підсистеми антикризового управління, яке поєднує потенціал всіх функціональних підрозділів та оперативному плануванні й відповідно, буде вчасно реагувати на певні загрози. Такий штабний центр, в сьогоденних реаліях має зосередити найважливіші управлінські компетентності та організаційні здібності і давати можливість керівникам підприємства для формування превентивної стратегії більше варіантів.

Організаційна трансформація системи антикризового управління передбачає створення спеціалізованого штабного центру з протидії загрозам COVID-19. За визначенням його складу він має бути наділений авторитетом в масштабах всього підприємства, що дозволить керівникам груп та експертам швидко тестувати нові підходи, розробляти найефективніші рішення та випереджати кризову динаміку. Так, антикризове управління в умовах пандемії COVID-19 здійснюється в рамках вирішення чотирьох завдань, таких як формування чіткого визначення ситуації, і відповідно, як вона може розвиватися і з якими наслідками; прийняття управлінських рішень і розробка необхідних негайних і стратегічних дій на основі прагматичної та гнучкої операційної моделі; відповідно наступне завдання антикризового управління полягає у збереженні клієнтської бази з врахуванням змін в інтересах та поведінці покупців, і останнє - менеджмент підприємства має формувати антикризові рішення чітко й послідовно, забезпечуючи розуміння їх необхідності та змісту всім персоналом підприємства.

Отже, в якості важливих заходів антикризового плану підприємствам санаторно-курортної сфери необхідно розглянути наступні:

- потрібно проводити переговори з усіма учасниками ринку туристичних послуг щодо підготовки антикризових заходів та стратегії

розвитку туристичної галузі (з урахуванням наслідків ковідокризи);

- підготувати регіональні стратегії стимулювання розвитку туризму після закінчення пандемії; саме в тих регіонах, де в першу чергу привабливий внутрішній туризм;

- забезпечити механізм відшкодування коштів туристу за невикористані ваучери;

- встановити механізм моніторингу впровадження заходів підтримки для МСП та працівників, зокрема ліквідності, кредитування та прозорості заходів підтримки;

- запровадити прозорий механізм витрат саме отриманих до місцевих бюджетів коштів від туристичного збору на розвиток внутрішнього туризму, щодо покращення стану довкілля;

- розробити та імплементувати програми, спрямовані на розвиток інновацій та цифровізацію туризму;

- сприяти підвищенню конкурентоспроможності та гнучкості шляхом інвестування в освіту та розвиток навичок представників сектору;

- забезпечити посилення координації та партнерських відносин з учасниками сектору з метою трансформації туризму.

При розробці антикризового плану з подолання наслідків впливу COVID-19 на туристичний сектор в Україні необхідно врахувати рекомендації Глобального кризового комітету з туризму, які розподілені за трьома основними напрямками:

1. Управління кризою та пом'якшення наслідків: збереження робочих місць; підтримки самозайнятих працівників; забезпечення ліквідності; сприяння розвитку навичок та перегляду податків, зборів та норм, що стосуються подорожей та туризму.

2. Забезпечення стимулу та прискорення відновлення, зокрема надання фінансових стимулів, включаючи сприятливу податкову політику; скасування обмежень на поїздки, як тільки це дозволить ситуація; сприяння спрощенню оформлення віз; підвищення довіри споживачів.

3. Підготовка до майбутнього: приділяти більше уваги ролі туристичного сектору в економіці країни та досягненні цілей сталого розвитку; розробляти плани готовності до викликів майбутнього та використовувати цю можливість для переходу до циркулярної економіки.

Щоб підтримати галузь, на нашу думку потрібно створити інструмент комунікації для координації розвитку та просування туризму, включаючи управління кризовими ситуаціями; розробити та запустити реалізацію програми підтримки бізнесу в рамках якої передбачені прямі гранти підприємствам туристичної галузі для зниження втрат через COVID-19;

- змінити умови скасування бронювання подорожей, щоб дозволити заміну відшкодування кредитом або ваучером на еквівалентну суму на майбутню послугу. Мета в тому, щоб уникнути негайного відтоку грошових коштів та допомогти компаніям пройти важкий етап, оскільки клієнти мають право вимагати повернення коштів, якщо ваучер не використовується;

- передбачити компенсації для працівників компаній туристичної галузі, що найбільше постраждали від пандемії;

Ми вважаємо, що зміни в санаторно-курортної галузі мають бути в удосконаленні фінансово-економічних механізмів відтворення курортно-рекреаційного потенціалу, також потрібно організувати доступний ринок санаторно-курортних та оздоровчих послуг для максимального задоволення потреб населення, проведенні роздержавлення та приватизації санаторно-курортних закладів, заохочення конкуренції та оптимізації управління цими закладами.

Так, розробляючи план повернення до звичного режиму роботи, компанії мають чудову можливість зосередити свої зусилля на пошуку нових способів взаємодії людини і технологій. Компанії мають переглянути своє ставлення до технологій і, замість того, щоб розглядати їх як заміну людині, мають розробляти стратегії для доповнення чи поєднання можливостей технологій і людини. Це допоможе не лише оптимізувати витрати, а й створити цінність та врешті-решт додати значущості роботі своїх працівників.

З огляду на зазначене, на нашу думку, державі потрібно діяти швидко й неупереджено, аби подолати коронавірус і його економічні наслідки. Необхідно забезпечити ефективні й проактивні заходи для запобігання зараженню вірусом, а також запровадити чітко спрямовану політику щодо підтримки систем охорони здоров'я та її працівників, а також захисту доходів вразливих соціальних груп і підприємств під час цієї пандемії. Підтримувальна макроекономічна політика може допомогти відновити довіру та сприяти відновленню попиту. Якщо впливатимуть негативні ризики, а зростання відбуватиметься на значно нижчому рівні протягом тривалого періоду, то потрібно буде здійснювати скоординовані багатосторонні дії для забезпечення ефективної політики в галузі охорони здоров'я, стримування й пом'якшення заходів контролю діяльності бізнесу, підтримки суб'єктів господарювання і звичайних громадян із низьким рівнем доходу тощо.

Однак, справжнє відновлення можливе лише за умови збереження тривалого ефекту від таких заходів. Тому самих ідей і намірів недостатньо. Потрібні швидкі і глибокі зміни: відхід від вузького сприйняття викликів щодо людського капіталу і усвідомлення масштабності ролі людини на роботі, переосмислення звичних підходів до роботи з персоналом, пошук і закріплення нових практик, які б враховували потреби працівників, їхні життєві обставини, стан здоров'я, покликання і можливості

2.1 Аналіз ефективності системи менеджменту ПАТ СГК «Дніпро-Бескид»

Проблема забезпечення ефективності підприємства у теперішніх умовах розвитку економіки набуває особливої актуальності, оскільки наслідки неправильно обраної стратегії і тактичної діяльності підприємства в умовах висококонкурентного середовища стають критичними та загрожують його існуванню. Управління підприємством визначає основні напрями його розвитку, можливості та ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем та внутрішніми процесами. Ефективне керування сприяє формуванню

довгострокової конкурентної переваги, що визначає позиції підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Для повного розуміння сутності ефективного управління необхідно визначити основні критерії ефективності менеджменту. Насамперед вони являють собою результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, яка визначає якісні її сторони. Основні критерії ефективної системи менеджменту зображені на рисунку 2.1.

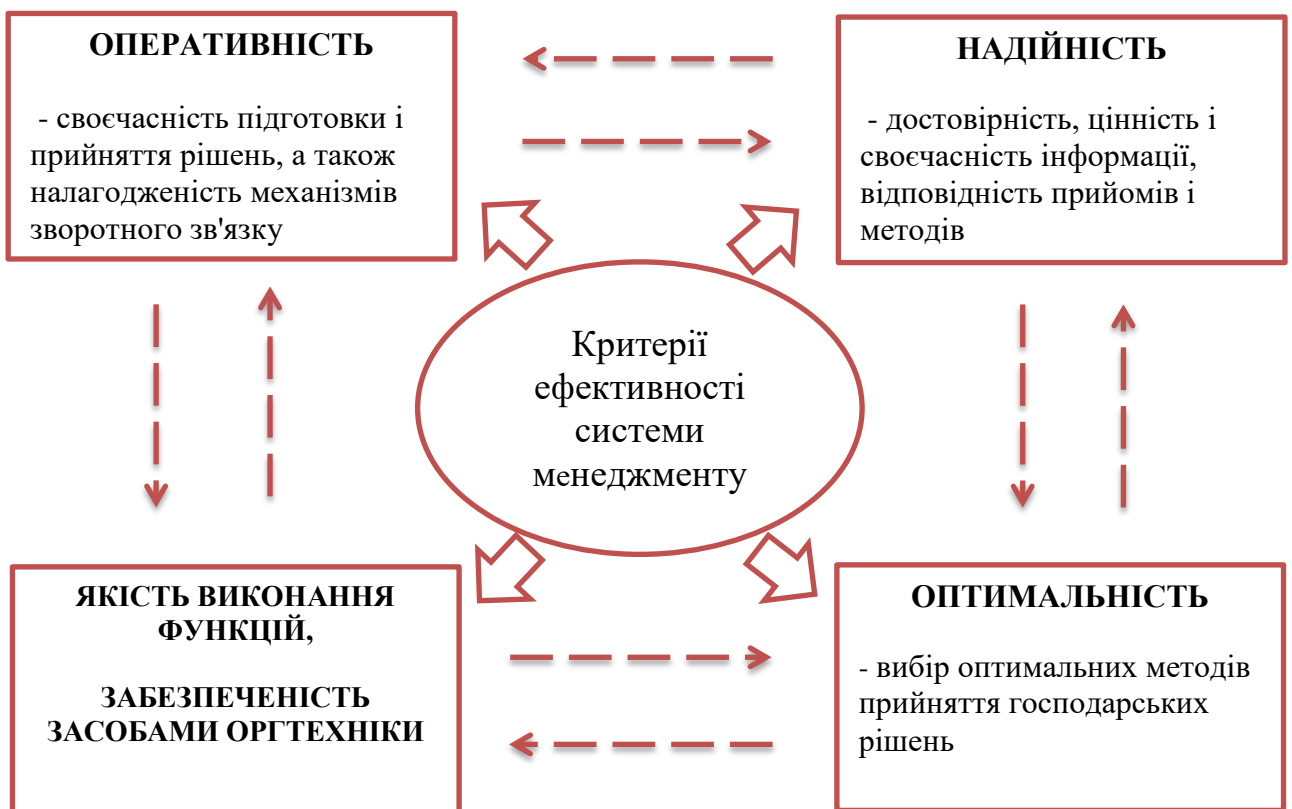


Рис 2.1 Основні критерії ефективності системи менеджменту

Кожному варіанту системи управління відповідає певне значення критерію ефективності, і задача управління складається в тому, щоб знайти такий варіант управління, при якому відповідний критерій мав би саме вигідне значення, проте всі вони пов'язані між собою і не функціонують один без одного.

Об'єктом дослідження нами було обрано приватне акціонерне товариство «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»». ПАТ СГК «Дніпро-Бескид» засновано 21 квітня 2011 року. ПАТ СГК «Дніпро-Бескид» створене з

метою курортно-розважальної та лікувально-діагностичної діяльності з рядом ексклюзивних лікувально-діагностичних процедур.

Для того, щоб оцінити ефективність системи управління ПАТ СКГ «Дніпро-Бескид» необхідно провести аналіз його основної діяльності та самої системи менеджменту. Для більшої наглядності проведемо його поетапно. Етапи дослідження зображено на рисинку 2.2.

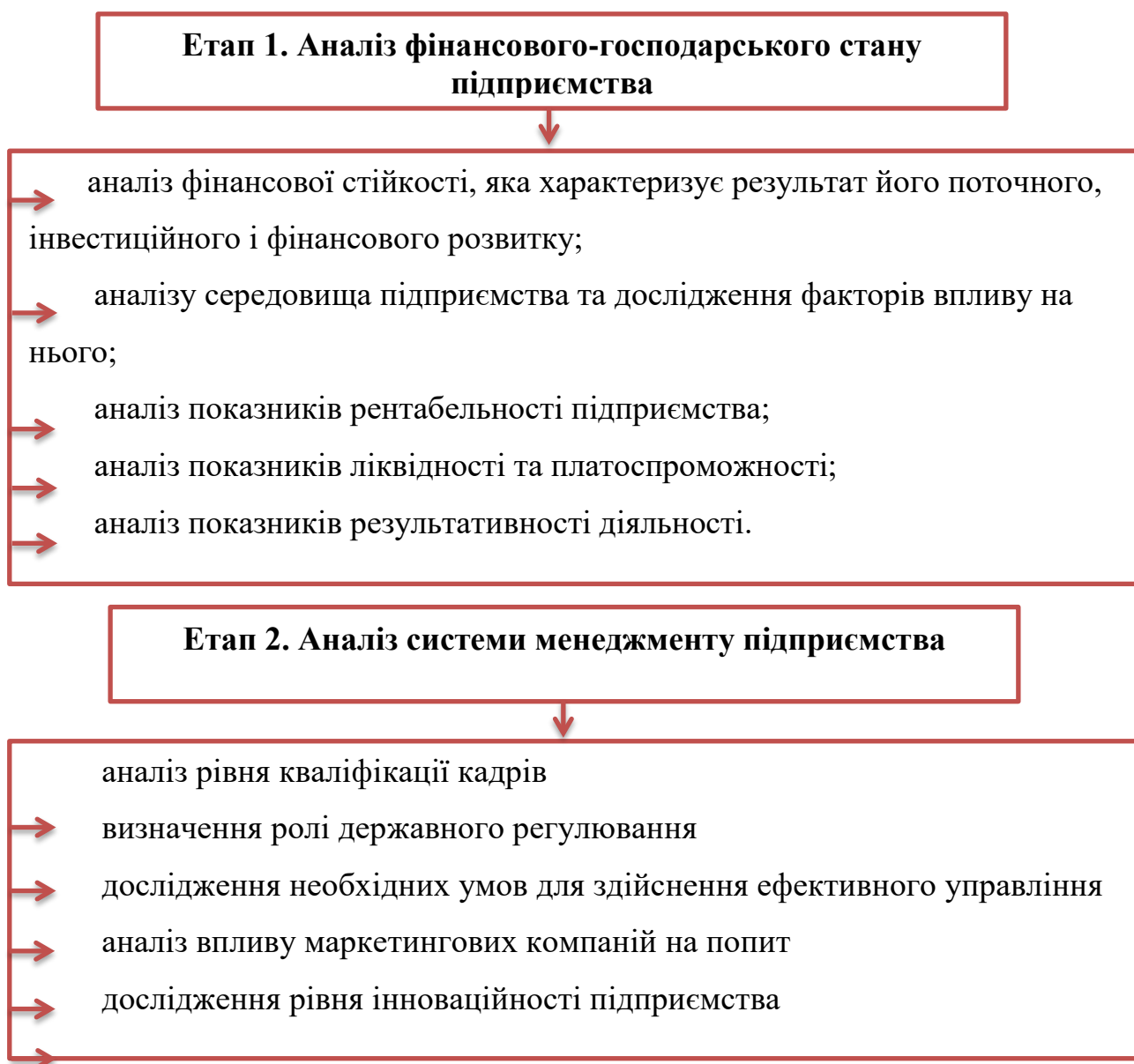


Рис 2.2. Етапи дослідження основної діяльності та системи менеджменту ПАТ СКГ «Дніпро-Бескид»

Так, для вибору релевантних антикризових заходів керівництвом підприємства необхідним є здійснення аналізу фінансової, бухгалтерської та статистичної звітності суб'єкта економічної діяльності. Аналіз техніко-

економічних показників (Додаток А) свідчить про те, що ПАТ СГК «Дніпро-Бескид» стабільно розвивається: рентабельність основної діяльності зросла з 1,14% у 2018 році до 4,68% у 2020 році; постійно знижувались витрати на 1 грн. чистого доходу з 0,84 до 0,76 у 2018-2020 рр.; фондвіддача у 2020 році порівняно з 2018 роком зросла на 7,76 % і досягла з 1,39 до 1,81.

Оцінювання фінансового-господарського стану підприємства дає можливість керівництву підприємства визначити його платоспроможність і спрогнозувати, спланувати роботу таким чином, щоб досягти найкращих результатів. Основним джерелом інформації для аналізу фінансово-господарського стану ПАТ СГК «Дніпро-Бескид» є баланс підприємства.

Дані балансу досліджуваного підприємства за 2018-2020 рр. наведено в додатку Б. Аналіз підприємства за його основними фінансово-господарськими показниками наведено в Додатку В. Одиницею обліку основних засобів є об'єкт основних засобів, а також групи однорідних основних засобів. Підприємство нараховує амортизацію за прямолінійним методом, відповідно до Податкового кодексу.

У звітному році чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) склав - 40 737. В основному це дохід від надання санаторно - курортних послуг. Інші операційні доходи - 3464 тис. грн. В основному це дохід від реалізації валюти - 1360 тис. грн, курсова різниця - 59 тис. грн., та проценти від депозитних вкладів - 36 тис. грн. На підставі проведених розрахунків можна зробити висновки про роботу досліджуваного товариства.

Загальна сума активів за 2018-2020 рр. зросла в 2,3 рази з 135 777 тис. грн. до 152 966 тис. грн. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного збільшення оборотних активів. Що стосується структури оборотних коштів, то можна відзначити, що вона дещо покращилася, а також покращились показники ліквідності й фінансової стійкості.

Важливим етапом характеристики діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану є аналіз фінансової стійкості, яка характеризує результат його поточного, інвестиційного і фінансового розвитку (табл. 2.1.).

**Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ СГК «Дніпро-Бескид»
у 2016-2020 рр.**

Рік	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), нормативне значення – 0,5	Коефіцієнт фінансової стійкості, нормативне значення – 0,7÷0,9	Коефіцієнт фінансової залежності, нормативне значення – < 2	Коефіцієнт фінансового ризику, нормативне значення – < 1	Коефіцієнт фінансової стабільності, нормативне значення – > 1
2016	0,948	0,948	1,132	0,054	18,357
2017	0,563	0,563	1,109	0,777	1,288
2018	0,446	0,446	1,092	1,244	0,804
2019	0,395	0,395	1,102	1,531	0,653
2020	0,428	0,428	1,089	1,334	0,749

Джерело: Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2016-2020 роки

Щодо значення коефіцієнта фінансової стійкості, то показники аналогічні до коефіцієнта фінансової незалежності, оскільки довгострокових зобов'язань підприємство немає. Значення коефіцієнта фінансової залежності знаходиться в межах норми, а коефіцієнта фінансового ризику з 2018 року зросло і складає 1,244, 1,531 і 1,334 відповідно у 2018, 2019 і 2020 роках.

У табл. 2.2 наведені розраховані за даними балансу підприємства значення ліквідності та платоспроможності ПАТ СГК «Дніпро-Бескид»

Таблиця 2.2

**Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ПАТ СГК
«Дніпро-Бескид» у 2016-2020 рр.**

Рік	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), Кп, нормативне значення – >1	Коефіцієнт проміжної ліквідності, Кпр _л , нормативне значення – 0,6÷0,8	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кал, нормативне значення – 0,2÷0,35
2016	17,101	2,171	4,516
2017	2,063	0,475	0,116
2018	1,652	0,184	0,177
2019	1,501	0,010	0,075
2020	1,606	0,012	0,007

Джерело: Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2016-2020 роки

У цілому, динаміка показників ліквідності є позитивною. Проте досліджуваному товариству слід вжити заходів щодо зменшення короткострокової заборгованості, щоб підвищити ліквідність підприємства і його фінансову стійкість.

Результати їх обчислень відносних показників, які характеризують результативність роботи підприємства, подано у табл. 2.3.

Рентабельність операційної діяльності підприємства у звітних 2016-2020 роках зростає з 0,045 до 0,06, що позитивно характеризує прибутковість операційної діяльності, але має досить низькі значення.

Дані розрахунків свідчать про те, що значення показника рентабельності основного капіталу у 2016-2020 рр. негативно характеризує тенденції прибутковості підприємства.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників результативності діяльності ПАТ СГК
«Дніпро-Бескид» у 2016-2020 рр.**

Рік	2016	2017	2018	2019	2020
Рентабельність операційної діяльності	–	–	0,045	0,044	0,06
Рентабельність основного капіталу	0,157	0,073	0,06	0,048	0,075
Рентабельність власного капіталу	0,102	0,13	0,136	0,123	0,175
Період окупності власного капіталу	7,55	7,179	6,745	7,638	5,2

Джерело: Звітність підприємства за 2016-2020 роки

Значення показника рентабельності власного капіталу у 2016-2020 роках нестабільні, але в 2020 році зросло і досягло найвищого значення за весь досліджуваний період. Щодо показника період окупності власного капіталу у 2016-2020 рр., то він є нестабільним, однак має тенденцію до спадання.

Мету антикризового управління на ПАТ СГК «Дніпро-Бескид» пропонується визначати як передбачення, попередження та зниження

ймовірності виникнення фінансової кризи, утримання стабільного становища та розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, пов'язаних з пандемією COVID-19. Об'єктом є запобігання кризи розвитку ПАТ СГК «Дніпро-Бескид», суб'єктами – менеджери товариства, які володіють необхідною компетенцією та ресурсами і здійснюють цілеспрямовані дії для забезпечення виконання завдань антикризового управління. Діагностика є основою процесу управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва, адже від ступеня ретельності аналізу середовища підприємства та дослідження факторів впливу залежить ефективність ухвалення управлінських рішень, саме тому сформуємо матрицю SWOT-аналізу для досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу ПАТ СГК «Дніпро-Бескид»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Постійна клієнтська база, лояльність споживачів Висококваліфіковані кадри Ефективна система управління якістю послуг, що надаються Постійне оновлення асортименту послуг	Висока собівартість послуг Необхідність освоєння сучасних технологій Низький рівень координації роботи різних функціональних підрозділів Покращення умов проживання та якості послуг
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Участь у міжнародних семінарах і виставках-ярмарках Розширення асортименту послуг, які надаються Завоювання позицій на зовнішньому ринку Покращення роботи маркетингової діяльності	COVID-19 та карантинні обмеження Підвищення цін на послуги Підвищення тарифів на електроенергію Зниження рівня платоспроможності споживачів Поява нових конкурентів Зменшення кількості клієнтської бази Інфляційні очікування Подорожчання ресурсів Високі процентні ставки за кредитами

За результатами аналізу табл. 2.4, нами було виявлено основні негативні причини, що впливають на діяльність аналізованого підприємства. Проведений SWOT-аналіз дає можливість виявити та запобігти ризикам, які постають перед досліджуваним товариством у процесі діяльності. Керівництву необхідно

спрямувати зусилля на пошук можливості зниження собівартості послуг, що надаються, а також необхідність освоєння сучасних технологій. Необхідно скоординувати роботу різних функціональних підрозділів та приділити увагу переоснащенню кімнат для проживання. Найбільш важливим є розробка стратегії успішного функціонування в умовах пандемії та економічної кризи.

Аналіз техніко-економічних показників свідчить про те, що підприємство стабільно розвивається: рентабельність основної діяльності зросла з 5,98% у 2015 році до 7,30% у 2019 році; постійно знижувались витрати на 1 грн. чистого доходу з 0,74 до 0,64 у 2015-2018 рр., окрім 2019 року, у якому цей показник зріс до 0,82; фондвіддача у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 2,9%, а пізніше зростала, особливо у 2019 році, у якому цей показник зріс на 7,22 % і досяг 24,17 грн. Так, загальна сума активів за 2015-2019 рр. зросла в 4,4 рази з 4412 тис. грн до 19483 тис. грн. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного збільшення оборотних активів. Абсолютна величина збільшення оборотних активах у 2016 і 2017 рр. на 4311 тис. грн і 4792 тис. грн, що склало відповідно 97,71% і 54,94% до попереднього періоду. У той же час, у 2015-2018 роках збільшилася вартість основних засобів підприємства (в абсолютному вимірі – на 1168 тис. грн). Це відбулось внаслідок купівлі обладнання для переоснащення виробництва. Аналіз пасивів підприємства засвідчив, що зобов'язання підприємства збільшилися з 258 тис. грн у 2015 р. до 12129 тис. грн у 2019 році. Це відбулося внаслідок значного зростання довгострокових зобов'язань за товари і послуги, особливо у 2018 році на 1345 тис. грн (459,04%). Тобто, підприємство невчасно розраховалося з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи та отримані послуги. Слід відзначити, що динаміка зміни зобов'язань має позитивну тенденцію – у відсотках вона зменшилась з 1539,15% у 2016 році порівняно з 2015 до 5,73% у 2019 році порівняно з 2018 роком.

Отже, можна зробити висновок про те, що аналізованому підприємству слід ретельно аналізувати структуру видатків, налагодити більш стабільні зв'язки з постачальниками і споживачами, а також посилити контроль за

витратами, запобігаючи нецільовому витрачання ресурсів. Так, встановлено, що рентабельність операційної діяльності підприємства у звітних 2015-2019 роках зростає з 0,045 до 0,06, що позитивно характеризує прибутковість операційної діяльності, але має досить низькі значення. Дані розрахунків свідчать про те, що значення показника рентабельності основного капіталу у 2015-2019 рр. негативно характеризує тенденції прибутковості підприємства. Значення показника рентабельності власного капіталу у 2015- 2019 роках нестабільні, але в 2019 році зросло і досягло найвищого значення за весь досліджуваний період. Щодо показника період окупності власного капіталу у 2015-2019 рр., то він є нестабільним, однак має тенденцію до спадання. Як свідчать результати стратегічного позиціонування, отриманих за допомогою методу SPACE, аналізоване підприємство повинно дотримуватися агресивної стратегії. Підприємство має сильну конкурентну позицію на ринку зі швидким зростанням, повинне використовувати свої внутрішні сильні сторони. Керівництву необхідно спрямувати зусилля на: розроблення стратегії проникнення на ринок та розвитку ринку санаторно-курортної сфери.

3.1. Формування ефективної системи менеджменту підприємства в умовах пандемії COVID-19

Пандемія COVID-19 вплинула на всі без винятку галузі світової економіки. Провідні компанії світу зосереджені на тому, як адаптувати свою діяльність до карантинних заходів, зберегти робочі місця і мінімізувати свої втрати внаслідок рецесії. Під час вимушеної зупинки бізнесу колосальних збитків зазнала курортно-рекреаційна індустрія, сфера туризму, ресторанного і готельного бізнесу. Дослідження вимагає низка принципово важливих питань, пов'язаних з виокремленням характерних ознак суб'єктів санаторно-курортної діяльності, визначенням напрямків забезпечення ефективності санаторно-курортних підприємств в умовах пандемії COVID-19 та перспектив їх розвитку.

В той же час підприємства стали залежними від можливості громадян України купувати санаторно-курортний продукт, від їх платоспроможності.

Крім пандемії COVID-19, серед основних причин, які впливають на збільшення суми збитків, можна виділити: зниження завантаження санаторно-курортних підприємств; непродуктивне утримання підприємств в міжсезоння; зростання плати за електро- та водопостачання; зростання собівартості ліжко-місця, що безпосередньо впливає на рівень кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги; зростання витрат на охорону, нарахування амортизації, реконструкцію будівель, капітальний та поточний ремонт внутрішніх приміщень, заохочення й утримання персоналу в міжсезоння. Важливою складовою неефективного функціонування вітчизняного санаторно-курортного комплексу є також відсутність розгорнутої системи інформаційно-рекламного забезпечення діяльності та низький рівень менеджменту закладів санаторно-курортної сфери. Отже, на сьогодні існує об'єктивна необхідність у зміні пріоритетів управління, що приведе галузь до європейських стандартів. Створення фінансових умов розвитку санаторно-курортних підприємств залежить від багатьох факторів [4, с. 122], ступеня розроблення державних програм розвитку курортів і ефективності їх впровадження; надання необхідного фінансування програм з Державного та місцевого бюджетів; забезпечення гарантованого обсягу путівок фондами соціального страхування, міністерствами, відомствами та профспілками підприємств і організацій; формування сприятливого інвестиційного клімату.

Курортна діяльність має соціальне значення не лише з точки зору задоволення потреб споживачів. Оскільки курортна діяльність можлива лише в межах певної території (курорту), нерідко курортні заклади створюються на територіях, де інша економічна діяльність неможлива. Отже, такі заклади формують пропозицію на ринку робочої сили в межах територіальних анклавів (регіональних кластерів). Наявність робочих місць, в свою чергу, позитивно впливає на соціально-економічний розвиток території. Через механізм виплати заробітної плати курортні заклади здатні чинити відчутний вплив на формування платоспроможного попиту на певній обмеженій території (в межах малих населених пунктів), що позитивно відображається на інших видах

економічної діяльності (особливо на внутрішній торгівлі). Отже, діагностика та аналіз кризи на підприємстві залежить від фази прояву кризи, так на передкризовому етапі здійснюється базовий (фундаментальний) аналіз можливості виникнення кризових явищ, що включає використання моделей та показників ймовірності банкрутства (метод Альтмана, метод Бівера та ін.)».

Одним із найпопулярніших за кордоном методів для оцінювання ймовірності банкрутства є «Z – показник», який розраховують за формулою:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5,$$

де X_1 – частка власних оборотних коштів в активах (власний оборотний капітал / валюту балансу);

X_2 – рентабельність активів за нерозподіленим прибутком (чистий прибуток (збиток) / валюту балансу);

X_3 – рентабельність активів за прибутком до виплати процентів (прибуток до виплати процентів / валюту балансу);

X_4 – коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом (власний капітал (ринкова вартість) / поточні зобов'язання);

X_5 – оборотність активів (дохід від реалізації / валюту балансу).

Хоча модель Альтмана піддають критиці, її можна застосовувати для визначення фінансової стійкості підприємств і передбачення кризових явищ.

Встановимо ймовірність загрози банкрутства для даного комплексу (табл. 3.1), використовуючи дані фінансової звітності компанії.

Таблиця 3.1

**Прогнозування ймовірності банкрутства ПАТ СГК «Дніпро-Бескид»
за п'яти факторною моделлю Е. Альтмана**

Показник	Методика розрахунку	Роки				
		2016	2017	2018	2019	2020
X1	(ф. 1, р. 1195 – р. 1695)/ф.1, 1300	0,83	0,47	0,36	0,3	0,35
X2	ф. 2, р. 2350 (2355)/ф. 1, р. 1300	0,1	0,07	0,06	0,05	0,08
X3	ф. 2, р. 2290 (2295)/ф. 1, р. 1300	0,1	0,07	0,06	0,07	0,09
X4	ф. 1, р. 1495/(ф.1, р.1595+р.1695)	18,34	1,29	0,8	0,65	0,43
X5	ф. 2, р. 2000 / ф. 1, р. 1300	2,18	1,55	1,35	1,56	1,53
Z-показник		14,65	3,29	2,54	2,61	2,62

Джерело: власні розрахунки автора

Розрахуємо «Z-показник» для ПАТ СГК «Дніпро-Бескид» за період 2016-2020 рр.:

$$Z_{2016} = (1,2 \times 0,83) + (1,4 \times 0,1) + (3,3 \times 0,1) + (0,6 \times 18,34) + (0,99 \times 2,18) = 14,65$$

$$Z_{2017} = (1,2 \times 0,47) + (1,4 \times 0,07) + (3,3 \times 0,07) + (0,6 \times 1,29) + (0,99 \times 1,55) = 3,29$$

$$Z_{2018} = (1,2 \times 0,36) + (1,4 \times 0,06) + (3,3 \times 0,06) + (0,6 \times 0,8) + (0,99 \times 1,35) = 2,54$$

$$Z_{2019} = (1,2 \times 0,3) + (1,4 \times 0,05) + (3,3 \times 0,07) + (0,6 \times 0,65) + (0,99 \times 1,56) = 2,61$$

$$Z_{2020} = (1,2 \times 0,35) + (1,4 \times 0,08) + (3,3 \times 0,09) + (0,6 \times 0,43) + (0,99 \times 1,53) = 2,62$$

Проаналізувати отримані значення Z-показника можемо, використовуючи дані табл. 3.2. Результати проведених розрахунків за п'яти факторною моделлю Альтмана свідчать про те, що ймовірність банкрутства ПАТ СГК «Дніпро-Бескид» є низькою, адже значення Z-показника для усіх досліджуваних років, крім 2017, є рівним або більшим 2,61. Діяльність підприємства є прибутковою, а рівень фінансового потенціалу компанії – середнім.

Таблиця 3.2

Інтерпретація результатів прогнозування ймовірності банкрутства за п'яти факторною моделлю Е. Альтмана

Розраховані значення критерію (індексу)	Ймовірність банкрутства
1,8	Дуже висока
1,81 - 2,6	Висока
2,61 - 2,9	Низька
2,91 - 3,0	Дуже низька

Оскільки отримані значення для кожного з аналізованих років Z є більшими, ніж 2, то даному підприємству банкрутство не загрожує, а рівень фінансового потенціалу компанії є високим. Останній визначає успішність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість; його оцінювання дає змогу виявити резерви стабілізації фінансових ресурсів та прискорити темпи фінансового розвитку й економічного добробуту підприємства загалом.

Чинники, які обмежують роботу санаторно-курортних комплексів під час пандемії:

1. Пізній початок курортно- рекреаційного сезону внаслідок

впровадження обмежувальних заходів.

2. Високий показник українців, які подорожують на авто з власними наметами замість готельних номерів.

3. Гірша якість послуг відносно їхньої вартості в порівнянні з відпочинком за кордоном.

4. Зменшення заощаджень у населення через карантин.

5. Незначна кількість готелів, здатних приймати туристів та забезпечувати сервіс на високому якісному рівні.

6. Низька якість доріг, значна забрудненість пляжів та водойм.

7. Фактор невизначеності через коронавірус: перехід в різні карантинні зони, обмеження транспортного сполучення, загроза другої хвилі карантину.

Таким чином, вже сьогодні ми бачимо, що внутрішній туризм в Україні не зазнав значного збільшення та розвитку. Кількість людей, які подорожують Україною не стало більше. Якщо брати загальні показники по Україні, то раніше подорожувало близько 11 мільйонів чоловік, приблизно 5 мільйонів з них - в першому півріччі, а 6 мільйонів - у другому. Форс-мажорна зупинка світової економіки від пандемії і карантину припала на складний період, який можна охарактеризувати наступними ознаками:

1) фінансові ринки переповнені дешевою ліквідністю;

2) негативні процентні ставки багатьох банківських установ не дають бажаного ефекту стимулювання економічного зростання;

3) спостерігається слабке світове економічне зростання, на межі стагнації;

4) почалося системне уповільнення китайського «економічного двигуна», до якого були прив'язані тисячі схем торгівлі і перерозподілу фінансових потоків.

Антикризове управління в умовах пандемії – це управління підприємством, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості в умовах

адаптації до карантину. Задля ефективного антикризового управління доцільно розрізняти значні відмінності між наслідками кризового становища, що викликане різними факторами, і кризою, що виникає в результаті поширення пандемії. Відмінності між традиційними кризовими явищами і дестабілізацією бізнесу із-за пандемії показані на рис. 3.1.

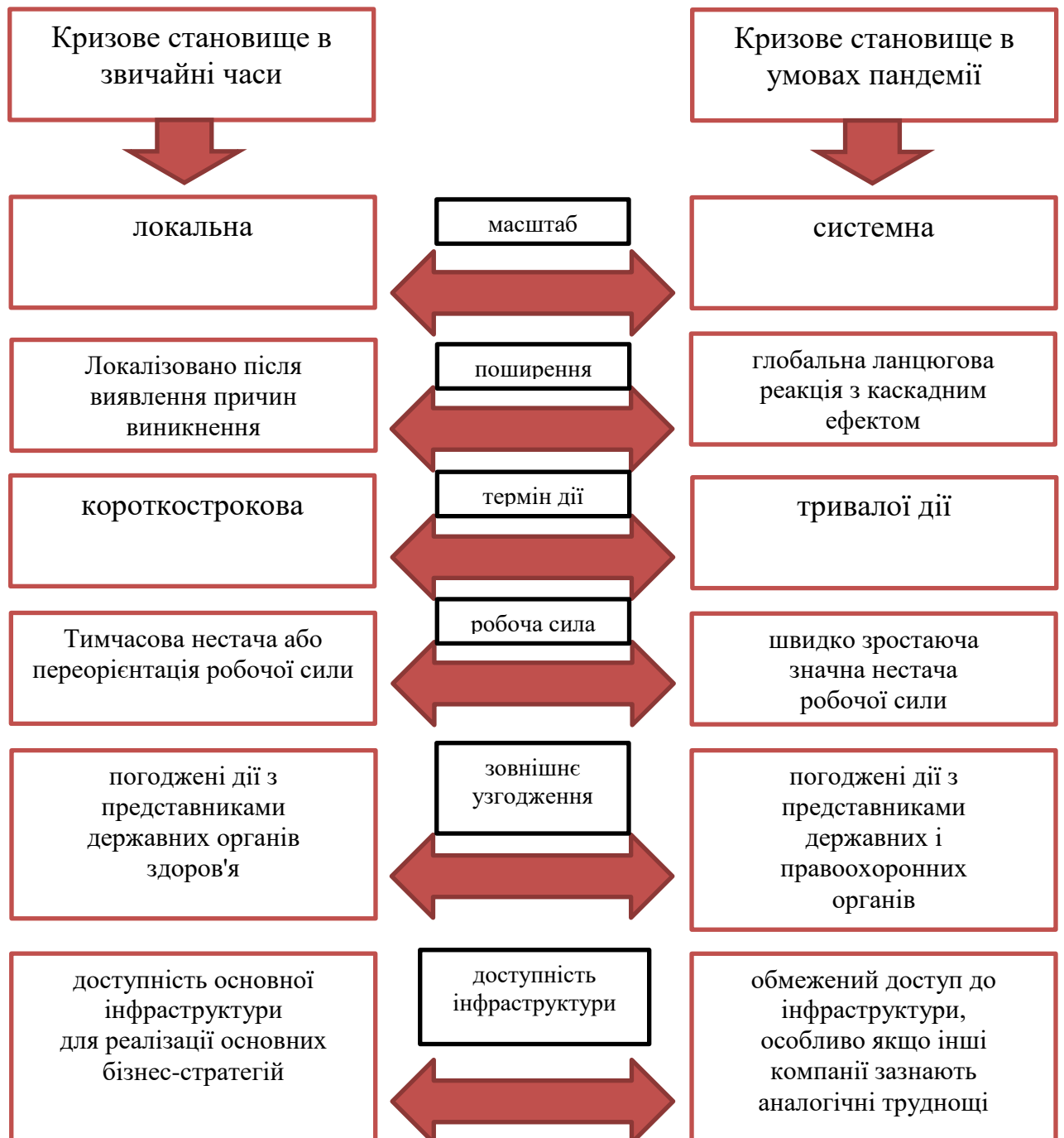


Рис. 3.1. Відмінності між традиційними кризовими явищами і дестабілізацією бізнесу через пандемію (розроблено автором)

Ці відмінності пов'язані з серйозністю і тривалістю пандемії, що примушує підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління. Підприємницькі структури повинні пов'язувати критерії планування у своїй діяльності в умовах пандемії з управлінням стійкістю, щоб забезпечити комплексне реагування і збереження своїх продукції, робіт і послуг. Найбільшу загрозу криза в умовах пандемії представляє для середнього і малого бізнесу.

Третина власників бізнесу, свідчать про падіння доходів на 90-100% з початку карантину. Ці ж підприємці вже звільнили до 50% штату співробітників. Власники малих та середніх підприємств повідомляють про зменшення доходів на 25-50% порівняно з до карантинним періодом і звільнення від 10 до 25% працівників.

Втрати прибутків великих підприємств становлять 10-25%, там прогнозується скорочення штату на 25% до кінця обмежувальних заходів. Тому, в першу чергу, українські підприємці від державної влади очікують фінансової підтримки у різних формах. 29% власників підприємницьких структур вважають, що ця підтримка має здійснюватися у формі тимчасового звільнення від сплати податків або ж, принаймні у їхньому істотному зниженні (податкові канікули, тимчасова відміна ЄСВ, ПДФО), також розраховують на компенсацію матеріальних суттєвих збитків.

Задля усунення зазначених негативних факторів розвитку санаторно-курортного комплексу доцільно:

1. реалізувати державну соціальну політику щодо подальшого підвищення рівня та якості життя населення;
2. підвищити ефективність державного регулювання курортно-рекреаційної сфери; розробити та впровадити комплекс заходів з метою залучення інвестицій для розвитку інфраструктури санаторно-курортного комплексу;
3. удосконалити системи інформування про можливості санаторно-курортної галузі країни в цілому, позиціонувати Україну на

світовому ринку санаторно-курортних послуг як великий центр лікування та реабілітації;

4. розвивати інформаційно-рекламну й маркетингову діяльність санаторно-курортних установ;

5. збалансувати цінову політику та якість основних і додаткових санаторно-курортних послуг, впроваджувати систему знижок;

6. удосконалити організацію діяльності санаторно-курортних закладів, спрямовану на зменшення витрат з їх утримання та здешевлення вартості путівок;

7. підприємствам санаторно-курортного приділяти більше уваги розробці та впровадженню інноваційних заходів для індивідуалізації курортної пропозиції та формування нових вітчизняних брендів на ринку санаторно-курортних послуг України;

8. забезпечення санаторно-курортних установ кваліфікованими фахівцями. Вирішення цих проблем дозволить ефективно розвивати санаторно-курортну сферу, створити доступний та ефективний ринок оздоровчих послуг для максимального задоволення попиту населення.

У свою чергу все це буде сприяти покращенню фінансового стану санаторно-курортних закладів та подальшому розвитку санаторно-курортної інфраструктури країни.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження слід констатувати отримання таких основних результатів:

1. Аналіз стану санаторно-курортного комплексу України свідчить, що країна володіє досить великою часткою підприємств санаторно-курортного профілю, що є позитивним аспектом для рекреаційної діяльності. В останні роки показники, що характеризують функціонування санаторно-курортних і оздоровчих установ, мають тенденцію до зниження.

2. Встановлено, що на сьогодні загострюються кризові наслідки

проведених ринкових перетворень у частині економічної нестабільності підприємств, відсутні реальні інвестиції, характерні низький рівень сервісу, нерозвиненість інфраструктури, висока конкуренція з боку іноземних курортів, зниження доступності послуг санаторно-курортного комплексу для населення.

3. Обґрунтовано, що незважаючи на різноманіття факторів за сферами діяльності підприємства, в основі ефективного управління діяльністю лежить індивідуальний набір факторів, які повинні бути в полі зору менеджменту підприємства, оскільки під впливом тих або інших факторів формується виробничий потенціал, а він повинен бути вчасно реалізований для підвищення конкурентоспроможності й стійкого соціально-економічного розвитку підприємства, а якщо ні, то ріст потенціалу характеризує зниження ефективності керування підприємством.

4. За результатами здійснених нами розрахунків за п'ятифакторною моделлю Альтмана можна зробити висновки про те, що ймовірність банкрутства ПАТ СГК «Дніпро-Бескид» є низькою, адже значення Z-показника для усіх досліджуваних років, крім 2017, є рівним або більшим 2,61. Діяльність підприємства є прибутковою, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Рівень фінансового потенціалу компанії є середнім.

5. Отже, провівши комплексне оцінювання методичних підходів до вимірювання результативності, ефективності та якості менеджменту, ми можемо зазначити, що прибутковий бізнес можливий лише при правильному управлінні. Забезпечити безперервний розвиток підприємства може тільки оптимальна результативність, ефективність та висока якість управління організацією, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність компанії на цільовому ринку та максимізувати її прибутки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Українська економіка впала за півроку на 6,5%. У другому кварталі - на 11% - <https://www.epravda.com.ua/news/2020/08/6/663774/>
2. НБУ може погіршити прогноз падіння ВВП на 2020 рік мінімум до 6% - банкіри - <https://www.epravda.com.ua/news/2020/07/21/663191/>
3. МВФ погіршив прогноз падіння ВВП України в 2020 році - <https://ua-news.liga.net/economics/news/mvfpogirshiv-prognoz-padinnya-vvp-ukraini-v-2020-rotsi>
4. Національний інститут стратегічних досліджень. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків –: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf>
5. За оцінками МКІП щодо втрати імпорту та експорту послуг, пов'язаних з подорожами, від пандемії – <https://mkms.gov.ua/news/3733.html>
6. Національний інститут стратегічних досліджень. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків –: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf>
7. OECD. Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses: Updated 15July2020
8. Zoom или туристический бум: что будет с внутренним туризмом после карантина:<https://hromadske.ua/ru/posts/zoom-ili->
9. Охріменко А.Г. Удосконалення територіальної організації рекреаційного комплексу Подільського регіону: автореф. дис... канд. екон. наук.: 08.10.01 / Охріменко А.Г.; НАН України, Рада по вивч. продукт. сил України. – К., 2001. – 18 с.
10. Федоров І.О. Оцінка ефективності фінансовогосподарської діяльності підприємств санаторнокурортного комплексу: автореф. дис... канд. екон. наук.: 08.04.01 / Федоров І.О. / Укр. акад. банк. справи. – Суми, 2002. – 19 с.
11. Забалдіна Ю.Б. Економічна діагностика та прогнозування розвитку регіонального ринку туристичних послуг: автореф. дис... канд. екон. наук:

08.10.01 / Забалдіна Ю. Б.; Науково-дослідний економічний ін-т Міністерства економіки України. – К., 2006. – 20 с.

12. Бродецкий Г.Л., Гусев Д.А., Елин Е.А. Управление рисками в логистике: Учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования. – М.: Академия, 2010. – 192 с.

13. Грачева М.В., Ляпина С.Ю. Управление рисками в инновационной деятельности: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. – М.: ЮНИТИДАНА, 2010. – 352 с

14. Круи М., Галай Д., Марк Р. Основы риск менеджмента / Пер. с англ.; Науч. ред. В.Б. Минасян. – М.: Юртай, 2011. – 390 с.

15. Weekly epidemiological update – 17 November 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update---17-november-2020.2>

16. COVID-19: Briefing materials. Global health and crisis response. 30.10.2002. McKinsey & Company. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Users/admin/Downloads/COVID-19-Facts-and-Insights-Oct30.pdf.

17. India Exceeds 1 Million Cases; Fauci Gives Warning: Virus Update. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lockdown-fauci-has-warningvirus-updat>

18. <https://www.kas.de/documents>

19. Алешникова В. Современные тенденции развития управленческого консультирования // Российский экономический журнал. – 1997. – № 10. – С. 66–77.

20. Бежанян А. Становление и развитие сферы консалтинговых услуг в РФ, 2008 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.armef.com

21. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації / Н.Г. Калюжна // Вісник економічної науки України, 2011. – № 2. – С. 51-54.

22. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. – 2-ге вид. доп. і перер. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
23. Менеджмент [Текст]: Понятійно-термінологічний словник / ред. Г.В. Щокін [та ін.]; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2007. – 744 с.
24. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
25. Теория организации: учебник / [Алиев В.Г., Варфоломеев В.П., Варфоломеева Э.А. и др.]; под. общ. ред. В.Г. Алиева. – М.: Экономика, 2003. – 431 с.
26. Рогожин С.В. Система управления организацией: методология, процесс, структура, техника и технология
27. управления. Современная гуманитарная академия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.standard-company.ru/standard-company41.shtml>
28. Кузнецова Г.Ю. Організація системи управління підприємством / Г.Ю. Кузнецова // Теорії мікромакроекономіки. Збірник наукових праць – 2010. – вип.34. – С. 120-126.
29. Коротков Э.М. Исследования систем управления: учебник / Э.М. Коротков. – М.: ДеКА, 2000. – 130 с.
30. Реформирование системы управления предприятием на основе инновационного подхода: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Мищенко Александр Александрович; [Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова] – Белгород, 2007. – 24 с.

ДОДАТКИ

**Техніко-економічні показники роботи ПАТ СГК «Дніпро-Бескид»
за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 рік, тис. грн.	2019 рік, тис. грн.	2020 рік, тис. грн.
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40 737	55 467	70 976
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34 388	45 980	53 876
Сума операційних витрат	5 567	4 346	3 654
Валовий прибуток	6 349	9 487	17 100
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 003	4 874	6 349
Рентабельність основної діяльності, %	1,14	2,18	4,68
Витрати на 1 грн. чистого доходу від усієї реалізації, коп.	0,84	0,83	0,76
Основні фонди, тис. грн.	24 807	27 279	29 765
Фондовіддача, грн.	1,39	1,69	1,81

Баланс ПАТ СГК «Дніпро-Бескид» за 2018-2020 рр., тис. грн.

АКТИВ	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	130	107	186
первісна вартість	316	329	432
накопичена амортизація	186	222	367
Незавершені капітальні інвестиції	5	2	0
Основні засоби:	24 807	27 279	29 765
первісна вартість	63126	63055	64 890
знос	38319	39776	41 678
Довгострокова дебіторська заборгованість	2567	3565	4345
Усього за розділом I	129 456	134 335	141 663
Запаси	438	485	564
Виробничі запаси	429	473	569
Товари	9	12	28
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	212	350	456
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	33	110	143
з бюджетом	237	15	56
у тому числі з податку на прибуток	132	164	139
Інша поточна дебіторська заборгованість	3566	87	590
Гроші та їх еквіваленти	517	2678	4680

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Готівка	23	31	48
Рахунки в банках	494	2647	3875
Витрати майбутніх періодів	9	13	16
Інші оборотні активи	212	99	139
Усього за розділом II	6311	7164	11303
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1	1	0
Баланс	135 768	141 499	152 966
ПАСИВ			
I. Власний капітал	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Зареєстрований (пайовий) капітал	6677	6677	6677
Додатковий капітал	23776	23776	23776
Резервний капітал	1002	1002	1002
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-9456	-8224	-7706
Усього за розділом I	1495	23231	23749
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові забезпечення	1520	194	158
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	194	158
Усього за розділом II	1595	194	158
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
за товари, роботи, послуги	1615	603	566
за розрахунками з бюджетом	1620	160	627

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
за розрахунками зі страхування	1625	138	77
за розрахунками з оплати праці	1630	273	266
за одержаними авансами	1635	812	547
за розрахунками з учасниками	1640	4736	4700
Інші поточні зобов'язання	1690	20	22
Усього за розділом III	1695	6742	6805
Баланс	1900	30167	30712

**Оцінка фінансово-господарського стану ПАТ СГК «Дніпро-Бескид»
за 2018-2020 рр.**

АКТИВ	абсолютне відхилення, тис.грн.			відносне відхилення, %		
	2019/2018	2020/2019	2020/2018	2018/2019	2020/2019	2020/2018
1	2	3	4	5	6	7
Нематеріальні активи:	-23	79	56	21,49533	73,83178	43,07692
первісна вартість	13	103	116	-3,95137	31,30699	36,70886
накопичена амортизація	36	145	181	-16,2162	65,31532	97,31183
Незавершені капітальні інвестиції	-3	-2	-5	150	-100	-100
Основні засоби:	2472	2486	4958	-9,06192	9,113237	19,98629
первісна вартість	-71	1835	1764	0,1126	2,910158	2,794411
знос	1457	1902	3359	-3,66301	4,781778	8,765886
Довгострокова дебіторська заборгованість	998	780	1778	-27,9944	21,87938	69,26373
Усього за розділом I	4879	7328	12207	-3,63196	5,455019	9,429459
Запаси	47	79	126	-9,69072	16,28866	28,76712
Виробничі запаси	44	96	140	-9,30233	20,29598	32,63403
Товари	3	16	19	-25	133,3333	211,1111
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	138	106	244	-39,4286	30,28571	115,0943
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	0	0	0			
за виданими авансами	77	33	110	-70	30	333,3333
з бюджетом	-222	41	-181	1480	273,3333	-76,3713
у тому числі з податку на прибуток	32	-25	7	-19,5122	-15,2439	5,30303
Інша поточна дебіторська заборгованість	-3479	503	-2976	3998,851	578,1609	-83,4549
Гроші та їх еквіваленти	2161	2002	4163	-80,6945	74,75728	805,2224
Продовження таблиці 2.2						
1	1	1		-33,3333	33,33333	100
Готівка	8	17	25	-25,8065	54,83871	108,6957
Рахунки в банках	2153	1228	3381	-81,3374	46,39214	684,413
Витрати майбутніх періодів	4	3	7	-30,7692	23,07692	77,77778
Інші оборотні активи	-113	40	-73	114,1414	40,40404	-34,434
Усього за розділом II	853	4139	4992	-11,9068	57,77499	79,09998

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	-1	-1	0	-100	-100
Баланс	5731	11467	17198	-4,05021	8,103944	12,6672
ПАСИВ	0	0	0			
I. Власний капітал						
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1232	518	1750	14,98054	-6,29864	-18,5068
Усього за розділом I	21736	518	22254	-93,5646	2,229779	1488,562
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові забезпечення	20	-36	-16	-10,3093	-18,5567	-9,1954
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	20	-36	-16	-10,3093	-18,5567	-9,1954
Усього за розділом II	20	-36	-16	-10,3093	-18,5567	-9,1954
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	0	0	0			
за товари, роботи, послуги	147	-37	110	-24,3781	-6,13599	24,12281
за розрахунками з бюджетом	-14	467	453	8,75	291,875	260,3448
за розрахунками зі страхування	82	-61	21	-59,4203	-44,2029	37,5
за розрахунками з оплати праці	-3	-7	-10	1,098901	-2,5641	-3,62319
за одержаними авансами	352	-265	87	-43,3498	-32,6355	18,91304
за розрахунками з учасниками	871	-36	835	-18,391	-0,76014	21,60414
Інші поточні зобов'язання	7	2	9	-35	10	69,23077
Усього за розділом III	310	63	373	-4,59804	0,934441	5,799129

Джерело: Фінансова звітність підприємства за 2018-2020 рр. (розраховано автором)