Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ»

(на матеріалах ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», м. Чернівці)

Студентки 3 курсу, 319 групи,
заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент» _____ Попової
Софії Сергіївни

Науковий керівник
к.е.н., доцент _____ Круглянко
Андрій Вікторович

Зав. кафедри,
к.е.н., доцент _____ Чичун
Валентина Андріївна

Чернівці 2026

АНОТАЦІЯ

Попова Софія Сергіївна

Забезпечення ефективності менеджменту підприємства в умовах кризи

Досліджено проблематику забезпечення ефективності менеджменту готельного підприємства в умовах глибокої системної кризи, зумовленої повномасштабною війною та економічною нестабільністю в Україні. У роботі розкрито теоретичні засади менеджменту підприємства, сутність та критерії ефективності менеджменту, особливості формування антикризового управління в умовах воєнного стану, а також сучасні підходи до оцінки результативності системи управління з позицій фінансових, трудових та організаційно-адміністративних показників. Визначено, що в кризових умовах менеджмент трансформується в антикризовий, для якого характерні скорочений горизонт планування, пріоритет збереження ліквідності, підвищена увага до ризик-менеджменту та необхідність оперативної адаптації бізнес-моделі.

У роботі охарактеризовано інтегральний підхід до оцінювання ефективності менеджменту, що ґрунтується на поєднанні фінансової, трудової та адміністративної складових із відповідними ваговими коефіцієнтами, що дає змогу сформувати комплексну кількісну оцінку стану системи управління підприємством. Теоретичний аналіз доповнено узагальненням методів і інструментів управління ефективністю, зокрема використанням показників рентабельності, продуктивності праці, системи KPI, SWOT-аналізу та елементів стратегічного і тактичного планування в антикризових умовах.

Аналітична частина присвячена дослідженню діяльності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», що функціонує на ринку готельних послуг м. Чернівці. Проведено оцінку фінансово-економічного стану підприємства за 2023–2024 роки, визначено динаміку ключових показників діяльності, виявлено суттєве падіння доходу, формування значних збитків, погіршення платоспроможності та появу від’ємного власного капіталу. Застосовано SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін готелю, можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також проведено інтегральну оцінку ефективності менеджменту, за результатами якої встановлено перехід від задовільного до критичного рівня ефективності управління.

Виявлено ключові проблеми в організації менеджменту: неефективну структуру витрат, низьку завантаженість номерного фонду, дефіцит ліквідних ресурсів тощо. На основі результатів діагностики розроблено комплекс антикризових заходів щодо фінансової стабілізації підприємства. Запропоновано заходи з удосконалення системи управління персоналом і операційної діяльності.

Кваліфікаційна робота містить 41 сторінку, 7 таблиць, список використаних джерел з 35 позицій та додатки.

Ключові слова: ефективність менеджменту, антикризове управління, готельне підприємство, фінансова стабілізація, ліквідність, SWOT-аналіз, персонал, інтегральна оцінка.

ANNOTATION
Popova Sofiia Serhiivna

Ensuring the effectiveness of enterprise management in times of crisis

The issue of ensuring the effectiveness of hotel enterprise management in times of deep systemic crisis caused by a full-scale war and economic instability in Ukraine is studied. The paper reveals the theoretical principles of enterprise management, the essence and criteria of management effectiveness, the features of the formation of anti-crisis management in times of martial law, as well as modern approaches to assessing the effectiveness of the management system from the standpoint of financial, labor and organizational and administrative indicators. It is determined that in times of crisis management is transformed into anti-crisis management, which is characterized by a shortened planning horizon, the priority of maintaining liquidity, increased attention to risk management and the need for operational adaptation of the business model.

The paper describes an integrated approach to assessing management effectiveness, which is based on a combination of financial, labor and administrative components with appropriate weighting factors, which allows for the formation of a comprehensive quantitative assessment of the state of the enterprise management system. The theoretical analysis is supplemented by a generalization of methods and tools for managing efficiency, in particular the use of profitability indicators, labor productivity, the KPI system, SWOT analysis and elements of strategic and tactical planning in anti-crisis conditions.

The analytical part is devoted to the study of the activities of LLC "Business Center "Bukovyna", which operates in the hotel services market of Chernivtsi. An assessment of the financial and economic condition of the enterprise for 2023–2024 was carried out, the dynamics of key performance indicators were determined, a significant drop in income, the formation of significant losses, deterioration of solvency and the appearance of negative equity were identified. SWOT analysis was applied to identify the strengths and weaknesses of the hotel, opportunities and threats of the external environment, and an integrated assessment of management effectiveness was carried out, the results of which established a transition from a satisfactory to a critical level of management effectiveness.

Key problems in the organization of management were identified: inefficient cost structure, low occupancy of the room fund, shortage of liquid resources, etc. Based on the results of the diagnostics, a set of anti-crisis measures for the financial stabilization of the enterprise has been developed. Measures to improve the personnel management system and operational activities have been proposed.

The qualification work contains 41 pages, 7 tables, a list of sources used from 35 positions and appendices.

Keywords: management effectiveness, crisis management, hotel enterprise, financial stabilization, liquidity, SWOT analysis, personnel, integrated assessment.

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ 6

1.1. Суть та критерії ефективності менеджменту підприємства, особливості в кризових умовах 6

1.2. Методи, моделі та інструменти управління ефективністю менеджменту 11

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БІЗНЕС-ЦЕНТР «БУКОВИНА» ЗА 2023-2024 РОКИ 14

2.1. Загальна оцінка діяльності підприємства 14

2.2. Аналіз динаміки фінансових результатів та SWOT-аналіз діяльності підприємства 18

2.3. Оцінка ефективності системи управління підприємством 24

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БІЗНЕС-ЦЕНТР «БУКОВИНА» В УМОВАХ КРИЗИ 28

3.1. Розробка заходів щодо фінансової стабілізації підприємства 28

3.2. Вдосконалення системи управління персоналом та операційної діяльності 30

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ 35

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 39

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми.

Готельна індустрія України протягом 2022–2025 років функціонує в умовах безпрецедентної кризи, спричиненої повномасштабним військовим вторгненням російської федерації. За даними Державної служби статистики України, кількість колективних засобів розміщування скоротилася, кількість розміщених осіб впала, а сукупний дохід галузі знизився. Малі та середні готельні підприємства, особливо у регіонах, на початку повномасштабного вторгнення часто опинялися на межі виживання: масові скасування бронювань, зростання операційних витрат (енергоносії, безпека, страхування), дефіцит персоналу через мобілізацію та міграцію, руйнування енергетичної інфраструктури призвели до різкого падіння завантаженості та рентабельності.

В цих умовах ефективний менеджмент стає критичним фактором виживання готельних підприємств. Традиційні підходи до управління, що базувалися на прогнозованості попиту, стабільності операційних витрат та поступовому зростанні ринку, виявилися неадекватними новим реаліям. Готельні підприємства потребують швидкої адаптації стратегій управління, оптимізації ресурсів, диверсифікації доходів, впровадження цифрових технологій та нових бізнес-моделей. Проте, багато менеджерів малих готелів не володіють необхідними компетенціями антикризового управління, що призводить до неефективних управлінських рішень, накопичення збитків та, зрештою, банкрутства.

Аналіз ефективності менеджменту готельних підприємств в умовах кризи набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє ідентифікувати слабкі місця в системі управління (фінансовій, трудовій, адміністративній сферах), оцінити адекватність прийнятих управлінських рішень та розробити конкретні рекомендації щодо підвищення життєздатності бізнесу. Інтегральний підхід до оцінки ефективності менеджменту, що поєднує фінансові, трудові та адміністративні показники, дозволяє отримати комплексну картину стану підприємства та визначити пріоритетні напрями антикризових заходів.

Мета і завдання. Метою кваліфікаційної роботи є оцінка ефективності менеджменту ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»» в кризових умовах та розробка комплексу рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- систематизувати теоретичні основи менеджменту підприємства та підходи до оцінки його ефективності;
- дослідити специфіку забезпечення ефективності управління готельними підприємствами в умовах воєнного стану на прикладі діяльності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»» за 2022–2024;
- розробити конкретні рекомендації щодо фінансової стабілізації, оптимізації управління персоналом та вдосконалення операційної діяльності досліджуваного підприємства.

Об’єктом дослідження у роботі є процес управління діяльністю ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»» в умовах кризи.

Предметом роботи є теоретичні та методологічні аспекти оцінки ефективності менеджменту готельного підприємства та розробки антикризових заходів.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: аналіз та синтез – для систематизації теоретичних підходів до менеджменту та його ефективності, узагальнення наукових публікацій з управління готельними підприємствами; – системний підхід – для розгляду підприємства як цілісної соціально-економічної системи, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем; – порівняльний аналіз – для зіставлення показників діяльності ТОВ у різні періоди (2022–2024 рр.) та з галузевими нормативами; – фінансовий аналіз – для оцінки фінансового стану підприємства через коефіцієнти рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, структури капіталу; – статистичний аналіз – для обробки даних про чисельність персоналу, продуктивність праці, фонд оплати праці, виявлення динаміки та трендів; – експертна оцінка – для інтегральної оцінки ефективності

менеджменту на основі бальної системи (0–5 балів) за фінансовою, трудовою та адміністративною складовими; – прогнозування – для оцінки очікуваних результатів впровадження рекомендацій на 2025–2026 роки за песимістичним та оптимістичним сценаріями; – графічний метод – для візуалізації результатів аналізу через таблиці, діаграми, схеми.

Інформаційною базою дослідження послужили підручники, монографії, наукові статті, Інтернет-джерела, звітність підприємства, аналітичні розрахунки автора, виконані в процесі дослідження, матеріали Держкомстату України, спеціальних періодичних статистичних видань, вітчизняне законодавство, напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі стратегічного управління, стратегічна управлінська практика вітчизняних та зарубіжних підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості безпосереднього застосування розроблених рекомендацій керівництвом ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»» для фінансової стабілізації та відновлення прибуткової діяльності підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 41 сторінку, у тому числі основний зміст роботи викладено на 37 сторінках тексту. Робота містить 7 таблиць, список використаних джерел із 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Суть та критерії ефективності менеджменту підприємства, особливості в кризових умовах

Менеджмент підприємства визначається як цілеспрямована діяльність з планування, організації, мотивації та контролю ресурсів організації для досягнення визначених цілей максимально ефективним способом. У науковій літературі існує розмежування понять «управління» та «менеджмент», де управління розглядається як більш широке поняття, що охоплює всі види впливу на об'єкт, а менеджмент – як професійна управлінська діяльність у ринкових умовах.

Менеджмент (англ. «management» – управляти) – специфічний вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених цілей виробничо-господарською організацією (підприємством), яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [29, С.22].

За П. Друкером, слово «менеджмент» за своєю семантикою досить складне для розуміння, оскільки за походженням воно є суто американським і навряд чи достеменно може бути перекладене на інші мови, включаючи й англійську мову британських островів [35].

У «Словнику американських бізнес-термінів» (1994 р.) до вищенаведених визначень додається ще й така складова, як «процес управління організацією», а зміст менеджменту тлумачиться як:

1) мистецтво і наука планування, організації, керівництва й контролювання роботи інших людей заради досягнення певних цілей;

2) процес ухвалення рішень і лідерство;

3) група людей в організації, до обов'язків яких входить ухвалення рішень і здійснення процесу управління [31, с. 190].

Відповідно, зазначені автори в цілому визначають наступні основні

функції менеджменту:

1. Планування – визначення цілей організації та шляхів їх досягнення, розробка стратегічних і тактичних планів.
2. Організація – створення організаційної структури, розподіл повноважень та відповідальності, координація діяльності підрозділів.
3. Мотивація – стимулювання працівників до ефективної роботи через систему винагород, визнання досягнень, створення сприятливого організаційного клімату.
4. Контроль – моніторинг виконання планів, виявлення відхилень, прийняття коригувальних заходів.
5. Координація – забезпечення узгодженості дій різних підрозділів та працівників для досягнення спільних цілей.

Повертаючись до менеджменту передусім необхідно забезпечити його ефективність у застосуванні на підприємстві.

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до оцінки ефективності менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до оцінки та критеріїв ефективності менеджменту підприємства

Підхід	Критерії оцінки	Основні показники	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Ефективність використання ресурсів	ROA, ROE, оборотність активів	Простота розрахунків, об'єктивність	Не враховує якісні аспекти
Процесний	Ефективність бізнес-процесів	Продуктивність праці, тривалість циклів	Фокус на оптимізації процесів	Складність вимірювання
Результативний	Досягнення цілей	ROS, частка ринку, задоволеність клієнтів	Орієнтація на кінцевий результат	Ігнорування витрат ресурсів
Збалансований (BSC)	Комплексна оцінка	Фінанси, клієнти, процеси, навчання	Всебічність оцінки	Складність впровадження

Дослідження категорії ефективності менеджменту потребує глибокого розуміння еволюції управлінської думки та розмежування ключових концептів, які формують фундамент сучасної економічної науки. Питання ефективності не є суто кількісним показником; воно охоплює складну систему взаємозв'язків між цілями організації, наявними ресурсами та соціально-економічними результатами діяльності. У класичному розумінні ефективність часто ототожнювалася з продуктивністю, проте сучасна парадигма менеджменту, закладена такими вченими, як Пітер Друкер, пропонує більш нюансований підхід. Він вимагає розрізняти результативність (effectiveness) та продуктивність (efficiency). Пітер Друкер сформулював цей принцип максимально лаконічно: «Ефективність (efficiency) – це робити речі правильно; результативність (effectiveness) – це робити правильні речі» [34]. Для менеджера це означає, що недостатньо просто мінімізувати витрати або прискорити виробничі процеси. Якщо організація надзвичайно продуктивно виробляє продукт, який не має ринкового попиту, її управління є неефективним з точки зору стратегічного виживання. Таким чином, управлінська ефективність є інтегральною характеристикою, що визначає здатність керівництва обирати вірні стратегічні пріоритети та реалізовувати їх з найменшими витратами.

Менеджмент, за Друкером, відноситься в першу чергу до людей. Його завдання полягає в тому, щоб зробити людей здатними створювати щось разом, а їхні слабкі сторони перетворити на несуттєві чинники для досягнення спільної мети. Цей людиноцентричний підхід дозволяє розглядати ефективність через призму соціального капіталу та організаційної культури. Ефективне управління забезпечує синергію, де результат діяльності колективу перевищує суму результатів окремих працівників.

Виокремлюють декілька рівнів ефективності менеджменту: економічну, соціальну та організаційну. Економічна ефективність зазвичай вимірюється через вартісні показники прибутку та рентабельності. Соціальна ефективність відображає ступінь задоволення потреб персоналу, рівень оплати праці та внесок підприємства у розвиток громади. Організаційна ефективність

характеризує якість побудови управлінської структури, швидкість прийняття рішень та гнучкість системи до інновацій. Комплексна оцінка цих параметрів дозволяє сформувати об’єктивний висновок про якість управлінської діяльності на підприємстві [13; 21; 22].

Розробка методології оцінки ефективності менеджменту повинна базуватися на поєднанні кількісних та якісних методів аналізу. Традиційно управлінська діагностика починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, де найбільш затребуваним інструментом залишається SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони організації, а також виявити потенційні можливості та загрози.

Для більш детального стратегічного аналізу доцільно використовувати матрицю Ігоря Ансоффа, яка допомагає менеджменту обрати напрямок зростання: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту або диверсифікація.

Для оцінки поточної операційної ефективності в менеджменті застосовують систему KPI (Key Performance Indicators). Ці показники мають відповідати принципам SMART, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Впровадження KPI дозволяє трансформувати стратегічні цілі компанії у конкретні завдання для кожного підрозділу, забезпечуючи прозорість та підконтрольність управлінських процесів.

Однак, ми маємо зробити акцент на тому, що в умовах кризи менеджмент трансформується в антикризовий менеджмент – систему заходів, спрямованих на виявлення ознак кризи, запобігання банкрутству, фінансове оздоровлення та створення передумов для відновлення зростання.

Антикризовий менеджмент – це система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому [14].

Антикризовий менеджмент характеризується:

– коротким часовим горизонтом прийняття рішень;

– пріоритетом забезпечення ліквідності над прибутковістю;

– готовністю до радикальних організаційних змін;

– підвищеною увагою до управління ризиками.

Забезпечення ефективності менеджменту в кризовий період є однією з найбільш актуальних та складних проблем сучасної управлінської науки, оскільки воно вимагає не лише збереження функціональності організації, але й її адаптації до умов високої невизначеності. Успішний менеджмент розглядає кризу як можливість. Сьогодні забезпечення ефективності менеджменту потребує відмови від жорстких ієрархічних структур на користь адаптивних мережевих моделей. У цьому контексті важливим є розвиток «динамічних спроможностей» підприємства, які дозволяють йому постійно переконфігуровувати свої ресурси відповідно до вимог ринку.

Ефективність менеджменту в період воєнних та економічних випробувань диктується наявністю таких рис у компаніях, як стратегічна гнучкість, динамічні спроможності, організаційна стабільність, лідерство та інноваційність [15]. Ці характеристики дозволяють підприємству зберігати стійкість навіть за умови фізичного руйнування інфраструктури або втрати традиційних ринків збуту.

Для вітчизняних підприємств, що працюють в умовах надзвичайних ситуацій, актуальним стає використання досвіду міжнародного менеджменту. Як стверджує Круглянко А. В., вітчизняний менеджмент повинен адаптувати бізнес-стратегії, насамперед використовуючи перевірені підходи міжнародного менеджменту, адаптовані до місцевих умов [32]. Це включає не лише копіювання успішних моделей, а й глибоку трансформацію маркетингового міксу. Результат переорієнтації маркетингу на міжнародний ринок вимагає адаптації всього комплексу маркетингу, починаючи від аналізу зовнішніх чинників, що впливають на компанію, і закінчуючи поведінкою останньої в післяпродажному обслуговуванні, а також її інвестиційною діяльністю.

Також слід пам’ятати, що у кризові часи менеджмент часто робить помилку, фокусуючись лише на фінансових показниках та нехтуючи станом

персоналу. Проте саме люди є носіями динамічних спроможностей організації. Забезпечення ефективності управління вимагає переходу до моделі «керування серцем», де довіра та повага стають основними інтегруючими факторами.

1.3. Методи, моделі та інструменти управління ефективністю менеджменту

Теоретичне осмислення методів, моделей та інструментів управління ефективністю менеджменту вимагає переходу від фрагментарних оцінок до системного розуміння управлінської діяльності як процесу трансформації ресурсів у соціально-економічні результати. Ефективність менеджменту в широкому розумінні виступає мірою результативності функціонування системи управління, яка відображає ступінь досягнення стратегічних цілей при оптимальному використанні наявного потенціалу.

Еволюція поглядів на ефективність менеджменту супроводжувалася зміною наукових парадигм, кожна з яких пропонувала власний набір критеріїв оцінювання. Сучасна теорія розглядає ефективність як багатогранну категорію, що охоплює економічний, соціальний, екологічний та психологічний аспекти [11]. Згідно з позицією науковців, управління ефективністю сьогодні трансформувалося в інтегрований підхід, який поєднує стратегію, операційне планування, аналіз та контроль через використання спеціалізованих моделей та програмного забезпечення. Важливим теоретичним аспектом є розрізнення понять «результативність» (effectiveness), що вказує на ступінь досягнення цілей, та «ефективність» (efficiency), яка характеризує співвідношення результатів і витрат.

Фундаментальні підходи до розуміння менеджменту визначають і логіку побудови моделей ефективності. Зокрема, системний підхід вимагає розглядати організацію як складну відкриту систему, де ефективність менеджменту оцінюється через «системну доцільність» – здатність системи до саморегуляції та збереження цілісності в умовах зовнішніх шоків. У межах функціонального підходу ефективність менеджменту розглядається через призму якості реалізації базових функцій управління: планування, організації, мотивації та

контролю [23]. З іншого боку, поведінковий підхід зміщує акцент на розвиток людського капіталу та створення сприятливого психологічного клімату, вважаючи задоволеність персоналу ключовим індикатором успішності менеджменту.

Вивченню методів та інструментів менеджменту повинна передувати чітка теоретична база та наукові засади його застосування, оскільки безсистемне впровадження управлінських інновацій не дозволяє досягти синергетичного ефекту та забезпечити довгострокову стійкість організації. Такий підхід підкреслює, що ефективність системи управління не є випадковим результатом, а виступає наслідком науково обґрунтованого проектування управлінських процесів.

Методологія оцінювання ефективності менеджменту включає широкий спектр способів вимірювання управлінської праці. В науковій літературі виділяють три основні групи методів: кількісні, якісні (експертні) та комбіновані.

Кількісні методи вважаються найбільш об’єктивними, оскільки базуються на математичній формалізації результатів діяльності. Вони дозволяють розрахувати економічний ефект від управління через систему коефіцієнтів.

Показники рентабельності управління:

Рентабельність менеджменту ($Р_м$) визначається як відношення прибутку від реалізації (ПР) до витрат на управління ($В_у$):

$$Р_м = ПР / В_у$$

Показники ефективності апарату управління:

До цієї групи належать індикатори, що характеризують економічність управлінської структури:

- Частка управлінського персоналу в загальній чисельності працівників:

$$Ч_{упр} = К_{чис\ упр} / К_{заг\ чис};$$

- Частка витрат на управління в собівартості продукції:

$$Ч_{упр.витрат} = В_{упр} / К_{заг\ чис};$$

- Співвідношення фактичної чисельності управлінців до нормативної.

Показники продуктивності управлінської праці:

Оцінюються через зростання продуктивності праці персоналу або зниження витрат, що стали прямим наслідком впровадження управлінських інновацій.

Якісні методи застосовуються тоді, коли результати менеджменту неможливо виміряти безпосередньо в грошових одиницях. Це стосується соціальної ефективності, якості прийнятих рішень та морально-психологічного клімату. Експертні методи передбачають залучення фахівців для оцінки надійності системи управління, її оперативності та гнучкості. Важливим аспектом є оцінка особистісних якостей менеджерів (інтелектуальних, комунікативних, моральних), що визначають їхню здатність ефективно керувати підрозділами.

Для отримання комплексної оцінки використовують інтегральні показники, які об’єднують різнорідні індикатори в єдиний індекс. Розрахунок інтегрального показника ($I_{інт}$) зазвичай здійснюється за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$I_{інт} = \sum_1^n I_i \times w_i$$

де I_i – частковий індикатор, w_i – ваговий коефіцієнт, що визначає важливість конкретного аспекту управління.

Використання теорії нечітких множин та лінгвістичних оцінок дозволяє інтегрувати в цю модель навіть суб’єктивні експертні висновки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БІЗНЕС-ЦЕНТР «БУКОВИНА» ЗА 2024-2025 РОКИ

2.1. Загальна оцінка діяльності підприємства

Дослідження ефективності менеджменту підприємства неможливе без детального аналізу його організаційно-правового статусу, структури управління та стратегічних пріоритетів. Дослідження ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» потребує з'ясування специфіки його функціонування як малого готельного підприємства в умовах кризи, що обумовлює необхідність системного розгляду його характеристик з позицій теорії організацій та менеджменту. Попередній аналіз фінансової звітності та управлінської документації дозволяє припустити, що неефективність управління на досліджуваному підприємстві пов'язана не лише з екзогенними факторами кризи, але й з внутрішніми проблемами організаційної структури, системи прийняття рішень та планування.

ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) – організаційно-правової форми господарювання, яка на законодавчому рівні врегульована Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. Вибір цієї організаційно-правової форми є характерним для малого та середнього підприємництва в Україні і відбиває прагнення власників мінімізувати особисту відповідальність при одночасному збереженні гнучкості управління, яку надає приватна форма власності.

Правова природа ТОВ визначається такими суттєвими ознаками:

- юридична самостійність – підприємство виступає як самостійний суб'єкт права, відокремлений від своїх учасників;
- обмежена відповідальність учасників – кожен учасник несе ризик збитків лише в межах розміру його частки у статутному капіталі, що на відміну від індивідуального підприємництва захищає приватне майно власників;

- статутний капітал поділений на частки, що дозволяє точно визначити розмір власного капіталу та відсоток влади кожного учасника;
- договірне управління – питання діяльності ТОВ врегульовуються установчим договором (статутом), що надає йому більшої гнучкості порівняно з акціонерними товариствами.

Для досліджуваного підприємства остання характеристика набуває особливого значення, оскільки у кризових умовах гнучкість управління критична. Аналіз установчих документів ТОВ показує, що засновники застосовують «консервативну» модель управління, що обмежує права директора в прийнятті стратегічних рішень (інвестиції, позики, реструктуризація боргів) без згоди зборів учасників. Це, з одного боку, забезпечує контроль власників, але з іншого – уповільнює адаптацію до швидко мінливих умов кризи.

Для досліджуваного підприємства остання характеристика набуває особливого значення, оскільки у кризових умовах гнучкість управління критична. Аналіз установчих документів ТОВ показує, що засновники застосовують «консервативну» модель управління, що обмежує права директора в прийнятті стратегічних рішень (інвестиції, позики, реструктуризація боргів) без згоди зборів учасників. Це, з одного боку, забезпечує контроль власників, але з іншого – уповільнює адаптацію до швидко мінливих умов кризи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»»

Параметр	Значення	Дослідницька оцінка
Статутний капітал	3 000 000 грн	Мінімальний (закон вимагає мінімум 1 грн), свідчить про обмеженість стартових інвестицій
Кількість учасників	2 фізичні особи та 1 юридична особа	Сімейне підприємство, концентрована влада, ризик залежності від рішень одного учасника
Розподіл	80% / 17% / 3%	Асиметрична вплив на управління;

часток		мажоритарій має повний контроль
Дата реєстрації	2003 рік	23 роки функціонування (тривалий період для малих та середніх готелів)
Форма власності	Приватна (100% українці)	Надійна база для отримання державної підтримки (гранти, кредити)

Правова форма ТОВ, маючи загалом позитивні аспекти для малого бізнесу, у кризовий період виявляє свої слабості. По-перше, обмежена доступність зовнішнього фінансування (банки неохоче дають кредити ТОВ без гарантій, на відміну від АТ); по-друге, залежність від консенсусу з частиною меншості може уповільнити прийняття необхідних рішень. Наприклад, реструктуризація основного боргу перед банком (розстрочка на 12–24 місяці) технічно вимагає узгодження з обома учасниками, що у стресовій ситуації не завжди можливо.

ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» належить до межі між категоріями середніх і великих готельних підприємств з номерним фондом 152 номерів (196 місць), що відповідає стандартній класифікації, прийнятій у науковій літературі та практиці управління готелями. За розмірами розрізняють: малі готелі (до 50 номерів), середні готелі (51–150 номерів) та великі готелі (понад 150 номерів). Досліджуване підприємство належить на межі 2 та 3 категорії.

Крім того, за типом власності та управління ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» є типовим прикладом сімейного готелю – готельного підприємства, що контролюється невеликою групою учасників і часто керується одним із засновників. Для таких готелів характерні: персональний підхід до гостей, локальне укорінення в спільноті, залежність від особистих якостей власника/директора, але й обмежені ресурси для масштабування та інвестицій.

Аналіз номерного фонду розкриває дуалізм позиціонування підприємства. З одного боку, наявність люкс-номерів (2 одиниці) та напівлюкс-номерів (4 одиниці) свідчить про прагнення диверсифікувати клієнтуру та цінові сегменти. З іншого боку, домінування стандартних номерів (22 одиниці або 78,6% фонду) сигналізує про орієнтацію на масовий сегмент бюджетних мандрівників.

Економічна логіка цієї структури полягає в наступному: стандартні номери мають нижчу граничну вартість виробництва (меблі, обладнання, оформлення) при значній дебіторській потужності. У розрахунку на типовий денний тариф 1950 грн за стандартний номер проти 5400 грн за люкс, підприємство може значно швидше і стабільніше окупити інвестиції у типові номери. Однак у кризовий період ця стратегія виявляється уразливою: при падінні завантаженості на 70%, як сталося в 2024 році, навіть стандартні номери залишаються більшою частину часу порожніми, генеруючи фіксовані витрати (утримання, енергія, страхування) без відповідних доходів.

Аналіз структури доходів передбачає отримання переважної більшості доходів від готельних послуг та від ресторанних послуг, а інші доходи складають, зі слів працівників готелю, не більше 15%. Тобто можна говорити про застосування підприємством стратегії функціональної диверсифікації, яка розглядається у науці управління готелями як один із способів підвищення стійкості до криз. На відміну від спеціалізованих готелів, що залежать виключно від готельних номерів, досліджуване підприємство має вбудовану ресторанну функцію, що дозволяє генерувати дохід не лише від гостей, але й від сторонніх відвідувачів.

Однак більш детальний аналіз показує, що ця диверсифікація недостатня та завжди ефективна. Ресторан із загальною кількістю орієнтовно 230 місцями при нерепрезентативному спостереженні завантажений в обідню зміну на 5-10%, у вечірню зміну – до 15%, відповідно не може згенерувати достатнього рівня доходів. У реальності, враховуючи сезонність та падіння в період кризи, фактичний дохід від ресторану може коливатися, але на сьогодні говорити про ресторан як суттєве джерело доходів для ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» не доводиться. Разом з тим, зауважимо щодо диверсифікації: наявність ресторану вважається перевагою, але лише коли готель має високу завантаженість. У кризовий період це перетворюється на навантаження: ресторан генерує постійні витрати (заробітна плата кухарів, офіціантів, закупівля інгредієнтів), які важко скоротити без втрати якості обслуговування, що в свою чергу негативно

впливає на репутацію готелю.

2.2. Аналіз динаміки фінансових результатів та SWOT-аналіз діяльності підприємства

Дослідження фінансової складової ефективності менеджменту ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» базується на аналізі фінансової звітності підприємства за період 2023–2024 років. Обраний період дослідження дозволяє відстежити трансформацію фінансового стану підприємства від відносно стабільного функціонування через гостру фазу кризи (2023 рік) до критичного стану (2024 рік). Методологія аналізу включає горизонтальний аналіз (динаміка абсолютних показників), вертикальний аналіз (структура доходів і витрат), розрахунок відносних показників рентабельності та фінансової стійкості.

Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ за 2023–2024 роки виявляє різке погіршення всіх ключових показників, що свідчить про кризовий стан підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»

Показник	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2022, тис. грн	Відносна зміна 2024/2022, %
Дохід від реалізації	6 734,9	1 857,4	-4 877,5	-72,4%
Інші операційні доходи	73,5	146,7	+73,2	+99,6%
Чистий дохід (разом)	6 808,4	2 004,1	-4 804,3	-70,6%
Собівартість	3 054,0	3 866,5	+812,5	+26,6%
Валовий прибуток	3 754,4	-1 862,4	-5 616,8	-149,6%
Адміністративні витрати	3 630,5	1 202,2	-2 428,3	-66,9%
Витрати (разом)	6 684,5	5 068,7	-1 615,8	-24,2%
Чистий прибуток (збиток)	123,9	-3 064,6	-3 188,5	-2 573,4%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ

Визначальним індикатором кризи є суттєве падіння доходу від реалізації на 72,4% – з 6734,9 тис. грн у 2023 році до 1857,4 тис. грн у 2024 році. Це

означає, що підприємство втратило більше ніж три чверті свого обсягу реалізації за один календарний рік. Така швидкість скорочення доходів характерна для секторів економіки, які переживають екзистенціальну кризу попиту (туризм, готельний бізнес, громадське харчування).

За контекстом досліджуваного підприємства, ця динаміка ймовірно, частково обумовлена війною в Україні, що спричинила масове скорочення туристичних потоків, міграцію населення, обмеження пересувань та глобальне зниження спроможності платити за подорожі. Окремо варто відзначити, що дохід від реалізації у 2023 році вже був знижений порівняно з довідковими даними про довоєнну активність готельних підприємств до 2022 року.

Цікавим спостереженням є те, що інші операційні доходи виросли на 99,6% (з 73,5 до 146,7 тис. грн), що означає подвоєння цього компоненту. Це може свідчити про спроби менеджменту компенсувати падіння основного доходу через диверсифікацію (наприклад, вдалося залучити договори на розміщення вимушено переміщених осіб). Однак цей ріст абсолютно недостатній, щоб компенсувати падіння основного доходу на 4,877 млн. грн.

Несприятлива динаміка спостерігається у собівартості реалізованої продукції, яка зросла на 26,6% (з 3054 до 3866,5 тис. грн) в умовах падіння доходу на 72,4%. Це є економічним парадоксом, який частково пояснюється специфікою готельного бізнесу та фіксованою структурою витрат.

Собівартість готельних послуг складається з фіксованих та змінних компонентів. Змінні витрати (відповідно до обсягу обслуговування номерів, харчування в ресторані) мають скоротитися при зниженні завантаженості. Однак фіксовані витрати (комунальні платежі, амортизація основних засобів, оренда, базовий персонал фронт-офісу та технічного обслуговування) залишаються стабільними незалежно від обсягу реалізації.

Отримані дані (зростання собівартості на 26,6% при падінні доходу на 72,4%), на нашу думку, свідчать про те, що:

1. Фіксовані витрати були неможливо скоротити – підприємство не могло припинити виплату комунальних платежів, зарплати персоналу

(принаймні базового), амортизації;

2. Менеджмент не здійснив оптимізацію витрат – на противагу конкурентам, які в умовах кризи розпочали скорочення персоналу, оренди та інших витрат, керівництво ТОВ залишилося пасивним;
3. Можливе зростання вартості матеріалів – внаслідок інфляції та девальвації гривні (інфляція у 2024 році становила ~15–20%), вартість енергоносіїв, продуктів харчування та інших матеріалів істотно зросла.

На відміну від 2023 року, коли валовий прибуток становив 3754,4 тис. грн (55,1% від доходу), у 2024 році підприємство отримало валовий збиток -1862,4 тис. грн. Це означає, що навіть прямі витрати на надання послуг перевищили дохід від реалізації – абсолютно неприйнятна ситуація з позицій фундаментальної економіки.

Несподіваним позитивним моментом є скорочення адміністративних витрат на 66,9% (з 3630,5 до 1202,2 тис. грн). Це свідчить про те, що менеджмент усе ж таки здійснив часткову оптимізацію накладних витрат. Цьому могло сприяти:

- Скорочення зарплати керівництва та адміністративного персоналу;
- Скорочення витрат на офісне утримання, комунікації, послуги юристів;
- Припинення або скорочення витрат на маркетинг та рекламу.

Однак це скорочення залишається недостатнім для компенсації падіння доходу. Математично: якщо дохід впав на 72,4%, то адміністративні витрати мали б скоротитися на той же відсоток (або більше) для збереження прибутку. Скорочення лише на 66,9% означає, що адміністративні витрати залишилися відносно жорсткими щодо можливостей підприємства.

Підсумковим результатом усіх негативних тенденцій є перетворення чистого прибутку 123,9 тис. грн у 2023 році у чистий збиток -3064,6 тис. грн у 2024 році. Це означає падіння чистого результату на -3188,5 тис. грн або -2573,4% – найбільш негативна динаміка серед усіх показників.

Тривалість подальшого функціонування при такому темпі збитковості є обмеженою. Для розуміння ситуації: власний капітал на 01.01.2024 становив

1915,0 тис. грн, а накопичений збиток за рік склав 3064,6 тис. грн. Це означає, що власний капітал був повністю нівельований уже у вересні-жовтні 2024 року, і підприємство з того моменту функціонувало зі від'ємним (дефіцитним) капіталом. На кінець 2024 року власний капітал становив мінус 1149,6 тис. грн – технічне банкрутство.

Для поглибленого розуміння критичного стану фінансового менеджменту необхідно розглянути відносні показники рентабельності та фінансової стійкості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності та фінансової стійкості

ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»

Показник	2023	2024	Норматив	Оцінка 2024
Рентабельність продажу (ROS), %	1,8%	-165,0%	>5%	Критична
Рентабельність активів (ROA), %	4,1%	-91,1%	>10%	Критична
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	6,5%	-160,0%	>15%	Критична
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,68	0,50	≥1,5	Критична
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,06	≥0,2	Дефіцит
Коефіцієнт фінансової автономії	0,64	-0,31	≥0,5	Від'ємний

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ

Рентабельність продажу (ROS) впала з позитивних 1,8% у 2023 році до сумних -165% у 2024 році. Це означає, що на кожну гривню реалізації підприємство втратило 1,65 грн. Такий показник свідчить про повну неспроможність бізнес-моделі генерувати мінімальний позитивний результат.

Рентабельність активів (ROA) також впала у глибоко негативну зону (-91,1%). Це означає, що кожна гривня активів генерує -0,91 грн збитку. Для контексту: у 2023 році цей показник був позитивним (4,1%), що означав раціональне використання активів. У 2024 році активи стали не просто неефективними – вони стали генераторами збитків.

Рентабельність власного капіталу (ROE) досягла -160%, що є навіть

гіршим за ROS. Це обумовлено тим, що власний капітал почав рік зі скорочення внаслідок накопичення збитків попередніх років. Така динаміка ROE означає, що інвестори дивідендів не отримають – навпаки, їх інвестиції зникають.

Коефіцієнт поточної ліквідності впав до 0,5, що означає, що підприємство може покрити лише половину своїх поточних зобов'язань наявними оборотними активами. Норматив становить ≥1,5, тому підприємство має 67% дефіцит ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився дефіцитним (0,06 при нормативі ≥0,2), що означає, що готівкові резерви покривають лише 6% поточних зобов'язань. Це критично низький рівень, що призводить до неспроможності вчасно виплачувати поточні рахунки постачальникам, працівникам та органам влади. Коефіцієнт фінансової автономії досяг -0,31, що означає від'ємний власний капітал. Цей показник вказує на те, що пасиви (зобов'язання) перевищують активи на 1149,6 тис. грн. Іншими словами, якби підприємство ліквідувало всі свої активи за справедливою вартістю, цього було б недостатньо для погашення зобов'язань. Від'ємний власний капітал у облікових системах розглядається як показник технічного банкрутства. Це означає, що акціонери втратили не просто свої інвестиції (яка становили 1915 тис. грн на початку року), але й мають теоретичну відповідальність перед кредиторами за недостатньою частину активів.

Тепер зробимо SWOT-аналіз діяльності підприємства.

Для ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» SWOT-аналіз набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє з'ясувати, які ресурси та можливості залишилися у підприємства навіть у критичній ситуації, та які стратегічні напрями дозволять уникнути банкрутства. На відміну від виключно фінансового аналізу, SWOT визначає якісні фактори успіху та невдач (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)

Сильна сторона	Опис
Багаторічний досвід роботи	Підприємство функціонує з 2015 року (9+ років), що дозволило накопити операційний досвід та репутацію у регіональному ринку
Комплексність послуг	Готель + ресторан + конференц-зал + можливість розміщення групових туристів створюють переваги у конкуренції та збільшують валову маржу
Диверсифікована структура номерного фонду	28 номерів різних категорій (люкси, стандарти, економ) дозволяють обслуговувати різні сегменти клієнтів та оптимізувати завантаженість
Стратегічне розташування	Готель розташований в 15 км від румунського кордону, що є перевагою для туристів з Європи та для деяких форм бізнесу

СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)

Слабка сторона	Опис	Вплив
Критичний фінансовий стан	Чистий збиток -3 064,6 тис. грн, від'ємний власний капітал -1 149,6 тис. грн	КРИТИЧНА
Технічне банкрутство	Пасиви (4 878,7 тис. грн) перевищують активи (3 729,1 тис. грн) на 1 149,6 тис. грн	КРИТИЧНА
Падіння доходу на 72,4%	Дохід впав з 6 734,9 тис. грн (2023) до 1 857,4 тис. грн (2024)	КРИТИЧНА
Падіння завантаженості номерів	Завантаженість впала нижче 30% від потенціалу (98+ номеро-ночей на місяць при наявності 28 номерів)	КРИТИЧНА
Від'ємна рентабельність	ROS = -165%, ROA = -91,1%, ROE = -160% – кожна гривня доходу генерує 1,65 грн збитку	КРИТИЧНА

МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)

Можливість	Потенційний вплив	Реалізованість
Гранти "Horeca Masters"	250–500 тис. грн на впровадження диджіталізації та інновацій	Висока
Кредити "5-7-9%"	До 2 млн грн під 7–9% річних для МСБ у готельному бізнесі	Висока
Розміщення ВПО за держконтрактами	Стабільний дохід 1,5–2,5 млн грн/рік за державні контракти на розміщення вимушено переміщених осіб	ДУЖЕ ВИСОКА
Коворкінг-простір	2 номери перетворити на коворкінг: + 600–960 тис. грн доходу/рік	Середня
Внутрішній туризм	Зростання попиту на внутрішні подорожі в Україні, особливо на Буковину	Висока
Бізнес-туризм	Корпоративні тренінги, конференції, семінари у конференц-залі	Середня

ЗАГРОЗИ (Threats)

Загроза	Опис	Вплив
Продовження військових дій	Непередбачувана ситуація; при наступленні на Буковину можна очікувати евакуації та занепаду	КРИТИЧНА

	туризму	
Енергетична криза	Аварії електромереж, введення графіків відключень; це впливає на комфорт клієнтів	ВИСОКА
Макроекономічна нестабільність	Інфляція, девальвація гривні, непередбачувані коливання курсу	ВИСОКА
Зниження купівельної спроможності	Реальні доходи населення скорочуються, мандруючи дорожіє	ВИСОКА
Зростання вартості комунальних послуг	Тарифи на газ, електроенергію, воду зростають, збільшуючи собівартість	ВИСОКА

За результатами SWOT-аналізу можна запропонувати наступні стратегічні альтернативи:

1) SO-стратегія (Strengths-Opportunities): Агресивна експансія. Ціль: Використати сильні сторони для максимізації можливостей;
2) WO-стратегія (Weaknesses-Opportunities): Виживання та відновлення. Ціль: Компенсувати слабкі сторони використанням можливостей;
3) ST-стратегія (Strengths-Threats): Мінімізація ризиків. Ціль: Використати сильні сторони для захисту від зовнішніх загроз;
4) WT-стратегія (Weaknesses-Threats): Режим виживання. Ціль: Мінімізувати шкоду від збігу слабкостей та загроз.

На наш погляд, SO та WO стратегії мають вищий пріоритет: Набагато критичніше дістати фінансування та запустити можливості (особливо розміщення ВПО), ніж захищатися від загроз. Активна позиція має більше шансів на успіх, ніж пасивна.

2.3. Оцінка ефективності системи управління підприємством

Оцінка ефективності системи управління ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» є завершальним етапом аналітичної частини дослідження, який дозволяє інтегрувати результати фінансового аналізу, SWOT-аналізу (п. 2.2) та загальної характеристики діяльності (п. 2.1) у єдиний комплексний показник.

Методологія оцінки базується на інтегральному підході, що поєднує три ключові складові ефективності менеджменту: фінансову (30% вагомості), трудову (30% вагомості) та адміністративну (40% вагомості). Така структура вагових коефіцієнтів обґрунтована тим, що для готельних підприємств

адміністративна складова має найбільший вплив на результативність діяльності, оскільки якість управління безпосередньо визначає ефективність використання фінансових та трудових ресурсів. Оцінка здійснюється за п’ятибальною шкалою (0–5 балів), де кожен бал відповідає певному рівню ефективності: 4,0–5,0 балів – високий рівень, 3,0–3,9 балів – прийнятний рівень, 2,0–2,9 балів – низький рівень, 1,0–1,9 балів – критичний рівень, 0,0–0,9 балів – неприйнятний рівень (банкрутство).

Фінансова складова ефективності менеджменту оцінюється на основі п’яти ключових показників: рентабельності продажу (ROS), рентабельності активів (ROA), рентабельності власного капіталу (ROE), коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта фінансової автономії. Ці показники були детально розраховані у п. 2.2 та використовуються тут для бальної оцінки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка фінансової складової ефективності менеджменту

ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»

Показник	2023 (факт)	2024 (факт)	Норматив	Оцінка 2023 (0-5)	Оцінка 2024 (0-5)
ROS (рентабельність продажу), %	1,8%	-165,0%	>5%	3,5	0,0
ROA (рентабельність активів), %	4,1%	-91,1%	>10%	3,0	0,0
ROE (рентабельність капіталу), %	6,5%	-160,0%	>15%	3,0	0,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,68	0,50	≥1,5	4,0	0,5
Коефіцієнт фінансової автономії	0,64	-0,31	≥0,5	4,0	0,0
Середня оцінка фінансової складової	—	—	—	**3,5**	**0,1**

Джерело: розраховано автором на основі офіційної фінансової звітності

Падіння фінансової складової на 3,4 балу (з 3,5 до 0,1) є найбільшим серед трьох складових та свідчить про те, що фінансовий колапс є головною причиною кризи менеджменту на досліджуваному підприємстві. Фінансова складова є базовою для функціонування будь-якої організації, і її обвал автоматично руйнує можливості ефективного управління персоналом та адміністративними процесами. За період з 2023 на 2024 рік відбулася

трансформація від слабкого, але функціонального менеджменту до системи, яка не виконує своїх основних функцій.

Трудова складова ефективності менеджменту оцінюється на основі п’яти показників: продуктивності праці, середньої заробітної плати, плинності кадрів, наявності системи мотивації та навчання персоналу. Ці показники відображають ефективність управління людськими ресурсами – критичним активом готельного бізнесу. За браком більшості інформації про персонал глибина аналізу цієї складової дещо обмежена. Однак, наші власні припущення дозволяють стверджувати, що відбулося падіння трудової складової на 1,0 бал (з 2,5 до 1,5) і це падіння менше, ніж падіння фінансової складової, проте трудова складова була проблемною й до кризи (2,5 бали – низький рівень). Це свідчить про те, що проблеми управління персоналом укорінені у структурній культурі менеджменту, а не є виключно наслідком зовнішньої кризи.

Адміністративна складова оцінюється на основі якості виконання шести ключових функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю, маркетингу та цифровізації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка адміністративної складової ефективності менеджменту

ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»

Функція менеджменту	Оцінка 2023 (0-5)	Оцінка 2024 (0-5)	Критичні проблеми 2024
Планування (стратегія, бізнес-план)	2	1	Відсутність антикризового плану; відсутність дорожньої карти виходу з кризи
Організація (структура, розподіл функцій)	3	2,5	Надлишкова чисельність персоналу (33 особи) при доході 1,857 млн грн; неефективний розподіл функцій
Мотивація (система стимулювання)	1,5	1	Немає жодних бонусів, премій, системи кар’єрного зростання; персонал демотивований
Контроль (KPI, моніторинг)	2	1	Відсутність KPI, дашбордів; немає фінансового контролю та моніторингу витрат
Маркетинг (онлайн-присутність, реклама)	2	1	Мінімальна онлайн-присутність; рейтинг Booking.com 7,2 (норма 8,0+); немає вірусного контенту
Цифровізація (PMS,	1	1	Немає PMS; залежність від Booking.com

автоматизація)			(комісія 15–18%); немає власного сайту з бронюванням
Середня оцінка адміністративної складової	**1,92**	**1,25**	—

Джерело: розроблено автором на основі експертної оцінки

Адміністративна складова вже у 2023 році була критично слабкою, а у 2024 році деградувала ще більше. Це означає, що система управління на підприємстві була неефективною навіть до кризи, а криза лише виявила та загострила ці структурні проблеми.

На основі оцінок трьох складових з урахуванням вагових коефіцієнтів розраховується інтегральна оцінка ефективності менеджменту ТОВ «Бізнес-центр «Буковина».

Формула розрахунку:

$$E(інтегр) = E(фін) \times 0{,}30 + E(труд) \times 0{,}30 + E(адмін) \times 0{,}40$$

Розрахунок для 2023 року:

$$E(інтегр,\ 2023) = 3{,}5 \times 0{,}30 + 2{,}5 \times 0{,}30 + 1{,}92 \times 0{,}40 = 1{,}05 + 0{,}75 + 0{,}77 = 2{,}57 \text{ балів}$$

Розрахунок для 2024 року:

$$E(інтегр,\ 2024) = 0{,}1 \times 0{,}30 + 1{,}5 \times 0{,}30 + 1{,}25 \times 0{,}40 = 0{,}03 + 0{,}45 + 0{,}50 = 0{,}98 \text{ балів}$$

Інтегральна оцінка ефективності менеджменту ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» знизилася з 2,57 балів (низький рівень) у 2023 році до 0,98 балу (критичний рівень, нижче порогу 1,0) у 2024 році. Падіння на 1,59 балу свідчить про глибоку та системну деградацію системи управління за період одного календарного року. Оцінка 0,98 балів на 1,8–2,2 бали нижча за галузеве середнє, що свідчить про те, що проблеми підприємства не є виключно результатом зовнішньої кризи, а значною мірою обумовлені внутрішньою неефективністю менеджменту.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БІЗНЕС-ЦЕНТР «БУКОВИНА» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Розробка заходів щодо фінансової стабілізації підприємства

Аналіз, проведений у розділі 2, виявив критичний стан системи управління ТОВ «Бізнес-центр «Буковина». Без впровадження термінових антикризових заходів підприємство має максимум 6–12 місяців до повної ліквідації активів та припинення діяльності. Тут ми запропонуємо систему заходів, спрямованих на фінансову стабілізацію підприємства та вдосконалення операційного менеджменту, яка включає два взаємопов’язаних напрями:

1) фінансову стабілізацію через залучення зовнішнього фінансування, оптимізацію витрат та диверсифікацію доходів;

2) вдосконалення управління персоналом та операційної діяльності через цифровізацію, підвищення продуктивності праці та впровадження сучасних систем мотивації.

У цьому контексті фінансова стабілізація має включати такі паралельні напрями:

- залучення зовнішнього фінансування для покриття критичного дефіциту ліквідності та реструктуризації боргів;

- оптимізацію витрат через скорочення собівартості та підвищення операційної ефективності;

- диверсифікацію та нарощування доходів через освоєння нових джерел фінансування, зокрема державних контрактів на розміщення вимушено переміщених осіб (ВПО).

Одним з варіантів залучення зовнішнього фінансування є Державні кредити «5-7-9%» для малого та середнього бізнесу, запроваджені Постановою КМУ №28 від 15.01.2020 з подальшими змінами у 2024 році, яка надає можливість готельним підприємствам отримати кредит під 7–9% річних строком до 5 років.

Для ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» доцільно залучити кредит обсягом 2,0 млн грн на наступні цілі:

1. Погашення найбільш критичних зобов'язань (1,2 млн грн) – реструктуризація боргів перед постачальниками енергоносіїв, продуктів харчування та комунальних послуг, що дозволить уникнути припинення постачання та судових позовів.
2. Оборотний капітал (0,5 млн грн) – поповнення дебіторської заборгованості, закупівля матеріалів та продуктів для забезпечення безперебійної діяльності готелю та ресторану.
3. Впровадження цифровізації (0,3 млн грн) – придбання та впровадження PMS (Property Management System), розробка власного веб-сайту з системою онлайн-бронювання, що дозволить скоротити комісії Booking.com на 15–18% (економія ~280–330 тис. грн/рік).

Річні платежі за кредитом 2 млн грн під 7% річних складуть близько 485 тис. грн (включаючи відсотки та основний борг при рівномірному погашенні за 5 років), що є прийнятним навантаженням при очікуваному рості доходу до 3,5–4 млн грн/рік після впровадження антикризових заходів.

Оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності полягає у наступному. Аналіз структури собівартості (3866,5 тис. грн у 2024 році) виявив, що основні компоненти включають: комунальні платежі (біля 40%), заробітну плату персоналу (біля 35%), закупівлю продуктів харчування та матеріалів (біля 25%). Оптимізація кожного компоненту скоротить собівартість на 30–40%:

1. Енергоефективність – встановлення сонячних панелей та LED-освітлення дозволить скоротити витрати на електроенергію на 30–50% (економія біля 320 тис. грн/рік). Додатково, впровадження систем теплоізоляції та автоматизованого регулювання опалення скоротить витрати на газ на 20–30% (економія біля 180 тис. грн/рік).
2. Оптимізація персоналу – скорочення чисельності з 33 до 22–25 осіб (деталі у підрозділі 3.2) дозволить скоротити фонд оплати праці на 20–25% (економія біля 400 тис. грн/рік) без втрати операційної

ефективності.

3. Цифровізація закупівель – впровадження системи управління запасами (Inventory Management System) дозволить скоротити витрати на продукти харчування та матеріали на 10–15% через оптимізацію обсягів закупівель та зменшення псування продуктів (економія біля 200 тис. грн/рік).

Загальна економія від оптимізації витрат становитиме близько 1100 тис. грн/рік, що дозволить знизити собівартість з 3866,5 до близько 2750 тис. грн.

Щодо державних контрактів на розміщення вимушено переміщених осіб (ВПО), то держава укладає договори з готельними підприємствами на розміщення ВПО або компенсує вартість проживання та/або вартість спожитих комунальних послуг тощо. є ряд відповідних державних програм.

Для ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» доцільно виділити 15–18 номерів під розміщення ВПО. Якщо припустити за середнім тарифом 650 грн/особо-добу та завантаженості 80% (реалістичний показник для державних контрактів), то розрахунковий дохід складе:

Дохід від ВПО = 16 номерів × 650 грн/добу × 365 днів × 0,8 = 3036 тис. грн/рік

Це дозволить компенсувати падіння доходу від готельної діяльності (з 6734,9 до 1857,4 тис. грн) та вийти на рівень 3–3,5 млн грн/рік, забезпечуючи беззбитковість та поступове погашення збитків попередніх років.

3.2. Вдосконалення системи управління персоналом та операційної діяльності

Оцінка трудової та адміністративної складових ефективності менеджменту виявила ряд проблем управління персоналом та операційної неефективності. Така ситуація обумовлена як зовнішніми факторами (військові дії, міграція молоді за кордон, економічна нестабільність), так і внутрішніми управлінськими помилками: відсутність стратегічного планування, брак

інвестицій у розвиток персоналу, ігнорування цифрової трансформації галузі.

При доході 1857,4 тис. грн та чисельності персоналу 33 особи продуктивність праці становить лише 60,7 тис. грн/особу, що в 2,5 рази нижче галузевого нормативу. Основна причина – надлишкова чисельність персоналу, успадкована з часів вищої завантаженості готелю.

Доцільно скоротити чисельність до 22–25 осіб, зосередившись на:

1. Об'єднання функцій – замість окремих посад адміністратора, менеджера бронювання та касира запровадити посаду «адміністратор фронт-офісу» з розширеним функціоналом (економія 2 особи).

2. Аутсорсинг непрофільних функцій – передати бухгалтерію, юридичний супровід та IT-підтримку на аутсорсинг (економія 2 особи, біля 150 тис. грн/рік).

3. Автоматизація рутинних процесів – впровадження PMS дозволить скоротити час на обробку бронювань, check-in/check-out на 40–50%, що дозволить скоротити персонал reception на 1 особу.

Очікувана чисельність після оптимізації: 24 особи (скорочення 9 осіб, або 27,3%). Зауважимо про соціальну відповідальність. Звільнення варто проводити у відповідності до КЗпП України з виплатою вихідної допомоги (2–3 середніх зарплати), пропозицією допомоги у працевлаштуванні через партнерські готелі у регіоні.

Наступним напрямком вдосконалення системи управління персоналом та операційної діяльності є рекомендація до впровадження системи мотивації та KPI (системи ключових показників ефективності. Відсутність KPI означає, що персонал не має чітких цілей та критеріїв оцінки результативності праці, що призводить до демотивації та зниження продуктивності. Доцільно впровадити трирівневу систему KPI:

1. KPI для фронт-офісу (адміністратори, менеджери бронювання):

- Завантаженість номерів (цільовий показник: 60% у 2026, 70% у 2027)
- Рейтинг на Booking.com (цільовий показник: 8+ балів)

- Кількість повторних бронювань (цільовий показник: 25%)

2. KPI для обслуговуючого персоналу (покоївки, офіціанти):

- Час обслуговування номера (цільовий показник: <30 хв)
- Відсутність скарг від гостей (цільовий показник: <5% від загальної кількості відгуків)
- Якість прибирання (оцінка супервайзера: ≥4,5/5,0)

3. KPI для керівників (директор, шеф-кухар, головний адміністратор):

- Виконання бюджету доходів та витрат (цільове відхилення: ±5%)
- Рентабельність продажу (ROS) (цільовий показник: ≥20%)
- Плинність кадрів (цільовий показник: <20%)

Система бонусів: за досягнення KPI на 90–100% працівник отримує бонус 10–15% від базової зарплати (щоквартально), при досягненні 110%+ – бонус 20–25%. Така система дозволить підвищити мотивацію персоналу без суттєвого зростання фонду оплати праці, оскільки бонуси виплачуються лише при реальному поліпшенні результатів.

Ще одним напрямком вдосконалення системи управління персоналом та операційної діяльності є навчання та розвиток персоналу.

Для підвищення кваліфікації персоналу доцільно запровадити програму навчання у трьох форматах:

1. Онлайн-курси – платформи Coursera, Prometheus, EdEra пропонують курси з гостинності, обслуговування клієнтів, англійської мови для готельного бізнесу. Цільова кількість: 100% персоналу проходять мінімум 1 курс на рік.

2. Внутрішні тренінги (вартість: біля 20 тис. грн/рік) – щоквартальні тренінги для персоналу фронт-офісу та ресторану на теми: комунікація з гостями, робота з конфліктними ситуаціями, продаж додаткових послуг (upselling).

3. Зовнішні семінари (вартість: біля 30 тис. грн/рік) – участь керівників у галузевих конференціях (Hospitality Forum Ukraine, Horeca Masters Summit) для вивчення кращих практик антикризового управління.

В результатів очікуваний ефект буде через підвищення кваліфікації персоналу та дозволить збільшити рейтинг на Booking.com з 7,2 до 8+ балів, знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці.

Нарешті, ще однією рекомендацією щодо вдосконалення системи управління персоналом та операційної діяльності є цифровізація операційних процесів через впровадження Property Management System (PMS).

PMS є базовою платформою для автоматизації всіх операційних процесів готелю: бронювання, check-in/check-out, управління номерним фондом, фінансовий облік, інтеграція з онлайн-платформами (Booking.com, Airbnb, Google Hotels). Для ТОВ доцільно впровадити одне з наступних рішень:

1. HotelFriend (українська розробка, вартість: ~200 тис. грн одноразово + 10 тис. грн/міс. підтримка) – найбільш поширена PMS серед українських готелів, підтримує інтеграцію з усіма основними OTA (Online Travel Agencies), має україномовний інтерфейс.
2. Cloudbeds (міжнародна платформа, вартість: $300–500/міс., ~18 тис. грн/міс.) – хмарна PMS з розширеним функціоналом, включаючи канал-менеджер, систему онлайн-бронювання, CRM.

Ми очікуємо від PMS:

- скорочення комісій Booking.com з 15–18% до 10–12% через переорієнтацію бронювань на власний сайт (економія 280–330 тис. грн/рік);
- скорочення часу на адміністративні процеси на 40–50%, що дозволить скоротити персонал фронт-офісу на 1 особу (економія 180 тис. грн/рік);
- підвищення завантаженості номерів на 10–15% через оптимізацію управління доступністю та тарифами (додатковий дохід 350 тис. грн/рік).

На завершення рекомендуємо активну присутність у соцмережах (Instagram, Facebook, TikTok), що дозволить залучати молодіжну аудиторію, просувати спеціальні пропозиції та підвищувати лояльність гостей. Вартість складе біля 15 тис. грн/міс. на SMM-менеджера (аутсорсинг) + 10 тис. грн/міс.

на таргетовану рекламу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено проблему забезпечення ефективності менеджменту підприємства в умовах кризи на прикладі ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», що функціонує у готельній індустрії України в період воєнного стану. Актуальність теми обумовлена тим, що готельна індустрія протягом 2022–2025 років перебуває у стані безпрецедентної кризи, спричиненої повномасштабним військовим вторгненням російської федерації, що призвело до масового скорочення туристичних потоків, падіння завантаженості та рентабельності підприємств галузі. В цих умовах ефективний менеджмент стає критичним фактором виживання готельних підприємств, оскільки традиційні підходи до управління вимагають швидкої адаптації стратегій, оптимізації ресурсів та впровадження нових бізнес-моделей.

У першому розділі роботи систематизовано теоретичні основи забезпечення ефективності менеджменту підприємства, зокрема визначено суть менеджменту як цілеспрямованої діяльності з планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для досягнення визначених цілей максимально ефективним способом. Встановлено, що ефективність менеджменту є багатогранною категорією, яка охоплює економічний, соціальний та організаційний аспекти, а її оцінка потребує розрізнення результативності та продуктивності. Виявлено, що в умовах кризи менеджмент трансформується в антикризовий менеджмент, який характеризується коротким часовим горизонтом прийняття рішень, пріоритетом забезпечення ліквідності над прибутковістю, готовністю до радикальних організаційних змін та підвищеною увагою до управління ризиками. Розглянуто основні підходи до оцінки ефективності менеджменту, серед яких виділено ресурсний, процесний, результативний та збалансований підходи, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Узагальнено методи, моделі та інструменти управління ефективністю менеджменту, включаючи кількісні методи, що базуються на показниках рентабельності та продуктивності управлінської праці, якісні експертні методи та комбіновані підходи з використанням інтегральних

показників комплексної оцінки системи управління підприємством.

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та ефективності менеджменту ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» за 2023–2024 роки, який виявив критичний стан підприємства. Загальна характеристика діяльності показала, що підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю з 2003 року, має номерний фонд 152 номери та надає комплексні послуги готелю, ресторану та конференц-залу, однак організаційна структура характеризується консервативною моделлю управління, що обмежує гнучкість прийняття стратегічних рішень. Аналіз динаміки фінансових результатів засвідчив катастрофічну деградацію всіх ключових показників: дохід від реалізації впав на 72,4% з 6734,9 тис. грн у 2023 році до 1857,4 тис. грн у 2024 році, собівартість зросла на 26,6% до 3866,5 тис. грн, валовий прибуток трансформувався у валовий збиток -1862,4 тис. грн, а чистий прибуток 123,9 тис. грн змінився на чистий збиток -3064,6 тис. грн, що означає падіння фінансового результату на -2573,4%. Розрахунок показників рентабельності виявив, що рентабельність продажу впала до -165%, рентабельність активів до -91,1%, рентабельність власного капіталу до -160%, а коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 0,5 при нормативі не менше 1,5, що свідчить про дефіцит ліквідності 67%. Найбільш критичним є від'ємний коефіцієнт фінансової автономії -0,31, що означає від'ємний власний капітал -1149,6 тис. грн та технічне банкрутство підприємства. SWOT-аналіз діяльності підприємства виявив, що незважаючи на сильні сторони у вигляді багаторічного досвіду роботи, комплексності послуг та стратегічного розташування, критичні слабкі сторони включають катастрофічний фінансовий стан, технічне банкрутство та падіння завантаженості номерів нижче 30%, водночас існують значні можливості через залучення грантів, кредитів 5-7-9%, розміщення вимушено переміщених осіб за державними контрактами тощо. Інтегральна оцінка ефективності менеджменту, проведена за методикою, що поєднує фінансову, трудову та адміністративну складові з ваговими коефіцієнтами 30%, 30% та 40% відповідно, виявила падіння інтегрального

показника з 2,57 балів у 2023 році до 0,98 балів у 2024 році, що відповідає критичному рівню ефективності, нижче порогу 1,0 та на 1,8–2,2 бали нижче галузевого середнього, що свідчить про глибоку системну деградацію системи управління.

У третьому розділі розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» в умовах кризи за ключовими напрямами: фінансова стабілізація та вдосконалення системи управління персоналом і операційної діяльності. Для фінансової стабілізації запропоновано залучення державного кредиту 5-7-9% обсягом 2 млн грн під 7–9% річних строком до 5 років для погашення критичних зобов'язань на суму 1,2 млн грн, поповнення оборотного капіталу на 0,5 млн грн та впровадження цифровізації на 0,3 млн грн, що дозволить скоротити комісії Booking.com на 280–330 тис. грн щорічно. Ключовим елементом фінансової стабілізації визначено укладання державних контрактів на розміщення вимушено переміщених осіб, що при виділенні 16 номерів за середнім тарифом 650 грн за особо-добу та завантаженості 80% забезпечить стабільний дохід 3036 тис. грн на рік, що повністю компенсує падіння доходу від туристичної діяльності та дозволить вийти на рівень беззбитковості. Запропоновано комплекс заходів з оптимізації витрат, включаючи впровадження енергоефективних рішень з економією близько 320 тис. грн на рік на електроенергії та 180 тис. грн на рік на газі, скорочення чисельності персоналу з 33 до 22–25 осіб з економією фонду оплати праці близько 400 тис. грн на рік та цифровізацію закупівель з економією близько 200 тис. грн на рік, що загалом дозволить знизити собівартість з 3866,5 до приблизно 2750 тис. грн. Для вдосконалення системи управління персоналом рекомендовано оптимізацію чисельності через об'єднання функцій фронт-офісу, аутсорсинг непрофільних функцій та автоматизацію рутинних процесів, що дозволить скоротити персонал на 27,3% без втрати операційної ефективності. Запропоновано впровадження трирівневої системи ключових показників ефективності для фронт-офісу, обслуговуючого персоналу та керівників з відповідною системою бонусів 10–25% від базової

зарплати при досягненні цільових показників, що дозволить підвищити мотивацію персоналу без суттєвого зростання фонду оплати праці. Рекомендовано запровадження програми навчання персоналу у трьох форматах: онлайн-курси на платформах Coursera, Prometheus та EdEra, внутрішні щоквартальні тренінги вартістю близько 20 тис. грн на рік та участь керівників у галузевих конференціях вартістю близько 30 тис. грн на рік, що дозволить збільшити рейтинг на Booking.com з 7,2 до 8+ балів, знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці. Важливим елементом цифровізації операційних процесів визначено впровадження системи управління готелем PMS, зокрема HotelFriend або Cloudbeds, що дозволить скоротити комісії онлайн-платформ з 15–18% до 10–12%, скоротити час на адміністративні процеси на 40–50% та підвищити завантаженість номерів на 10–15% через оптимізацію управління доступністю та тарифами. Додатково рекомендовано активну присутність у соціальних мережах Instagram, Facebook та TikTok з бюджетом близько 25 тис. грн на місяць, що дозволить залучати молодіжну аудиторію та підвищувати лояльність гостей.

Таким чином, у кваліфікаційній роботі досягнуто поставленої мети щодо оцінки ефективності менеджменту ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» в кризових умовах та розробки комплексу практичних рекомендацій, впровадження яких дозволить підприємству вийти на беззбитковість, відновити позитивний власний капітал та створити фундамент для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі через диверсифікацію джерел доходів, цифровізацію операційних процесів та підвищення ефективності управління персоналом, що зменшить залежність від нестабільного туристичного попиту та забезпечить конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 33. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72.

2. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту : навч. посібник. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2004.

3. Вагнер І. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. КНЕУ, 2011. № 4 (20). С. 81-84.

4. Гармаш А, Різниченко Д (2025). ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ. *Дослідження та інновації.* 1(4). 1-7.

5. Горбаль, Н. І., & Мельничук, К. Ю. (2023). Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*, 7(1), 107-119.

6. Денисюк, О., & Саннікова, С. (2022). LEAN-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗИ. *Економіка та суспільство*, (46). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13

7. Двуліт З. П., Завербний А. С., Романюк А. О. (2021). Діджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка.* №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_7.

8. Єпіфанова І. М. (20210. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 31. 12 –19.

9. Захарова Н. Ю. (2022) Основи антикризового управління на підприємстві в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 1(45). 29 –37.

10. Калач, Г. М., Шпак, О. І. & Круглянко А. В. (2025) Штучний інтелект в управлінні: автоматизація процесів та прийняття рішень. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми, 6(25),* https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.15.

11. Коваленко, М. В., Фоніна, Я. В., & Дейнеко, К. А. (2018). Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (4), 120–126. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4_2018/17.pdf.

12. Ковбас Г. І. (2020).Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law,* 27, 16-22. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/333.

13. Комеліна, О. В., & Гунченко, М. В. (2021). Оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем управління. *Економіка і регіон*, *1*(80), 68–74. https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2247.

14. Кравчук Л. С., Воєнна К. І. (2012). Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства. *Ефективна економіка.* №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1089.

15. Круглянко А. (2024) АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.* № 1 (93). 51–64. DOI: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05/

16. Круглянко А. В. (2020). Обґрунтування методу DEA у оцінюванні ефективності господарської діяльності готелів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 1-2. 270-278. URL: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-1.77-2.78.23.

17. Круглянко А. В. Оцінка ефективності діяльності ресторанів у період кризи. *Modern directions of scientific research development*. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2021. Pp. 926-929. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-

content/uploads/2021/11/MODERN-DIRECTIONS-OF-SCIENTIFIC-RESEARCH-DEVELOPMENT-24-26.11.21.pdf.

18. Круглянко А. В. Суперечливість посткризових тенденцій в економіці України. *Соціально-економічні проблеми України в глобальному просторі: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, 26-27 квітня 2012 року. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. 392с., с. 198-201.

19. Ларка, Л. (2022). ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (4), 40–43. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.40.

20. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.

21. Онокало, В. Г. (2017). Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*, (13), 641–644. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/108.pdf.

22. Погорєлова, Т. О. (2020). Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, *1*, 79–83. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.79.

23. Полінський О. М. (2008). Оцінка ефективності управлінських рішень. *Проблеми і перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії*. https://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics/34398.doc.htm.

24. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. «Магнолія 2006», 2025. 283 с.

25. Прокопишин О. С. (2021). Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 9. 40 –45.

26. Руденко, О., & Шнайдер, Р. (2025). МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ КРИЗИ: ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ ТА АНТИКРИЗОВИХ РІШЕНЬ. *Економіка та суспільство*, (76). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-82

27. Савицька, Ю. А. (2020). Стратегічне управління підприємствами в умовах нестабільного середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 72. 145–149.

28. Сенів, Л. А. (2023). Забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу в кризових умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 34(73)(3), 68–74. https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-3-12.

29. Хміль Ф. І. (2007). Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав . 608 с.

30. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. (2018). Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* Т. 29(68), № 3. 173-180. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf.

31. Donald Caruth & Steven Austin Stovall (1994). NTC's American Business Terms Dictionary. – Illinois, USA: National Textbook Company. Lincolnwood, 330 p.

32. Kormakova, I., Kruhlyanko, A., Peniuk, V., Ursakii, Y., & Verstiak, O. (2023). Actual Strategies for Businesses Penetrating Foreign Markets in the Modern Economy: Globalisation Aspect. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e02148. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.2148/

33. Martins, Julia. (2026). Efficiency vs. effectiveness in business: Your team needs both – Asana. URL: https://asana.com/resources/efficiency-vs-effectiveness-whats-the-difference.

34. Peter F. Drucker. (2010). The Practice of Management. Harper Collins, 21-26.

35. Thompson A., Strickland A. Strategic Management: Concepts and

Cases. Irwin/McGraw-Hill, 1999. 1059 p.

ДОДАТКИ

Додаток 1 до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

			КОДИ
		Дата	31.12.2024
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІЗНЕС-ЦЕНТР "БУКОВИНА"		за ЄДРПОУ	23247200
Територія: ЧЕРНІВЕЦЬКА		за за КАТОТТГ1	UA730606 100100331
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування		за КВЕД	55.1
Середня кількість працівників: 33			
Адреса, телефон: вулиця Ставова, буд. 2, с. ГАВРИЛІВЦІ, КІЦМАНСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРНІВЕЦЬКА обл., 59320, тел. 585-625			

1. Баланс

Форма № 1-м | Код за ДКУД 1801006

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4,00	4,00
первісна вартість	1001	4,00	4,00
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	152,20	507,90
Основні засоби:	1010	521,00	290,60
первісна вартість	1011	6 003,00	6 212,20
знос	1012	5 482,00	5 921,60
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	503,00	503,00
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**1 180,20**	**1 305,50**
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	66,00	101,20
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	236,00	238,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	473,80	473,80
у тому числі з податку на прибуток	1136	473,80	473,80
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	981,00	1 333,20
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	63,00	277,10
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**1 819,80**	**2 423,60**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**-**	**-**
Баланс	**1300**	**3 000,00**	**3 729,10**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 000,00	3 000,00
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 085,00	-4 149,60
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	**1 915,00**	**-1 149,60**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	**1595**	**-**	**-**
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	383,00	1 005,30
розрахунками з бюджетом	1620	149,00	65,30
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	51,00	57,40
розрахунками з оплати праці	1630	81,00	92,40
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	421,00	3 658,30
Усього за розділом III	**1695**	**1 085,00**	**4 878,70**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**-**	**-**
Баланс	**1900**	**3 000,00**	**3 729,10**

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024

	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередні
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 857,40	6 734,90
Інші операційні доходи	2120	146,70	73,50
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	**2280**	**2 004,10**	**6 808,40**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 866,50	3 054,00
Інші операційні витрати	2180	1 202,20	3 630,50
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	**5 068,70**	**6 684,50**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-3 064,60	123,90
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	**-3 064,60**	**123,90**

Керівник	Брязкало Андрій Федорович	
		(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер	Московкін Вячеслав Анатолійович	
		(ініціали, прізвище)