

Л. М. Чепурда, Г. М. Чепурда, І. В. Герман

Черкаський державний технологічний університет

АКТУАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Аналіз оприлюднених результатів наукових досліджень економічної складової готельного бізнесу свідчить про суттєві напрацювання та рекомендації в сфері аналізу економічної складової функціонування готельних підприємств, але динаміка змін у системі факторів впливу на різні аспекти діяльності суб'єктів господарювання в умовах кризи та невизначеності зумовлює подальші пошуки найбільш оптимальних моделей та принципів механізму дій для бізнес-структур. Особливо це актуально для українських готельних підприємств в умовах воєнного стану та й за потреби підготовки базових засад для повоєнного економічного розвитку. Таким чином, в умовах кризи та невизначеності не втрачають актуальності економічні питання в діяльності готельних підприємств України, що й спонукало до висвітлення цих питань та пошуку нових шляхів удосконалення в економічній діяльності готельних підприємств. Основною метою дослідження є узагальнення наявної інформації та виявлення актуальних економічних проблем і шляхів їх подолання в діяльності готельних підприємств України в умовах кризи та невизначеності, а також тенденцій та стратегій їх розвитку. Для досягнення поставленої мети використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження, зокрема методи системного та статистичного аналізу, узагальнення та систематизації, порівняння, класифікації, синтезу та візуалізації. Визначено базові складові проблематики готельних підприємств України під час війни та рівні їх взаємовпливу на стан економічної діяльності та фінансовий баланс. Виокремлено та досліджено сутнісні ознаки поняття «економічна безпека» готельного підприємства. Актуалізовано питання щодо розуміння характерних ознак основних етапів ділової практики ведення бізнесу в сучасних умовах господарювання. Розглянуто базові засади формування гарантованої платоспроможності сучасних готельних підприємств, критерії їх рентабельності та прибутковості. Проведено аналіз доступного інструментарію для визначення фінансового стану готельного підприємства в умовах війни. Здійснено пошук системних рішень та методів комплексного оцінювання фінансового потенціалу готельного підприємства в умовах кризи та невизначеності.

Ключові слова: адаптивність, антикризове управління, воєнний стан, готельний бізнес, економіка, фінансова безпека, фінансова стійкість.

Постановка проблеми та її актуальність. Аналіз оприлюднених результатів наукових досліджень економічної складової готельного бізнесу свідчить про суттєві напрацювання та рекомендації в сфері аналізу економічної складової функціонування готельних підприємств, але динаміка змін у системі факторів впливу на різні аспекти діяльності суб'єктів господарювання в умовах кризи та невизначеності зумовлює подальші пошуки найбільш оптимальних моделей та принципів механізму дій для бізнес-структур. Особливо це актуально для українських готельних підприємств в умовах воєнного стану та й за потреби підготовки базових засад для повоєнного економічного розвитку.

Таким чином, в умовах кризи та невизначеності не втрачають актуальності економічні питання в діяльності готельних підприємств України, що й спонукало до висвітлення цих питань та пошуку нових шляхів удосконалення в економічній діяльності готельних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для системного огляду та аналізу опублікованих за останні декілька років результатів сучасних наукових досліджень стосовно актуальних економічних питань в діяльності готельних підприємств України в умовах

кризи та невизначеності було доцільно звернути увагу не лише на праці, які стосуються сфери індустрії гостинності, але й на певні сегментарні ніші наукових концептів щодо менеджменту, маркетингу, управління персоналом, логістики, інформаційних технологій, туризмології, стандартизації, інфраструктурного забезпечення, сервісології, охорони праці, економічної безпеки тощо.

Наприклад, не могли залишитися поза увагою питання економічної безпеки серед значного прошарку напрямків наукових інтересів вітчизняних науковців, у тому числі М. П. Мальської, Г. М. Бригілевич, О. П. Біланюк [6]. Ретроспективні аспекти та особливості діяльності готельно-ресторанного бізнесу України з урахуванням викликів часу, зокрема у довоєнний, воєнний та післявоєнний період, здійснили в своїй спільній праці О. Б. Моргулець та О. В. Нищенко [8], Т. М. Чернишова [10]. Сутнісне значення економічного ефекту від впровадження ІТ-технологій та устаткування у міжнародній готельній індустрії та фактори впливу на рівень його досягнення в сучасних умовах господарювання дослідили Р. В. Корсак, Т. В. Гуштан та І. М. Годя [3]. Прикладні аспекти готельного бізнесу та стратегії ціноутворення в цій сфері діяльності представлені в науковій праці О. Лисенко [5].

Особливості управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі визначень фінансової стійкості, а також концептуальні засади механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства висвітлені в наукових працях М. Д. Балджи та Л. І. Райчевої [1], Л. І. Лелик, Н. В. Магас і В. О. Дубчака [4], Н. Л. Марусяк [7], Г. О. Партиної та А. Г. Загороднього [9], О. А. Швиданенка та В. І. Швиданенка [11]. Аналіз антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу як ургентного інструментарію подолання непередбачуваних ситуацій у складних економічних умовах здійснили Л. Батченко, Л. Гончар і В. Коваленко [2].

Отже, широкий спектр проблемних питань у сфері готельного бізнесу, що виникають та можуть виокремитися в подальшому на терені господарської діяльності українських готельних підприємств, потребує системного та комплексного підходу для напрацювання алгоритму виокремлення найбільш актуальних аспектів у різні періоди та через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Формулювання цілей статті. Основною метою дослідження є узагальнення наявної інформації та виявлення актуальних економічних проблем і шляхів їх подолання в діяльності готельних підприємств України в умовах кризи та невизначеності, а також тенденцій та стратегії їх розвитку.

Методологія та методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження, зокрема методи системного та статистичного аналізу, узагальнення та систематизації, порівняння, класифікації, синтезу та візуалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах війни, розв'язаної російськими загарбниками на території суверенної та незалежної держави Україна, не можуть не позначатися та не впливати на численні аспекти життя та життєзабезпечення як фізичних осіб, так і господарюючих суб'єктів та взагалі усього спектру економіко-соціального, екологічного спрямування. Так, зокрема, для виокремлення найбільш актуальних економічних питань в діяльності готельних підприємств України в умовах кризи та невизначеності, які асоціюються з тим станом, у якому перебуває сектор індустрії гостинності певний час із пандемічного та постпандемічного періоду, анексії частини території України з усіма наступними наслідками, воєнного стану та очікуваного повоєнного відновлення в країні, виникає потреба врахування як системного, комплексного та аргументованого моделювання фактичних, очікуваних й ситуативних важелів, так і сегментації за низкою галузевих, територіальних, безпекових індикаторів.

Протягом 2022–2024 років в готельному ринку України відбувалися певні динамічні процеси, пов'язані з потребою адаптації до мінливого стану в екологічному, економічному та соціальному аспектах життєзабезпечення населення та народногосподарському комплексі.

Фіксувалося зниження рентабельності готелів, в першу чергу тих, що знаходилися в сегменті малих підприємств. Витрати на енергозабезпечення, інфраструктурне оснащення; безпечне спорядження будівель, обладнання місцями для перебування персоналу, гостей та безперебійного функціонування інженерно-технічних установок – це далеко не повний перелік тих основних статей бізнес-планів безпекового спрямування в ці періоди. Реалізація таких безпекових заходів потребує значних фінансових витрат, що зумовлює потребу в пошуку не лише внутрішніх резервів, але й зовнішніх інвестиційних ресурсів. Варто взяти до уваги такі аналітичні дані, які оприлюднені на порталі YouControl, де зазначено про функціонування в готельному бізнесі України 7368 одиниць суб'єктів господарювання. Майже половина від цієї кількості функціонують в таких регіонах, як Київ (979 од. або 13,0%), Львів (859 од. або 12,0%), Одеса (692 од. або 9,0%), Івано-Франківськ (487 од. або 7,0%) [10, с. 227].

Серед основних напрямів трансформацій готельного бізнесу України доцільно виділити, перш за все, ті, що стосуються питань посилення рівня безпеки, адаптації та переформатування готельного бізнесу, динаміки змін у кількісному складі туристів і потреб щодо готельних послуг для бізнес-середовища. Також вплив мають й такі аспекти, як необхідність оптимізації витрат, фінансові проблеми та пошук умов для їх вирішення. В сучасних умовах глобалізаційних змін і новацій в комунікативно-інформаційному просторі суттєве значення відіграють фактори впровадження та раціональне застосування нових технологій. Зміна цінової політики та її вивірена доцільність та адаптованість до потреб і можливостей споживчого ринку, оптимізаційний та конгруентний зв'язок із локальними громадами також мають бути в полі зору конкурентоспроможних готельних підприємств.

Важливим аспектом для правильного визначення стратегій готельного підприємства можна вважати його цінову політику. Враховуючи, що формування цін на проживання в готельних підприємствах належить до складних багатофакторних процесів, ціноутворення здебільшого орієнтоване на власні економічні стратегії, поточний стан готельного ринку, конкурентне середовище та загальну політичну, економічну, соціальну, екологічну ситуацію [5, с. 124–125]. Неоднозначним є вирішення питання ціноутворення в готельних підприємствах та його причинні фактори й наслідки, тому, перш за все, має бути застосована певна адаптивність до наявних факторів впливу (зовнішніх і внутрішніх), а також задіяні інструменти стратегічного планування.

У зв'язку з тим, що війна продовжується та її наслідки впливають на всі сектори економіки нашої країни, особливу категорію становлять ті суб'єкти господарювання, які зазнали безпосереднього нападу. Це зокрема й 12 зруйнованих і пошкоджених з початку повномасштабної війни готелів із загальним номерним фондом 982 номерів [10, с. 228], але ця цифра не є остаточною через продовження бомбардування та інші

руйнування з боку ворога. Завдяки сприянню з боку держави з фонду відновлення зруйнованого майна та інфраструктури поступово надходить компенсація для відновлення готелів [10, с. 228].

Найбільш відомі в Україні такі національні оператори готельного бізнесу як Ribas Hotels та Optima Hotels. Ця мережа активізує свою діяльність зокрема у Буковелі, Львові, Вінниці, Хмельницькому, тобто на тих територіях, які наразі мають більший потенціал для безпечного перебування та відпочинку під час війни. За даними 2024 року в Україні лідерами готельного бізнесу були Optima Hotels (64 готелі), Ribas Hotels (21 готель), Premier Hotels and Resorts (11 готелів) [10, с. 229]. У цілому по Україні в цей період середня завантаженість номерного фонду коливалася від 34 до 38 відсотків. Найбільш популярними туристичними містами за даними 2024 року були Львів та Івано-Франківськ, де цей показник зростає до 60–70% [10, с. 229]. Через війну в готельному бізнесі відбувалися масштабні зміни щодо попиту, пропозицій та функціонування галузі, а тому основними трендами у 2024 році були безпека, екологічні готелі, цифровізація, мережеві формати та фінансування [10, с. 230]. Як і в мирні часи, так і під час дії воєнного стану, в нашій країні на попит щодо готельних послуг суттєвий вплив має стан економіки в країні. Одночасно сприятливими для стимулювання зростання готельної галузі можуть бути податкові пільги для готелів або програми розвитку туризму. Наразі фіксується збільшення попиту саме на екологічність та унікальність готелів, нові формати проживання (глемпінг, апарт-готелі тощо).

Для персоналу готельних підприємств все більш раціональними є процеси застосування цифрових технологій, адже це значно прискорює та усуває надлишкові трудові затрати на виконання рутинної роботи, у тому числі стосовно бронювання, автоматизації низки процесів інженерно-технічного та комунікативного спрямування. Мобільні додатки, смарт-технології оптимізують виробничу діяльність та сприяють комунікації з гостями готельних закладів.

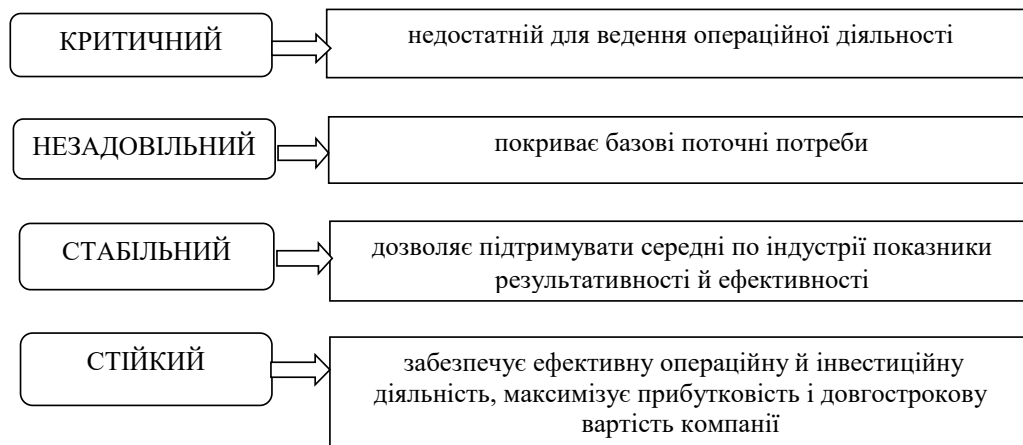
Широке застосування набули та продовжують удосконалюватися й набирати все більше прихильників у готельному бізнесі digital-технології, що в умовах кризи та невизначеності відповідає правильності в контексті адаптивності рішень. В умовах війни основною проблемою для готельно-ресторанного бізнесу в 2024 році було кадрове питання, адже міграція, релокація, мобілізація суттєво вплинули на стан забезпечення якісним персоналом і менеджментом на цих підприємствах [2, с. 64]. Також наслідки війни відображаються й на все більшій потребі забезпечувати не тільки територіальний простір у населених пунктах, але й безпосередньо в місцях обслуговування людей з інвалідністю, для чого реалізовувати програми безбар'єрності, створювати ветеранські простори, надавати вільний доступ до IT-послуг тощо.

На прикладі впровадження IT-технологій та інноваційного обладнання такими провідними мережами як

“Marriott International”, “Accor Group”, “Holiday Inn” та “Hilton Worldwide”, підтверджено факти суттєвого підвищення ефективності операційної діяльності, значного скорочення витрат, оптимізації використання ресурсів і забезпечення високого рівня клієнтського сервісу [3, с. 205]. Також вагомими виявилися результати від впровадження в готельних мережах технологій сприяння енергозбереженню. Так, зокрема, за два останні роки впровадження цих технологій сприяло збільшенню прибутку на 15%. Термін повернення інвестицій відповідно до моделі окупності в цих готелях становив 2 роки. У той же час передбачені й довготривалі позитивні зрушення як щодо покращення фінансових показників, так і стосовно підвищення рівня задоволення гостей. Так, наприклад, «згідно зі звітом McKinsey, компанії, які ефективно відстежують вплив цифрових ініціатив на рівень задоволеності клієнтів, можуть досягти зростання доходів на 5–10% і зменшення витрат на 15–25% протягом 2–3 років» [3, с. 205]. Отже, існує потреба систематизації в напрямку стратегічного планування. Враховуючи високий рівень затрат на впровадження інноваційних технологій та високотехнологічного устаткування, готельні підприємства мають вишукувати баланс між ефективністю та витратами.

Для усіх аспектів покращення економічного стану та сприяння конкурентоздатності готельного підприємства навіть в умовах агресивного впливу війни найбільш актуальним постає питання фінансування в усій своїй змістовності щодо наявних і потенційних ресурсів. Також варто враховувати систему можливостей, тобто реалістичний економічний потенціал в усій своїй сукупності інструментів і засобів. І як об'єднуючий фактор сприяння ефективній діяльності готельного підприємства має бути забезпечений урівноважений симбіоз зазначених вище аспектів розвитку та генеруючих важелів ринкових пріоритетів.

Фінансову стратегію доцільно розглядати «як багатоаспектну дефініцію», враховуючи специфічні риси, характерні ознаки та пріоритетні показники для економічної складової. При цьому рекомендується брати до уваги низку аргументів на основі відповідних положень щодо процесного характеру, багатофункціональності, цілепокладання, управлінської складової та сукупності щодо відповідності здійснити заплановане. Відповідно до схеми систематизації функцій та принципів фінансового потенціалу, аргументованого О. А. Швиданенком і В. І. Швиданенком, фінансовий потенціал підприємства має враховувати за основу базові складові – функції та принципи [11]. Комплексне оцінювання фінансового потенціалу готельного підприємства має враховувати зокрема дані про фінансові показники діяльності підприємства та їх динаміку, кількісний та якісний склад наявних фінансових ресурсів, доступ до розширення фінансових ресурсів і його вартість. Також має значення й ділова практика ведення бізнесу, де виокремлюються його відповідні стани (рис. 1).



Рисунк 1 – Основні стани ділової практики ведення бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі [11]

Для процесу управління фінансовим потенціалом готельного підприємства мають бути задіяні системні та комплексні за своїм проявом механізми адаптивної реакції на можливу динаміку очікуваних й непередбачених у найближчій реальності змін, тобто в кризових умовах й умовах невизначеності. Для таких випадків доцільно застосовувати такі заходи, які мають сприяти виявленню та прогнозуванню «найбільш вірогідних потенційних проблем й очікуваних небезпек, неминучість яких є реаліями повномасштабної війни» [7]. Також мають розроблятися стратегічні плани розвитку підприємства за умови визначення критеріїв та фінансової складової. Ресурсомісткість у таких бізнес-планах має бути аналітично вивірена та виправдана з точки зору відповідності потреб і можливостей. Для економічної стабілізації з перспективою покращення фінансового стану готельного підприємства доцільно чітко бачити та вміти аналізувати всі передумови для фінансового потенціалу як в періоди криз, так і під час невизначеності, тобто система фінансової стабільності має бути дієвою, а не формальною та невідкріпленою реальними потенційними засадами.

Як відомо, «фінансовий стан підприємства визначається результатами його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності» [7]. У готельному бізнесі, як і для інших галузей економіки, зазвичай розглядають два протилежні аспекти залежності рівня прибутковості від обсягу реалізації послуг та їх собівартості. Тобто вищим буде рівень прибутковості за умови більшого обсягу виробництва та реалізації послуг, а у разі недостатнього обсягу фінансових ресурсів і відповідної матеріальної нестабільності може відбуватися аритмія операційного процесу та дестабілізація в економічній діяльності суб'єкта господарювання. Отже, однією з найбільш важливих характеристик діяльності готельного підприємства є його фінансовий стан, в основі якого – кількісні та якісні показники складу, структури, активів, власного капіталу, зобов'язань.

В Україні в перший рік повномасштабного вторгнення російських ворогів фіксувалася значна доля збиткових

підприємств. У цілому нараховувалося до 33% у питомій їх вазі. Стабілізаційні заходи на державному рівні, а також адаптивність безпосередньо підприємств до умов воєнного стану сприяли зменшенню частки збиткових підприємств до 28,9% та досягнули рівня 2020 року [7]. Таким чином, варто акцентувати на тому, що в умовах кризи та невизначеності українські підприємства, а серед них і готельні, не лише враховували можливість отримати підтримку з боку державних, регіональних, місцевих органів влади, іноземних і грантових субсидювань, але й застосовували власну оціночну систему аналізу ризиків і ліквідності, фінансової стійкості, ефективності операційної діяльності та пошуку інструментарію дієвого антикризового планування.

На рис. 2 відображено базові складові проблематики готельного бізнесу під час війни. Всі ці складові впливають одна на одну та мають пріоритетне значення на певному етапі господарювання готельного підприємства з особливостями періодів його відкриття та становлення, у періоди розбудови та зростання, стагнації, банкрутства, відновлення тощо.

Так, наприклад, під час війни або екологічних чи антропогенних катаклізмів безпекова складова є пріоритетною. Під час стабілізаційних заходів щодо енергозбереження за часів воєнної агресії з боку російських ворогів енергетична складова набуває надзвичайно важливого значення в усіх сферах життєзабезпечення. Трудова складова зазвичай набуває пріоритетного значення в готельному бізнесі через суттєвий відтік кваліфікованих кадрів і персоналу з відповідною професійною підготовкою, що спонукає до збільшення кількості замовлень від готельно-ресторанного бізнесу та туризму стосовно навчання та перепідготовки фахівців і спеціалістів у цій галузі, а також щодо розробки мотиваційних заходів і стимулів для стабілізації колективу в готельних комплексах, які не лише стабільно працюють, але й нарощують свій ресурс під час війни. Щодо фінансової та інформаційної складових в якості пріоритетних доцільно наголосити на стратегії розвитку підприємств і з точки зору бачення майбутнього

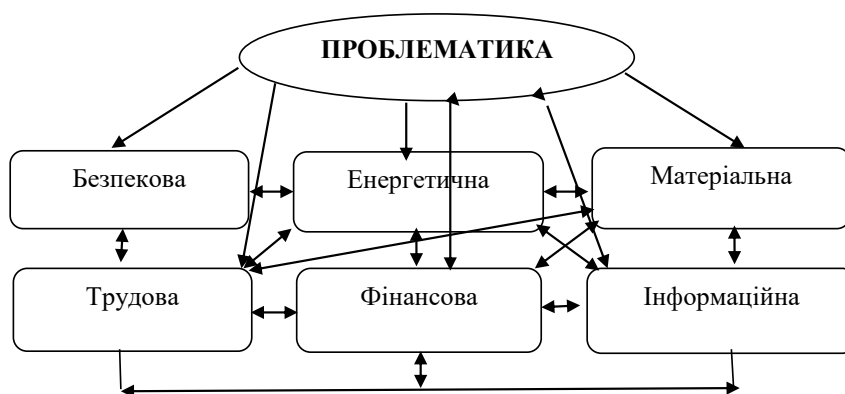


Рисунок 2 – Складові проблематики готельних підприємств під час війни

Джерело: розроблено авторами на основі [7, с. 95]

для конкретно визначеного суб'єкта господарювання ці складові мають бути серед важливих у поєднанні з іншими, тобто має відбуватися так звана фінансово-технічно-комунікаційна сублімація на фоні трудових і матеріально-енергетичних ресурсів. Щодо концептуальних засад забезпечення фінансової безпеки підприємства, доцільно враховувати «можливість суб'єктам господарювання швидко реагувати на будь-які зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та приймати оптимальні управлінські рішення», тобто бути гнучкими. Також для забезпечення стабільності в діяльності підприємства, з метою досягнення довгострокових цілей, набуття адаптивних ознак до зміни умов функціонування та вміння «ефективно управляти фінансовими ризиками з мінімальними втратами для підприємства, враховуючі фінансові ресурси та можливості маневрування ними», доцільно відповідати умовам фінансової безпеки щодо її конструктивності [4, с. 103].

Концептуально фінансова безпека готельного підприємства в своїй основі має дотримуватися умов декількох послідовних етапів її реалізації. В узагальненому контексті варто зазначити, що для забезпечення фінансової безпеки вирізняють зокрема такі етапи як аналіз та ідентифікація, діагностика, розробка та формування стратегії, формування механізму, оцінка ефективності, адаптація стратегії. За умов дотримання принципів комплексності та системності щодо механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства мають бути застосовані чітко визначені пропорції та витримана послідовність «сукупності методів, інструментів і заходів з метою посилення та стійкого забезпечення його фінансової стійкості» [4, с. 104].

Треба пам'ятати про вплив як внутрішніх, так і зовнішніх суб'єктів фінансової безпеки підприємства, які в своєму інтерпретаційному взаємовпливі на відповідних етапах мають пріоритетне значення. Найактуальнішою проблемою в усі періоди функціонування готельних підприємств було, є та залишається в подальшому прагнення до конкурентоздатності та розвитку свого бізнесу. Формування сприятливого інвестиційного клімату з метою досягнення фінансової стійкості є важливим спектром стратегічних завдань будь-якого бізнесу.

Не виключенням є й готельна справа. На різних етапах свого функціонування готельне підприємство має спиратися не лише на власні ресурсні можливості, але й бути готовим до подання запитів для одержання кредитів у якості інвестицій. При цьому важливо бути впевненим у своїх потенційних і реальних можливостях за будь-яких умов вчасно та в повному обсязі виплачувати кредитну позику. При цьому важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на економічну та зокрема фінансову складову готельного бізнесу.

Отже, для визначення рівня фінансової стійкості готельного підприємства важливо визначати та аналізувати такі показники як [1, с. 90]:

- коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів;
- коефіцієнт автономії (платоспроможності);
- коефіцієнт маневреності власних коштів;
- коефіцієнт ефективності використання власних коштів;
- коефіцієнт фінансової стійкості.

Так, наприклад, характеризувати добрий фінансовий стан готельного підприємства зокрема можуть такі показники як «стійка платоспроможність, позитивні тенденції у виробництві та продажу продукції (робіт, послуг, товарів), ефективне використання ресурсів, наявність власних оборотних активів, прибуткове господарювання» [1, с. 90]. Серед низки критеріїв для визначення місця в рейтингу під час вибору найбільш конкурентоздатних готельних підприємств можуть бути такі як розміщення «на першій лінії» (для закладів курортного спрямування) або поряд із місцями надання бальнеологічних послуг тощо, сучасна будівля та обладнання закладу, різноманіття послуг, позитивні відгуки відвідувачів. Важливе значення для рейтингу готельних підприємств можуть мати відповідність показників встановленим нормативам, гарантії щодо дотримання стандартів якості, оптимальні показники відповідності, достатня кількість фінансових ресурсів для забезпечення фінансової стійкості. Для інвесторів у готельному бізнесі важливим фактором є факт наявності гарантованої фінансової незалежності закладу на основі власного капіталу, адже це зумовлює

гарантії щодо безпроблемного погашення кредитів у разі потреби їх запозичення для виконання певного проекту. Наразі існує два етапи оцінки фінансової стійкості господарюючого суб'єкта. Це стосується аналізу «фінансової стійкості на основі розрахунку коефіцієнтів» і «на основі розрахунку забезпеченості запасів джерелами їх фінансування». Алгоритм такої оцінки фінансової стійкості в своїй основі враховує порівняння в динаміці та стосовно нормативних значень [1, с. 91]. Використовують для визначення типу фінансової стійкості й абсолютні показники. Таким чином, складається аналітичний висновок про ступінь фінансової стійкості підприємства. Так, наприклад, у разі цілковитої залежності від зовнішніх джерел фінансування підприємство може втратити свою фінансову незалежність. Також можуть бути обставини, коли підприємство немає можливостей для повернення взятих зобов'язань, що становить загрозу його фінансовій стійкості та навіть може призвести до банкрутства. Отже, для готельного підприємства важливою складовою фінансової стійкості є формування гарантованої платоспроможності. На практиці фінансова стійкість готельного підприємства залежить не від дебіторської заборгованості, а від її розміру, руху та форми, адже завдяки потенціалу фінансової стабілізації існує можливість покращити фінансову залежність та усунути недоліки. У зв'язку з цим важливе місце посідає етап оцінки платоспроможності підприємства, що впливає на стан збалансованості активів і пасивів, доходів і витрат, а також грошових потоків.

Для розуміння сутності поняття «економічна безпека» готельного підприємства доцільно виокремити основні його аспекти, у тому числі це стосується протидії фінансовим загрозам, питань щодо інвестиційних можливостей і потреб, намірів, умов для стабільності, протидії кризам, конкурентоздатності, попиту, управління ресурсами, адаптивності та фінансової стійкості [6, с. 1059]. Таким чином, доцільно розуміти сутнісні ознаки як окремих компонентів, так і системи економічної безпеки в усій її сукупності та комплексному сприйнятті. До компонентів економічної безпеки належать фінансові, кадрові, інформаційні та інноваційні [6, с. 1060].

Отже, під час дослідження економічної безпеки готельного підприємства варто акцентувати «увагу на кластерах макроекономічних, геополітичних, кібербезпекових, цифровізаційних, кадрових і конкурентних загроз» [6, с. 1061]. Важливо зазначити, що подеколи збитки у підприємств занадто великі, що унеможливає вирішення цієї проблеми. При цьому фіксуються непоодинокі факти зменшення обсягів продажів послуг і відповідно прибутків, зростання витрат, призупинення в роботі, звільнення ключових працівників, нерегулярний контроль та неритмічність у сфері закупівель та продажів, недотримання санітарних та екологічних вимог [2, с. 52]. Рекомендується застосовувати тактичні методи, до яких варто віднести «санацію, даунсайзинг, контролінг та моніторинг». До другої групи належать стратегічні методи, де вирізняються «диверсифікація,

регуляризація, реінжиніринг, реструктуризація та модернізація» [2, с. 55]. У методологічних аспектах вагомою проблематикою стає антикризове управління. До принципів антикризового управління відносяться принципи максимізації можливостей, концентрації, ефективного співвідношення централізованого та децентралізованого управління, кадрової стратегії, мотивації, негайного та адекватного реагування; мобілізації внутрішнього потенціалу підприємства та низка інших. На практиці доведено різноманіття кризових явищ як від їх причин і наслідків, так і сутнісно.

Ймовірність банкрутства наразі можливо аналітично визначити на основі таких показників як відношення [2, с. 57]:

- грошових надходжень до зобов'язань;
- валюти балансу до зобов'язань;
- чистого прибутку до середньорічної суми активів;
- прибутку до доходу від реалізації;
- виробничих запасів до доходу від реалізації;
- доходу від реалізації до основного капіталу.

В умовах війни на підприємствах готельного бізнесу можуть бути такі ситуації, коли відбувається зменшення обсягів реалізації продукції, зниження прибутковості виробництва, втрачання гостей, неритмічність виробництва, зниження рівня продуктивності праці, скорочення кількості робочих місць, труднощі з готівкою та різке зменшення грошових коштів на рахунках. Отже, створюються передумови для вимушеного банкрутства. Таким чином, для готельних підприємств актуальним стає потреба розвивати адаптивні риси та протистояти викликам часу. Залежно від кризових фаз у готельному бізнесі, як і для низки інших галузей економіки України, актуальним є застосування управлінням «ургентних інструментів», причому до уваги треба брати відмінність початкової фази, фази адаптування, функціонування та посткризовий період [2, с. 62].

Оприлюднені факти про те, що від початку війни до 2024 року включно загальна сума непрямих втрат економіки України з урахуванням поточних і прогнозованих втрат виторгу та доданої вартості становила 1,164 трлн. доларів. Частка українських підприємств, що працюють на 100% потужності, у 2024 р. становила 10%–11%, а частка підприємств, що працюють із завантаженістю до чверті потужності у серпні 2024 року – 15%. Станом на 2024 рік «майже кожне третє українське підприємство не може передбачити, що буде з його діяльністю у найближчі два роки» [9].

В умовах кризи та невизначеності для підприємств готельного бізнесу доцільно розробляти відповідну бізнес-модель, де в переліку необхідних показників мають бути дані про кількісний та якісний склад споживачів, види готельних послуг (основних, додаткових і супутніх), спектр збуту послуг, рівень зацікавленості стейкхолдерів, склад бізнес-партнерів, перелік ключових бізнес-процесів у формуванні готельних послуг, потреби в ресурсах постачання для створення та надання готельних послуг, структура витрат за видами діяльності, продуктами та бізнес-процесами, засоби

та інструменти отримання надходжень та формування прибутку. До базових компонентів фінансової моделі готельного підприємства доцільно зокрема враховувати показники операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також фінансову звітність, аналіз та візуалізацію. Отже, серед актуальних проблемних економічних питань в діяльності готельних підприємств України в умовах кризи та невизначеності постає задача реформування бізнес-моделі з метою її адаптації до впливу зумовлених війною ризиків. У зв'язку з цим виникає потреба формування ефективної фінансової моделі, аналізу, моніторингу та контролю за рухом і динамікою змін фінансових показників.

Висновки. За результатами проведеного дослідження узагальнено наявну інформацію та виявлено актуальні економічні проблеми й шляхи їх подолання в діяльності готельних підприємств України в умовах кризи та невизначеності, а також визначено тенденції та стратегії їх розвитку. Досліджено базові складові

проблематики готельних підприємств України під час війни та рівні їх взаємовпливу на стан економічної діяльності та фінансовий баланс. Розглянуто базові засади формування гарантованої платоспроможності сучасних готельних підприємств, критерії їх рентабельності та прибутковості. Проведено аналіз доступного інструментарію для визначення фінансового стану готельного підприємства в умовах війни. Здійснено пошук системних рішень та методів комплексного оцінювання фінансового потенціалу готельного підприємства в умовах кризи та невизначеності.

Матеріал, представлений у цій науковій статті, може зацікавити здобувачів вищої освіти спеціальностей «Готельно-ресторанна справа», «Туризм», науково-педагогічних працівників, представників готельно-ресторанного бізнесу тощо. Тема залишається актуальною в умовах продовження війни та з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на економічну складову в діяльності сучасних готельних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Балджи М. Д., Райчева Л. І. Особливості управління діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі визначень фінансової стійкості. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 89–94.
2. Батченко Л., Гончар Л., Коваленко В. Антикризисне управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу як ургентний інструментарій подолання непередбачуваних ситуацій у складних економічних умовах. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2024. Том 7 № 1. С. 48–70. DOI: <https://doi.org/0.31866/2616-7468.7.1.2024.305955> (дата звернення: 13.07.2025)
3. Корсак Р. В., Гуштан Т. В., Годя І. М. Економічний ефект впровадження ІТ-технологій та устаткування у міжнародній готельній індустрії. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Випуск 92. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-30> (дата звернення: 05.07.2025)
4. Лелик Л. І., Магас Н. В., Дубчак В. О.. Концепція механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2025. № 2 (78). С. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-15> (дата звернення: 05.07.2025)
5. Лисенко О. Стратегії ціноутворення у готелях м. Дніпро. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 3 (328). С. 124–131. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-124-131> (дата звернення: 05.07.2025)
6. Мальська М. П., Бригілевич Г. М., Біланюк О. П. Економічна безпека підприємств готельно-ресторанного бізнесу України : виклики та перспективи. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 2 (12). С. 1054–1064. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)-1054-1064](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-1054-1064) (дата звернення: 05.07.2025)
7. Марусяк Н. Л. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління фінансовою діяльністю підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-49> (дата звернення: 09.07.2025)
8. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96. <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-8-12> (дата звернення: 08.07.2025)
9. Партин Г. О., Загородній А. Г. Шляхи фінансової стабілізації діяльності підприємств України за умов воєнного стану та в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-51> (дата звернення: 09.07.2025)
10. Чернишова Т. М. Сучасний стан готельного ринку в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Випуск 92. С. 226–231. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-34> (дата звернення: 10.07.2025)
11. Швиданенко О. А., Швиданенко В. І. Фінансовий потенціал компанії: сутність, форми прояву та управління в умовах зростаючої нестабільності та невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-78> (дата звернення: 07.07.2025)

References:

1. Baldzhy M., Raicheva L. (2024). Osoblyvosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu na osnovi vyznachen finansovoi stiihosti [Features of enterprise management in the hotel and restaurant business based on determining financial stability]. *Ukrainian Economic Journal*. № 4. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-17> (accessed 11.07.2025)
2. Batchenko L., Honchar L., Kovalenko V. (2024). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho biznesu yak urhentnyi instrumentarii podolannia neperedbachuvanykh sytuatsii u skladnykh ekonomichnykh umovakh

[Anti-crisis management of hotel and restaurant business enterprises as an urgent tool for overcoming unexpected situations in difficult economic conditions]. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*. Vol. 7. № 1. 48–70. DOI: :10.31866/2616-7468.7. 1.2024.305955 (accessed 13.07.2025)

3. Korsak R., Hushtan T., Godya I. (2025). Ekonomichnyi efekt vprovadzhennia IT-tekhnologii ta ustatkuvannia u mizhnarodnii hotelnii indusrii [The economic impact of implementing IT technologies and equipment in the international hotel industry]. *Black Sea Economic Studies*. Issue 92. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-30> (accessed 05.07.2025)

4. Lelyk L., Mahas N., Dubchak V. (2025). Kontseptsiiia mekhanizmu zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva [The concept of the enterprise's financial security mechanism]. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*. № 2 (78). 100–107. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-15> (accessed 05.07.2025)

5. Lysenko O. (2025). Stratehii tsinoutvorennia u hoteliakh m. Dnipro [Pricing strategies in hotels of dnipro city]. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*. № 3 (328). 124–131. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-124-131> (accessed 05.07.2025)

6. Malska M. P., Bryhilevych H. M., Bilanyuk O. P. (2025). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy : vyklyky ta perspektyvy [Economic security of hotel and restaurant business enterprises of Ukraine: challenges and prospects]. *Successes and achievements in science*. № 2 (12). 1054–1064. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)-1054-1064](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-1054-1064) (accessed 05.07.2025)

7. Marusiak N. (2025). Analiz finansovoho stanu yak efektyvnyi instrument upravlinnia finansovoiu diialnistiu pidpriemstv v umovakh viiny [Analysis of the financial condition as an effective tool for managing the financial activities of enterprises during war]. *Economy and society*. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-49> (accessed 09.07.2025)

8. Morhulets O., Nyshenko O. (2023). Hotelno-restoranni biznes Ukrainy u dovoiennoi, voiennoi ta pisliavoiennoi period [Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war, war and post-war period]. *Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*. № 8. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospceee-8-12> (accessed 08.07.2025)

9. Partyn H., Zahorodniy A. (2025). Shliakhy finansovoi stabilizatsii diialnosti pidpriemstv Ukrainy za umov voiennoho stanu ta v povoiennoi period [Ways of financial stabilization of the activities of ukrainian enterprises under the conditions of marital state and in the post-war period]. *Economy and society*. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-51> (accessed 09.07.2025)

10. Chernyshova T. (2025). Suchasnyi stan hotelnoho rynku v Ukraini [Current state of the hospitality market in Ukraine]. *Black Sea Economic Studies*. Issue 92. 226–231. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-34> (accessed 10.07.2025)

11. Shvydanenko O., Shvydanenko V. (2025). Finansovyi potentsial kompanii: sutnist, formy proiavu ta upravlinnia v umovakh zrostaiuchoi nestabilnosti ta nevyznachenosti [Financial potential of a company: essence, forms of manifestation, and management under conditions of increasing instability and uncertainty]. *Economy and society*. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-78> (accessed 07.07.2025)

Larysa Chepurda, Hanna Chepurda, Iryna Herman

Cherkasy State Technological University

CURRENT ECONOMIC ISSUES IN THE ACTIVITIES OF HOTEL ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE CRISIS AND UNCERTAINTY

The analysis of the published results of scientific research on the economic component of the hotel business shows significant developments and recommendations in the field of analysis of the economic component of the functioning of hotel enterprises, but the dynamics of changes in the system of factors influencing various aspects of business entities in the context of crisis and uncertainty necessitates further search for the most optimal models and principles of the mechanism of action for business structures. This is especially true for Ukrainian hotel enterprises under martial law and in the context of the need to prepare the basic principles for post-war economic development. Thus, in the context of the crisis and uncertainty, economic issues in the activities of Ukrainian hotel companies remain relevant, which prompted us to highlight these issues and find new ways to improve the economic activities of hotel companies. The main purpose of the study is to summarize the available information and identify current economic problems and ways to overcome them in the activities of Ukrainian hotel enterprises in the context of crisis and uncertainty, as well as trends and strategies for their development. To achieve this goal, a set of complementary research methods was used, including methods of systematic and statistical analysis, generalization and systematization, comparison, classification, synthesis, and visualization. The basic components of the problems of hotel enterprises in Ukraine during the war and the levels of their mutual influence on the state of economic activity and financial balance are determined. The essential features of the concept of “economic security” of hotel enterprise have been allocated and researched. The issue of understanding the characteristic features of the main stages of business practice in modern economic conditions is actualized. The basic principles of formation of guaranteed solvency of modern hotel enterprises, criteria of their profitability and profitability are considered. An analysis of the available tools for determining the financial condition of a hotel enterprise in times of war is carried out. A search for systemic solutions and methods for a comprehensive assessment of the financial potential of a hotel enterprise in conditions of crisis and uncertainty is carried out.

Keywords: adaptability, crisis management, martial law, hotel business, economy, financial security, financial stability.

Стаття надійшла: 10.09.2025

Стаття прийнята: 21.09.2025

Стаття опублікована: 18.11.2015