

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
(повна назва кафедри)

на здобуття освітнього ступеня

(назва освітнього ступеня)

на тему: Управління фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу в умовах сучасних загроз (на прикладі ТОВ «Готель «Ужгород»)

Виконав: студент IV курсу, групи БРс-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

		Голодрига М. Р. (прізвище та ініціали)
Керівник		Завідна Л.Д. (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль		Стойко І.І. (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри		Шерстюк Р.П. (прізвище та ініціали)
Рецензент		Шведа Н.М. (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Роман Шерстюк
« ____ » _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
студенту _____ Голодрига Миколі Руслановичу _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу в умовах сучасних загроз (на прикладі ТОВ «Готель «Ужгород»)

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Завідна Людмила Дмитрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 05.02.2024 № 4/7-115

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 10.06.2024 _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «Готель «Ужгород» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Основи охорони праці, безпека життєдіяльності. Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 25 од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності	Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання 25.01.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2024	
2	Аналітичний розділ	20.04.2024	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2024	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2024	
5	Висновки	01.06.2024	
6	Бібліографія	01.06.2024	
	Анотації, вступ, зміст	05.06.2024	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2024	

Студент _____ Голодрига М.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи _____ Завідна Л.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Голодрига М. Р. Управління фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу в умовах сучасних загроз (на прикладі ТОВ «Готель «Ужгород»)

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа», Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2024.

У роботі висвітлено теоретичні основи управління фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу (на прикладі ТОВ «Готель «Ужгород»). У даному контексті визначено сутність поняття «фінансова стабільність підприємства» та «управління фінансовою стабільністю» в системі управління підприємством, обґрунтовано методичні підходи до оцінки фінансової стабільності підприємства та запропоновано систему показників оцінки стану фінансово-господарської діяльності підприємства, яку можна використати для поглибленого аналізу фінансової стабільності підприємства.

Визначено результативність управління фінансовою стабільністю підприємства ТОВ «готель «Ужгород», надана організаційно-економічна характеристика підприємства, проведено аналіз управління доходами та витратами підприємства ТОВ «готель «Ужгород» і здійснена оцінка результативності управління фінансовою стабільністю підприємства.

Запропоновано шляхи вдосконалення управління фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу та надано пропозиції щодо забезпечення фінансової стабільності підприємства ТОВ «Готель «Ужгород», для забезпечення фінансової стабільності підприємства готельного господарства нами було запропоновано схему побудови «дерева цілей», яка включає генеральні цілі підприємства і стратегічні фінансові та нефінансові, розроблено процес управління фінансовою стійкістю підприємства, який забезпечуватиме прийняття оперативних та стратегічних управлінських фінансових рішень.

Ключові слова: фінансова стабільність підприємства, управління фінансовою стабільністю, підприємства готельного бізнесу, об'єкти і суб'єкти управління, фінансові ресурси підприємства, управління доходами, управління витратами, детермінанти фінансової політики, сучасні загрози.

ANNOTATION

Holodryha M.R. Management of financial stability of the hotel business company under modern threats conditions (LLC “Hotel “Uzhhorod” as a case study)

Research on the receipt of bachelor degree educational level on speciality 241 “Hotel and restaurant business”. Ternopil Ivan Pul’uj National Technical University. Ternopil, 2024.

The paper highlights the theoretical foundations of managing the financial stability of a hotel business (LLC “Hotel “Uzhhorod” as a case study). In this context, the essence of the concept of "financial stability of the enterprise" and the management of financial stability in the enterprise management system are determined, methodological approaches to the assessment of the financial stability of the enterprise are substantiated, a system is developed. enterprises.

The effectiveness of managing the financial stability of the LLC “Hotel “Uzhhorod” enterprise was determined, the organizational and economic characteristics of the enterprise were provided, an analysis of the management of revenues and expenses of the LLC “Hotel “Uzhhorod” enterprise was carried out, and the effectiveness of the enterprise financial stability management was evaluated.

Ways to improve the management of the financial stability of the hotel business are proposed, and proposals are made to ensure the financial stability of the LLC “Hotel “Uzhhorod”. To ensure the financial stability of the hotel business enterprise, we have proposed a scheme for building a "tree of goals", which includes the general goals of the enterprise and strategic financial and non-financial ones, the process of managing the financial stability of the enterprise. developed, which will ensure the adoption of operational and strategic management financial decisions.

Keywords: financial stability, management of financial stability, hotel business enterprises, management objects and subjects, financial resources of the enterprise, income management, cost management, determinants of financial policy, modern threats.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Сутність фінансової стабільності підприємства та її види	10
1.2. Методичні підходи до оцінки фінансової стабільності підприємства	13
1.3. Система управління фінансовою стабільністю підприємства	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ТОВ «ГОТЕЛЬ «УЖГОРОД»	30
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Готель «Ужгород»	30
2.2. Аналіз управління доходами та витратами готельного підприємства	37
2.3. Оцінка результативності управління фінансовою стабільністю підприємства ТОВ «Готель «Ужгород»	45
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	50
3.1. Пропозиції щодо забезпечення фінансової стабільності підприємства ТОВ «Готель «Ужгород»	50
3.2. Розробка процесу управління фінансовою стабільністю підприємства ТОВ «Готель «Ужгород»	53
Висновки до розділу 3	60
РОЗДІЛ 4. ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ	62
4.1. Організація системи безпеки підприємства готельного господарства	62
4.2. Техногенно-екологічна безпека системи цивільної оборони ТОВ «Готель «Ужгород» під час війни	63
Висновки до розділу 4	65
ВИСНОВКИ	66
БІБЛІОГРАФІЯ	70
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. Готельний бізнес є важливою складовою сфери туризму і відіграє суттєву роль у розвитку економічних і соціальних процесів у суспільстві, посилює економічний потенціал регіонів, підвищує рейтинг держави у світовому економічному просторі [15]. В умовах війни розвиток готельного бізнесу супроводжується циклічними коливаннями. Так, за даними Державної служби статистики України за 2022-2023 рр., кількість підприємств готельного господарства зменшилася майже на 25%, загальний розмір збитків збільшився у 3,4 рази і становив 2028,6 млн грн у 2023 р. Значна частка підприємств залишається збитковими (41,0%), що свідчить про фінансову нестабільність підприємств на ринку готельних послуг [14; 16].

Фінансова стабільність для кожного підприємства є однією з найважливіших характеристик його фінансового стану, а забезпечення її вважається ключовим завданням його менеджменту в умовах жорсткого конкурентного середовища, спаду попиту на товари та послуги. У нинішніх умовах головною проблемою управління фінансами підприємств готельного бізнесу є відсутність комплексної оцінки їх фінансової стабільності, яка надає можливість виявляти слабкі місця, адаптуватися до зовнішніх змін і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Проблеми управління фінансовою стабільністю підприємства, теоретичні та методичні засади забезпечення його фінансової стійкості, запровадження науково-методичних основ управління фінансовою стабільністю у систему управління підприємствами готельного бізнесу висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Г.М. Азаренкова [3], Б.М. Андрушків [4], Д.І. Басюк [8], М.Д. Білик [8], М.Ю. Барна [30], І.О. Бланк [9], Л.Д. Завідна [14-30], Л.Я. Малюта [35-37], М.П. Мальська [34], Г.Й. Островська [46-47], Я.В. Проценко [50-51], І.І. Приймак [49], В. Пастухова, Т.І. Ткаченко, [48], та ін.

Тому дослідження теоретичних та практичних питань щодо управління фінансовою стабільністю підприємства у сфері готельного бізнесу обумовили вибір темп бакалаврської роботи, її мету та завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є розвинення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій з управління фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу. Визначена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність поняття «фінансова стабільність підприємства»;
- визначити систему показників оцінки фінансової стабільності підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінювання фінансової стабільності підприємства;
- розкрити сутність управління фінансовою стабільністю в системі управління підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Готель «Ужгород»;
- здійснити аналіз управління доходами та витратами підприємства готельного господарства та надати оцінку результативності управління фінансовою стабільністю ТОВ «Готель «Ужгород»;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення управління фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу ТОВ «Готель «Ужгород»;
- визначити основи охорони праці та організації системи безпеки підприємства готельного господарства.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу ТОВ «Готель «Ужгород».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні основи та прикладні аспекти управління фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі бакалавра застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний, порівняння, системний підхід, методи аналізу та синтезу – для удосконалення змістовного визначення понятійного апарату, теоретичних та методичних засад управління фінансовою стабільністю підприємства, інструменти економіко-

статистичного аналізу – для порівняльного та структурного аналізу, оцінювання та аналізу результативності управління фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу, графічний метод – для візуалізації отриманих результатів, методи факторного аналізу – для визначення впливу показників та взаємозв'язків між фінансовим станом та факторами зовнішнього середовища підприємства.

Інформаційною базою дослідження. Для дослідження використовувалися офіційні дані Державної служби статистики України, наукові публікації зарубіжних і вітчизняних вчених, а також фінансову та статистичну звітність ТОВ "Готель «Ужгород».

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні та практичні положення кваліфікаційної роботи можуть бути впроваджені у практичну діяльність для вдосконалення управління фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати кваліфікаційної роботи бакалавра отримали позитивну оцінку на міжнародній конференції: Система управління фінансовою стабільністю підприємства готельного господарства. Global science: prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. (June 20-22, 2024). Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2024. Pp. 459-466. (дод. А, А1).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії та додатків.

Робота викладена на 77 сторінках друкованого тексту, містить 57 найменувань використаних джерел, 6 рисунків, 19 таблиць та 15 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність фінансової стабільності підприємства та її види

Фінансова стабільність підприємства є комплексним поняттям, яке визначається через різні аспекти і характеристики його фінансової діяльності.

Відповідно до ст. 42 Господарського Кодексу України, «підприємництво визначається як самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [1].

У науковому середовищі поки що відсутній єдиний концептуальний підхід до розуміння поняття "фінансова стабільність підприємства". Це передусім пов'язано зі складністю та системним характером цього явища, його динамічністю, а також різними тлумаченнями сутності базового поняття - "стабільність".

У багатьох наукових працях поняття "фінансова стабільність підприємства" розглядається у вузькому контексті як один із показників фінансового стану, який відображає стан активів (пасивів) підприємства та гарантує постійну платоспроможність. Це означає, що обсяг майна (пасивів) є достатнім для виплати зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним. Крім того, це також описує структуру активів організації та їхнє забезпечення джерелами.

З точки зору А.Д. Шеремета та Р.С. Сайфуліної, Н.Н. Селезньової та А.Ф. Іонової під фінансовою стійкістю підприємства розуміють такий стан його рахунків, що забезпечує такому підприємству постійну платоспроможність [31]. Це означає, що вони замінюють один синтетичний показник іншим та досить звужено характеризують явище фінансової стабільності. Аналогічного підходу до трактування поняття «фінансова стабільність підприємства» дотримуються В.М. Родіонова та В.А. Федотова, Г.В. Савицька [42], визначаючи ключовими характеристиками фінансової стійкості, крім платоспроможності, інвестиційну привабливість та кредитоспроможність.

Більш обґрунтованою є позиція таких науковців як, Г.М. Азаренкової [3], М.Д. Білик [8], Я. М. Ткаленко [53], які зазначають, що «фінансово стабільність це такий суб'єкт господарювання, який за рахунок власних фінансових ресурсів покриває кошти, вкладені в активи, не допускає невинуватеної дебіторської та кредиторської заборгованості, а також має змогу розраховуватись за своїми зобов'язаннями в зазначений термін».

На думку А.М. Поддєрьогіна, «фінансова стабільність означає здатність суб'єкта господарювання працювати, розвиватися і зберігати баланс між своїми активами та пасивами у нестабільних зовнішніх і внутрішніх умовах, а також забезпечувати його платоспроможність, привабливість для інвесторів у довгостроковій перспективі та у межах прийнятного рівня ризику [49]. Такі самі висновки робив і В.Н. Глазунов, визначаючи фінансову стабільність підприємства як комплексне поняття, що охоплює стан, структуру та напрями використання фінансових ресурсів, здатність виконувати свої зобов'язання та захист капіталу від фінансових ризиків, а також можливість розширення діяльності без збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування [43]. Важливими характеристиками фінансової стабільності, за їхніми словами, є вплив на інвестиційну привабливість підприємства та захищеність капіталу від фінансових ризиків. Однак автори не розглядають структуру активів та інвестицій як ключовий фактор забезпечення фінансової стабільності.

У вітчизняній фінансово-економічній літературі розповсюджений підхід до розуміння сутності фінансової стабільності підприємства через механізми подолання фінансової нестабільності. Згідно з авторами такого підходу, «фінансова стабільність підприємства - це складний економічний процес, що включає в себе чітку взаємодію внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства - оперативного, тактичного та стратегічного - з метою виведення підприємства з кризового стану або забезпечення його економічного зростання» [7; 10; 11; 17, 18; 31]. Деякі вчені, зокрема Г.Г. Старостенко та Н.В. Мірко, пов'язують фінансову стабільність підприємства з ефективністю його виробничо-господарської діяльності та вважають за доцільне використання більш широкого поняття - "фінансово-господарська стабільність" [49].

Протягом останніх років значна увага приділяється визначенню понять "стійкість" і "фінансова стійкість підприємства". Так, науковці Ю.А. Маначинська та Н.Ю. Мельничук вважають, що «фінансово стійким вважається таке підприємство, яке за рахунок власних коштів спроможне забезпечити запаси й витрати, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості, своєчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями» [38]. Отже, відповідно до цих дослідників, фінансова стійкість визначається певним набором показників і станів. Це підтверджує, що стабільність є більш широким поняттям, ніж просто стійкість, яка, в свою чергу, є основою та однією з компонент фінансової стабільності.

За часовим аспектом, можна розрізнити два типи фінансової стабільності підприємства: короткострокову і довгострокову.

Поняття "короткострокова фінансова стабільність" відображає здатність підприємства виконувати всі свої фінансові зобов'язання в поточний момент часу, переважно за допомогою готівкових ресурсів. Наявність достатнього обсягу грошових активів для виконання зобов'язань знижує фінансовий ризик і є умовою короткострокової фінансової стійкості.

Поняття "довгострокова фінансова стабільність" відображає стабільний фінансовий стан підприємства у перспективі, асоційований з рухом всього майна. Воно пов'язане з концепцією "фінансової стійкості", яка є характеристикою фінансового стану підприємства та відображає його тенденції зміни впродовж тривалого періоду під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів.

Таким чином, фінансова стійкість є однією з ключових складових стабільності підприємства, яка зумовлена раціональним співвідношенням та взаємодією різних елементів: фінансових (власний капітал, активи, зобов'язання, ліквідність, платоспроможність, прибутковість, ризики); організаційних (структура, кадровий потенціал, інформаційні технології, рівень контролю і безпеки). Ці параметри відображають здатність підприємства у динамічних умовах ринкового середовища адаптуватися до непередбачених втрат і досягати тактичних і стратегічних цілей.

1.2. Методичні підходи до оцінки фінансової стабільності підприємства

Фінансові проблеми підприємств різних видів економічної діяльності стосовно їх фінансової стабільності багато в чому ідентичні і тому їх вирішення можливе при використанні різних універсальних інструментарій.

Для оцінки фінансового стану підприємства з позиції короткострокового періоду часу (короткострокова стабільність) використовуються показники *ліквідності і платоспроможності*. Нерідко ці поняття ототожнюються. Насправді, між ними є різниця [3; 4].

Під ліквідністю підприємства розуміється його здатність покривати свої зобов'язання активами, строк перетворення яких у грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань. Ступінь ліквідності визначається тривалістю часового періоду, протягом якого ця трансформація може відбутися [8].

Платоспроможність підприємства є зовнішньою ознакою його фінансової стійкості і обумовлена ступенем забезпеченості оборотних активів довгостроковими джерелами. Вона визначається можливістю підприємства своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання готівкою і оцінюється на основі аналізу ліквідності поточних активів підприємства. При цьому на відміну від платоспроможності поняття ліквідності є більш широким і означає не тільки поточний стан розрахунків, але й характеризує відповідні перспективи [5; 9].

Для ефективного управління фінансовою стабільністю підприємства необхідно визначити її тип. Традиційно визначення типу фінансової стійкості здійснюється залежно від того, за рахунок яких джерел забезпечується фінансування запасів.

З цією метою визначають три основні показники:

- 1) наявність власних оборотних коштів;
- 2) наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів [37];
- 3) загальна величина основних джерел формування запасів.

Перший показник визначається як різниця між власним капіталом і необоротними активами. Цей показник характеризує чистий оборотний капітал. Його збільшення порівняно з попереднім періодом свідчить про подальший розвиток підприємства [9]. Другий показник – збільшення попереднього показника на суму довгострокових зобов'язань, а третій визначається шляхом збільшення другого показника на суму поточних зобов'язань.

Їм відповідають такі показники забезпеченості запасів джерелами їх формування [8; 9]:

- 1) надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів;
- 2) надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позичених джерел формування запасів;
- 3) надлишок (+) або нестача (-) – загальні величини основних джерел формування запасів.

Виявлення надлишків або нестачі джерел коштів для покриття запасів дозволяє визначити тип стійкості фінансового стану підприємства і провести експрес-аналіз фінансової ситуації [5; 8]. Для характеристики фінансової ситуації на підприємстві зазвичай виділяють такі типи фінансової стійкості: абсолютна, нормальна, нестійка, кризова.

Для *першого типу* фінансової стабільності характерним є високий рівень платоспроможності, незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Отже, для покриття витрат підприємством використовують лише власні оборотні активи, крім того, підприємство має достатньо коштів для реалізації інвестиційних проектів. В нинішніх умовах господарювання та жорсткої конкуренції, що потребує забезпечення та збереження темпів приросту прибутку та розширення бізнесу, навряд чи підприємство не буде зацікавлене в будь-якій можливості залучення зовнішніх джерел фінансування для розвитку своєї діяльності.

Для *другого типу* – нормальної фінансової стабільності – характерною є ситуація, коли підприємство для покриття потреб у необхідних ресурсах, крім власних коштів використовує також і довгострокові запозичення. З огляду на практику сучасного фінансового менеджменту, це звичайний процес

забезпечення підприємства фінансовими ресурсами. За оцінкою фінансових експертів, нормальна фінансова стабільність є найбільш прийнятною для підприємства, стимулює його до підвищення результативності своєї роботи, забезпечення високої ефективності використання позикових ресурсів.

Основною ознакою *третього типу* фінансової стабільності є нестійкий стан платоспроможності, що з часом призводить до зростаючої необхідності використання зовнішніх додаткових запозичень, у тому числі на поповнення оборотних коштів. При такому стані зберігається можливість відновлення рівноваги шляхом поповнення власних коштів за рахунок різноманітних джерел, зокрема короткострокових кредитів, зменшення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності обігових коштів. Нестійка фінансова стабільність у цілому є припустимою, якщо величина залучених для формування фінансових ресурсів підприємства не перевищує сумарної вартості.

Четвертий тип за своєю сутністю є кризою фінансового стану підприємства. Характерними його ознаками є наростаюча неплатоспроможність, фактичне перебування підприємства на межі банкрутства, оскільки кошти не покривають навіть його кредиторську заборгованість і прострочені позики.

Для встановлення типу стабільності фінансового стану підприємства достатньо провести експрес-аналіз найбільш значущих фінансових показників, що характеризують стан і розміщення засобів та джерел їхнього утворення, а також показники ефективності використання ресурсів. Основна вимога до них – надання ними цілісної картини фінансової стабільності підприємства і базуватися на даних публічної звітності.

Показник вартості *чистих активів* є головною ознакою фінансової стійкості підприємства. Згідно з Цивільним Кодексом України (п. 3 ст. 155), якщо вартість чистих активів підприємства виявиться менше статутного капіталу, товариство зобов'язане оголосити і зареєструвати в установленому порядку зменшення свого статутного капіталу. Якщо в результаті такого зниження величина статутного капіталу виявиться нижчою від встановленої законодавством нижньої межі, товариство підлягає ліквідації [1]. У найбільш

загальному вигляді вартості чистих активів дає уяву про платоспроможність і фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом і коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами характеризують забезпеченість стійкими джерелами фінансування поточної діяльності. Перший коефіцієнт визначається як частка від ділення різниці між поточними активами і поточними зобов'язаннями на поточні активи, а другий - розраховується як частка від ділення різниці між власним капіталом і основними засобами на оборотні активи.

Коефіцієнт автономії характеризує частку активів власників підприємства у загальній сумі, авансованих у його діяльність. Чим більша ця частка в авансованому капіталі, тим більша фінансова незалежність підприємства і менший ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт боргової залежності є ключовим індикатором фінансової стійкості підприємства і свідчить про його залежність від зовнішніх інвесторів і кредиторів та визначається як відношення суми довгострокових і поточних зобов'язань до власного капіталу. Цей коефіцієнт є найбільш мінливим серед усіх показників фінансової стабільності. У разі знецінення національної валюти необхідно визначити таргетований рівень боргової залежності з урахуванням специфічних валютних ризиків. Для цього у складі довгострокових і поточних зобов'язань пропонується виділяти частку в іноземній валюті.

Коефіцієнт капіталізації підприємства, що визначається як відношення чистого прибутку, за виключенням дивідендів (нерозподілений прибуток), до власного капіталу, характеризує потенціал для нарощення власного капіталу підприємства. Цей показник показує, якими темпами у середньому збільшується власний капітал підприємства тільки за реінвестування прибутку, тобто без залучення позикових коштів [5-9].

Показник *рентабельності власного капіталу* дає змогу оцінити його ефективність. Даний показник визначається шляхом ділення фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування на власний капітал. Прибуток – відображає результати діяльності, рівень цін на товари і послуги в

минулий період, а власний капітал, який формувався протягом років, відображений в обліковій оцінці, що відрізняється від поточної оцінки.

Для аналізу фінансової стабільності підприємства запропонуємо систему показників оцінки стану фінансово-господарської діяльності підприємства, яку можна використати для поглибленого аналізу фінансової стабільності (короткострокової і довгострокової) підприємства, що наведено у табл. 1.1-1.3.

Таблиця 1.1

Показники оцінки ефективності використання матеріально-технічних і трудових ресурсів

№ пор.	Показники	Алгоритм розрахунку	Інтерпретація
1	Фондовіддача	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Основні засоби (залишкова вартість)}}$	Зростання фондовіддачі – ознака зростання фінансової стійкості.
2	Витратомісткість	$\frac{\text{Витрати}}{\text{Дохід (виручка) від реалізації}}$	Негативно впливає на фінансову стійкість підприємства
3	Продуктивність праці	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Кількість працюючих}}$	

На даний час в Україні, як і в інших країнах, не існує єдиних нормативних критеріїв для кількісної оцінки показників фінансової стійкості підприємств. Формули розрахунку і межі змін коефіцієнтів, які традиційно застосовують для визначення типів фінансової стійкості підприємств, не є безспірними, не існує галузевих значень граничних коефіцієнтів. До того ж вони розроблені, враховуючи практику діяльності зарубіжних фірм.

Коефіцієнти фінансової стійкості залежать від багатьох чинників:

- ✓ галузевої належності підприємства;
- ✓ структури джерел фінансування;
- ✓ оборотності обігових коштів;
- ✓ умов кредитування;
- ✓ репутації підприємства тощо.

Таблиця 1.2

Показники ділової (ринкової) активності

№ пор.	Показники	Алгоритм розрахунку	Інтерпретація
1	Коефіцієнт загальної оборотності активів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Актив балансу}}$	Чим більше число оборотів активів, тим вища фінансова стійкість підприємства
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Оборотні активи}}$	Чим більше число оборотів поточних активів, тим вища фінансова стійкість підприємства
3	Коефіцієнт оборотності грошових коштів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Грошові кошти}}$	Чим більше число оборотів грошових коштів, тим вища платоспроможність підприємства
4	Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	$\frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$	Перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською в умовах інфляції послаблює фінансову стійкість підприємства
5	Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	$\frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Чистий дохід} / 365}$	Зменшення тривалості погашення дебіторської заборгованості позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства
6	Тривалість погашення кредиторської заборгованості, днів	$\frac{\text{Кредиторська заборгованість}}{\text{Чистий дохід} : 365}$	Зростання тривалості погашення кредиторської заборгованості призводить до зростання фінансових ресурсів підприємств, які тимчасово можна використати для вирішення внутрішніх виробничих потреб. У кінцевому рахунку послаблює фінансову стійкість підприємства

Таким чином, значення кожного із чинників, кількісна оцінка динаміки і напрямів змін можуть бути встановлені тільки в результаті часових порівнянь за тривалий період по групах однорідних підприємств.

Поняття фінансової стабільності підприємства безпосередньо пов'язане з поняттям безперервності його діяльності. Застосування даного принципу дозволяє нам використати кінематичний підхід, суть якого полягає у залежності напрямів руху показників стійкості лише від часу.

Таблиця 1.3

Показники фінансових результатів діяльності

№ пор.	Показники	Алгоритм розрахунку	Інтерпретація
7*	Співвідношення чистого збитку і чистого прибутку	Чистий збиток Чистий прибуток	Чим більше перевищення чистого збитку над частим прибутком, тим більша вірогідність банкрутства підприємства
8	Рентабельність операційної діяльності (Роцд)	$P_{\text{оцд}} = \frac{\Phi P_{\text{оцд}}}{\text{СВ} + V_{\text{адм}} + V_{\text{збут}} + V_{\text{ін}}},$ де $\Phi P_{\text{оцд}}$ – фінансовий результат від операційної діяльності; СВ – собівартість реалізованого готельного продукту; Вадм – адміністративні витрати; Взбуг – витрати на збут; Вш – інші операційні витрати	Характеризує спроможність підприємства генерувати прибутки незалежно від структури капіталу та ставок оподаткування
9	Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Актив балансу}}$	Характеризує ефективність управління підприємством, що впливає на його фінансову стійкість

Джерело: складено з використанням [3-5;26; 29; 37].

Застосування даного принципу дозволяє нам використати кінематичний підхід, суть якого полягає у залежності напрямів руху показників стійкості лише від часу. Ми пропонуємо оцінювати кожний показник, що використовується для експрес-аналізу фінансової стійкості підприємства, за динамікою (напрямом руху): збільшення означає позитивний вплив на фінансову стійкість підприємства, зменшення – негативний. Відповідно, можна виділити 4 піші стану фінансової стійкості підприємства (довгострокової фінансової стабільності): нормальний, нестійкий, передкризовий, кризовий (табл. 1.4).

При позитивній динаміці всіх показників фінансовий стан підприємства вважається нормальним. Якщо не менше трьох показників мають позитивну

динаміку, то фінансовий стан підприємства є нестійким. Передкризовим слід вважати фінансовий стан, коли динаміка лише 1-2-х показників є позитивною, а кризовим слід вважати фінансовий стан, коли всі показники мають негативну (від'ємну) динаміку. При цьому для коефіцієнта боргової залежності позитивною динамікою вважається його від'ємне значення [29].

Таблиця 1.4

Оцінка типів стійкості фінансового стану підприємства за
кінематичним підходом

Показники	Типи стійкості фінансового стану та їх оцінка за показниками в динаміці			
	Нормальний	Нестійкий	Передкризовий	Кризовий
Чисті активи	Збільшення	Збільшення / Зменшення	Збільшення / Зменшення	Зменшення
Коефіцієнт забезпечення робочим капіталом	Збільшення	Збільшення / Зменшення	Збільшення / Зменшення	Зменшення
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Збільшення	Збільшення / Зменшення	Збільшення / Зменшення	Зменшення
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	Збільшення	Збільшення / Зменшення	Збільшення / Зменшення	Зменшення
Коефіцієнт боргової залежності	Зменшення	Збільшення / Зменшення	Збільшення / Зменшення	Збільшення
Коефіцієнт капіталізації	Збільшення	Збільшення / Зменшення	Збільшення / Зменшення	Зменшення

Джерело: складено на основі [3-5; 15; 26-29].

Для прийняття зважених управлінських рішень щодо забезпечення фінансової стабільності підприємства необхідно враховувати як динаміку показників, що визначають тип фінансової стійкості, так і динаміку показників фінансово-господарського стану діяльності підприємства, які характеризують чинники, що впливають на його фінансову стабільність.

1.3. Система управління фінансовою стабільністю підприємства

Управління підприємством являє собою процес, що характеризує свідомий, планомірний, упорядкований вплив керуючої системи (суб'єктів управління) на керовану систему (об'єкти управління) з метою отримання бажаного результату на підставі спрямування їх дій.

Система управління фінансовою стабільністю є складовою частиною загальної системи управління підприємством. Організаційне забезпечення цієї системи має відповідати загальній організаційній структурі управління підприємством та бути інтегрованою з нею [14, с. 462]. За визначенням ОВ. Грачова, «управління фінансовою стійкістю підприємства необхідно розглядати як системний процес фінансової діяльності, спрямований на забезпечення здатності підприємства погасити свої зобов'язання в строк, забезпечити зростання дисконтованого доходу і фінансову рівновагу» [31]. Підтримуючи в цілому дану позицію, вважаємо за необхідне доповнити її, зазначивши, що процес фінансового управління спрямований на перевищення доходів над витратами і на забезпечення такого стану фінансових ресурсів, їх розподілу і використання, який має обумовити розвиток підприємства на основі зростання прибутку [14, с. 464].

Особливості управління фінансовою стабільністю підприємства визначаються об'єктами і суб'єктами управління. Основними об'єктами даного управління є фінансові ресурси підприємства, джерела формування і використання фінансових ресурсів, структура капіталу, активів і грошових потоків, фінансові ризики підприємства, що витівають на його фінансову стійкість [46; 15].

Головними суб'єктами управління фінансовою стабільністю підприємства є власники підприємства як кінцеві претенденти на прибуток та найбільш зацікавлені в ефективному функціонуванні підприємства [47]. Загальне керівництво фінансовою діяльністю підприємством готельного господарства

здійснює фінансовий менеджер широкого профілю, який виконує практично всі функції управління фінансовою стабільністю підприємства.

Спеціалізовані функції управління в одній із сфер фінансової стабільності здійснюють функціональні фінансові менеджери – менеджер з управління грошовими потоками, менеджер з управління інвестиціями, менеджер з управління ризиками, менеджер з антикризового управління та ін. [9].

Вибір організаційної структури управління підприємством готельного господарства за критерієм забезпечення фінансової стабільності визначають такі фактори, як:

- розмір підприємства;
- тип організаційної системи управління підприємством (ієрархічний, функціональний);
- тип спрямування управлінських рішень (стратегічних, тактичних, оперативний);
- комплексність або диверсифікованість готельного бізнесу (кількість центрів доходу, прибутку, витрат у готельному комплексі);
- тип адаптації до змін ділової кон'юнктури (м'яка – органічна), жорстка – механічна);
- спеціалізація засобу розміщення (діловий, курортний та ін.);
- категорійність (зірковість);
- форма класності;
- походження капіталу (вітчизняне, іноземне, змішане);
- входження готелю до різних видів об'єднань – корпорацій, мережі, інших форм інтеграції, в тому числі міжнародної або національної (консорціумів, туристичних кластерів) [50].

Функціональна будова управління фінансовою стабільністю підприємства готельного господарства відрізняється залежно від їх розміру. Відповідно до стандартної класифікації готелі поділяються на малі, середні, великі [49].

На малих підприємствах гостинності функціональні центри такого управління не створюються. Функції управління у зв'язку з незначним обсягом

діяльності покладаються на власника малого підприємства, його директора або бухгалтера.

На середніх підприємствах функції управління фінансовою стабільністю покладаються на фінансового менеджера у складі функціонального економічного підрозділу або на спеціалізований фінансовий структурний відділ, який здійснює управління всіма основними аспектами фінансової діяльності підприємства готельного господарства [50].

На великих підприємствах функції фінансового управління фінансовою стабільністю покладаються на фінансового директора, якому підпорядковано два-три функціональних структурних підрозділи [49].

На мережевих підприємствах створюється найбільш диверсифікована система функціональних фінансових структурних підрозділів, які підпорядковані фінансовій дирекції управляючої компанії [50].

Управління фінансовою стабільністю підприємства гостинності як будь-який із видів функціонального управління має на меті ефективне виконання своїх функцій. Насамперед йдеться про таку організацію роботи його менеджерів, фінансових служб, яка дає можливість не лише ефективно використовувати власні ресурси, а й додатково (за необхідності) залучати на вигідних умовах зовнішні запозичення, інвестувати їх із найбільшим зиском, створивши надійну фінансову основу для майбутнього розвитку.

Основними функціями об'єкта у фінансовому управлінні є:

1) відтворювальна, тобто діяльність із забезпечення ефективності відтворення капіталу, авансованого для поточної діяльності й інвестованого для капітальних і фінансових вкладень у довгострокові і короткострокові активи підприємства;

2) виробнича, що полягає у регулюванні поточної виробничо-комерційної діяльності підприємства із забезпечення ефективного розміщення капіталу, створення необхідних грошових фондів і джерел фінансування поточної діяльності;

3) контрольна, тобто контроль за використанням фінансових ресурсів.

Функціями суб'єкта управління фінансовою стабільністю підприємства є планування (процес розробки конкретного плану фінансових заходів), прогнозування (розробка на тривалу перспективу змін фінансового стану). Особливістю прогнозування є альтернативність, тобто побудова фінансових показників і параметрів на основі тенденцій, що склалися, регулювання (вплив на об'єкт управління, в результаті якого досягається стан фінансової стійкості у разі виникнення відхилень від заданих параметрів), стимулювання (працівників фінансової служби до зацікавленості у результатах своєї праці), організовування (об'єднання) з метою ефективного використання фінансових ресурсів, контроль (перевірка фінансової роботи, виконання фінансових планів підприємства). За результатами контролю вносяться зміни до фінансових програм, організації фінансової роботи менеджерів.

Існує багато теорій, пов'язаних із визначенням цілі діяльності підприємства, які відрізняються не лише змістом, але і способом її досягнення. Так, у неокласичній економічній теорії метою підприємства визначається максимізація його прибутку [50-51]. Сучасні корпорації, як зазначає Дж. Гелбрейт, «прагнуть не стільки до ризикованої максимізації прибутку, скільки до забезпечення певного мінімального рівня доходів, здатного заспокоїти власників і кредиторів, а також до надійного, передбачуваного і стійкого зростання шляхом здійснення контролю над навколишнім господарським середовищем» [57].

Таким чином, генеральною ціллю діяльності підприємства є максимізація його ринкової вартості. Необхідною передумовою для її досягнення є забезпечення фінансової стабільності підприємства – основної фінансової цілі, яка конкретизується в окремих аспектах фінансової стабільності.

Ніші діюча система управління фінансовою стабільністю підприємства базується на фінансових оцінних показниках його діяльності. Основою для прийняття управлінських рішень є система бухгалтерського обліку та фінансової

звітності, де ці показники є ретроспективними, що значно зменшує їх цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. Активи підприємства, що представлені у фінансовій звітності, не включають такі нематеріальні та інтелектуальні активи, як послуги високої якості, досвідчених та висококваліфікованих працівників, лояльних клієнтів та наявність сформованої клієнтської бази, сучасні методи і засоби просування на ринок нових послуг, системи і бази даних тощо. Саме ці активи і потенційні можливості є вирішальними для реалізації стратегії підприємства. Орієнтація виключно на традиційні фінансові показники не зможе забезпечити підприємству довгострокового зростання і стабільність існування.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку готельних послуг найважливішим є довгостроковий розвиток підприємств готельного господарства, основними факторами якого є грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал підприємства, що втілений у знання і кваліфікацію працівників, здатність підприємства утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інновації в інформаційні технології тощо [57]. У цих умовах для забезпечення ефективного функціонування підприємства необхідні фундаментальні зміни в управлінських підходах та адекватний економічний інструментарій. На сьогодні одним із найбільш дієвих інструментів у системі управління підприємством вважається інструментарій типу збалансованої системи показників (BSC), яку розробили Р. Каплан і Д. Нортон [57].

У підприємстві готельного господарства збалансована система показників, крім фінансових індикаторів, включає і нефінансові показники, які оцінюють задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал працівників з метою забезпечення довгострокового успіху підприємства [15].

Фінансова політика підприємства залежно від часу досягнення і виду поставлених цілей поділяється на два види: короткострокову і довгострокову. *Короткострокова фінансова політика* представляє собою систему цільових установок і способів розвитку фінансів підприємства, яка спрямована на

вирішення гострих поточних фінансових проблем і дає можливість підвищувати фінансову стабільність підприємства. *Довгострокова фінансова політика* – спрямована на пошук джерел фінансового забезпечення розвитку підприємства, досягнення високого фінансового потенціалу, що забезпечує довгострокову фінансову стабільність підприємства [14]. Основні детермінанти фінансової політики підприємства наведено на рис. 1.1. По кожному детермінанту має розроблятися система заходів, спрямованих на їх вдосконалення.



Рис. 1.1. Детермінанти фінансової політики підприємства готельного господарства

З точки зору періоду, на який розробляється план, виділяються три рівні планування: стратегічні (довгострокові), поточні (короткострокові) й оперативні. Стратегічне планування пов'язане з реалізацією фінансової стратегії підприємства під якою більшість учених розуміє визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найбільш ефективних способів їх досягнення [14].

Стратегічне планування здійснюється на довгострокову перспективу і передбачає формулювання цілей, завдань, масштабів і сфери діяльності підприємства на якісному рівні або у вигляді узагальнених кількісних орієнтирів.

У довгостроковому плані визначаються ключові фінансові параметри розвитку підприємства, розробляються стратегічні зміни руху його фінансових потоків. Для управління довгостроковою фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу варто розглянути кілька ключових етапів у процесі поточного фінансового планування (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні етапи управління довгостроковою фінансовою стабільністю підприємства готельного бізнесу [14; 15; 16; 20]

Етапи управління	Зміст управлінських дій для управління фінансовою стабільністю підприємства
1-й	Аналіз фінансового стану підприємства, оцінка його якості
2-й	Експрес-аналіз рівня фінансової стійкості підприємств готельного бізнесу
3-й	Поглиблений аналіз рівня фінансової стабільності на основі групи фінансових та економічних показників, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства
4-й	Визначення чинників (внутрішніх і зовнішніх), що впливають на фінансову стабільність підприємства готельного бізнесу
5-й	Розроблення управлінських заходів щодо забезпечення фінансової стабільності підприємств
6-й	Формулювання проблем, які потрібно вирішувати на державному рівні, тобто вдосконалення регуляторної політики

Важливими складовими є :

✓ *аналіз поточного стану*: оцінка фінансового стану підприємства на даний момент, включаючи активи, заборгованість, ліквідність і рентабельність.

✓ *прогнозування доходів і витрат*: оцінка очікуваних прибутків і витрат на плановий період, що дозволяє підприємству готельного господарства забезпечити стійку фінансову платоспроможність.

Оперативне планування є завершальною ланкою у системі фінансового планування, виконуючи роль засобу реалізації поточних планів і важеля повсякденного управління діяльністю підприємства.

Для забезпечення фінансової стабільності підприємств розробляються заходи з удосконалення планування та стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень.

В управлінні фінансовою стабільністю підприємств готельного бізнесу значну роль відіграють методи зовнішнього регулюючого впливу, що формуються державою. Держава може впливати на фінансову стабільність шляхом прийняття законодавчих і розпорядчих документів, що регулюють фінансові відносини в готельному господарстві.

Висновки до розділу 1

Отже, на основі систематизації різноманітних підходів до трактування поняття «фінансова стабільність підприємства» можна зробити висновок, що це складна, динамічна багатофакторна система взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих процесів функціонування підприємства. Це поняття містять такі сутнісні характеристики, як комплексний характер взаємозв'язку з економічною стабільністю підприємства у коротко- та довгостроковому періоді, динамічність досягнення і утримання фінансової рівноваги в діяльності підприємства у межах допустимого рівня. Його сутність можна сформулювати як спроможність підприємства досягати стану фінансової рівноваги, під якою розуміється збалансування фінансових ресурсів підприємства для забезпечення його прибуткового функціонування та стійкого розвитку за умови мінімізації (нейтралізації) ризиків.

Основні аспекти визначення фінансової стабільності включають:

1. Фінансові показники: показники ліквідності, заборгованості, рентабельності та платоспроможності, які відображають здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання.

2. Стратегічне управління ризиками: здатність підприємства ефективно управляти фінансовими, операційними та ринковими ризиками.

3. Стійкість до зовнішніх впливів: здатність підприємства адаптуватися до змін у макроекономічному середовищі, змін у законодавстві, політиці та інших економічних чинниках.

4. Ефективне управління фінансами: включає ефективне управління оборотними активами та пасивами, оптимізацію капітальних інвестицій та забезпечення фінансової стійкості через правильне фінансове планування.

Враховуючи часовий аспект, можна розрізнити два типи фінансової стійкості та відповідно два типи фінансової стабільності підприємства: короткострокову і довгострокову.

Поняття "короткострокова фінансова стабільність" відображає здатність підприємства виконувати всі свої фінансові зобов'язання в поточний момент часу, переважно за допомогою готівкових ресурсів. Тому наявність достатнього обсягу грошових активів для виконання зобов'язань знижує фінансовий ризик і є умовою короткострокової фінансової стійкості. Поняття "довгострокова фінансова стабільність" відображає стабільний фінансовий стан підприємства у перспективі, асоційований з рухом всього майна.

Таким чином, фінансова стабільність підприємства визначається значною мірою рівнем ризику господарської діяльності суб'єкта господарської діяльності, що особливо актуально в умовах нестабільного середовища, проявів турбулентності.

РОЗДІЛ 2

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Готель «Ужгород», м. Ужгород

ТОВ "Готель "Ужгород" це сучасний п'ятиповерховий елегантний готель, категорії - 3***, який розташований у центрі міста на південному березі річки Уж, поряд з різними діловими і культурними закладами, за адресою: м. Ужгород, пл. Б. Хмельницького, 2 [45] (рис. 2.1, дод. Б).



Рис 2.1. ТОВ «Готель «Ужгород» – 3***

Станом на січень місяць 2024 року місткість готелю становить – 182 ліжко-місць, кількість номерів – 128, з них: 64 – одномісних, 32 – двомісних, 19 – напівлюксів, 7 – люксів. (табл. 2.1, дод. Б1 та В). Загальна площа готелю складає 6667,2 м², житлова площа всіх номерів – 1962,6 м² [45].

Таблиця 2.1

Організаційна характеристика ТОВ «Готель «Ужгород»

Показники	2022 р.	2023р.
Загальна площа готелю, м ²	6667,2	6667,2
Житлова площа всіх номерів, м ²	1962,6	1962,6
Місткість номерного фонду, ліжко-місць	182	182
Всього номерів на кінець року, один.	128	128
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	82	80

Сьогодні готель цілком відповідає вимогам часу і світових стандартів завдяки реконструкції де поєднується гармонійне сплетіння величних інтер'єрів та комфорту [45] (рис. 2.2). Основний контингент мешканців готелю: ділові люди та бізнесмени, туристи з різних країн світу. [45].



Рис. 2.2. Рецепція ТОВ «Готель «Ужгород» – 3***

Види діяльності ТОВ «Готель «Ужгород» [45]:

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

55.30 Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів.

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

73.11 Рекламні агентства.

Категорія номерів (дод. Ж та Ж1):

Стандарт одномісний [45]. Одномісний номер категорії "Стандарт" площею 15 м², оформлений у класичному стилі з елементами сучасного дизайну, вікна якого виходять у затишний внутрішній двір. Номер оснащений системою пожежогасіння та системою електронних ключів. Сніданок - "шведський стіл" та автостоянка входять у вартість номеру.

Бізнес-клас одномісний [45]. площею - 19 м², вікна відкриваються у чудовий панорамний краєвид міста. Номер оформлений у класичному стилі, в теплих світлих тонах, з елементами сучасного дизайну. Номер оснащений системою пожежогасіння та системою електронних ключів. Номер оснащений системою пожежогасіння та системою електронних ключів. У вартість номеру входять сніданок - "шведський стіл" та автостоянка.

Бізнес-клас двомісний [45]. Комфортний двомісний номер, площею 23 м². Номер оформлений у класичному стилі, в теплих світлих тонах, з елементами сучасного дизайну. Вікна номеру виходять у затишний двір. У вартість номеру входять сніданок - "шведський стіл" та автостоянка.

Бізнес-клас твін [45]. Площа - 19 м², відкривається чудовий панорамний краєвид міста. Номер оформлений у класичному стилі, в теплих світлих тонах, з елементами сучасного дизайну. Обладнання номерів відповідає всім сучасним вимогам. У вартість номеру входять сніданок - "шведський стіл" та автостоянка.

Люкс двокімнатний [45]. Просторий номер "Люкс", площею 37 м², з балкону відкривається фантастичний вигляд на місто, річку Уж та набережну,

розділений на дві частини: вітальня і спальня з великим двомісним ліжком ("King size") (рис. 2.3).



Рис 2.3. Люкс двокімнатний [45]

Номер оформлений у класичному стилі, в теплих світлих тонах, з елементами сучасного дизайну. Номер оснащений системою пожежогасіння та системою електронних ключів. У вартість номеру входять сніданок - "шведський стіл" та автостоянка. У вартість номеру не входить туристичний збір у розмірі 0,5% - 35,50 грн. за добу від мінімальної заробітної плати, згідно закону України.

В ТОВ «Готелі «Ужгород» є власний ресторан вищої категорії розрахований на 120 чоловік, крім того, передбачені затишні кабінети для закритих прийомів, а також барна стійка на 20 чоловік. Інтер'єр ресторану "Ужгород" представлено у стилі англійської класики. Ресторан це ідеальне місце як для ділового обіду, так і для романтичної вечері. В ресторані діє безкоштовна Wi-Fi зона. До оплати приймаються кредитні картки: Visa, MasterCard, Maestro, Amex [45; 54].

Також до послуг гостей широкий вибір напоїв, елітних вин, сигар і легких закусок. В лоббі-барі діє безкоштовна Wi-Fi зона. До оплати приймаються кредитні картки: Visa, MasterCard, Maestro, Amex [45].

Готель "Ужгород" пропонує свої послуги з проведення конференцій на 48 місць [45] презентацій, ділових зустрічей, семінарів, тренінгів, засідань та нарад. Мультимедійний проектор, екран, дошка для презентацій, безкоштовний доступ до мережі Інтернет. Вартість оренди конференц-залу становить 350 грн / година.

Гостинність, високий рівень обслуговування та професіоналізм висококваліфікованого обслуговуючого персоналу створюють всі умови для приємного перебування та справжнього комфорту гостей в готелі "Ужгород".

ТОВ «Готель «Ужгород» для гостей пропонує пральню, сауну (лазню, басейн), з цілодобовою охороною автостоянка на 52 місця, надаються додаткові послуги по обміну валюти (пункт обміну валют) та проведення платежів відділенням банку [45]. Всі додаткові послуги у ТОВ «Готелю «Ужгород» (табл. 2.2) надаються за певну плату.

Таблиця 2.2

Додаткові послуги в ТОВ «Готель «Ужгород» [45]

Послуги	Сервіс
Сніданок	дорослий – 225 грн
	дитячий (7-12 р.) – 112,5 грн
Зберігання автотранспорту (за добу)	легковий автомобіль – 100 грн
	мікроавтобус
	автобус
Зберігання автотранспорту (понад 30 діб)	
Додаткове ліжко	2,3 та 5 поверх - 450 грн
Оренда конференц-залу (за годину)	з повним обладнанням - 350 грн
Користування ксероксом	один аркуш – 3 грн
Факсові послуги – за одну хвилину	по Україні – 5 грн
	за кордон – 15 грн

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2023 році скоротилася на 2 особи і становила 80 осіб, для обслуговування гостей в готелі працюють 45 осіб (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Штатний розклад ТОВ «Готель «Ужгород» на 2023 рік

Відділ	Працівників, осіб
Адміністрація	3
Відділ маркетингу	3
Бухгалтерія	4
Готель	45
Торгівля	18
Техвідділ	7
Всього	80

Ціна послуг ТОВ «Готелю «Ужгород» має забезпечити запланований прибуток та конкурентоспроможність продукції та послуг готелю.

Номерного фонду та ціни на основні послуги в ТОВ «Готель «Ужгород» за 2022-2023 рр. наведено в табл. 2.4 та 2.5 та дод. Ж, Ж1 [45; 54].

Таблиця 2.4

Категорія номеру та ціни на основні послуги в
ТОВ «Готель «Ужгород» за 2022 рік [45; 54]

Категорія та тип номеру	Ціна за номер, грн
Стандарт одномісний	998
Бізнес-клас одномісний.	1199
Дві особи у одномісному	1399
Бізнес-клас двомісний	1499
Одна особа у двомісному	1299
Бізнес-клас твін	1699
Одна особа у твін	1299
Люкс. Спальня і вітальня	2149

Проведений аналіз категорії та типу номерів, а також цін за номери можна відзначити наступне, що у 2023 році відповідно до 2022 року відбулась повна реорганізація номерного фонду відповідно до потреб споживачів під час воєнного стану. Така категорія номерів, як «Бізнес-клас одномісний», «Бізнес-клас двомісний» одна особа та «Бізнес-клас твін» одна особа стали не ефективними і були перелаштовані у більш доцільну категорію та тип номеру.

В середньому ціни в ТОВ «Готель «Ужгород» у 2023 рік по відношенню до 2022 року в залежності від категорії номеру зросли на 30-35%, що обумовлено впливом факторів зовнішнього середовища [45; 54].

Таблиця 2.5

Категорія номеру та ціни на основні послуги в ТОВ «Готель
«Ужгород» за 2023 рік [45; 54]

Тип номеру	Ціна за номер, грн
Стандартний одномісний	1299
Двомісний номер. Делюкс з додатковим ліжком	1999
Двомісний номер з 2 окремими ліжками	1999
Люкс з балконом (2 людини)	3499
Люкс з балконом (3 людини)	4099
Двомісний номер. Делюкс з додатковим ліжком (1 людина)	1599
Двомісний номер (1 людина)	1899

Цінова політика готелю з врахуванням сучасних зовнішніх загроз базується на таких засадах:

- забезпечення існування (виживання) в умовах війни;
- отримання поточного прибутку з врахуванням витрат;
- завоювання високих показників частки ринку та якості послуг по відношенню до конкурентів.

Для готелю "Ужгород" така цінова політика є найбільш ефективною.

У зв'язку з воєнними діями всі знижки за готельні послуги тимчасово відмінені.

Переваги ТОВ «Готелі «Ужгород»:

- великий досвід роботи на ринку готельних послуг;
- розташування в центральній частині міста з добре розвинутою інфраструктурою;
- наявність висококваліфікованого персоналу;
- сертифікованість послуг, що надаються;
- відповідність якості та ціни готельних послуг;

- зручні під'їзні шляхи та наявність власної автостоянки;
- власне автономне опалення, пральний цех;
- наявність номерного фонду, що відповідає вимогам міжнародних стандартів [45].

Аналізуючи організаційну структуру управління ТОВ «Готель «Ужгород»» можна відзначити, що готель має *пірамідальний рівень управління*.

Вищий рівень управління підприємством – фірма "Тріген с.р.о." Чехія і керівник підприємства. [45].

Середній рівень (лінійні керівники 1, 2, а також функціональні служби 1, 2.) – лінійні керівники - це заступники директора по технічній частині, та заступник директора по ресторану. До функціональних керівників служб відносяться: головний енергетик, менеджер по готелю, головний бухгалтер, адміністратор залу, та шеф кухар.

Низовий рівень (працівники) – сантехнік, оператор котельні, інженер по охороні праці та безпеки, електрик, адміністратор готелю, покоївки, прибиральниці, двірник, садівник, головний спеціаліст програмного забезпечення, охорона, водій, секретар-діловод, адміністратор лазні, менеджер по туризму, бухгалтер по ресторану, бармени, офіціанти, посудомийка столового посуду, кухар, кондитер, кухонні працівники, товаровознавець (закупник).

2.2. Аналіз управління доходами та витратами готельного підприємства

Механізми формування й розподілу доходу суб'єктів підприємницької діяльності включають два відносно самостійних, хоча й взаємозалежних процеси.

Перший аспект стосується формування доходу, а другий — його розподілу та використання. Механізми формування та розподілу доходу базуються на загальноекономічних принципах, які впливають із сутності та призначення доходу, і розробляються на законодавчій основі, що діє в Україні.

Доход виступає джерелом покриття внутрішніх і зовнішніх зобов'язань підприємств. Розподіл доходу регулюється Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств» [2]. Крім законів, механізми формування та розподілу доходу підприємств визначаються Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, зокрема стандартом 3 «Звіт про фінансові результати».

У Законі України «Про оподаткування прибутку підприємств» термін «валовий доход» визначається як загальна сума доходу платника податків від усіх видів діяльності, отримана за звітний період у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах як на території України, так і за її межами [2; 9].

Оскільки з доходу від реалізації готельного продукту і послуг сплачується ПДВ, то доход після його сплати називається чистим доходом. Чистий доход без собівартості реалізованої продукції (послуг) є валовим прибутком (збитком) від реалізації. Різниця між валовим прибутком (збитком), з урахуванням інших операційних доходів і витрат (адміністративних, збутових та інших операційних витрат), утворює прибуток (збиток) від операційної діяльності [2; 8].

Прибуток (збиток) підприємства можуть отримувати і від фінансової діяльності. Він визначається як різниця між доходами і витратами, пов'язаними з фінансовою діяльністю [2].

Таким чином, аналіз результатів діяльності готелю включає такі обов'язкові елементи:

1. Дослідження показників за поточний період.
2. Дослідження структури відповідних показників і їх змін.
3. Дослідження в загальному вигляді динаміки показників фінансових результатів за ряд звітних періодів [24-25].

З метою визначення повного уявлення про стан підприємства готельного господарства, в рамках проведення дослідження здійснено аналіз та оцінку ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Готель «Ужгород» [54].

Інформаційними джерелами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств були звіти за 2022–2023 рр. (дод. 3, 31).

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) (Форма № 1);

2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (Форма № 2) [2].

Ефективність управління підприємством готельного господарства характеризують такі показники: завантаженість номерного фонду та доцільність і ефективність використання житлової площі підприємств готельного господарства, яка оцінюється системою одиничних показників [25].

В процесі аналізу використання номерного фонду оцінюється динаміка показників експлуатаційної програми і вплив чинників на ці показники.

Аналізуючи завантаженість номерів за 2022-2023 рр. (табл. 2.6) можна відмітити, що найбільший попит національних та іноземних туристів на послуги готелю припадає на зимовий період, який становить в межах 84-100%.

Таблиця 2.6

Завантаженість готелю ТОВ «Готель «Ужгород» за 2022-2023 рр.,%

Місяці	Завантаження, %	
	2022 рік	2023 рік
Січень	100,0	99,3
Лютий	99,6	98,2
Березень	87,1	86,3
Квітень	56,0	55,0
Травень	58,8	51,0
Червень	96,4	81,0
Липень	88,7	68,0
Серпень	43,2	42,0
Вересень	39,0	31,0
Жовтень	39,3	35,6
Листопад	38,8	36,0
Грудень	87,8	84,0

Це пов'язано із святковими днями. У літній період найвища завантаженість була у 2022 році в червні та липні місяці 88,7 та 96,4%. Але у 2023 році завантаженість за цей період знизилась і склала 68,0-81,0%, що пов'язано з загостренням воєнних дій на усій території України. Найнижча завантаженість номерів готелю у 2023 році відмічається у вересні – 31,0 та у жовтні – 35,6%.

На зниження коефіцієнта завантаження вплинуло зменшення туристів з України, що пов'язано з скороченням доходів населення, та зменшився попит

туристів на послуги готелю іноземних громадян. Це можна пояснити нестійким політично-економічним становищем країни пов'язане з війною.

В процесі аналізу використання номерного фонду оцінюється динаміка показників експлуатаційної діяльності готелю (табл. 2.7 та К-К2).

Таблиця 2.7

Попит туристів на послуги ТОВ «Готель «Ужгород» за 2022-2023 рр. [45; 54]

Показники	2022р.	2023р.	2023/2022, %
Обслужено приїжджих, осіб	11153	11992	107,52
з них іноземців, осіб	3822	2406	69,95
Загальний час перебування приїжджих, людино-днів	21260	19030	89,51
з них іноземців, людино-днів	8355	4382	52,45

У готелі «Ужгород» відбулося незначне збільшення відвідування гостей, у 2023 році їх кількість зросла на 7,52% і становила відповідно 11992 особи. Але загальний час перебування приїжджих як українців так і іноземних громадян скоротився і становив 89,51 та 52,45 % відповідно.

З метою збільшення завантаження готелів керівництву потрібно активізувати комерційні зусилля, поліпшувати якість, вдосконалити механізм бронювання. Управління фінансовою стабільністю безпосередньо пов'язане із показниками ефективності використання майна готелю. Як показують дані табл. 2.8, показник ефективності використання основних засобів не стійкий і коливається за роками [45; 54].

Таблиця 2.8

Показники ефективності виробничої діяльності підприємств ТОВ «Готель «Ужгород» за 2021-2023 рр.

Рік	Величина витрат на 1 грн виручки, грн	Частка витрат у виручці, %	Фондовіддача, грн	Рентабельність послуг, %	Продуктивність праці, тис. грн/особу
2021	1,04	104	0,54	-4,07	97,41
2022	1,03	103	0,50	-3,65	96,87
2023	0,98	98	0,67	1,89	138,47

Найвищий показник фондівдачі становив у 2023 році – 0,67 грн, найнижчий показник фондівдачі готель мав у 2022 році.

Про ефективну роботу готелів, що функціонують у сфері гостинності, свідчать показники:

- Величина витрат на 1 грн виручки, грн ;
- Частка витрат у виручці, %;
- Фондовіддача, грн;
- Продуктивність праці, тис. грн;
- Прибуток (збиток) на 1 місце, грн/міс;
- Рентабельність продукту, % [54].

Проведений аналіз витрат у абсолютній зміні та визначення частки витрат у величині виручки (рівень витрат) свідчить про зменшення витрат на 1 гривню виручки, що вказує на підвищення ефективності функціонування готелю, тобто відзначається тенденція до скорочення витрат ТОВ «Готель «Ужгород» за 2021-2023рр. від 104% у 2021 році до 98% у 2023 році Загалом по готельному господарству зростання витрат на 1 грн виручки та підвищення частки витрат у виручці пояснюється збільшенням постійних витрат. До них відносяться: відрахування на амортизацію, оренду, оплата праці, відрахування і витрати на ремонт основних засобів та ін. [15; 54].

Аналіз показників прибутку (збитку) на 1 місце та рентабельність продукції (послуг) підтверджує негативну тенденцію, тобто готель у 2021–2023 рр. був збитковим. У 2023 році готель незважаючи на війну подолав кризовий стан і отримав прибуток [15; 54].

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Готель «Ужгород» за 2021-2023рр. прогнозує його життєздатність та перспективи подальшого розвитку.

Проведемо аналіз структури формування доходів по готелю «Ужгород» за даними табл. 2.9. Результати таблиці показують, що найбільшу частину доходів готель одержує від експлуатації готелю [45; 54].

Таблиця 2.9

Аналіз структури формування доходів по ТОВ «Готель «Ужгород»
за 2022 – 2023 роки, %

№ пор.	Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення, (-/+)	
				Абс.	%
1	Експлуатація готелю	75,42	75,13	-0,29	-0,39
2	Офіси	2,00	2,16	0,15	7,50
3	Оренда нежитлових приміщень	1,75	1,97	0,23	12,92
4	Оренда конференц-залу	0,68	0,47	-0,21	-31,39
5	Додаткові послуги, всього	1,71	1,54	-0,17	-10,03
6	Ресторан	18,44	18,74	0,30	1,63
Всього доходів (без ПДВ)		100	100	-	-

Доля експлуатації готелю в 2023 році зменшилась у порівнянні з 2022 роком на 0,39 % і склала 75,13 % у загальній сумі доходів. Друге місце в одержаних доходах займає ресторан, його частка в звітному році складає 18,74%, яка збільшилась в порівнянні з минулим роком на 1,63 %. Невелику частку займає оренда нежитлових приміщень, її частка в звітному році складає 1,97 % загальних доходів. В порівнянні з минулим роком вона зросла на 12,92 %.

Доходи від офісів майже складають 2 відсотка (2,16 %) від загальної суми доходів. Вона у звітному році в порівнянні з минулим роком зменшилась майже на 10,03 %. Найменшу долю в загальних доходах складає частка доходів від оренди актового залу, її доля зменшилась майже на дві третини в порівнянні з попереднім роком.

Розглянуті фактори прямо впливають на величину доходів, а відповідно, і на прибуток ТОВ «Готель «Ужгород».

На прибуток підприємства впливає багато факторів. Найбільше поточні витрати належать підприємницької активності та рівня керування. Тому аналізу поточних витрат, виявленню тенденцій та закономірностей їх змін потрібно приділяти найбільшу увагу.

Дані табл. 2.10 свідчать про те, що збільшилась не тільки сума собівартості

(з 3976,7 тис. грн. до 4236,8 тис. грн.), а також збільшився рівень собівартості і в звітному році склав 54,1 % до виручки від реалізації послуг та товарів.

Таблиця 2.10

Загальний аналіз собівартості ТОВ «Готель «Ужгород» за 2022-2023 роки

п/п №	Показник	2022 рік		2023 рік		Відхилення (+,-)	
		тис. грн.	Рівень витрат, %	тис. грн.	Рівень витрат, %	Абс.	%
1	Собівартість всього по ТОВ «Готель Ужгород», у тому числі	3976,7	53,6	4236,8	54,1	260,1	0,5
1.1.	- готель	3546,4	47,8	3774,7	48,2	228,3	0,4
1.2.	- ресторан	430,3	5,8	462,1	5,9	31,8	0,1

Збільшення рівня собівартості сталося через підвищення витрат на послуги в готелі, тоді як у ресторані рівень собівартості власної продукції та реалізації покупних товарів залишався майже незмінним. Тому подальше дослідження зосередиться більше на витратах у готелі.

Проведений аналіз дозволяє виявити зміни в розмірі витрат за окремими статтями, а також зміни в структурі витрат. Дослідження структури витрат (питомої ваги окремих статей витрат в загальному обсязі) дає змогу визначити найважливіші та критичні статті, зміни в яких визначають загальні тенденції розвитку готелю.

2.3. Оцінка результативності управління фінансовою стабільністю підприємства ТОВ «Готель «Ужгород»

Підставою для прийняття управлінських рішень у сфері управління фінансовою стабільністю підприємств є результати аналізу їх фінансово-господарської діяльності. Завданнями аналізу є оцінка динаміки показників, що характеризують фінансову стабільність у ретроспективу виявлення чинників (внутрішніх і зовнішніх), що вплинули на фінанси підприємств, розробка планів

фінансового оздоровлення, спрямованих на поліпшення фінансового стану підприємств і забезпечення стабільного їх функціонування і розвитку в майбутньому.

Прибуток і рентабельність є ключовими показниками, що відображають ефективність управління та фінансове здоров'я підприємства. Вони не лише вказують на досягнення в економічній діяльності, але й демонструють здатність компанії до виконання стратегічних цілей розвитку. Чим вищі ці показники, тим сильніше підприємство стоїть на ринку і більші можливості в нього для інвестицій та соціального розвитку. [14; 17-18; 28; 31].

Розглянемо показники рентабельності діяльності підприємства ТОВ «Готель «Ужгород» за 2021-2023 роки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники рентабельності діяльності ТОВ «Готель «Ужгород»
за 2021-2023 роки

Показник	Фактично			Відхилення 2023 від 2021	
	2021	2022	2023	абсол. відхил., +/-	темп приросту, %
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	2789,2	4070,2	5495,3	2706,10	197,01
Прибуток (збиток) операційної діяльності, тис. грн.	619,8	677,4	794,1	174,30	128,12
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	556,83	595,79	684,99	128,16	123,02
Рентабельність операційної діяльності, %	17,01	16,29	22,79	5,78	16,40
Рентабельність продаж (реалізації), %	18,79	16,83	19,38	8,59	37,68

У підприємства протягом 2021-2023 років достатньо високі показники рентабельності, та спостерігається їх збільшення у 2023 році.

Рентабельність операційної діяльності виросла в 2023 році на 5,78% в порівнянні з 2021 роком, рентабельність активів на 5,7% відповідно, що пов'язано з збільшенням величини майна підприємства.

В умовах війни підприємствам проблематично досягнути фінансової стабільності, що обумовлено, насамперед, недостатнім та неефективним управлінням структурою їх капіталу та активів.

З цією метою нами здійснено оцінку фінансової стабільності ТОВ «Готель «Ужгород» за 2022-2023 роки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка фінансової стійкості капіталу ТОВ «Готель «Ужгород»
за 2022-2023 роки

Показники	Нормативне значення	2022 рік			2023 рік		
		На початок року	На кінець року	Зміни, +,-	На початок року	На кінець року	Зміни, +,-
1. Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,61	0,95	0,34	0,95	0,97	0,02
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,39	0,05	-0,34	0,05	0,03	-0,02
3. Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,64	1,05	-0,59	1,05	1,03	-0,02
4. Коефіцієнт фінансування	> 1	1,56	19,59	18,03	19,59	31,59	12,00
5. Коефіцієнт заборгованості	< 1	0,64	0,05	-0,59	0,05	0,03	-0,02
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	1,01	0,28	-0,73	0,28	0,40	0,12
7. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,47	0,11	-0,36	0,11	0,21	0,1
8. Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,54	0,01	-0,53	0,01	0,01	0
9. Коефіцієнт короткострокової заборгованості		1	1	0	1	1	0

Джерело: розроблено авторами за даними [8; 19; 23; 34; 54]

Отже, перші п'ять показників характеризують фінансове становище підприємства з позиції структури капіталу. У нашому випадку на початок 2022 року ТОВ «Готель «Ужгород» фінансувалося за рахунок власного капіталу на 61% та на 39% за рахунок позиченого. За період 2022 - 2023 роки відбувається збільшення (зменшення) в динаміці коефіцієнтів автономії та коефіцієнтів концентрації залученого капіталу. Це є позитивною тенденцією, і говорить про

те, що підприємство збільшило (зменшило) фінансування своєї діяльності за рахунок власного капіталу до 97% і за рахунок залученого до 3%.

При зростанні частки власного капіталу коефіцієнт фінансової залежності зменшується, оскільки підприємство менше залежить від зовнішніх джерел фінансування, таких як кредити або позики. Коефіцієнт фінансування збільшується, оскільки частка власних коштів у загальній структурі джерел фінансування підприємства зростає. Це вказує на більш стійке фінансове становище підприємства і зниження ризику фінансових проблем, оскільки власні кошти менш чутливі до змін у внутрішній і зовнішній економічній ситуації.

Тобто на початок 2022 року на кожен гривню власних коштів підприємства приходилося 0,64 грн. позичених та на кожен гривню позичених коштів припадає 0,56 грн власних.

Зменшення в динаміці коефіцієнта фінансової залежності і коефіцієнта заборгованості вказує на те, що частка позичених коштів у фінансуванні підприємства зменшується. Це може свідчити про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування і зростання його фінансової стійкості. Зростання коефіцієнта фінансування вказує на збільшення частки власних коштів у загальній структурі джерел фінансування підприємства. Це може свідчити про збільшення фінансової незалежності підприємства і покращення його фінансової стабільності.

Отже, обидва показники допомагають оцінити ступінь фінансової стійкості та залежності підприємства від зовнішніх фінансових ресурсів.

Ми можемо впевнено стверджувати про зростання фінансової стійкості підприємства, оскільки вже на кінець 2023 року на кожен гривню власних коштів підприємства приходиться лише 0,05 грн. позичених, а також коефіцієнт фінансування має стрімку позитивну тенденцію. На початок 2022 року та на кінець 2023 року поточні зобов'язання у загальній сумі зобов'язань складали 100%. Як ми бачимо, їх частка у загальній сумі зобов'язань не змінювались протягом звітного періоду. На початок 2022 року 47% власних коштів було вкладено в обіговий капітал. За рахунок цього були сформовані на 101%

матеріальні запаси та на 54% обігові засоби. В результаті діяльності підприємства за 2022 рік відмітився спад коефіцієнтів забезпеченості, що говорить про зменшення ефективності роботи організації. На кінець 2022 року маємо значення цих коефіцієнтів нижче нормативно прийнятого. А саме, тільки 11% власних коштів вкладено в обіговий капітал. За рахунок цього були сформовані на 28% матеріальні запаси та на 1% обігові засоби. Але на кінець 2023 року динаміка цих коефіцієнтів трохи змінилася у позитивну сторону. Отже, 21% власних коштів вкладено в обіговий капітал. За рахунок цього були сформовані на 40% матеріальні запаси та на 1% обігові засоби. Але все ж таки це недостатній рівень забезпеченості, тобто у підприємства не вистачає власних коштів для фінансування своєї діяльності і воно користується комерційним кредитом.

Для оцінки здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання здійснимо аналіз ліквідності за допомогою фінансових коефіцієнтів. Показники ліквідності є важливим інструментом для оцінки фінансової стійкості підприємства в різних ситуаціях, включаючи надзвичайні обставини. Вони дають уявлення про здатність підприємства виконати свої фінансові зобов'язання вчасно і без проблем. Ці показники дозволяють управлінцям і інвесторам оцінювати не лише поточну фінансову стабільність, а й готовність підприємства до різних фінансових викликів, включаючи кризові ситуації.

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Готель «Ужгород» за 2019-2020 роки наведений у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Готель Ужгород»
2022-2023 роки

№ з/п	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення, ±
1.	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,12	1,26	0,11
2.	Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,57	0,44	-0,13
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,44	0,22	-0,22
4.	Коефіцієнт платоспроможності	1,27	1,16	-0,11

Джерело: розроблено авторами за даними [8; 24-25; 54]

Майже всі показники ліквідності відповідають нормативним вимогам і лише коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році є незадовільним, оскільки складає 0,44, що виходить за межі норми (0,2-0,25), на відміну від 2023 року, коли цей показник склав 0,22. Але це пояснюється тим, що підприємство у 2022 році, крім грошових коштів, мало низький відсоток короткострокових фінансових вкладень. Отже, ТОВ «Готель «Ужгород» досить раціонально використовує оборотні кошти і показує високі показники їх ліквідності.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Готель «Ужгород» - тризірковий готель. Єдиним учасником товариства є фірма "Тріген с.р.о." Чехія, м. Брно, якій належить 100% Статутного фонду. Станом на вересень місяць 2023 року в ТОВ «Готелі «Ужгород» номерний фонд складає - 128 номерів на 182 місця. Для обслуговування гостей в готелі працюють 45 осіб. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2023 рр. становила 80 особи, у т.ч. жінок – 48. Відповідно до потреб споживачів в умовах воєнного стану в ТОВ «Готель «Ужгород» відбулась повна реорганізація номерного фонду. В середньому ціни в ТОВ «Готель «Ужгород» у 2023 рік по відношенню до 2022 року в залежності від категорії номеру зросли на 30-35%, що обумовлено впливом факторів зовнішнього середовища.

Аналізуючи завантаженість номерів за 2022-2023 рр. можна відмітити, що найбільший попит національних та іноземних туристів на послуги готелю припадає на зимовий період, а саме січень та лютий місяць до 95-100%. У літній період найвища завантаженість була у 2022 році в червні та липні місяці 88,7 та 96,4%. Але у 2022 році завантаженість за цей період знизилась і склала 68,0-81,0%. На зниження коефіцієнта завантаження вплинуло зменшення попит туристів на послуги готелю іноземних громадян та значним скороченням доходів населення. Загальний час перебування приїжджих як українців так і іноземних громадян скоротився і становив 89,51 та 52,45 % відповідно.

Проведений аналіз витрат у абсолютній зміні та визначення частки витрат у величині виручки (рівень витрат) свідчить про зменшення витрат на 1 гривню виручки, що вказує на підвищення ефективності функціонування готелю, тобто відзначається тенденція до скорочення витрат ТОВ «Готель «Ужгород» за 2022–2023рр. від 103% у 2022 році до 98% у 2023 році Загалом по готельному господарству зростання витрат на 1 грн виручки та підвищення частки витрат у виручці пояснюється збільшенням постійних витрат.

Аналіз показників прибутку (збитку) на 1 місце та рентабельність продукції (послуг) підтверджує негативну тенденцію, тобто готель у 2022–2023 рр. був збитковим. У 2023 році готель подолав кризовий стан і отримав прибуток. Аналіз фінансової стійкості і фінансового стану підприємства ТОВ «Готель «Ужгород»» виявив достатньо сильні місця в області управління фінансами. Але з нашого боку ми рекомендуємо приділити більше уваги детальному проробленню фінансової політики підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Пропозиції щодо забезпечення фінансової стабільності підприємства ТОВ «Готель «Ужгород»

Підвищення фінансової стабільності передбачає створення науково обґрунтованої концепції її забезпечення, орієнтованої на збільшення частки власних коштів у загальному обсязі ресурсів, що сприяє ефективному використанню позикових коштів, а також залученню зовнішніх джерел фінансування [50].

Для забезпечення фінансової стабільності підприємства готельного господарства нами було запропоновано схему побудови «дерева цілей», яка включає генеральні цілі підприємства і стратегічні фінансові та нефінансові, представлено на рис. 3.1. В основу «дерева цілей» покладено фінансові цілі. Існує тісний взаємозв'язок із цілями у галузі маркетингу (клієнтів – споживачів готельних послуг) внутрішніх процесів і розвитку персоналу. Здатність підприємства мобілізувати і використати свої нематеріальні активи є більш важливим фактором, ніж матеріальні активи. Створюється ланцюг причинно-наслідкових відносин, щоб окреслити конкретну логіку створення вартості підприємства.

«Дерево цілей» трансформується нами у стратегічну карту цільових показників управління фінансовою стабільністю, побудова якої базувалася на методологічних підходах, відпрацьованих науковцями [49-51]. У стратегічній карті відображаються взаємозв'язки і залежності між окремими цілями, пояснення взаємних ефектів, що виникають у процесі досягнення цілей, формування у керівників підприємства розуміння залежностей і значення окремих цілей та сприяння єдиному розумінню стратегії [50-51]. Кожен напрям містить кілька цілей. У розрізі напрямів здійснюється вибірка ключових показників збалансованої системи.

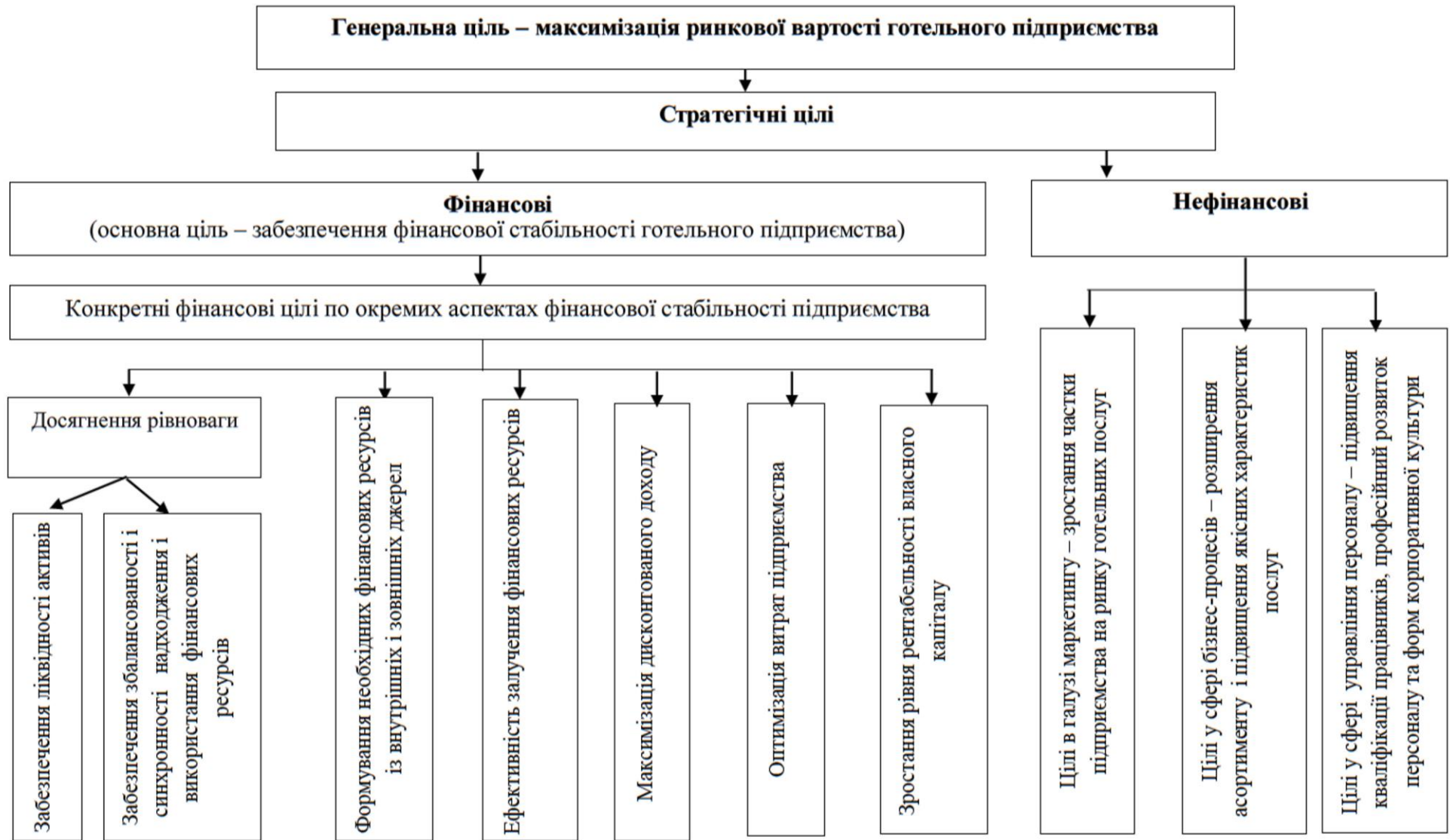


Рис. 3.1. Схема побудови «дерева цілей» забезпечення фінансової стабільності підприємства готельного бізнесу

Ключовим фінансовим показником у збалансованій системі показників є прибуток. Зростання прибутку покладено в основу збільшення ринкової вартості підприємства і забезпечення його стійкого зростання у довгостроковому періоді.

Усі нефінансові показники, що стосуються клієнтів, бізнес-процесів, персоналу підприємства готельного господарства, через ланцюг причинно – наслідкових зав’язків мають узгоджуватись із фінансовими.

Управління стратегією розвитку підприємства готельного господарства, що базується на концепції побудови збалансованої системи показників, дозволяє [15; 20; 21; 25-27; 35; 48]:

- активізувати функції управління, спрямовані на вирішення наявних фінансових проблем підприємства;
- поетапно реалізувати корпоративну стратегію розвитку підприємства та бізнес-одиниць на функціональному рівні за допомогою ключових показників ефективності;
- здійснити діагностику стану фінансово-господарської діяльності підприємства для розроблення управлінських рішень;
- запобігти виникненню кризових ситуацій [35; 48].

Для побудови ефективної системи управління фінансовою стабільністю підприємства необхідно розробляти фінансову політику, що являє собою форму реалізації фінансової філософії підприємства в контексті найважливіших аспектів забезпечення фінансової стабільності. Фінансова філософія – це система основоположних принципів здійснення фінансової діяльності підприємства, що визначається його місією (головною метою функціонування) і фінансовим менталітетом його засновників і менеджерів. Фінансова філософія підприємства одержує свою реалізацію у фінансовій стратегії і політиці по окремих аспектах фінансової діяльності [28; 47; 64; 56].

Для побудови ефективної системи управління фінансовою стабільністю підприємства необхідно розробляти фінансову політику, що являє собою форму реалізації фінансової філософії підприємства в контексті найважливіших аспектів забезпечення фінансової стабільності. Фінансова філософія – це система

основоположних принципів здійснення фінансової діяльності підприємства, що визначається його місією (головною метою функціонування) і фінансовим менталітетом його засновників і менеджерів. Фінансова філософія підприємства одержує свою реалізацію у фінансовій стратегії і політиці по окремих аспектах фінансової діяльності [17-18; 23].

3.2. Розробка процесу управління фінансовою стабільністю підприємства ТОВ «Готель «Ужгород»

Процес управління фінансовою стабільністю складається з циклічних дій, що включають виявлення факторів, які впливають на фінансову стійкість, пошук і організацію виконання прийнятих фінансових рішень. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін у фінансовому середовищі та підтримувати стабільний розвиток. Фінансово стійкий стан підприємства забезпечує можливість активного розвитку, що включає поєднання операцій з різним рівнем фінансового ризику, впровадження інновацій, проведення модернізації та технічного переозброєння підприємства.

Для підприємств, що знаходяться в нестійкому фінансовому стані, рекомендується віддавати перевагу менш ризиковим операціям з найменшим терміном окупності при здійсненні інвестицій.

Основним стратегічним завданням фінансово нестійкого підприємства є стабілізація фінансового стану шляхом реструктуризації заборгованості, відстрочення платежів, продажу непрофільних активів [53, 56].

Управління фінансовою стійкістю підприємства залежить від типу фінансової політики, що застосовується на підприємстві, оскільки від неї залежить допустимий рівень ризику і рентабельності, а також цільові показники фінансової стійкості [28; 35].

Реалізуючи *консервативну фінансову політику*, підприємство при управлінні структурою джерел фінансування віддає перевагу власним джерелам фінансування, що обумовлює недостатній рівень рентабельності активів через

відсутність ефекту фінансового важеля і високої ціни капіталу. Для збереження фінансової стійкості в довгостроковому періоді важливо регулювати відпускні ціни на готову продукцію шляхом мінімізації постійних витрат підприємства, а також активізувати заходи щодо просування продукції [49; 51].

При проведенні *помірної політики управління* фінансами досягається позитивний ефект фінансового важеля, який обумовлює достатню фінансову стійкість підприємства і знижує середньозважену вартість капіталу. В умовах помірної політики управління фінансами підприємства отриманий прибуток спрямовується на інвестиційні проекти та створення резервних фондів. Даний тип політики є оптимальним, оскільки забезпечує досягнення цілей фінансового менеджменту з оптимальним рівнем ризику втрати фінансової стійкості і створює можливість формування запасу фінансової міцності на випадок несприятливого впливу зовнішніх факторів [49-51].

Характерна особливість *агресивної політики управління* фінансами полягає в низькій фінансової стійкості підприємства, а під впливом негативних внутрішніх або зовнішніх факторів вона може призвести до банкрутства. При управлінні фінансовою стійкістю доцільно здійснювати реструктуризацію заборгованості, ранжувати інвестиційні проекти за ступенем релевантності та реалізовувати їх у цій послідовності.

До напрямів забезпечення фінансової стійкості інструментами тактичного фінансового менеджменту [9, 25] можна віднести вибір цільової структури фінансування оборотних коштів, встановлення принципів оптимізації політики управління витратами, який дозволяє уточнити заходи щодо досягнення цільової фінансової стійкості підприємств (табл. 3.1) [9, 25].

Управління витратами підприємства здійснюється за кількома основними напрямками:

1. планування витрат на основі цільового рівня рентабельності та прибутку підприємства, який залежить від типу фінансової політики.
2. нормування витрат і калькулювання собівартості продукції для уникнення зайвого затоварення фінансових ресурсів.

3. пошук можливостей зниження витрат, таких як використання взаємозамінних комплектуючих, зменшення браку, скорочення простоїв устаткування та застосування енергоефективного обладнання.

Таблиця 3.1

Тактичні інструменти забезпечення фінансової стійкості підприємства

Консервативна політика	Помірна політика	Агресивна політика
Управління оборотними активами		
– забезпечується потреба в оборотних коштах за рахунок власного капіталу на рівні 50-70%; – 20-30% оборотних коштів фінансується за рахунок довгострокового позикового капіталу; – значні витрати власного капіталу на фінансування оборотних коштів; – мінімізація рівня дебіторської та кредиторської заборгованості; – максимізація грошових коштів підприємства	– оборотні кошти фінансуються на 50% за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу; – за рахунок короткострокового позикового капіталу - весь обсяг змінної їх частини оборотних засобів; – середній рівень витрат власного капіталу на фінансування оборотних коштів; – співставні темпи зростання і оборотності дебіторської заборгованості, мінімізація простроченої; – середній рівень обсягу грошових коштів підприємства	– оборотні кошти фінансуються на 10-30% за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу; – 90-70% в оборотних коштах фінансується за рахунок короткострокового позикового капіталу; – низький рівень витрат власного капіталу на фінансування оборотних коштів; – темпи зростання кредиторської заборгованості вище дебіторської; – мінімальний рівень грошових коштів
Управління витратами - калькулювання собівартості продукції		
- зниження витрат за рахунок знижок постачальників на значний обсяг закупівлі; - зниження витрат на оплату праці за рахунок підвищення кваліфікації персоналу; - скорочення простоїв обладнання, здійснення повного циклу виробництва;	- закупівля сировини і матеріалів з урахуванням можливого збою поставок продукції; - модернізація обладнання, що знижує потребу в трудових ресурсах; - виконання виробництва продукції із залученням зовнішніх фахівців;	- жорстке нормування закупівель сировини, відсутність складських приміщень, розвинена логістика; - реінжиніринг бізнес-процесів; - використання аутсорсингу у виробництві продукції; - застосування прискореної амортизації в результаті закупівлі обладнання в лізинг

Управління оборотними коштами підприємства являє собою управління їх кругообігом, в процесі якого ці кошти проходять три стадії: грошову, виробничу і товарну. Для забезпечення безперервного процесу виробництва на підприємстві

оборотні кошти повинні знаходитися в достатній кількості в кожній з трьох стадій виробництва [29, 42].

Мінімальна потреба в оборотних коштах покривається за рахунок власних оборотних коштів, розмір яких повинен складати не менше 10% від оборотних активів, а рекомендоване значення складає 50-70%. Додаткова потреба в оборотних коштах покривається за рахунок позикових коштів, які є платними, що призводить до зменшення прибутку підприємства, тому важливо враховувати їх вплив на фінансові результати підприємства [29; 51; 55].

Виділяють три підходи до фінансування активів: консервативний, помірний і агресивний. Консервативний підхід до фінансування оборотних активів припускає, що за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу повинна фінансуватися постійна частина оборотних активів і приблизно половина змінної їх частини [13; 14].

Друга половина змінної частини повинна фінансуватися за рахунок короткострокового позикового капіталу. Така модель (тип політики) фінансування оборотних активів забезпечує високий рівень фінансової стійкості підприємства [49; 50], завдяки мінімальному обсягу використання короткострокових позикових коштів. Проте, це збільшує витрати власного капіталу на їх фінансування. Ця модель має кілька переваг і недоліків. Основні переваги полягають у зниженні ризиків, пов'язаних з необхідністю швидко погашати короткострокові зобов'язання, що підвищує загальну фінансову стійкість підприємства. Це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх кредиторів та підтримувати стабільність грошових потоків.

З іншого боку, використання власного капіталу для фінансування оборотних активів може бути більш витратним, ніж залучення короткострокових позик. Власний капітал зазвичай має вищу вартість через очікувану прибутковість, яку власники капіталу хочуть отримати. Це може знизити рентабельність власного капіталу підприємства.

Загалом, підприємства повинні знайти баланс між використанням власного і позикового капіталу для фінансування оборотних активів, враховуючи їх специфічні фінансові умови та стратегічні цілі.

Помірний (або компромісний) підхід до фінансування оборотних активів передбачає фінансування постійної частини оборотних активів за рахунок власного та довгострокового позикового капіталу, тоді як змінна частина фінансується короткостроковими позиками. Така модель забезпечує прийнятний рівень фінансової стійкості підприємства та рентабельність використання власного капіталу, наближену до середньоринкової норми прибутковості [51].

Агресивний підхід до фінансування оборотних активів припускає, що за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу фінансується лише невелика частка постійної їх частини (не більше половини), у той час як за рахунок короткострокового позикового капіталу - переважна частка постійної і вся змінна частини оборотних активів [52; 53]. Ця модель фінансування створює проблеми з поточною платоспроможністю та фінансовою стійкістю підприємства. Проте вона дозволяє здійснювати операційну діяльність із мінімальною потребою у власному капіталі, що, за інших рівних умов, забезпечує найвищий рівень рентабельності власного капіталу.

Використання короткострокового позикового капіталу для фінансування оборотних активів зменшує потребу в залученні власних коштів, що може підвищити рентабельність. Однак, така політика може призвести до проблем з ліквідністю, оскільки підприємству може бути складно своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Це, в свою чергу, може вплинути на його платоспроможність і фінансову стабільність.

Таким чином, підприємствам слід ретельно зважувати ризики і вигоди цієї моделі фінансування, враховуючи поточну фінансову ситуацію і стратегічні цілі. Вибір моделі фінансування оборотних активів повинен базуватися на аналізі фінансових показників і прогнозуванні можливих ризиків, щоб забезпечити баланс між рентабельністю і фінансовою стійкістю.

Той чи інший тип політики фінансування відображає коефіцієнт чистих оборотних активів (чистого робочого капіталу) - мінімальне його значення характеризує здійснення підприємством політики агресивного типу, в той час як

досить високе його значення (що прагне до одиниці) - політику консервативного типу [39; 41].

Перспективним напрямом в управлінні фінансово-економічною діяльністю підприємств готельного господарства є розробка процесу управління їх фінансовою стійкістю, який би забезпечував прийняття оперативних та стратегічних управлінських фінансових рішень. Його сутність можна визначити як систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень. Послідовність етапів процесу управління фінансовою стабільністю підприємства готельного господарства ТОВ «Готель Ужгород» наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи управління фінансовою стабільністю підприємства

ТОВ «Готель Ужгород»

Джерело: розроблено та побудовано авторами за даними [14; 17-18; 49-51].

За результатами оцінювання ключових і підсумкового індикаторів можна діагностувати фактичний стан підприємства, а саме: стійкий або нестійкий стан підприємства на ринку; керований або слабокерований процес розвитку підприємства; дія дестабілізуючих чинників є оборотною або безповоротною (некерованою). Для оцінювання ефективності управління фінансовою стабільністю ТОВ «Готель Ужгород» на оперативному, тактичному і стратегічному рівнях рекомендується використовувати методи порівняльного аналізу, середніх величин, витратний, прибутковий і опційний, а також методи рейтингового оцінювання фінансового стану підприємства.

Оскільки позитивним чинником фінансової стійкості є наявність джерел формування запасів, а негативним фактором - величина запасів, то основними способами виходу з нестійкого і кризового фінансового станів будуть: поповнення джерел формування запасів і оптимізація їх структури, а також обґрунтоване зниження рівня запасів [29; 51]. Цього можна досягти наступними способами:

- збільшення статутного капіталу за рахунок додаткових внесків існуючих або нових акціонерів. Це збільшує власні фінансові ресурси підприємства, що може бути використано для інвестування у розвиток бізнесу, зниження заборгованості або фінансування нових проектів.

- накопичення нерозподіленого прибутку, тобто прибуток, який підприємство заробляє, не виплачується у вигляді дивідендів, а зберігається для реінвестування у бізнес. Нерозподілений прибуток може бути використаний для фінансування операційної діяльності, розширення виробництва або створення резервних фондів, що покращує фінансову стійкість підприємства.

- розробка грамотної фінансової стратегії підприємства, яка б дозволила підприємству залучати, як короткострокові, так і довгострокові позикові кошти, при цьому підтримуючи оптимальні пропорції між власним і позиковим капіталом [51; 55-56].

Також позитивний вплив на покращення фінансової стійкості підприємства можуть мати такі заходи: посилення роботи зі стягнення

дебіторської заборгованості, що призводить до збільшення частки грошових коштів; прискорення оборотності оборотних коштів і зростання забезпеченості власними оборотними засобами; прискорення оборотності дебіторської заборгованості, що забезпечує більш ритмічні надходження коштів від дебіторів та збільшує «запас міцності» за показниками платоспроможності. [16, с. 128–132].

Отже, для підвищення фінансової стійкості підприємству ТОВ «Готель Ужгород» необхідно знаходити резерви для збільшення темпів нагромадження власних джерел і забезпечення матеріальних оборотних засобів власними джерелами. Крім того, необхідно знаходити найбільш оптимальне співвідношення фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперебійний процес виробництва та реалізації продукції, а також витрати по його розширенню та оновленню

Висновки до розділу 3

Підвищення фінансової стійкості передбачає створення науково обгрунтованої концепції її забезпечення, орієнтованої на збільшення частки власних коштів у загальному обсязі ресурсів, що сприяє ефективному використанню позикових коштів, а також залученню зовнішніх джерел фінансування, що можливо шляхом застосування інструментів фінансового менеджменту

Формування відповідних принципів фінансування оборотних активів в остаточному підсумку визначає співвідношення між рівнем рентабельності використання власного капіталу і рівнем ризику зниження фінансової стійкості і платоспроможності підприємства, своєрідним барометром якого виступають сума і рівень чистих оборотних активів (чистого робочого капіталу).

При виборі методів управління фінансовою стійкістю підприємства зміст процесу управління слід розглядати як сукупність трьох елементів: інформації, організації управління й безпосередньо процесу управління.

Відповідно до сучасної концепції управління реалізацію цілей і завдань управління фінансовою стійкістю готельного підприємства необхідно вирішувати на двох рівнях: стратегічному та оперативному.

Виділення цих рівнів обумовлене, по-перше, необхідністю врахування чинника часу - умов забезпечення фінансово стійкого розвитку підприємства в коротко-, середньо- та довгостроковому періодах, а по-друге, конкретизацією змісту рівнів фінансової стійкості підприємства та відповідної компетенції в галузі управління. На оперативному рівні має йти мова про управління безперервністю виробничого процесу та процесу кругообігу капіталу підприємства.

- Для підвищення фінансової стійкості підприємству ТОВ «Готель Ужгород» необхідно вишукувати резерви по збільшенню темпів нагромадження власних джерел, забезпеченню матеріальних оборотних засобів власними джерелами. Крім того, необхідно знаходити найбільш оптимальне співвідношення фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперебійний процес виробництва та реалізації продукції, а також витрати по його розширенню та оновленню.

Отже, фінансова стійкість підприємства ТОВ «Готель Ужгород» є однією з найважливіших характеристик його фінансового стану. Аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на фінансову стійкість підприємства, дає змогу визначити рівень фінансового ризику, який пов'язаний із формуванням структури джерел капіталу, а, відповідно, і міру стабільності фінансової бази розвитку готельного підприємства на перспективу.

РОЗДІЛ 4

ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Організація системи безпеки підприємства готельного господарства

Безпека гостей в готелі є одним з найважливіших аспектів у готельному бізнесі. Адміністрація готелю повинна приділяти особливу увагу створенню безпечного середовища для своїх гостей, забезпечуючи не лише фізичну безпеку, а й захист їхніх особистих даних і майна. Це включає в себе регулярні перевірки систем безпеки, навчання персоналу щодо дій в екстрених ситуаціях, належне оснащення протипожежних систем і безпекових камер, а також розробку і виконання планів надзвичайних ситуацій. [44 та дод. Л].

Принциповими положеннями забезпечення безпеки готелю є:

- формування вичерпної множини цілей і завдань із забезпечення безпеки готелю;
- аналіз можливих загроз, ранжирування ймовірностей ризику і потенційного збитку;
- реалізація комплексного підходу і взаємного сумісництва організаційних, технічних та кадрових заходів і рішень:
 - мінімізація витрат за критерієм "ефективність/вартість";
 - забезпечення живучості, гнучкості і керованості комплексу безпеки;
 - можливість подальшого розвитку, модернізації і зміни конфігурації комплексу безпеки.

Поняття "безпеки" містить у собі не лише захист від кримінальних зазіхань, але створення запобіжних заходів забезпечення захисту від пожежі, вибуху й інших надзвичайних подій.

Ефективне вирішення проблеми безпеки готелю вимагає системного підходу, заснованого на аналізі функціонування об'єкта, виявленні найбільш вразливих зон і особливо небезпечних загроз, складання всіх можливих сценаріїв

кримінальних дій і вироблення адекватних заходів протидії. Комплексний підхід передбачає оптимальне сполучення організаційних, технічних і фізичних заходів попередження і своєчасного реагування на будь-яку небезпечну ситуацію. Ключового значення набуває правильний вибір технічних засобів і систем безпеки, їх правильне проектування, монтаж і обслуговування.

4.2. Техногенно-екологічна безпека системи цивільної оборони ТОВ «Готель «Ужгород» під час війни

Відповідно статуту в ТОВ «Готель» Ужгород» створена об'єктова аварійно-рятувальна служба, яка здійснює постійне обов'язкове обслуговування суб'єкту господарювання. Права та обов'язки сторін щодо забезпечення такого обслуговування визначаються договорами. Припинення службою обслуговування можливе у разі закриття об'єкта. Залучення служби до виконання аварійно-рятувальних робіт у разі виникнення надзвичайних ситуацій державного і регіонального рівня здійснюється відповідно до законодавства.

Робота служби організовується за об'єктовим принципом. Вирішення покладених на службу завдань забезпечують органи управління суб'єкту господарювання. Дислокація та організаційна структура підрозділів служби визначаються засновником (дод. М). Орган управління службою здійснює загальне керівництво служби; управляє силами підпорядкованої аварійно-рятувальної служби; приймає в установленому порядку рішення про утворення, реорганізацію або ліквідацію аварійно-рятувальної служби; -затверджує статут аварійно-рятувальної служби.

Під час техногенно-екологічної безпеки діє Положення про об'єктову комісію з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій системи цивільної оборони ТОВ «Готель «Ужгород» (дод. Н).

Об'єктова комісія є постійно діючим органом, який координує діяльність посадових осіб та структурних підрозділів інституту, пов'язану безпекою та захистом викладацького складу, обслуговуючого персоналу під час навчання,

реагуванням на надзвичайні ситуації природного та техногенно-екологічного походження. Комісія у своїй діяльності керується законодавчо-правовими документами з ЦО, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та цим Положенням.

Основними завданнями комісії є:

- координація діяльності посадових осіб, пов'язаної з функціонуванням об'єктової підсистеми єдиної державної системи по запобіганню і реагуванню на можливі аварії (катастрофи техногенно-екологічного характеру та стихійні лиха;
- організація керівництва проведенням робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

У період реагування на надзвичайні ситуації : [43].

- здійснює безпосереднє керівництво ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій;
- здійснює взаємодію з територіальними органами ЦО, місцевими адміністраціями та аварійними службами з евакуації людей надання потерпілим необхідної допомоги;
- вивчає обставини, що склалися, та готує інформацію начальним ЦО про вжиті заходи реагування на надзвичайну ситуацію та причини її виникнення;
- залучає до виконання робіт із ліквідації НС наявні формування ЦО та необхідних спеціалістів структурних підрозділів, використовуючи наявні матеріальні ресурси і запаси;
- організовує визначення розміру шкоди внаслідок надзвичайної ситуації.

При ліквідації наслідків лих та аварій головні обов'язки лягають на командира невоєнізованого формування. Він є прямим начальником особливого складу формування і несе особисту відповідальність за підготовку, дисципліну і моральний стан підлеглих, підтримання постійної готовності формування, своєчасного виконання задач, а також за збереження майна [45].

При зміні та виході із зони ураження командира невоєнізованого формування повинен:

- організувати зміну змін з розрахунком безперервного ведення рятувальних робіт;
- уточнити новій групі завдання;
- доповісти в штаб ЦО про зміну;
- організувати санітарну обробку людей і техніки;
- забезпечити підготовку формування до наступних дій в осередку ураження.

Ліквідація і реорганізація служби здійснюється за рішенням засновника, а також рішенням суду.

Висновки до розділу 4

Ефективне вирішення проблеми безпеки готелю вимагає системного підходу, заснованого на аналізі функціонування об'єкта, виявленні найбільш вразливих зон і особливо небезпечних загроз, складання всіх можливих сценаріїв кримінальних дій і вироблення адекватних заходів протидії. Комплексний підхід передбачає оптимальне сполучення організаційних, технічних і фізичних заходів попередження і своєчасного реагування на будь-яку небезпечну ситуацію. Ключового значення набуває правильний вибір технічних засобів і систем безпеки, їх правильне проектування, монтаж і обслуговування.

Під час техногенно-екологічної безпеки в умовах війни відповідно статуту в ТОВ «Готель» Ужгород» діє «Положення про об'єктову комісію з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій системи цивільної оборони ТОВ «Готель «Ужгород». Основними завданнями якої є: координація діяльності посадових осіб по запобіганню і реагуванню на можливі аварії; організація керівництва проведенням робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

Результатом кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне та практичне узагальнення управління фінансовою стабільністю підприємства готельного господарства. Внаслідок системного аналізу дослідження фінансової діяльності готельного підприємства ТОВ «Готель «Ужгород»» та ефективність її управління в сучасних умовах господарювання, нами були зроблені наступні висновки:

1. Сучасні підходи до визначення сутності поняття «фінансова стабільність підприємства» є неоднозначними і неповними, що не дає можливості врахувати увесь спектр складних фінансових відносин сучасного суб'єкта господарювання. При визначенні сутності цього поняття доцільно враховувати такі його змістовні характеристики, як комплексний характер взаємозв'язку з економічною стабільністю підприємства та динамічність досягнення і підтримання фінансової рівноваги в його діяльності. Фінансову стабільність підприємства визначено як його спроможність досягати стану фінансової рівноваги з урахуванням фактору часу. Виділено два види фінансової рівноваги і, відповідно, два види фінансової стабільності підприємства – короткострокову і довгострокову. Поняття «короткострокова фінансова стабільність» відображає здатність підприємства у короткостроковому періоді відповідати по всіх поточних зобов'язаннях і виключно за рахунок майна у грошовій формі. Поняття «довгострокова фінансова стабільність» відображає стабільний фінансовий стан підприємства у довгостроковому періоді, пов'язане з рухом усього майна (у грошовій і негрошовій формах) і ототожнюється з поняттям «фінансова стійкість». На основі систематизації різноманітних підходів до трактування поняття «фінансова стабільність підприємства» зроблено висновок, що це складна, динамічна багатофакторна система взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих процесів функціонування підприємства.

2. Рекомендовано використовувати для оцінки короткострокової фінансової стабільності показники ліквідності і платоспроможності, для довгострокової фінансової стабільності такі показники: показник вартості

чистих активів, коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу), коефіцієнт боргової залежності, коефіцієнт капіталізації, показник рентабельності власного капіталу. Для поглибленого аналізу фінансової стабільності та чинників, що впливають на її рівень, запропоновано групи показників: показники оцінки ефективності використання матеріально-технічних і трудових ресурсів, показники ділової (ринкової) активності, показники фінансових результатів діяльності.

3. Застосування у процесі оцінки аналізу фінансової стабільності підприємства нормативних коефіцієнтів, які традиційно використовуються для кількісної оцінки фінансової стабільності будь-якого виду економічної діяльності, є дискусійним питанням, оскільки не існує граничних значень коефіцієнтів, диференційованих за галузями. Запропоновано здійснювати оцінку показників фінансової стійкості підприємства за їх динамікою – напрямом змін (позитивні, від'ємні).

4. Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає ТОВ «Готель «Ужгород» - категорії 3***. Станом на грудень місяць 2023 року в ТОВ «Готелі «Ужгород» номерний фонд складає - 128 номерів на 182 місця. Для обслуговування гостей в готелі працюють 45 осіб. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2023 рр. становила 80 особи. Відповідно до потреб споживачів в умовах воєнного стану в ТОВ «Готель «Ужгород» відбулась повна реорганізація номерного фонду. В середньому ціни в ТОВ «Готель «Ужгород» у 2023 рік по відношенню до 2022 року в залежності від категорії номеру зросли на 30-35%, що обумовлено впливом факторів зовнішнього середовища.

5. Аналізуючи завантаженість номерів за 2022-2023 рр. можна відмітити, що найбільший попит національних та іноземних туристів на послуги готелю припадає на зимовий період до 95%. У літній період найвища завантаженість була у червні та липні місяці 2022 року 88,7 та 96,4%. Але у 2023 році завантаженість за цей період знизилась і склала 68,0-81,0%. На зниження

коефіцієнта завантаження вплинуло зменшення попиту туристів на послуги готелю іноземних громадян та значним скороченням доходів населення.

6. Проведений аналіз витрат у абсолютній зміні та визначення частки витрат у величині виручки (рівень витрат) свідчить про зменшення витрат на 1 гривню виручки, що вказує на підвищення ефективності функціонування готелю, тобто відзначається тенденція до скорочення витрат ТОВ «Готель «Ужгород» за 2022-2023рр. від 103% у 2022 році до 98% у 2023 році.

7. Аналіз показників прибутку (збитку) на 1 місце та рентабельність продукції (послуг) підтверджує негативну тенденцію, тобто готель у 2022–2023 рр. був збитковим. У 2023 році готель подолав кризовий стан і отримав прибуток. Аналіз фінансової стійкості і фінансового стану підприємства ТОВ «Готель «Ужгород»» виявив достатньо сильні місця в області управління фінансами. Але з нашого боку ми рекомендуємо приділити більше уваги детальному проробленню фінансової політики підприємства.

Розроблено комплекс заходів із реалізації основних детермінантів фінансової політики підприємства готельного господарства, які можуть забезпечити фінансову стабільність.

8. Стосовно довгострокової фінансової політики визначено додаткові джерела нагромадження власного капіталу підприємства, сформульовано критерії дивідендної політики, що сприятиме ефективному розподілу чистого прибутку на користь зростання капіталізації підприємства, доведено можливість зростання прибутковості (рентабельності) господарської діяльності підприємства завдяки гнучкій ціновій політиці і оптимізації операційних витрат у результаті запровадження сучасних методів управління стосовно окремих операційних бізнес-процесів (наприклад, аутсорсингу); запропоновано розширене трактування поняття «ризик втрати фінансової стабільності підприємства» і сформульовано критерій щодо визначення його допустимого рівня; доповнено методи нейтралізації ризику втрати фінансової стабільності шляхом диверсифікації та/або інтеграції діяльності суб'єктів господарювання.

При реалізації короткострокової фінансової політики підприємства пропонується спрямовувати діяльність на формування необхідного обсягу та оптимізацію структури оборотних активів, оптимізацію загального обсягу дебіторської заборгованості, контроль за оборотністю засобів у розрахунках, своєчасну інкасацію боргу, налагодження постійного моніторингу та контроль за надходженням і вибуттям власних грошових коштів.

Обґрунтовано доцільність організації фінансового планування на підприємствах готельного господарства на концептуальних засадах ризикоорієнтованого планування. Визначено етапи формування фінансового плану підприємства. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення оподаткування підприємства готельного господарства.

9. Майже всі показники ліквідності відповідають нормативним вимогам і лише коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році є незадовільним, оскільки складає 0,44, що виходить за межі норми (0,2-0,25), на відміну від 2023 року, коли цей показник склав 0,22. Але це пояснюється тим, що підприємство у 2022 році, крім грошових коштів, мало низький відсоток короткострокових фінансових вкладень в інші підприємства.

Отже, ТОВ «Готель Ужгород» досить раціонально використовує оборотні кошти і показує високі показники їх ліквідності.

Для підвищення фінансової стійкості підприємству ТОВ «Готель Ужгород» необхідно вишукувати резерви по збільшенню темпів нагромадження власних джерел, забезпеченню матеріальних оборотних засобів власними джерелами. Для оцінювання ефективності управління фінансовою стійкістю ТОВ «Готель Ужгород» на оперативному, тактичному і стратегічному рівнях рекомендується використовувати методи порівняльного аналізу, середніх величин, витратний, прибутковий.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV зі змін, та допов.
URL: [laws/show/436-15](http://laws.show/436-15).
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 №996-XIV в ред. від 01.07.2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
3. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств: навч. посібник [для самот. вивч. дисц.]. 3-тє вид., виправл. і доп. К. : Знання-Прес, 2009. 299 с.
4. Андрушків Б. М. Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. Антирейдерство: монографія. Тернопіль: Тернограф, 2012. 456 с.
5. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навчально-методичний посібник. К., 2009. 328 с.
6. Басюк Д. І., Мельник Д. О., Маршаленко М. П., Комплексний підхід до оцінки якості послуг готельних підприємств. Економіка та держава. № 3. 2019. С. 98-122.
7. Беялов Т. Е., Олійник А. В. Фінансова стійкість підприємства та шляхи її зміцнення. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . 2016. № 12(2). С. 22-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_12%282%29__6
8. Білик М.Д. Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмежицька Н.Ю. Фінансовий аналіз : навч. посібн. - К. : Вид-во КНЕУ, 2005. - 592 с.
9. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Ніка-Центр, 2013. 528 с.
10. Варналій З.С. Проблеми забезпечення фінансової стійкості суб'єктів малого та середнього бізнесу URL : www.ya.org.ua/brochure/2009/001/000.htm.
11. Гайдар С.М. Коефіцієнтний підхід до оцінки фінансової стійкості підприємств торгівлі. Торгівля і ринок : зб. наук. праць. 2009. №27. С. 443-449.

12. Гринкевич С.С. Економічні основи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкових перетворень. Науковий вісник НЛТУ України. 2008. Вип. 18 (5). С. 110-114.
13. Докієнко Л.М. Удосконалення процесу управління фінансовою стійкістю підприємств промисловості як необхідна передумова підвищення їх конкурентоздатності. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Зб. наук. праць. 2004. Вип. 4 (28). С. 76-90.
14. Завідна Л. Д., Голодрига М. Р. Система управління фінансовою стабільністю підприємства готельного господарства. // Global science: prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. (June 20-22, 2024). Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2024. Pp. 459-466. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-globalscience-prospects-and-innovations-20-22-06-2024-liverpul-velikobritaniya-arhiv/>.
15. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
16. Завідна Л.Д. Шляхи подолання фінансової кризи в умовах сучасних загроз. Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку: Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції Том 1 (м. Херсон - Кропивницький, 23.05.2023р.). ХДАЕУ, 2023. С.16-20. URL: https://www.researchgate.net/publication/374449364_article_1#fullTextFileContent
17. Завідна Л.Д., Бігар І.О. Управління фінансовою стійкістю готельного підприємства в умовах кризи. *Modern directions of scientific research development*. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2021. Pp. 911-920. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modern-directions-of-scientific-research-development-24-26-noyabrya-2021-goda-chikago-ssha-arhiv/>

18. Завідна Л.Д. Фінансова стійкість як передумова економічного розвитку підприємства. International Scientific Conference Information potential of socio-economic development of the state and regions: Conference Proceedings, April 20.2020. Gromadka, Poland: GOKiB. С. 151–155. DOI: 10.5281/zenodo.3776379
19. Завідна Л.Д., Ковбень А.В. Система управління потенціалом прибутковості готельного господарства. *Innovations and prospects of world science*. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. (December 1-3, 2021). Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2021. Pp.1077-1083. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-innovations-and-prospects-of-world-science-1-3-dekabrya-2021-goda-vankuver-kanada-arhiv/>.
20. Завідна Л.Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. / Concept of managing the strategic development of hotel industry enterprise. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 153. Дніпро: ПДАБА, 2020. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-9>
21. Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. / Formation of development strategy of hotel industry enterprise. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 1 (57). 2020. С. 120-125. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21>
22. Завідна Л.Д. Модель фінансової стратегії розвитку підприємства. / Model of financial strategy the development of an enterprise. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Вип. 50. Ч. 2. 2020. С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.50-31>
23. Завідна Л.Д. Оцінка фінансового потенціалу підприємства готельного господарства. / Evaluation of financial potential of hotel industry enterprise. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 154. Дніпро: ПДАБА, 2020. С.109–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-20>
24. Завідна Л.Д. Фінансовий потенціал підприємств готельного господарства. / Financial potential of hotel enterprises. *Науковий журнал «Причорноморські*

- економічні студії*. Вип. 53. 2020. С.75-80. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.53-11>
25. Завідна Л.Д., Ковалевська А.С. Стратегічне управління витратами операційної діяльності підприємств ресторанного господарства. The 4th International scientific and practical conference “The world of science and innovation” Internet-конф. (November 11-13, 2020) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2020. P. 377-383. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-the-world-of-science-and-innovation-11-13-noyabrya-2020-goda-london-velikobritaniya-arhiv/>
 26. Завідна Л., Кирич Н., Миколайчук І. Розвиток підприємства як ефективна платформа результативності економічної системи [Електронний ресурс] / Людмила Завідна, Наталія Кирич, Ірина Миколайчук// Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 1 (20). С. 118-130. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2019.01.118>
 27. Завідна Л.Д., Бойко В.О., Колеснікова К.С. Сучасна парадигма управління стратегічним розвитком підприємства. / Modern paradigm of management of strategic development of the enterprise. Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. *Collective monograph. Poland: Publishing House «Baltija Publishing»*, 2019. P. 544–564. URI : <http://hdl.handle.net/123456789/3388>
 28. Завідна Л. Д. Оцінка ризику в управлінні розвиток готельного бізнесу. *Економіка України. Управління Економікою: теорія і практика*. 2018. №6 (679). С. 13-25. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.06.013>
 29. Завідна Л.Д. Діагностика фінансового стану підприємства готельного господарства. *Науково-практичний журнал «Економіка та держава»*. № 4. 2018. С. 99–103. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/23.pdf
 30. Завідна Л. Д. Барна М.Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. Вип. № 1 (69). Ч.1. 2019. С.151-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-46>

31. Заюкова М.С. Теорія фінансової стійкості підприємства: монографія / М. С. Заюкова, О. В. Мороз, О. О. Мороз, Т. М. Кравченко, І. М. Кулік, Л. В. Мосійчук, І. Б. Паламар. Вінниця: УНІВЕРСУМ Вінниця, 2004. 155 с.
32. Лазоренко В. В. Оцінка фінансової стійкості підприємства сфери послуг методом оцінки коефіцієнтів. Причорноморські економічні студії. 2018. № 29. С. 128-132.
33. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання. Монографія К.: КНЕУ, 2001.
34. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2-ге вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури. 2012. 472с.
35. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с.
36. Малюта Л., Островська Г., Гладчук О. Напрями розвитку управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання "Соціально-економічні проблеми і держава"*. 2022. Вип. 2(27).С.131-143.
37. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (64). С. 174-184.
38. Маначинська Ю.А. Аналітична оцінка прибутку і рентабельності діяльності підприємств готельного господарства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2010_9/09-38.pdf
39. Масленніков Є.І. Механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3928>
40. Матейко С. В. Класифікація факторів впливу на фінансово-економічний стан підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2004. № 3. С. 133-137.

41. Мороз О. О., Шварц М. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах. // Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22-24 березня 2017р. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3175>.
42. Муза І.М. Проблеми розвитку фінансової стійкості підприємства в сучасній економіці. URL : <http://www.rusnauka.com>.
43. Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглев Х.Й., Руденко С.І. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посібник. К.: Кондор. 2008. 460 с.
44. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр Навчальної Літератури, 2013. 348 с.
45. Офіційний сайт ТОВ «Готель «Ужгород». URL: <http://www.hoteluzhgorod.com>
46. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль: Підручники і посібники, 2017. 512 с.
47. Островська Г.Й. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті максимізації його вартості. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2005. Вип. 1. С. 119–126.
48. Пастухова В. Стратегічний підхід в управлінні підприємством. *Економіка України*. 2009. №5. С. 39-45
49. Приймак І.І. Фінансова стійкість підприємства як об'єкт фінансового менеджменту. *Вісн. Львів, ун-ту. Серія економічна*. Вип. 44. Львів, 2010. С. 563-570.
50. Проценко Я.В. Управління фінансовою стабільністю підприємств готельного господарства в умовах кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 9 (184). С. 110-115.
51. Проценко Я.В. Методи управління фінансовою стабільністю підприємств готельного господарства. *Наук.-вироб. журн. «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2016. № 6. С. 103-108.
52. Ткаленко Я. М. Фінансова стійкість підприємства та фактори впливу на неї. URL : <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14508993787623.pdf>

53. Ткачук Л.М., Калугаряну Т.К., Шляхи покращення фінансового становища підприємств. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=63792>
54. Шевчук Н. С. Управління якістю послуг на підприємстві готельного господарства (на прикладі ТОВ «Готель «Ужгород») URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43191/1/dyplom_Shevchuk%20N_S_2023.pdf
55. Zavidna Liudmyla; Makarenko Petro M; Chepurda Ganna; Lyzunova Olena; Shmygol Nadiia. Strategy of Innovative Development as an Element to Activate Innovative Activities of Companies. Academy of Strategic Management Journal. Volume 18. Issue 4. 2019. P.1-6.
56. Zavidna Liudmyla, Trut Olha, Slobodianiuk Olha, Voronenko Iryna, Vartsaba Vira. Application of Anti-Crisis Measures for the Sustainable Development of the Regional Economy in the Context of Doing Local Business in a Post-COVID Environment. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 5, 2022 pp. 1685-1693. URL: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.170535>
57. Thompson A. A. (2017) Strategic Management: Concept and Cases / Arthur A. Thompson Jr, Margaret Peteraf Leon E. Williams Professor of Management, John E Gamble, A. J. Strickland III. McGraw-Hill Education; 21edition. 912 p.

ДОДАТКИ