

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра туризму і готельного господарства
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «Управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства в умовах воєнного стану»

Виконала: здобувачка 4 курсу
групи ГРС 2022-1

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва напрямку підготовки та спеціальності)

Леснікова Д.В.

(Прізвище та ініціали)

Керівник: Сегеда І.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: Жовтяк Г.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

« 20 » « червня » 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувачка Леснікова Д.В.
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії

Зав. кафедри ТiГГ

(назва)

доц., к. е. н. Писарева І.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« 20 » « _____ 06 _____ » 2026 р.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТіГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

« 01 » « 06 » 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Лесніковій Дар'ї Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства в умовах воєнного стану», керівник роботи Сегеда Ірина Василівна, доц., затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.05.2026 р. № 428-03.
2. Строк подання здобувачом роботи 20 червня 2026 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі документи, нормативно-правові акти, науково-технічна, періодична література, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, матеріали виробничої та передкваліфікаційної практик.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства. 2. Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки готельного підприємства на прикладі готелю «N». 3. Напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки готельного підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Аналіз підходів до визначення поняття «фінансово-економічна безпека підприємства». 2. Сутність фінансово-економічної безпеки готельного підприємства. 3. Основні особливості управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства. 4. Порівняльна характеристика методів оцінювання фінансово-економічної безпеки готельних підприємств. 5. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності готелю «N». 6. Результати оцінки впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на стан фінансово-економічної безпеки готелю «N». 7. Узагальнення концептуальних підходів до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки. 8. Результати інтегрально-експертного оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки готелю «N». 9. Результати факторного аналізу впливу критеріїв на інтегральний показник рівня фінансової безпеки готелю «N». 10. Класифікація загроз фінансово-економічній безпеці готелю. 11. Основні принципи управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства. 12. Розробка заходів з підвищення рівня фінансово-економічної безпеки готелю N.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Сегеда І.В		
Нормоконтроль	Покоłodна М.М.		

7. Дата видачі завдання 01.06.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>11.05. – 18.05</i>	
2.	<i>Робота над теоретичним розділом</i>	<i>19.05 – 23.05</i>	
3.	<i>Робота над аналітичним розділом</i>	<i>01.06 – 04.06</i>	
4.	<i>Робота над проєктним розділом</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7.	<i>Перевірка на плагіат. Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Здобувач

_____ Леснікова Д.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Сегеда І.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та ключові поняття фінансово-економічної безпеки підприємства	9
1.2. Специфіка управління фінансово-економічною безпекою у сфері готельного бізнесу	20
1.3. Методичні підходи до оцінювання та система індикаторів фінансово- економічної безпеки готельного підприємства	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ГОТЕЛЮ «N»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «N»	36
2.2. Дослідження фінансово-економічних результатів діяльності готелю «N»	46
2.3. Фактори впливу та критерії визначення рівня фінансово-економічної безпеки готельних підприємств	56
2.4. Комплексне оцінювання стану фінансово-економічної безпеки готелю «N»	69
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Аналіз впливу локальних показників на інтегральний індикатор фінансово-економічної безпеки готелю «N» із використанням методів факторного аналізу	82
3.2. Шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки готельних підприємств.....	89
3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення фінансово- економічної безпеки готелю «N».....	104
ВИСНОВКИ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119
ДОДАТКИ.....	124

ВСТУП

В умовах інтеграції економіки України до світового економічного простору та посилення процесів глобалізації ринку готельних послуг особливої актуальності набуває дослідження перспектив розвитку готельних підприємств і підвищення ефективності використання ними фінансових ресурсів. У зв'язку з цим важливого значення набувають питання забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств та організації постійного моніторингу її рівня.

Необхідність дослідження фінансово-економічної безпеки зумовлена низкою сучасних викликів, серед яких посилення конкурентної боротьби на ринку готельних послуг, нестача фінансових ресурсів для підтримання ліквідності та платоспроможності підприємств, зростання кількості збиткових і неплатоспроможних суб'єктів господарювання, а також потреба в адаптації підприємств до нестабільних умов функціонування. Особливої ваги ці проблеми набувають в умовах воєнного стану, який суттєво впливає на діяльність підприємств, формуючи додаткові зовнішні ризики, загрози та обмеження для ведення бізнесу.

З огляду на багатокомпонентний і динамічний характер фінансово-економічної безпеки особливої актуальності набувають питання застосування сучасних методів оцінювання, аналізу та прогнозування її рівня. Важливу роль також відіграє моделювання системи моніторингу фінансово-економічної безпеки, що дозволяє оперативно оцінювати зміни у діяльності підприємства, своєчасно реагувати на потенційні загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо забезпечення стабільного розвитку готельного підприємства.

Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є праці зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема, А.І. Берлacha, І.А. Бланка, З.С. Варналія, В. Геєця, Т.М. Іванюти, В.В. Каркавчука, Г.В. Козаченко, І.І. Нагорної, А.В. Лазаренко, В. Сенчагова, Й. Шумпетера та інших.

Попри вагомий внесок вітчизняних і зарубіжних науковців у дослідження

проблем фінансово-економічної безпеки підприємств, сучасні трансформації зовнішнього середовища, посилення впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків та нестабільність економічних процесів зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень у цій сфері. Особливої актуальності набувають питання оцінювання та управління фінансово-економічною безпекою підприємств, формування ефективної системи постійного моніторингу, удосконалення механізмів управління безпекою у структурно-функціональному аспекті, а також забезпечення стратегічної взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища.

Практична значущість зазначених проблем, а також необхідність пошуку ефективних управлінських рішень щодо забезпечення стабільного функціонування підприємств стали підставою для вибору теми кваліфікаційної роботи. Водночас слід зазначити, що в сучасній науковій економічній літературі відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до трактування поняття «фінансово-економічна безпека», що додатково підкреслює необхідність подальшого теоретичного дослідження даної категорії.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та сучасного стану фінансово-економічної безпеки готельного підприємства, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління нею.

Для досягнення поставленої мети у роботі були визначені та вирішені такі завдання:

- досліджено економічну сутність понять «фінансово-економічна безпека» та «управління фінансово-економічною безпекою»;
- розглянуто теоретико-методичні основи оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства;
- проведено оцінювання стану фінансово-економічної безпеки готельного підприємства на прикладі готелю «N»;
- розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня фінансово-економічної безпеки готельного підприємства та здійснено оцінювання їх

економічної ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства, а також напрями її вдосконалення.

Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері економічної безпеки, фінансового менеджменту та управління підприємствами. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: метод теоретичного узагальнення та абстрактно-логічний метод; метод порівняння; метод експертних оцінок; розрахунковий, індексний та інтегральний; факторний аналіз.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи для набору тексту використовувалася програма Microsoft Office Word, а для побудови таблиць, діаграм, графіків та розроблення презентаційних матеріалів – Microsoft Office Excel і Microsoft Office PowerPoint.

Результати проведеного дослідження мають практичне значення, оскільки у роботі запропоновано конкретні напрями підвищення рівня фінансово-економічної безпеки готелю «N», що сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку в сучасних умовах господарювання.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи – 140 сторінок, у тому числі основного тексту – 121 сторінка. Робота містить: 16 таблиць, 9 рисунків, 8 формул, список використаних джерел (50 найменувань, викладених на 6 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та ключові поняття фінансово-економічної безпеки підприємства

Фінансово-економічна безпека підприємства є складною та динамічною категорією, рівень якої постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До таких факторів належать фінансовий стан підприємства, ефективність управління ресурсами, ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, інфляційні процеси, зміни законодавства, економічна нестабільність та інші ризики зовнішнього середовища.

Формування ефективної системи фінансово-економічної безпеки дозволяє забезпечити стабільне функціонування готельного підприємства, підтримання його фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та створення умов для подальшого розвитку економічного потенціалу. Така система повинна бути спрямована на своєчасне виявлення ризиків і загроз, мінімізацію негативного впливу кризових факторів та забезпечення ефективного управління ресурсами підприємства.

У сучасних умовах посилення ринкової конкуренції забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств лише шляхом реактивного реагування на внутрішні та зовнішні загрози стає дедалі складнішим. Це пов'язано з обмеженістю фінансових і матеріальних ресурсів, недосконалістю систем управління, високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища та складністю прогнозування економічних змін. У зв'язку з цим на стратегічному рівні підприємства повинні орієнтуватися не лише на захист від потенційних ризиків і загроз, а й на ефективне використання можливостей зовнішнього середовища для реалізації власних стратегічних економічних інтересів.

Аналіз наукових підходів до трактування сутності економічної безпеки

суб'єктів господарювання свідчить про поступову зміну акцентів у дослідженнях: від забезпечення захисту внутрішніх компонентів підприємства до необхідності адаптації до змін зовнішнього середовища та мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів. Водночас більшість існуючих підходів недостатньо враховують аспект збереження та використання можливостей, які створює зовнішнє середовище для розвитку підприємства. Саме ефективне використання таких можливостей може забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

Зазначений напрям потребує подальшого дослідження в межах економічної теорії, стратегічного управління, менеджменту та інших наукових галузей. Особливо важливим є формування механізмів, які дозволять підприємствам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й максимально ефективно використовувати його потенціал для забезпечення власного розвитку та реалізації стратегічних інтересів.

Проблематика фінансово-економічної безпеки на різних рівнях економічної системи привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Особливу актуальність мають питання активної адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища, а також використання різних форм стратегічного партнерства та співробітництва як інструменту зміцнення економічної безпеки.

У сучасних умовах необхідно активізувати дослідження фінансово-економічної безпеки підприємств саме на стратегічному рівні, зокрема через використання можливостей, які надає зовнішнє середовище. Важливим є вивчення змісту та особливостей стратегічної взаємодії підприємства з різними суб'єктами зовнішнього середовища – партнерами, інвесторами, державними структурами, конкурентами та споживачами. Така взаємодія повинна здійснюватися на системній основі та бути спрямованою на забезпечення економічної безпеки й реалізацію стратегічних інтересів підприємства.

Разом із тим існуючий науково-методичний інструментарій забезпечення економічної безпеки при взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем потребує вдосконалення. Зокрема, недостатньо враховуються принципи синергії, компромісу та рефлексивного управління, а також необхідність узгодження економічних інтересів усіх учасників взаємодії. Важливого значення набуває застосування сучасних методів прогнозування, аналізу та координації розвитку взаємовідносин між суб'єктами господарювання.

У теорії перехідної економіки дотепер не сформовано єдиного підходу до політико-економічного трактування поняття економічної безпеки. Це пояснюється складністю та багатогранністю даної категорії, яка охоплює різні аспекти функціонування економічної системи. У світовій та вітчизняній економічній літературі сформувалися різноманітні наукові підходи до визначення сутності, структури та складових економічної безпеки, а також розроблено системи показників для оцінювання її рівня на різних рівнях економіки.

На сучасному етапі поняття безпеки охоплює не лише традиційні політичні та інституційні аспекти, а й широкий спектр економічних і соціальних чинників. До них належать стабільність національного виробництва, макроекономічна рівновага, підтримка наукового, кадрового та інноваційного потенціалу, демографічна безпека, подолання наслідків природних і техногенних катастроф, а також адаптація економічної системи до процесів глобалізації та зовнішніх економічних викликів.

На нашу думку, економічна безпека як об'єкт наукового дослідження полягає у забезпеченні захисту національної економіки від негативного впливу неконтрольованих ринкових процесів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В умовах перехідної економіки найбільшу загрозу становлять чинники, що стримують економічне зростання та погіршують соціально-економічний стан держави. Такі загрози можуть негативно впливати на стабільність економічної й політичної систем, посилювати соціальну напругу та знижувати

рівень життя населення, що в перспективі здатне спричинити серйозні соціально-економічні потрясіння.

У вітчизняній економічній науці досі не сформовано єдиного підходу до трактування поняття економічної безпеки в умовах трансформаційної економіки, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі. У більшості наукових праць економічна безпека розглядається переважно у контексті функціонування міжнародної економічної системи та пов'язується з такими проблемами, як нерівномірність економічного розвитку держав, зростання зовнішньої заборгованості, продовольчі кризи, циклічні коливання ринкової кон'юнктури та інші чинники дестабілізації світової економіки. Окремі науковці наголошують, що ефективний розвиток національної економіки можливий лише за умови забезпечення доступу до зовнішніх джерел сировини та енергетичних ресурсів, стабільного надходження іноземних інвестицій і вільного міжнародного обміну товарами та послугами [3].

Слід зазначити, що поняття економічної безпеки тісно пов'язується із захистом національних економічних інтересів. Проте єдиного підходу до визначення змісту таких інтересів на сьогодні не існує. Саме тому концепція економічної безпеки потребує постійного уточнення та адаптації відповідно до змін зовнішнього середовища, економічних умов та внутрішніх тенденцій розвитку держави.

У сучасних умовах економічна безпека охоплює не лише традиційні політичні та інституційні аспекти, а й широкий комплекс соціально-економічних факторів. До них належать забезпечення стабільного розвитку національного виробництва, підтримання макроекономічної рівноваги, розвиток наукового та кадрового потенціалу, демографічна безпека, подолання наслідків надзвичайних ситуацій і природних катастроф, а також адаптація національної економіки до умов глобалізації та міжнародної конкуренції.

На думку багатьох дослідників, економічна безпека як об'єкт наукового

аналізу передбачає захист економічної системи від негативного впливу непередбачуваних чинників, які можуть порушити стабільність та стійкість економічного розвитку. Особливого значення набуває проблема мінімізації втрат і збитків, які можуть виникати у кризові періоди. Саме тому деякі вчені пропонують розглядати економічну безпеку через систему критеріїв, спрямованих на зменшення негативних наслідків для держави, суспільства, підприємств та окремих громадян.

Економічна безпека підприємства розглядається як важлива складова загальної економічної безпеки держави. Значний науковий інтерес викликають підходи, у яких основна увага приділяється забезпеченню стабільності функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Зокрема, у працях Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова та О. М. Ляшенка економічна безпека підприємства трактується як здатність забезпечувати стабільне функціонування підприємства навіть за несприятливих умов, спричинених впливом зовнішніх факторів. Дослідники акцентують увагу на тому, що підприємство повинно постійно адаптуватися до змін ринкового середовища та своєчасно реагувати на потенційні загрози [4].

Т. Г. Васильців розглядає економічну безпеку підприємства через призму розвитку підприємництва та системи його регулювання. Відповідно до його підходу, економічна безпека підприємства – це стан захищеності життєво важливих інтересів суб'єктів господарювання від внутрішніх і зовнішніх загроз. Водночас дане трактування частково відрізняється від підходів інших дослідників, які наголошують на неможливості повного гарантування захищеності підприємства через постійні зміни зовнішнього середовища. Це пояснюється тим, що на діяльність підприємств суттєво впливають фактори, які практично не піддаються контролю, зокрема політична нестабільність, економічні кризи, інфляційні процеси чи глобальні фінансові потрясіння [5; 6].

Власні підходи до визначення економічної безпеки підприємства запропонували також В. В. Шликов та В. Тамбовцев. Зокрема, В. В. Шликов

визначає економічну безпеку підприємства як стан захищеності його життєво важливих інтересів від реальних і потенційних загроз та джерел небезпеки, орієнтований на мінімізацію витрат, збереження контролю над власністю та підтримання стабільного функціонування підприємства. Такий підхід акцентує увагу не лише на захисній функції економічної безпеки, а й на забезпеченні ефективності управління ресурсами підприємства в умовах ризику та невизначеності.

В. Тамбовцев трактує економічну безпеку підприємства як такий стан, за якого мінімізується ймовірність небажаних змін у характеристиках і параметрах діяльності підприємства, його майна та зовнішнього середовища. В основу свого підходу дослідник покладає концепцію «небажаних змін», відповідно до якої для кожного підприємства існують певні бажані та небажані зміни. Економічна безпека при цьому розглядається як здатність підприємства уникати негативних трансформацій, що перешкоджають досягненню стратегічних цілей та віддаляють його від бажаного стану розвитку.

У наукових працях А. Ілларіонова економічна безпека підприємства визначається через ефективне використання корпоративних ресурсів та підприємницького потенціалу. На думку дослідника, економічна безпека забезпечує максимально результативне використання ресурсів для стабільного функціонування підприємства, його динамічного науково-технічного та соціального розвитку, а також створює умови для захисту від негативного внутрішнього і зовнішнього економічного впливу. У своїй концепції автор детально розглядає всі складові діяльності підприємства, які можуть зазнавати впливу економічних загроз [7; 8].

Поняття фінансово-економічної безпеки підприємства є багатограним і досліджується в різних наукових підходах. Незважаючи на відмінності у трактуваннях, спільною рисою більшості визначень є акцент на наявності загроз внутрішнього та зовнішнього характеру. Для кожного підприємства такі загрози можуть мати індивідуальні особливості, що ускладнює формування

універсального визначення економічної безпеки. Водночас саме економічна безпека є базовою передумовою стабільного функціонування та розвитку будь-якого суб'єкта господарювання.

У наукових дослідженнях економічна безпека також розглядається як система внутрішніх і зовнішніх умов, які забезпечують ефективний та стабільний розвиток економіки. Такі умови повинні сприяти задоволенню потреб суспільства, держави та окремої особи, підтримувати конкурентоспроможність економіки на міжнародному рівні та забезпечувати захист від різноманітних ризиків, загроз і можливих втрат.

Особливе місце в системі економічної безпеки займають фінансово-кредитна та валютна безпека. Вони визначаються як сукупність умов, що забезпечують стабільне функціонування економічної системи, її динамічний розвиток, фінансову стійкість та здатність задовольняти економічні інтереси держави, підприємств і населення.

На думку М. Кошинової, важливою складовою економічної безпеки є соціальна безпека, яка полягає у захисті особистості, соціальних груп і суспільства від порушення їхніх життєво важливих інтересів, прав та свобод [9]. Такий підхід підкреслює взаємозв'язок економічної та соціальної стабільності у забезпеченні сталого розвитку держави й підприємств.

Економічна безпека як одна з базових категорій економічної науки відображає складну систему взаємодії між внутрішніми суб'єктами економіки та зовнішнім середовищем в умовах розширеного відтворення. Її рівень визначається здатністю економічної системи забезпечувати та реалізовувати економічні інтереси суспільства, підприємств і населення, а також досягати такого рівня розвитку, за якого задовольняються потреби окремих осіб, родин і соціальних груп.

Розв'язання проблеми забезпечення економічної безпеки потребує комплексного підходу, який доцільно розглядати через три основні напрями: кількісний, якісний та соціально-економічний. Такий підхід дозволяє всебічно

оцінити рівень безпеки та врахувати як фінансові показники діяльності підприємства, так і якість управління, соціальні аспекти та вплив зовнішнього середовища.

У межах даного дослідження економічна безпека підприємства розглядається як стан суб'єкта господарювання, за якого ключові аспекти його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності характеризуються високим рівнем захищеності від негативних змін, спричинених впливом зовнішніх і внутрішніх загроз.

Для підприємств готельного господарства особливого значення набуває якісний аспект обслуговування, який безпосередньо впливає на рівень фінансово-економічної безпеки. Висока якість сервісу сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелю, зростанню лояльності клієнтів та забезпеченню стабільних фінансових результатів діяльності. Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення системи пошуку та відбору персоналу, його професійну адаптацію, підвищення кваліфікації та оцінювання результативності праці працівників [10].

У сучасній економічній науці існують різні підходи до визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства, що пояснюється складністю та багатогранністю даної категорії. Одні науковці розглядають фінансово-економічну безпеку як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатний забезпечити стабільність його функціонування та розвитку. Інші дослідники акцентують увагу на ефективності використання фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів, які дозволяють підприємству підтримувати конкурентоспроможність і фінансову стійкість. Окремий підхід пов'язує фінансово-економічну безпеку із здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на ризики та використовувати ринкові можливості для досягнення стратегічних цілей. Також поширеним є ресурсно-функціональний підхід, відповідно до якого фінансово-економічна безпека визначається через

ефективне функціонування всіх складових діяльності підприємства – фінансової, виробничої, кадрової, інвестиційної та управлінської. У табл. 1.1 представлено аналіз підходів до визначення поняття «фінансово-економічна безпека підприємства».

Таблиця 1.1

Аналіз підходів до визначення поняття «фінансово-економічна безпека підприємства»

Автор	Трактування поняття «фінансово-економічна безпека»
Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьова та О.М. Ляшенко	«можливість забезпечення стабільності підприємства в різноманітних умовах, у тому числі і в несприятливих, які виникають у зовнішньому середовищі незалежно від характеру його впливу на діяльність підприємства, обсягу і характеру внутрішніх змін»
Д. Ковальов та Т. Сухорукова	«захищеність діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноваріантні загрози чи прилаштуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності»
Т.Г. Васильців	«такий стан системи регулювання, а також рівень розвитку підприємництва, при якому дотримуються гарантії захищеності життєво важливих інтересів окремих суб'єктів підприємницької діяльності та підприємництва взагалі від внутрішніх та зовнішніх загроз»
В.В. Шликов	«стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз»
В. Тамбовцев	«стан підприємства, що характеризується вірогідністю небажаної зміни певних якостей, параметрів належного йому майна і такого, що торкається його зовнішнього середовища (менше відповідної межі)»
А. Ілларіонов	«такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найефективніше їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішньому та зовнішньому економічному впливу»
Таким чином: 1) фінансово-економічна безпека підприємства – це такий стан суб'єкта господарювання, за якого життєво важливі складові його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності характеризуються високим рівнем захищеності від небажаних змін під впливом зовнішніх загроз; 2) під фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання пропонується вважати характеристику суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність реалізувати власні інтереси при певних зовнішніх умовах завдяки захисту від існуючих і потенційних загроз та використанню можливостей, що надає зовнішнє середовище	

Базуючись на даному визначенні, в подальшому ми будемо вважати, що показник фінансово-економічної безпеки не є абсолютним. Тобто, його потрібно вимірювати у системі координат, орієнтованій на множину існуючих зовнішніх загроз. Це означає, що один і той же рівень фінансово-економічної захищеності підприємства може призводити до різних рівнів фінансово-економічної безпеки, залежно від сили негативного впливу тієї чи іншої зовнішньої загрози: в умовах відсутності загроз існуючий рівень захищеності може забезпечити достатній рівень безпеки; але якщо загрози стають реальними, то для збереження поточного рівня економічної безпеки підприємству доведеться нарощувати рівень економічної захищеності, тим самим збільшуючи можливості супротиву небажаним змінам.

Отже, наша авторська позиція полягає в трактуванні змісту фінансово-економічної безпеки підприємств як забезпечення реалізації їхніх стратегічних інтересів на основі використання можливостей зовнішнього середовища за умови продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища (рис.1.1).

Враховуючи це, фінансово-економічна безпека суб'єкта господарювання розглядається як характеристика, що відображає його здатність до реалізації власних інтересів у певних зовнішніх умовах завдяки захисту від існуючих і потенційних загроз та використанню можливостей, що надає зовнішнє середовище. Інтереси підприємства відображають усвідомлені реалізовані та потенційно можливі потреби підприємства короткострокового та довгострокового характеру, які відрізняються стійкістю, наполегливістю у досягненні визначеної мети та ефективністю. Ці інтереси формуються та узгоджуються з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, які є найбільш значущими для фінансово-економічної безпеки підприємства, і відображають їхню індивідуалізацію та відсутність повної єдності, наявність протиріч у економічних інтересах, що є як внутрішнім джерелом розвитку економічних відносин, так і джерелом виникнення загроз для економічного стану підприємства.



Рис. 1.1. Сутність фінансово-економічної безпеки готельного підприємства

1.2. Специфіка управління фінансово-економічною безпекою у сфері готельного бізнесу

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки питання забезпечення фінансово-економічної безпеки готельних підприємств набуває особливої актуальності. Готельний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, змін споживчого попиту та значного впливу економічних, політичних і соціальних факторів. Саме тому ефективне управління фінансово-економічною безпекою є однією з ключових умов стабільного функціонування та довгострокового розвитку готельного підприємства.

Управління фінансово-економічною безпекою в готельному бізнесі являє собою комплекс заходів, спрямованих на попередження, мінімізацію та нейтралізацію загроз, які можуть негативно впливати на фінансовий стан, конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства. Особливістю готельної сфери є висока залежність від зовнішніх чинників, серед яких політична стабільність, рівень туристичних потоків, сезонність попиту, валютні коливання, інфляційні процеси та зміни купівельної спроможності населення.

Важливим аспектом управління фінансово-економічною безпекою є забезпечення фінансової стійкості готельного підприємства. Для цього необхідно здійснювати постійний моніторинг фінансових показників, аналізувати рівень доходів і витрат, контролювати рентабельність діяльності та оцінювати ризики втрати ліквідності. Значну роль у забезпеченні безпеки відіграє також ефективна система управління витратами, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити прибутковість діяльності.

Особливого значення набуває управління ризиками в готельному бізнесі. До основних ризиків належать фінансові, інвестиційні, кадрові, маркетингові, інформаційні та репутаційні ризики. Для мінімізації їхнього негативного впливу підприємствам необхідно впроваджувати системи прогнозування та раннього

виявлення загроз, формувати резерви фінансової стійкості, диверсифікувати джерела доходів та застосовувати сучасні методи стратегічного управління.

Не менш важливим елементом є кадрова безпека, оскільки якість готельних послуг значною мірою залежить від професіоналізму персоналу. У зв'язку з цим підприємствам необхідно забезпечувати ефективну систему мотивації працівників, підвищення кваліфікації, контроль за дотриманням корпоративних стандартів і формування позитивного психологічного клімату в колективі.

В умовах цифровізації економіки важливу роль у системі фінансово-економічної безпеки відіграє інформаційна безпека. Готельні підприємства активно використовують цифрові системи бронювання, електронні платіжні сервіси та бази даних клієнтів, що потребує належного захисту інформації від кіберзагроз, витоку даних і несанкціонованого доступу.

Управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства має низку специфічних особливостей, які обумовлені характером функціонування готельного бізнесу, високим рівнем конкуренції та значною залежністю від зовнішнього середовища. Ефективна система безпеки повинна забезпечувати стабільне функціонування підприємства, підтримання його конкурентоспроможності та здатність своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні загрози.

Однією з ключових особливостей управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства є його комплексний характер. Забезпечення безпеки охоплює не лише фінансову сферу, а й кадрову, маркетингову, інформаційну, інвестиційну та організаційну складові діяльності. Усі ці елементи тісно взаємопов'язані між собою, а порушення в одній сфері можуть негативно впливати на загальний рівень економічної стійкості підприємства.

Важливою особливістю є висока залежність готельного бізнесу від зовнішніх факторів. На діяльність готелів значний вплив мають політична ситуація, економічна стабільність держави, рівень доходів населення, туристичні потоки, сезонність попиту, валютні коливання, інфляційні процеси та епідеміологічні чи воєнні ризики. У зв'язку з цим система управління

фінансово-економічною безпекою повинна бути гнучкою та адаптивною до швидких змін ринкового середовища.

Ще однією особливістю є необхідність постійного моніторингу фінансового стану підприємства. Управління фінансово-економічною безпекою передбачає регулярний аналіз показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності. Це дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та приймати ефективні управлінські рішення для запобігання кризовим ситуаціям.

Суттєву роль у системі безпеки готельного підприємства відіграє управління ризиками. У готельному бізнесі ризики можуть бути пов'язані зі зниженням попиту, погіршенням якості послуг, репутаційними втратами, кадровими проблемами, нестачею фінансових ресурсів або технічними збоями. Тому важливим завданням управління є прогнозування можливих загроз, оцінювання рівня ризику та розробка заходів щодо їх мінімізації.

Особливістю управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства є також значна роль людського фактору. Якість готельних послуг безпосередньо залежить від професійного рівня персоналу, культури обслуговування та ефективності внутрішньої комунікації. У зв'язку з цим важливими напрямками управління виступають кадрова політика, система мотивації працівників, підвищення кваліфікації та формування позитивного психологічного клімату в колективі.

В сучасних умовах особливого значення набуває інформаційна безпека готельного підприємства. Використання електронних систем бронювання, онлайн-платежів, CRM-систем та цифрових каналів комунікації потребує надійного захисту інформації від кіберзагроз, витоку персональних даних клієнтів та несанкціонованого доступу до внутрішніх систем підприємства.

Ще однією характерною рисою є орієнтація на потреби споживачів та підтримання високого рівня сервісу. Конкурентоспроможність готельного підприємства значною мірою визначається якістю обслуговування, рівнем задоволеності клієнтів і репутацією на ринку. Саме тому система управління фінансово-економічною безпекою повинна враховувати маркетингові аспекти

діяльності та забезпечувати стабільне формування попиту на готельні послуги.

Таким чином, управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства має багатокомпонентний і динамічний характер. Воно потребує комплексного підходу до управління фінансовими ресурсами, ризиками, персоналом, інформацією та конкурентними перевагами, що дозволяє забезпечити стабільне функціонування підприємства та його ефективний розвиток у довгостроковій перспективі. Таким чином, управління фінансово-економічною безпекою в готельному бізнесі має комплексний характер і передбачає поєднання фінансових, організаційних, маркетингових, кадрових та інформаційних заходів.

Ефективна система безпеки дозволяє готельному підприємству своєчасно реагувати на ризики, підтримувати конкурентоспроможність, забезпечувати стабільний розвиток та зміцнювати свої позиції на ринку готельних послуг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні особливості управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства

Складова безпеки	Характеристика	Основні заходи управління
Фінансова безпека	Забезпечення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості	Контроль витрат, аналіз доходів, бюджетування
Кадрова безпека	Захист від кадрових ризиків та підвищення ефективності персоналу	Навчання персоналу, мотивація, контроль якості праці
Маркетингова безпека	Підтримання конкурентоспроможності та попиту на послуги	Маркетингові дослідження, реклама, програми лояльності
Інформаційна безпека	Захист інформаційних систем та даних клієнтів	Антивірусний захист, резервне копіювання, кібербезпека
Інвестиційна безпека	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства	Оптимізація структури капіталу, оцінка інвестиційних ризиків
Репутаційна безпека	Формування позитивного іміджу готелю	Контроль якості обслуговування, робота з відгуками

Зовнішні чинники, що впливають на формування фінансово-економічної безпеки готельного підприємства, базуються на характеристиках готельного продукту, які забезпечують додаткову цінність для споживачів шляхом скорочення їхніх витрат або підвищення привабливості готельних послуг. Саме ці чинники сприяють зростанню ринкової вартості підприємства та дозволяють встановлювати вищий рівень цін порівняно з конкурентами, послуги яких мають нижчу споживчу цінність.

Фінансово-економічна безпека готелю являє собою комплексний стан захищеності його стратегічно важливих інтересів від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть негативно позначитися на стабільності функціонування, конкурентоспроможності та перспективності розвитку підприємства. Такий стан формується в результаті цілеспрямованої діяльності адміністрації та персоналу готелю шляхом реалізації системи правових, економічних, організаційних, інженерно-технічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної та безперервної діяльності підприємства.

Фінансово-економічна безпека готелю повинна розглядатися як складна багаторівнева система, що охоплює всі напрями діяльності підприємства – від управління фінансовими ресурсами до забезпечення якості обслуговування, кадрової стабільності та захисту комерційної інформації. Її основною метою є створення умов для стійкого розвитку готельного підприємства, мінімізації ризиків і забезпечення його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Поняття фінансово-економічної безпеки готелю доцільно аналізувати з кількох позицій. По-перше, стан захищеності не є статичним, а виступає безперервним динамічним процесом, який потребує постійного моніторингу, оцінювання та вдосконалення механізмів управління. По-друге, суттєву небезпеку для діяльності готелю можуть становити не лише зовнішні чинники, а й внутрішні загрози, зокрема неефективне управління, низький рівень організації праці, недостатня кваліфікація персоналу, фінансові помилки чи конфлікти в колективі. По-третє, система фінансово-економічної безпеки

готельного підприємства функціонує у взаємозв'язку із державною системою забезпечення безпеки та базується на чинному законодавстві, державному регулюванні й нормативно-правовому забезпеченні.

Управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства є одним із ключових напрямів забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку готельного бізнесу. В сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, посилення конкуренції, економічних криз, інфляційних процесів і воєнних ризиків саме ефективна система фінансово-економічної безпеки дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність та уникати значних фінансових втрат.

Основне значення управління фінансово-економічною безпекою полягає у забезпеченні стабільності діяльності готельного підприємства та захисті його економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз. Така система сприяє підтриманню фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та прибутковості підприємства, що є необхідною умовою його довгострокового функціонування.

Важливе значення управління фінансово-економічною безпекою полягає також у своєчасному виявленні та мінімізації ризиків. Для готельного бізнесу характерними є ризики зниження попиту, сезонних коливань, зростання витрат, валютних змін, нестабільності туристичних потоків, кадрових проблем та репутаційних втрат. Ефективне управління дозволяє оперативно реагувати на такі загрози та запобігати виникненню кризових ситуацій.

Крім того, система управління фінансово-економічною безпекою сприяє підвищенню конкурентоспроможності готельного підприємства. Завдяки раціональному використанню ресурсів, ефективному управлінню витратами, удосконаленню цінової політики та підтриманню високого рівня сервісу підприємство отримує можливість зміцнювати свої позиції на ринку готельних послуг.

Особливого значення набуває забезпечення інвестиційної привабливості готельного підприємства. Стабільний фінансовий стан, ефективна система

управління ризиками та прозорість фінансової діяльності формують позитивний імідж підприємства для потенційних інвесторів і партнерів, що створює умови для залучення додаткових фінансових ресурсів та реалізації інноваційних проєктів.

Управління фінансово-економічною безпекою також має важливе соціально-економічне значення, оскільки сприяє забезпеченню стабільної роботи персоналу, підвищенню якості обслуговування клієнтів та формуванню позитивної репутації готелю. Високий рівень безпеки дозволяє створювати сприятливі умови для розвитку підприємства, підвищення довіри споживачів та зміцнення лояльності клієнтів.

Таким чином, управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства є необхідною умовою його ефективної діяльності, стабільного розвитку та адаптації до змін ринкового середовища. Воно забезпечує захист економічних інтересів підприємства, підвищує рівень його фінансової стійкості та створює передумови для довгострокового успіху в умовах сучасного конкурентного середовища.

1.3. Методичні підходи до оцінювання та система індикаторів фінансово-економічної безпеки готельного підприємства

Система забезпечення фінансово-економічної безпеки готельного підприємства характеризується відкритістю та динамічністю, оскільки її функціонування постійно залежить від змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим ефективне управління фінансово-економічною безпекою повинно враховувати не лише поточний стан діяльності підприємства, а й перспективні тенденції розвитку ринку, трансформації споживчих потреб, зміни конкурентного середовища, економічної ситуації та нормативно-правового регулювання. Важливим аспектом є також урахування синергетичного ефекту різних факторів, коли одночасний вплив декількох загроз або негативних змін може спричинити суттєве погіршення результатів

діяльності готельного підприємства.

У процесі формування механізму управління фінансово-економічною безпекою особливу роль відіграє принцип антиципації. Його сутність полягає у своєчасному виявленні, аналізі та прогнозуванні можливих змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства. Це означає, що система управління безпекою повинна мати превентивний характер та бути спрямованою не лише на реагування на вже існуючі проблеми, а й на попередження потенційних ризиків і загроз ще до їх виникнення.

Застосування принципу антиципації забезпечує готельному підприємству можливість швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, мінімізувати фінансові втрати та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності. Для цього необхідним є систематичний моніторинг фінансових показників, дослідження попиту на готельні послуги, оцінювання змін у поведінці споживачів, аналіз діяльності конкурентів, а також оперативне реагування на політичні, економічні та соціальні ризики.

Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки готельного підприємства здійснюється за допомогою комплексу методів та системи індикаторів, які дають змогу визначити рівень фінансової стійкості, ефективності функціонування, надійності та здатності підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Таке оцінювання є важливою основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування ефективної стратегії розвитку готельного підприємства.

До основних методів оцінювання фінансово-економічної безпеки готельного підприємства відносяться:

- SWOT-аналіз;
- інтегральний метод оцінки;
- індикативний підхід;
- економіко-математичне моделювання;
- коефіцієнтний аналіз;
- метод експертних оцінок;

– порівняльний аналіз.

Основні індикатори фінансово-економічної безпеки готельного підприємства:

- динаміку доходів і витрат;
- обсяг прибутку;
- фінансову стійкість підприємства;
- рівень ліквідності та платоспроможності;
- показники рентабельності діяльності;
- інвестиційну привабливість підприємства;
- рівень завантаженості номерного фонду;
- конкурентоспроможність готельних послуг;
- рівень кадрової стабільності;
- ступінь ризикованості господарської діяльності.

Фінансово-економічна безпека готелю являє собою стан надійної захищеності його стратегічно важливих інтересів від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть перешкоджати стабільному функціонуванню та розвитку підприємства. Такий стан формується в результаті цілеспрямованої діяльності адміністрації та персоналу готелю шляхом реалізації комплексу правових, економічних, організаційних, інженерно-технічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективності діяльності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Фінансово-економічна безпека готельного підприємства є складною багатокомпонентною системою, яка охоплює всі напрями його функціонування – фінансову, кадрову, інформаційну, маркетингову, інвестиційну та організаційну сфери. Її основною метою є забезпечення стабільного розвитку підприємства, збереження його ресурсного потенціалу, підтримання високого рівня якості послуг та створення умов для довгострокового успіху на ринку готельних послуг.

Поняття фінансово-економічної безпеки готелю доцільно розглядати з

кількох ключових позицій. По-перше, стан захищеності підприємства має динамічний характер, оскільки він постійно змінюється під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Це вимагає безперервного контролю, аналізу та вдосконалення системи управління безпекою. По-друге, внутрішні загрози можуть бути не менш небезпечними, ніж зовнішні. До них належать неефективне управління, помилки у фінансовому плануванні, недостатня кваліфікація персоналу, конфлікти в колективі, низький рівень сервісу або порушення інформаційної безпеки. По-третє, система фінансово-економічної безпеки готельного підприємства функціонує у взаємозв'язку з державною системою забезпечення безпеки та реалізується на основі чинного законодавства, нормативно-правових актів і державного регулювання господарської діяльності.

Оскільки система забезпечення фінансово-економічної безпеки готельного підприємства є відкритою та динамічною, ефективний механізм управління повинен враховувати постійні зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Особливе значення має своєчасне врахування змін у поведінці споживачів, конкурентному середовищі, економічній ситуації, податковій політиці, рівні інфляції, туристичних потоках та нормативно-правовому забезпеченні діяльності готельного бізнесу. Крім того, важливим є врахування синергетичного впливу факторів, коли одночасна дія кількох ризиків або загроз може спричинити значно серйозніші наслідки для підприємства, ніж кожен із них окремо.

У процесі формування механізму управління фінансово-економічною безпекою важливе місце займає принцип антиципації. Його сутність полягає у своєчасному виявленні, аналізі та прогнозуванні можливих змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємства. Реалізація цього принципу передбачає не лише реагування на вже існуючі проблеми, а й випереджальне управління ризиками, спрямоване на попередження потенційних загроз ще до моменту їх виникнення.

Принцип антиципації забезпечує готельному підприємству можливість

швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, мінімізувати фінансові втрати та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності. Для цього підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг фінансових показників, аналізувати попит на готельні послуги, оцінювати зміни в поведінці споживачів, відстежувати діяльність конкурентів, а також оперативно реагувати на економічні, політичні, соціальні та технологічні ризики.

Таким чином, управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства повинно мати комплексний, системний та превентивний характер. Ефективна система безпеки забезпечує не лише захист підприємства від загроз, але й створює умови для стабільного функціонування, підвищення конкурентоспроможності, зростання інвестиційної привабливості та досягнення стратегічних цілей розвитку готельного бізнесу (рис. 1.2).

Економічна безпека підприємства є багатогранною та складною економічною категорією, яка охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, що визначають рівень захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. Її структура не є сталою, оскільки окремі складові можуть змінювати свою значущість залежно від етапу розвитку підприємства, специфіки його діяльності, стану ринкового середовища та впливу ризикових факторів. Для кожного підприємства набір і пріоритетність складових економічної безпеки визначаються індивідуально та можуть трансформуватися у різні періоди часу.

Для більш повного розуміння сутності економічної безпеки доцільно розглянути її через призму основних складових, які формують загальний рівень стійкості та ефективності функціонування підприємства. Однією з ключових складових є стала складова економічної безпеки.

Стала складова (S_0)

Стала складова економічної безпеки характеризує поточний стан ресурсного потенціалу підприємства, який сформувався внаслідок попередньої господарської діяльності та впливу різноманітних внутрішніх і зовнішніх загроз у минулих періодах.

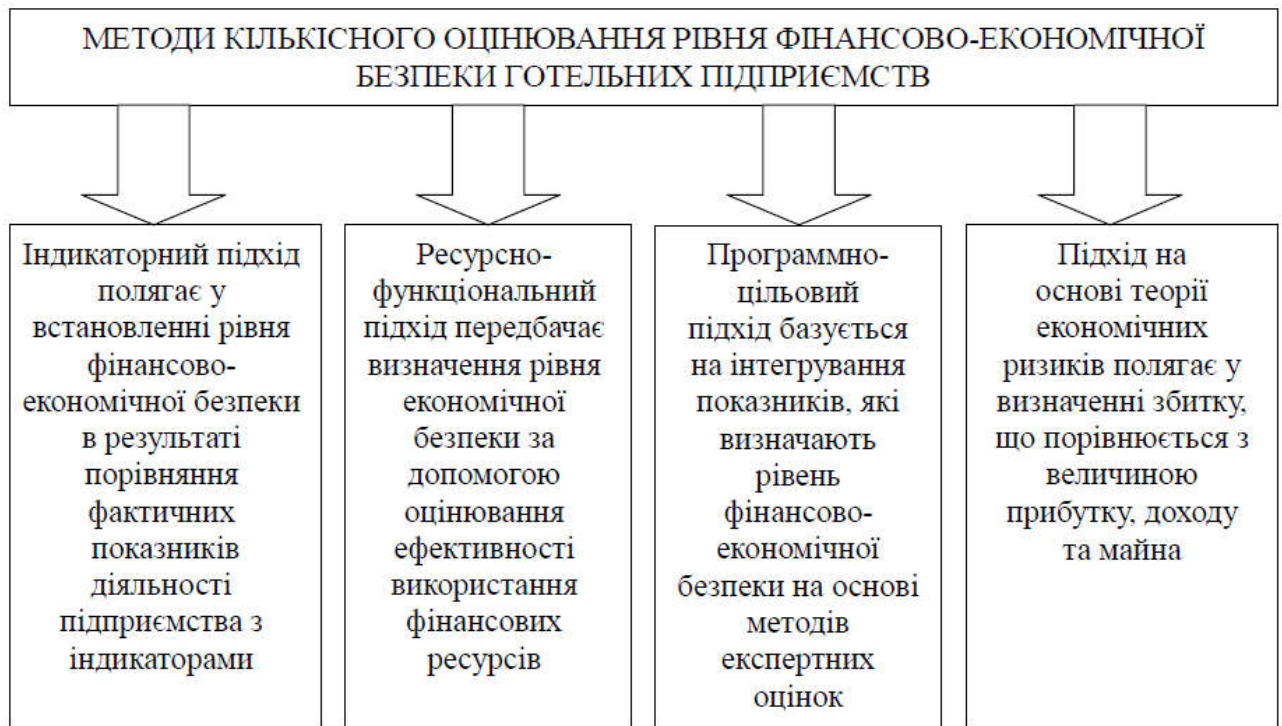


Рис. 1.2. Методи кількісного оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки готельних підприємств [17,18,19]

Вона відображає накопичені фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні та організаційні ресурси, що забезпечують можливість підприємства здійснювати стабільну діяльність та реалізовувати стратегічні цілі розвитку.

Дана складова є своєрідною базою економічної безпеки підприємства, оскільки саме вона визначає його поточні фінансово-економічні можливості, рівень конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. До основних характеристик сталої складової належать рівень фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, забезпеченості ресурсами, якість управління, стан матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу.

Особливе значення стала складова має для підприємств готельного бізнесу, діяльність яких значною мірою залежить від накопиченого ресурсного потенціалу, рівня сервісу, репутації та якості організації управління. Саме попередні результати діяльності формують можливості готельного підприємства щодо подальшого розвитку, модернізації послуг, залучення

інвестицій та підтримання стабільного попиту на ринку.

Крім того, стала складова економічної безпеки відображає рівень готовності підприємства до протидії ризикам і кризовим явищам. Якщо підприємство має достатній фінансовий резерв, ефективну систему управління, кваліфікований персонал та позитивний імідж, воно здатне більш успішно реагувати на зовнішні виклики та мінімізувати негативні наслідки економічної нестабільності.

Таким чином, стала складова економічної безпеки виступає фундаментом для забезпечення стабільності функціонування підприємства, формування його стратегічного потенціалу та підтримання належного рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [17].

Динамічна складова поточного періоду (S1)

Динамічна складова поточного періоду характеризує здатність системи управління підприємством ефективно функціонувати та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах дії внутрішніх і зовнішніх деструктивних чинників у конкретний момент часу. Вона відображає рівень адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, оперативність реагування на ризики, а також ефективність механізмів контролю та координації діяльності.

Ця складова безпосередньо пов'язана з якістю менеджменту, рівнем професійної підготовки персоналу, ефективністю системи планування та швидкістю прийняття рішень. У сучасних умовах господарювання підприємства постійно стикаються з нестабільністю ринку, змінами споживчого попиту, посиленням конкуренції, коливанням валютних курсів, інфляційними процесами та іншими ризиками. Саме тому динамічна складова поточного періоду визначає здатність підприємства підтримувати стабільність функціонування та мінімізувати негативний вплив загроз у короткостроковій перспективі.

Для підприємств готельного бізнесу дана складова має особливе значення, оскільки готельна сфера характеризується високою залежністю від сезонності, туристичних потоків, репутації та змін у поведінці споживачів. У таких умовах

ефективне управління повинно забезпечувати постійний моніторинг ринку, оперативне коригування цінової політики, контроль витрат, підтримання належного рівня сервісу та швидке реагування на кризові ситуації.

Динамічна складова, орієнтована на результати майбутнього періоду (S_2)

Динамічна складова, спрямована на забезпечення результатів діяльності у майбутньому періоді, являє собою сукупність управлінських заходів, реалізованих у межах чинної системи менеджменту або в процесі формування нової управлінської архітектури підприємства. Її головне призначення полягає не лише в адаптації підприємства до наявних загроз, але й у створенні сприятливих умов для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності в майбутньому.

Дана складова охоплює стратегічне планування, прогнозування розвитку ринку, формування інвестиційної політики, впровадження інновацій, модернізацію матеріально-технічної бази, цифровізацію управління та вдосконалення системи обслуговування. Вона характеризує здатність підприємства не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й активно впливати на формування власних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Для готельних підприємств реалізація динамічної складової майбутнього періоду може проявлятися у впровадженні сучасних технологій бронювання, розширенні спектра послуг, розвитку програм лояльності, підвищенні рівня енергоефективності, модернізації номерного фонду та створенні нових туристичних продуктів. Такі заходи сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню рівня його фінансово-економічної безпеки.

Отже, загальне категоріальне розуміння економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як результат взаємодії трьох ключових складових – сталої складової (S_0), динамічної складової поточного періоду (S_1) та динамічної складової, орієнтованої на майбутній розвиток (S_2). Саме поєднання накопиченого ресурсного потенціалу, ефективного поточного управління та стратегічної орієнтації на перспективний розвиток забезпечує

здатність підприємства підтримувати стабільне функціонування, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати високий рівень фінансово-економічної безпеки у довгостроковій перспективі.

$$ES = F \{ S_0 * q_0 * S_1 * q_1 * S_2 * q_2 \} \quad (1.1)$$

де q_0 , q_1 та q_2 – коефіцієнти значущості для підприємства складових економічної безпеки в певний момент дослідження.

Одним із ключових етапів реалізації механізму управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства є формування достатнього ресурсного резерву, який може використовуватися для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства. Такий резерв виконує роль стабілізаційного елемента системи безпеки та сприяє реалізації процесів самоорганізації, самозбереження і підтримання стійкості підприємства в умовах впливу ризиків та кризових явищ.

З метою врахування специфіки організації управління фінансово-економічною безпекою підприємств важливим є адаптування механізму її функціонування до тих підсистем управління, які характеризуються підвищеним рівнем ризику. Однією з найбільш уразливих сфер діяльності підприємства виступає система управління інноваційною діяльністю, а також пов'язана з нею система управління інноваційними витратами. Водночас саме інноваційна діяльність є основним фактором розвитку сучасного підприємства, формування його конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості на ринку.

У зв'язку з цим реалізація механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах інноваційного розвитку потребує глибокого розуміння функціонування системи управління як у процесі реалізації окремих інноваційних проєктів, так і в межах постійної господарської діяльності. При застосуванні проактивної стратегії управління доцільним є визначення запасу міцності системи фінансово-економічної безпеки шляхом порівняння фактичного інтегрального показника безпеки із запланованим або нормативним

значенням, сформованим на основі експертних оцінок чи аналізу результатів діяльності підприємства за попередні періоди. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень та своєчасно коригувати діяльність підприємства залежно від рівня ризиків і загроз.

Концептуальний підхід до формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства на рівні операційного менеджменту може базуватися на принципах ризоматичної організації. Використання такого підходу дозволяє підвищити гнучкість організаційної структури системи безпеки, мінімізувати ризик неконтрольованого витоку інформації та забезпечити більшу стійкість системи управління в межах поточного управлінського циклу. Особливо ефективним даний підхід є в умовах проектної організації діяльності, насамперед у сфері управління інноваційними процесами.

Оскільки інноваційна діяльність не має постійного та циклічного характеру, система фінансово-економічної безпеки підприємства у взаємодії з системою управління інноваціями повинна будуватися за проектним принципом. Це потребує використання спеціалізованих підходів до формування архітектури підприємства, які забезпечують чітке визначення потенційних загроз, вибір відповідних індикаторів їх прояву та створення системи показників для проведення постійного моніторингу рівня економічної безпеки. Саме система моніторингу дозволяє оцінити ступінь адекватності функціонування підприємства та визначити необхідні заходи щодо запобігання або нейтралізації небезпек.

Одним із важливих напрямів моніторингу економічної безпеки готелю є діагностика його стану на основі системи показників, адаптованих до специфіки готельної діяльності. Особливу небезпеку для підприємства становить втрата конкурентоспроможності готельних послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, оскільки це безпосередньо впливає на рівень попиту, прибутковість і фінансову стійкість підприємства.

У сучасних умовах підтримання необхідного потенціалу готельного підприємства повинно базуватися на комплексному підході до забезпечення

його життєдіяльності за рахунок використання різних джерел фінансування та ресурсного забезпечення. Важливу роль у цьому процесі відіграє структурна трансформація діяльності готелю, яка сприяє більш ефективному використанню ресурсів, покращенню фінансово-економічного стану та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Завоювання нових ринків збуту та розширення популярності готельних послуг є необхідною складовою стратегії розвитку підприємства, оскільки це дозволяє компенсувати дефіцит фінансових ресурсів та підтримувати діяльність готелю в межах допустимих значень показників економічної безпеки. У разі досягнення критичних меж цих показників починається деградація потенціалу підприємства, що суттєво ускладнює забезпечення належного рівня економічної безпеки.

Виявлення та впровадження заходів щодо попередження загроз економічній безпеці передбачає проведення аналізу можливого стану підприємства за умови реалізації раніше прийнятих стратегічних, економічних та науково-технічних рішень, а також урахування тенденцій розвитку ринку, змін попиту на послуги та напрямів інвестиційних потоків.

Оскільки прояви загроз та їх наслідки мають динамічний характер і формуються у межах складної системи причинно-наслідкових зв'язків, оцінювання економічної безпеки готелю повинно здійснюватися у динаміці змін його потенціалу протягом певного періоду часу. Визначення такого періоду має базуватися на рівні достовірності використовуваної інформації, зокрема техніко-економічних нормативів, стандартів, фінансових показників та інших параметрів, що характеризують діяльність підприємства.

Для визначення техніко-економічних показників діяльності готелю у прогностичних контрольних точках необхідно використовувати сучасний інструментарій економічного та науково-технічного прогнозування. Це дозволяє більш точно оцінити перспективи розвитку підприємства, рівень його фінансово-економічної безпеки та ефективність реалізації стратегічних управлінських рішень.

Постійне посилення факторів, що загрожують економічній безпеці готелю та призводять до його депресивного розвитку, підкреслює необхідність створення системи моніторингу стану та динаміки розвитку готелю. Це дозволить запобігти загрозам та вчасно реагувати на них шляхом впровадження необхідних заходів захисту та протидії.

Основні мети моніторингу в контексті готельного бізнесу повинні бути чітко сформульовані і спрямовані на різноманітні аспекти ефективного управління. Перш за все, це оцінка поточного стану та аналіз динаміки розвитку виробництва готельних послуг, що дозволяє оцінити ефективність функціонування готелю в контексті ринкових умов та внутрішніх процесів.

Крім того, моніторинг спрямований на виявлення деструктивних тенденцій і процесів, які можуть негативно вплинути на розвиток готельного бізнесу. Це включає в себе визначення причин, джерел, характеру і інтенсивності впливу потенційних загроз на виробничий потенціал готелю.

Додатково, моніторинг має на меті прогнозування наслідків дії загрозливих факторів на ефективність виробництва готелю та сфери його діяльності. Це дозволяє планувати заходи забезпечення фінансово-економічної безпеки та вчасно реагувати на можливі ризики [24].

Підхід до моніторингу повинен бути системним і комплексним, що передбачає взаємодію різних служб готелю. Крім того, моніторинг повинен здійснюватися безперервно, з урахуванням фактичного стану і тенденцій розвитку готелю, а також загального контексту економічних, політичних та інших факторів.

Процес моніторингу включає кілька етапів, починаючи від ідентифікації об'єкта моніторингу і формування системи техніко-економічних показників, до аналізу результатів і розробки пропозицій щодо запобігання та нейтралізації загроз фінансово-економічній безпеці готелю.

Викладений методичний підхід та інструментарій аналізу та діагностики готелю дозволяють системно досліджувати комплекс факторів, що можуть загрожувати його фінансово-економічній безпеці. Такий підхід дозволяє

організовано виконувати моніторинг, аналізувати змінливу економічну ситуацію та обґрунтовувати управлінські рішення.

Здійснення стратегії стабільного й ефективного функціонування готелю передбачає вирішення різноманітних завдань управління, які охоплюють такі аспекти:

- проведення маркетингових досліджень ринку з метою аналізу попиту та конкурентного середовища;
- забезпечення інвестиційного забезпечення виробництва та відтворення за рахунок раціональної організації грошових потоків і запозичень;
- створення інноваційних наробок, включаючи науково-технічні, технологічні та конструкторські, для забезпечення конкурентної переваги власних послуг;
- удосконалення структури та складу кадрового потенціалу готелю для забезпечення ефективності управління та надання якісних послуг [25,26].

З огляду на економічні аспекти підвищення рівня безпеки готелю, можна вважати, що готель, як будь-який підприємницький проект, прагне максимізувати прибуток та оптимізувати витрати. У разі, якщо витрати на забезпечення безпеки є продуктивними та сприяють створенню додаткового доходу у сучасності або у майбутньому, адміністрація готелю буде зацікавлена в підвищенні рівня безпеки.

Для обрання економічного підходу для підвищення рівня безпеки готелю, необхідно виконати наступні завдання:

- провести аналітичний огляд уявлень дослідників щодо проблеми забезпечення безпеки, враховуючи сучасні публікації у науковій літературі;
- оцінити ефективність деяких моделей прийняття рішень у сфері забезпечення безпеки готелю, враховуючи їх придатність для конкретного контексту;
- виявити економічні стимули підвищення рівня безпеки та з'ясувати, як вони можуть бути використані для максимізації результативності витрат.

При розв'язанні цих завдань важливо враховувати, як готель вже

використовує ресурси для підвищення рівня безпеки та як їх можна оптимально використовувати для досягнення необхідного рівня безпеки при мінімальних витратах.

У результаті аналізу існуючих підходів до оцінки процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки виявлено, що на даний час залишається актуальною проблема пошуку комплексних економічних стимулів підвищення рівня безпеки готелю.

Фінансово-економічна безпека готельного підприємства є однією з ключових умов його стабільного функціонування, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. У сучасних умовах господарювання готельний бізнес постійно перебуває під впливом численних внутрішніх і зовнішніх загроз, серед яких особливе місце займають економічна нестабільність, посилення конкуренції, коливання попиту, інфляційні процеси, валютні ризики, політичні та воєнні фактори. Саме тому забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки набуває стратегічного значення для діяльності готельних підприємств.

Дослідження показало, що фінансово-економічна безпека готелю має комплексний і багаторівневий характер, оскільки охоплює фінансову, організаційну, кадрову, маркетингову, інформаційну та інвестиційну складові діяльності підприємства. Ефективне управління системою безпеки передбачає не лише захист підприємства від існуючих загроз, а й формування умов для його стабільного розвитку, адаптації до змін ринкового середовища та зміцнення конкурентних переваг.

Важливим елементом забезпечення фінансово-економічної безпеки є постійний моніторинг фінансового стану підприємства та оцінювання рівня його стійкості за допомогою системи показників і методів аналізу. Використання комплексного підходу до оцінювання безпеки дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності, прогнозувати можливі ризики та приймати ефективні управлінські рішення щодо їх мінімізації.

Особливу роль у системі фінансово-економічної безпеки відіграє цінова

політика підприємства, оскільки саме ціна формує основну частину доходів готелю та визначає його ринкову позицію. Рациональне управління витратами, оптимізація ресурсного забезпечення, підтримання високої якості послуг і впровадження гнучких підходів до ціноутворення сприяють зміцненню фінансової стійкості та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Доведено, що ефективне управління фінансово-економічною безпекою повинно базуватися на принципах системності, комплексності, адаптивності та антиципації. Особливого значення набуває превентивний підхід до управління, який передбачає своєчасне прогнозування загроз, аналіз змін зовнішнього середовища та розробку заходів щодо попередження кризових ситуацій ще до моменту їх виникнення.

Крім того, забезпечення фінансово-економічної безпеки готельного підприємства потребує ефективного використання інноваційних технологій, сучасних методів управління та цифрових інструментів моніторингу діяльності. Важливу роль відіграють кадрова безпека, інформаційний захист, підтримання позитивної репутації підприємства та забезпечення високого рівня сервісу, що безпосередньо впливає на формування попиту та лояльності споживачів.

Таким чином, фінансово-економічна безпека готельного підприємства є складною динамічною системою, яка потребує постійного вдосконалення механізмів управління, комплексного аналізу ризиків та своєчасної адаптації до змін ринкового середовища. Ефективна система безпеки забезпечує стабільність функціонування підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості, зміцнення ринкових позицій та створення передумов для довгострокового успішного розвитку готельного бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ГОТЕЛЮ «N»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «N»

Готель «N» розташований у місті Дніпро, безпосередньо на мальовничому березі річки, в історичному центрі міста, що забезпечує зручний доступ до основних культурних, ділових та туристичних об'єктів. Вигідне місцезнаходження готелю створює додаткові конкурентні переваги та підвищує його привабливість як для туристів, так і для ділових мандрівників.

Готель «N» пропонує своїм гостям сучасні та комфортабельні номери семи різних категорій, що дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів. Кожен номер оформлений у сучасному стилі та оснащений усім необхідним для забезпечення комфортного та приємного відпочинку гостей. До основних зручностей номерного фонду належать:

- безкоштовний високошвидкісний Wi-Fi Інтернет;
- супутникове телебачення;
- холодильник;
- гардеробна зона;
- сучасні ергономічні меблі;
- комфортні ліжка з ортопедичними матрацами;
- сучасний європейський санвузол.

Вартість проживання у готелі формується під впливом комплексу факторів, серед яких важливе значення мають місцезнаходження готелю, його категорія, рівень комфорту номерів, якість сервісу, перелік додаткових послуг та загальний рівень обслуговування. Саме ці критерії визначають цінову політику підприємства та впливають на його конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

Для забезпечення високого рівня сервісу та комфорту гостей готель «N» надає широкий спектр додаткових послуг. На території готелю функціонують

ресторан і бар, де гостям пропонується різноманітне меню та страви вишуканої кухні. За бажанням клієнтів здійснюється доставка їжі та напоїв безпосередньо до номерів, що підвищує рівень зручності та індивідуалізації обслуговування.

Особливу увагу готель приділяє організації ділових заходів. Для цього передбачений сучасний конференц-зал, який використовується для проведення семінарів, бізнес-зустрічей, тренінгів, конференцій та інших офіційних заходів. Конференц-зал оснащений необхідним технічним обладнанням, зокрема мультимедійним проектором, екраном, комп'ютерною технікою та доступом до мережі Інтернет, що забезпечує комфортні умови для проведення ділових комунікацій.

Крім основних послуг, готель «N» пропонує низку додаткових сервісів, спрямованих на підвищення рівня комфорту та задоволеності гостей. До них належать послуги міжміського та міжнародного телефонного зв'язку, пункт обміну валют, банкомат, перукарня, а також цілодобово охоронювана автомобільна стоянка. Наявність таких послуг сприяє формуванню позитивного іміджу готелю та забезпечує комплексне обслуговування клієнтів під час їх перебування.

Таким чином, готель «N» є сучасним підприємством готельного господарства, яке поєднує вигідне розташування, комфортні умови проживання, широкий спектр послуг та високий рівень сервісу, що створює передумови для зміцнення його конкурентних позицій і підвищення рівня фінансово-економічної стійкості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика номерного фонду готелю «N»

№	Номер	Вартість, грн.
1	Стандарт	950,00
2	Комфорт	1150,00
3	Поліпшений	1050,00
4	Напівлюкс	1600,00
5	Люкс	1950,00
7	Люкс сімейний	9500,00

Характеристика додаткових послуг готелю представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика додаткових послуг готелю «N»

№	Послуга	Вартість, грн.
1	Харчування:	
	Сніданок	385,00
	Обід	530,00
	Вечеря	490,00
2	Камера схову	300,00
3	Оренда конференц-залу	1350,00 /год.
5	Оренда кінозалу	1700,00/год.
6	Паркування:	
	Легковий автомобіль	400,00
	Мікроавтобус чи автобус	500,00

Готель «N» використовує сучасний та інноваційний підхід до організації процесу обслуговування гостей, що дозволяє забезпечувати високий рівень комфорту та оперативності надання послуг. Однією з важливих переваг готелю є можливість дистанційного бронювання номерів через мережу Інтернет або за допомогою телефонного зв'язку. Такий підхід значно спрощує процес оформлення замовлення, економить час клієнтів та підвищує рівень доступності готельних послуг для різних категорій споживачів.

У межах своєї сервісної політики готель «N» надає гостям широкий спектр безкоштовних послуг, які спрямовані на підвищення рівня комфорту під час перебування. До таких послуг належать щоденне прибирання номерів, безкоштовне бронювання, а також доступ до високошвидкісного Wi-Fi Інтернету на всій території готелю. Наявність безкоштовних сервісів формує позитивний імідж підприємства та сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Особлива увага приділяється організації харчування гостей. У ресторані та барі готелю відвідувачам пропонується широкий асортимент страв і напоїв, що поєднують доступну вартість та високі смакові якості. Різноманітність меню дозволяє задовольнити потреби гостей із різними вподобаннями та рівнем доходу. Завдяки цьому гості мають можливість не лише комфортно проживати у готелі, а й приємно проводити час у закладах харчування, насолоджуючись атмосферою відпочинку та якісним сервісом.

Цінова політика готелю орієнтована на забезпечення доступності послуг

для широкого кола споживачів. Водночас рівень обслуговування, комфортності та якості сервісу значно перевищує очікування, характерні для даної цінової категорії. Такий підхід дозволяє готелю формувати конкурентні переваги на ринку готельних послуг, поєднуючи помірну вартість проживання з високими стандартами сервісу.

Крім того, орієнтація на інноваційність та клієнтоорієнтований підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелю «N» і зміцненню його ринкових позицій. Використання сучасних технологій обслуговування, цифрових каналів комунікації та гнучкої системи бронювання дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін потреб споживачів та забезпечувати високий рівень задоволеності гостей.

Таким чином, готель «N» поєднує сучасні технології управління, доступну цінову політику, широкий спектр послуг та високий рівень сервісу, що створює сприятливі умови для формування позитивного іміджу підприємства, підвищення лояльності клієнтів і забезпечення стабільного розвитку готельного бізнесу.

Важливою особливістю діяльності готелю «N» є орієнтація на сучасні стандарти сервісного обслуговування та постійне вдосконалення якості надання послуг. У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу рівень задоволеності клієнтів виступає одним із головних факторів формування конкурентних переваг підприємства. Саме тому адміністрація готелю приділяє значну увагу впровадженню клієнтоорієнтованого підходу, який передбачає індивідуальний підхід до кожного гостя, оперативне реагування на побажання клієнтів та створення максимально комфортних умов проживання.

Система управління готелем базується на поєднанні сучасних методів менеджменту та використанні цифрових технологій у процесі обслуговування гостей. Завдяки автоматизації процесів бронювання, обліку клієнтів та управління номерним фондом забезпечується підвищення ефективності діяльності підприємства та оптимізація витрат. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє прискорити процес обслуговування,

мінімізувати можливість помилок та покращити комунікацію між персоналом і клієнтами.

Значну увагу готель «N» приділяє підтриманню високого рівня якості сервісу. Персонал готелю проходить постійне навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє забезпечувати професійне обслуговування гостей відповідно до сучасних вимог готельної індустрії. Важливим елементом кадрової політики є формування позитивного психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури та мотивація працівників до підвищення ефективності роботи.

Окрему роль у забезпеченні конкурентоспроможності готелю відіграє його маркетингова політика. Готель активно використовує сучасні інструменти просування послуг, зокрема онлайн-рекламу, соціальні мережі, туристичні платформи бронювання та програми лояльності для постійних клієнтів. Це дозволяє не лише розширювати коло споживачів, а й формувати позитивний імідж підприємства на ринку готельних послуг.

Важливим напрямом діяльності готелю є забезпечення безпеки та комфорту гостей. У готелі функціонують сучасні системи відеоспостереження, пожежної безпеки та контролю доступу, що створює безпечні умови перебування для клієнтів і персоналу. Крім того, адміністрація готелю приділяє увагу дотриманню санітарно-гігієнічних норм, підтриманню чистоти номерного фонду та загальних приміщень, що позитивно впливає на рівень довіри гостей до підприємства.

У сучасних умовах розвитку готельної індустрії важливого значення набуває екологічна складова діяльності підприємства. Готель «N» поступово впроваджує елементи енергоефективності та ресурсозбереження, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів. Використання енергоощадного освітлення, контроль споживання води та електроенергії, а також оптимізація господарських процесів дозволяють підприємству підвищувати рівень фінансово-економічної стійкості та відповідати сучасним тенденціям сталого розвитку.

Таким чином, діяльність готелю «N» базується на комплексному підході до організації обслуговування, поєднанні сучасних технологій управління, високого рівня сервісу та орієнтації на потреби споживачів. Це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення його фінансово-економічної стійкості та забезпечення стабільного розвитку в умовах сучасного ринку готельних послуг.

2.2. Дослідження фінансово-економічних результатів діяльності готелю «N»

Основним чинником, який визначає рівень формування, підтримання та підвищення фінансово-економічної стійкості готельного підприємства, виступають результати його фінансово-господарської діяльності. Саме ефективність використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, рівень доходів, прибутковості та рентабельності визначають можливості підприємства забезпечувати стабільне функціонування, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

У сучасних умовах розвитку економіки України на діяльність готельних підприємств суттєво впливає низький рівень платоспроможності населення. Обмежені фінансові можливості споживачів призводять до скорочення попиту на готельні послуги, що, у свою чергу, негативно позначається на рівні завантаження номерного фонду. У результаті значна частина готелів змушена адаптувати свою діяльність до складних ринкових умов, зокрема шляхом передачі частини номерного фонду в оренду під офісні приміщення для різних організацій та підприємств. Такий підхід дозволяє частково компенсувати втрати доходів і забезпечити мінімально необхідний рівень фінансової стабільності.

Для об'єктивного оцінювання ефективності функціонування готельного підприємства доцільно використовувати систему показників, які комплексно характеризують результати його діяльності. Формування такої системи

показників дозволяє визначити рівень фінансово-економічної стійкості підприємства, ефективність управління ресурсами та перспективи подальшого розвитку. Основні показники діяльності готелю доцільно групувати за окремими напрямками: виробничими, фінансовими, маркетинговими та економічними. Саме ці групи показників найбільш повно відображають ефективність функціонування підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Головною метою діяльності будь-якого підприємства, у тому числі готельного, є здійснення виробничої та комерційної діяльності, спрямованої на отримання прибутку, задоволення потреб споживачів та забезпечення інтересів власників і учасників підприємства. Для готельного бізнесу важливого значення набуває не лише отримання фінансового результату, але й забезпечення високої якості обслуговування, підтримання позитивної репутації та формування довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз діяльності готельного підприємства свідчить, що до початку воєнних дій спостерігалася позитивна тенденція щодо збільшення кількості туристів, які користувалися послугами готелю. Зростання кількості клієнтів упродовж досліджуваного періоду 2023–2025 років свідчило про підвищення популярності готелю, розширення його клієнтської бази та покращення ринкових позицій.

До початку війни основними споживачами послуг готелю були громадяни України, а також туристи із сусідніх європейських країн, зокрема Польщі, Чехії, Словаччини та Угорщини. Проте в умовах воєнного стану структура споживачів суттєво змінилася. У 2023–2025 роках значну частину гостей готелю становили внутрішньо переміщені особи та біженці зі східних регіонів України. Це вплинуло не лише на структуру попиту, але й на особливості організації діяльності готелю, його цінову політику та систему обслуговування.

Різноманітність напрямів діяльності підприємства – виробничої, збутової, фінансової та інвестиційної – знаходить своє комплексне відображення у системі показників фінансових результатів. Саме фінансові результати дозволяють надати узагальнену вартісну оцінку ефективності діяльності

підприємства та визначити рівень його фінансово-економічної безпеки. До основних показників належать абсолютні показники, такі як дохід, валовий прибуток, чистий прибуток, а також відносні показники, серед яких особливе місце займають рентабельність діяльності, рентабельність послуг, рівень витрат, показники ліквідності та фінансової стійкості.

Саме система фінансових показників дозволяє оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу готельного підприємства, рівень його конкурентоспроможності та здатність забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Комплексний аналіз таких показників створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості діяльності, оптимізацію витрат і зміцнення фінансово-економічної безпеки готелю [9, с. 539].

Динаміка основних показників виробничо-експлуатаційної діяльності готелю представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників експлуатаційної програми готелю «N»

№ з/п	Найменування показника	Динаміка за роками			Відхилення 2025/2023	
		2023	2024	2025	Абсол.	Відн.
1	Кількість номерів, шт.	142	142	142	0	0
2	Одноразова місткість готелю, місць	216	216	216	0	0
3	Коефіцієнт завантаження, %	59	64	65	6	11,3
4	Кількість туристів, ос.	40331	42664	43708	3377	8,4
8	Середній час перебування 1 гостя, днів	3,8	4,6	4,4	0,6	15,8
9	Середній тариф, грн.	1252	1555	1578	426	24,0
10	Доход від реалізації, тис. грн.	23280,08	26396,8	28936,48	5656,4	23,9

За даними таблиці 2.3 ми бачимо, що за досліджуваний період майже всі показники незначно покращилися: завантаження готелю збільшилось на 11,3%, кількість туристів також збільшилась на 8,4%, дохід від реалізації збільшився майже на 24% (рис. 2.1-2.3).

Одноразова місткість готелю містить кількість інвентарних місць:

$$Q = K_{нк} * Ч_{пim} \quad (2.1)$$

де $K_{нк}$ – кількість номерів кожної категорії, од.;

$Ч_{пim}$ – число постійних (інвентарних) місць у кожному номері, од.

Коефіцієнт завантаження – це ефективність використання номерного фонду:

$$K_з = \frac{KH}{ПС} * 100 \quad (2.2)$$

де KH – кількість зайнятих місць, од;

$ПС$ – пропускна спроможність готелю, од.

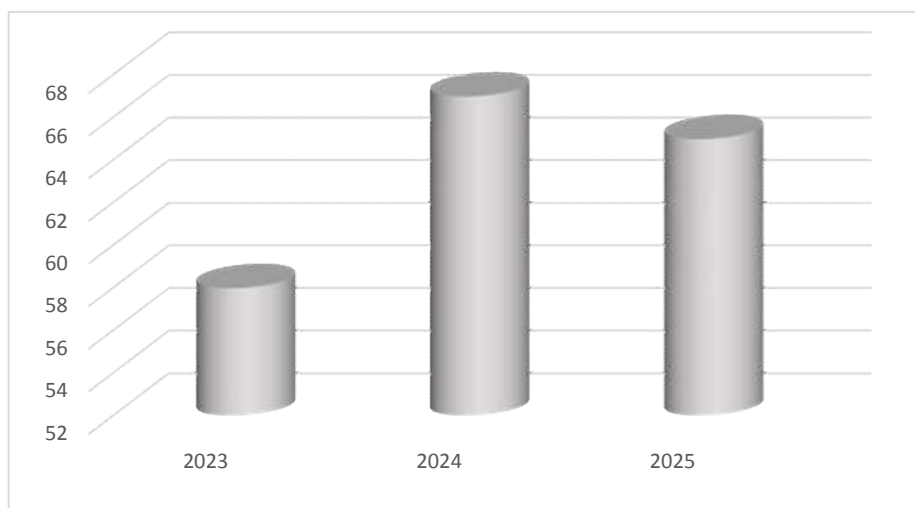


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнта завантаження, %

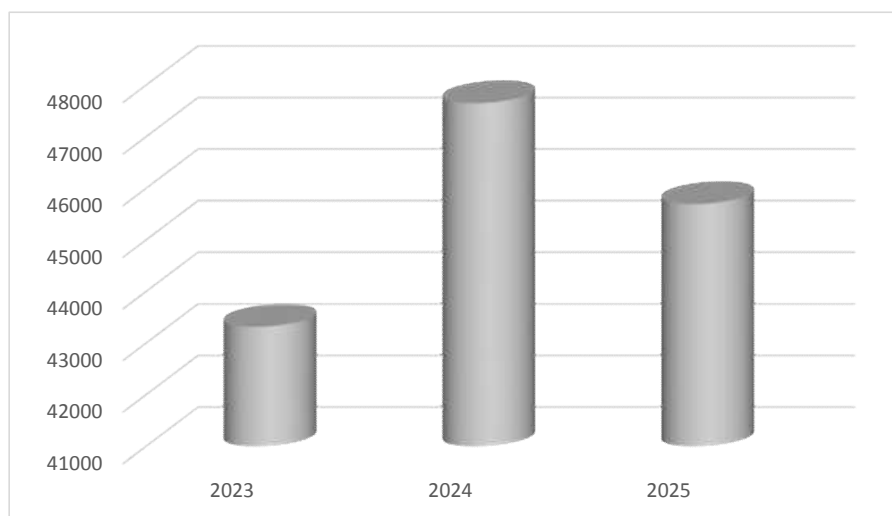


Рис. 2.2. Динаміка кількості туристів, ос.

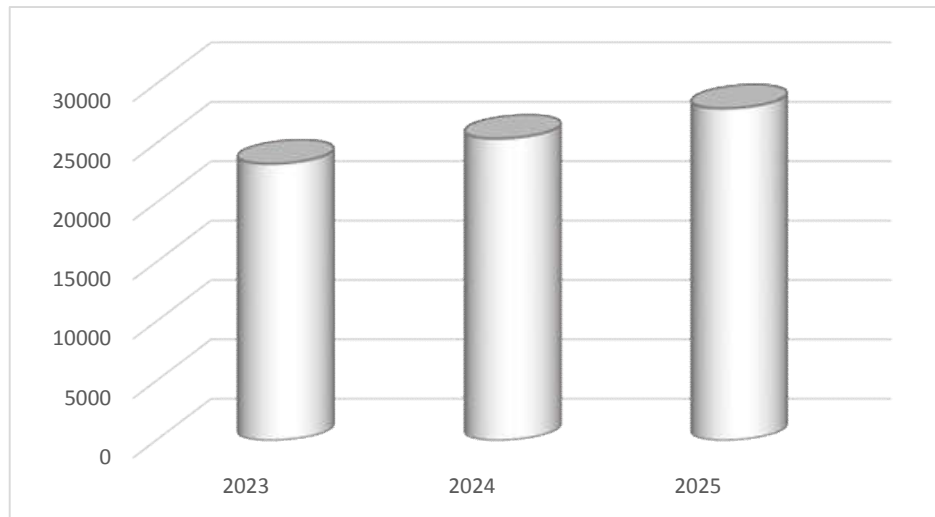


Рис. 2.3. Динаміка доходу від реалізації, тис. грн.

Середній час перебування 1 гостя означає тривалість перебування в готелі усього за рік:

$$\bar{t} = \frac{K_{\phi}}{K_z} \quad (2.3)$$

де K_{ϕ} – фактично надана кількість люд.-діб;

K_z – загальна кількість гостей за період, ос.

Доход від реалізації готельних послуг дорівнює обсяг фінансових коштів, які готель отримає при реалізації готельних послуг гостям (див. рис. 2.3):

$$D = \sum K_n * C_n \quad (2.4)$$

де K_n – кількість зайнятих номерів за рік;

C_n – вартість проживання в номері, грн.

У широкому економічному розумінні прибуток підприємства виступає частиною додаткової вартості, створеної у процесі господарської діяльності, та є однією з основних складових доходу підприємства. Саме прибуток характеризує кінцевий фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання та відображає ефективність використання ресурсів у процесі виробництва й реалізації продукції або послуг.

Будь-яке підприємство, у тому числі готельне, у процесі здійснення своєї діяльності не лише покриває витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією послуг, а й забезпечує відтворення основних засобів, поповнення оборотного капіталу та створення фінансових ресурсів для подальшого розвитку. Для нормального функціонування підприємства недостатньо лише компенсувати витрати – важливим є отримання певного рівня прибутку, який дозволяє забезпечити стабільність діяльності та реалізацію стратегічних цілей розвитку.

Ефективність функціонування підприємства визначається не тільки його здатністю виробляти продукцію або надавати послуги, але й можливістю отримувати прибуток. Саме прибуток є основним узагальнюючим показником результативності господарської діяльності, оскільки він відображає співвідношення між доходами та витратами підприємства. Цей показник виступає своєрідною винагородою за організацію виробництва, управління ресурсами, ризику та реалізацію продукції або послуг на ринку.

Для забезпечення своєї діяльності підприємство використовує значний обсяг матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. До основних витрат належать витрати на придбання обладнання, оплату праці персоналу, утримання матеріально-технічної бази, маркетингову діяльність, управління підприємством та інші господарські витрати. Проте головною метою функціонування підприємства є не лише покриття цих витрат, а й отримання прибутку, який свідчить про ефективність господарської діяльності та здатність підприємства до економічного зростання і стійкого розвитку.

Прибуток є одним із найважливіших показників, що узагальнює результати діяльності підприємства, оскільки в ньому концентруються результати всіх складових його функціонування. Він характеризує ефективність виробничого процесу, рівень реалізації продукції або послуг, якість і конкурентоспроможність товарів, ефективність використання виробничих ресурсів та рівень собівартості продукції чи послуг. Саме через показник прибутку можна оцінити рівень економічної ефективності діяльності підприємства та його фінансову стійкість.

Крім того, прибуток виступає важливим фактором зміцнення фінансового стану підприємства та розвитку його фінансових відносин із партнерами, інвесторами, кредитними установами та державою. Високий рівень прибутковості підвищує інвестиційну привабливість підприємства, сприяє зміцненню його ринкових позицій та забезпечує можливість реалізації інноваційних проєктів і модернізації діяльності.

Особливе значення прибуток має як основне джерело фінансування виробничого та соціального розвитку підприємства. Саме за рахунок прибутку підприємство здійснює оновлення основних засобів, впровадження нових технологій, підвищення рівня сервісу, мотивацію персоналу та розвиток соціальної інфраструктури. У готельному бізнесі прибуток є необхідною умовою модернізації номерного фонду, покращення якості обслуговування, впровадження цифрових технологій та розширення спектра послуг.

Водночас прибуток має важливе значення не лише для самого підприємства, але й для держави та суспільства загалом. Частина прибутку у вигляді податків і обов'язкових платежів спрямовується до державного бюджету та використовується для фінансування суспільно важливих сфер – освіти, науки, охорони здоров'я, соціального забезпечення та розвитку інфраструктури. Таким чином, прибуток виконує не лише економічну, а й важливу соціальну функцію.

Отже, прибуток є частиною додаткової вартості, створеної та реалізованої підприємством у процесі господарської діяльності, яка підлягає подальшому розподілу та використанню. Його формування безпосередньо пов'язане з результатами виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства.

На величину прибутку впливає широкий спектр факторів, серед яких важливе місце займають сфера діяльності підприємства, галузева специфіка, форма власності, рівень конкуренції, ефективність фінансово-господарської стратегії, організація управління та система обліку фінансових результатів. Усі ці фактори взаємодіють між собою та визначають структуру, динаміку й рівень прибутковості підприємства.

Основним джерелом грошових надходжень підприємства є виручка від реалізації продукції або послуг. Її обсяг залежить від рівня попиту, масштабів діяльності, ефективності використання ресурсів, впровадження інновацій, продуктивності праці та рівня собівартості продукції чи послуг. У готельному бізнесі значний вплив на виручку мають рівень завантаження номерного фонду, якість сервісу, цінова політика та конкурентоспроможність готельних послуг.

Важливим показником є також прибуток від реалізації, який залишається після покриття всіх матеріальних, трудових і фінансових витрат підприємства. Саме тому одним із головних стратегічних завдань підприємства є забезпечення максимального рівня прибутку за умови мінімізації витрат та ефективного використання ресурсів.

Таким чином, прибуток є основою фінансової стійкості та економічного розвитку підприємства. Він виступає джерелом фінансування виробничого й соціального розвитку, забезпечує можливість реалізації інноваційних заходів, підвищує інвестиційну привабливість підприємства та відіграє важливу роль у задоволенні фінансових потреб держави й суспільства.

Показники чистого прибутку представимо у табл. 2.4 та на рис. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чистого прибутку підприємства

Показник	Роки			Зміни	
	2023	2024	2025	Абсол., тис. грн.	Відн., %
Чистий прибуток, тис. грн.	785,7	796,0	756,5	-29,2	-3,7

Чистий прибуток підприємства за 2023-2025 роки знизився майже на 4% (рис. 2.4).

Показник рентабельності продажів є важливим аспектом фінансового аналізу підприємства. При оцінці цієї рентабельності на основі прибутку та витрат від реалізації розраховуються спеціальні коефіцієнти, що відображають ефективність фінансових операцій з усіма видами послуг, які пропонує підприємство.

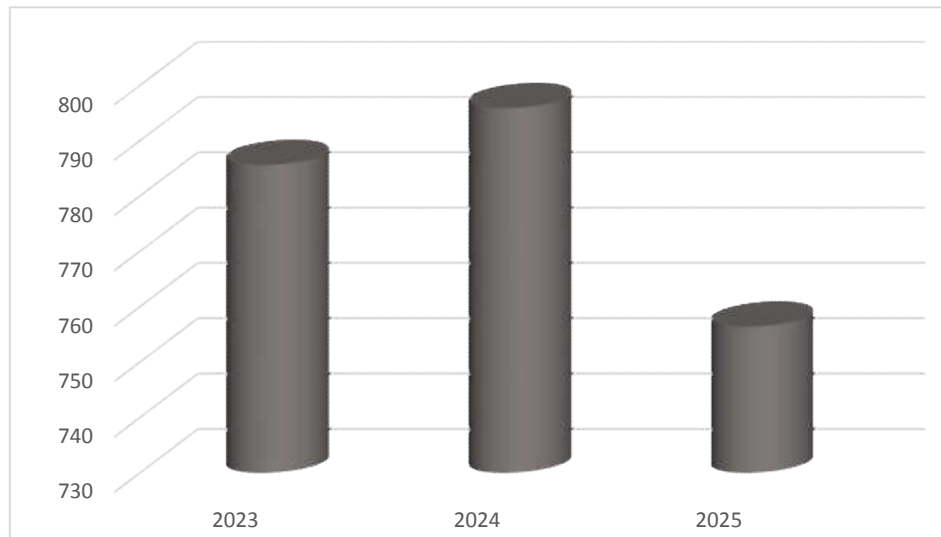


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку готелю, тис. грн.

Вибір конкретного показника рентабельності залежить від мети аналізу та характеру діяльності підприємства. Зазвичай використовуються такі показники, як валовий, операційний або чистий прибуток.

Існує ряд різних показників, що використовуються для оцінки рентабельності продажів, і кожен з них відображає певний аспект ефективності фінансової діяльності підприємства. Окрім того, важливо враховувати специфіку галузі та особливості фінансово-економічного стану підприємства при виборі показника для аналізу.

Зазначені показники рентабельності, такі як валовий, операційний та чистий прибуток, є основними інструментами для визначення ефективності фінансової діяльності підприємства в контексті його продажів. Вони допомагають у кількісному вимірі прибутковості, що дозволяє здійснювати обґрунтоване прийняття управлінських рішень та формувати стратегію розвитку підприємства [34].

Тут можна виділити два основні показники – чиста рентабельність й валова рентабельність. Показник чистої рентабельності проведення показує, скільки гривень чистого прибутку припадає на гривню реалізованої продукції.

Розрахунки коефіцієнтів рентабельності зведемо в табл. 2.5 та відобразимо на рис. 2.2.

Таблиця 2.5

Коефіцієнти рентабельності готелю

Показники, %	2023	2024	2025	Відхил. 2025/2023	
				Абсол.	Відн.
Рентабельність сукупного капіталу	6,2	4,1	2,5	-3,7	-59,7
Рентабельність власного капіталу	3,1	2,4	2,1	-1,0	-32,3
Операційна рентабельність продажів	7,1	5,2	4,8	-2,3	-32,4
Чиста рентабельність продажів	2,4	1,5	1,3	-1,1	-45,8
Чиста рентабельність виробництва	6,8	4,74	3,2	-3,65	-52,9

Отже, за результатами аналізу фінансово-економічних показників діяльності готелю «N» було виявлено тенденцію до зниження рівня рентабельності та погіршення загального фінансового стану підприємства. Такі зміни свідчать про наявність певних проблем у системі управління витратами, формуванні доходів та забезпеченні стабільного рівня прибутковості діяльності. Зниження фінансових результатів може бути пов'язане як із впливом зовнішніх факторів, зокрема економічною нестабільністю, зменшенням платоспроможного попиту населення, посиленням конкуренції та воєнними ризиками, так і з внутрішніми проблемами, пов'язаними з організацією діяльності підприємства та ефективністю використання ресурсів.

Прибуток, який залишається у розпорядженні підприємства після покриття всіх витрат на виробничу, господарську та комерційну діяльність, виступає одним із найважливіших фінансових ресурсів для подальшого розвитку готелю. Саме за рахунок прибутку забезпечується модернізація матеріально-технічної бази, оновлення номерного фонду, підвищення якості послуг, впровадження інноваційних технологій та розширення спектра сервісних пропозицій.

Крім того, прибуток створює фінансове підґрунтя для реалізації принципу самофінансування, що є особливо важливим для підприємств готельного бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища. Наявність

достатнього рівня прибутку дозволяє підприємству здійснювати розширення діяльності, залучати інвестиції, підвищувати рівень конкурентоспроможності та забезпечувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Важливе значення прибуток має і для вирішення соціально-економічних питань підприємства. Частина прибутку може спрямовуватися на підвищення рівня оплати праці персоналу, створення належних умов праці, мотивацію працівників, професійне навчання та розвиток кадрового потенціалу. Це позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів, формування позитивного іміджу готелю та зміцнення його ринкових позицій.

Показники прибутку та рентабельності є важливими індикаторами оцінювання виробничої, фінансової та комерційної ефективності діяльності підприємства. Вони характеризують здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, отримувати фінансовий результат та забезпечувати стабільний розвиток. Крім того, прибуток виступає важливим джерелом формування податкових надходжень до державного бюджету, що підкреслює його значення не лише для підприємства, а й для економіки держави загалом.

Таким чином, забезпечення стабільного рівня прибутковості є однією з головних умов підтримання фінансово-економічної безпеки готельного підприємства. Ефективне управління доходами, витратами та фінансовими результатами дозволяє підвищити рівень рентабельності, зміцнити фінансову стійкість готелю та створити необхідні умови для його подальшого розвитку й успішного функціонування на ринку готельних послуг.

2.3. Фактори впливу та критерії визначення рівня фінансово-економічної безпеки готельних підприємств

У процесі формування ефективної системи діагностики економічної безпеки підприємства було виокремлено низку актуальних проблем, які потребують подальшого наукового дослідження та практичного вдосконалення. Складність діагностики економічної безпеки обумовлена високим рівнем

невизначеності зовнішнього середовища, динамічністю ринкових процесів, значною кількістю ризиків і необхідністю швидкого реагування на зміни у функціонуванні підприємства.

Однією з головних проблем є необхідність трансформації інформаційної невизначеності, що виникає при оцінюванні загроз, ризиків і викликів, у продуктивний рівень аналізу. Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства характеризується нелінійністю, мінливістю та складністю причинно-наслідкових зв'язків, що значно ускладнює процес прийняття ефективних управлінських рішень. У зв'язку з цим важливого значення набуває розробка методів, які дозволяють мінімізувати невизначеність та підвищити достовірність оцінки ризиків.

Іншою важливою проблемою є визначення найбільш ефективних методологічних підходів до прогнозування загроз і викликів. У сучасних умовах діяльності підприємств традиційні методи аналізу не завжди дозволяють своєчасно виявляти потенційні ризики, особливо в умовах економічної нестабільності, кризових явищ або воєнних загроз. Саме тому виникає необхідність використання сучасних інструментів прогнозування, економіко-математичного моделювання та сценарного аналізу для формування системи превентивного управління економічною безпекою.

Суттєвою проблемою також є розробка ефективних інструментів діагностики, аналізу та оцінювання стану підприємства в умовах перехідних або кризових станів виробничих систем. Такі періоди характеризуються нестабільністю фінансових показників, зміною структури витрат, скороченням попиту та посиленням ризиків. У зв'язку з цим система діагностики повинна забезпечувати своєчасне виявлення критичних змін і формування рекомендацій щодо стабілізації діяльності підприємства.

Особливої уваги потребує врахування у системах оцінювання економічної безпеки всіх факторів розвитку підприємства, стадій його життєвого циклу та особливостей зовнішнього середовища. На різних етапах розвитку підприємства рівень впливу окремих загроз може суттєво змінюватися, що

потребує адаптації системи діагностики до конкретних умов функціонування підприємства. Крім того, важливо враховувати так званий «фазовий портрет» зовнішнього середовища, який характеризує загальний стан економіки, конкурентного середовища та ринкової кон'юнктури.

Ще однією важливою проблемою є необхідність розробки формалізованих методів і моделей для опису стану системи економічної безпеки, визначення меж її стійкості та ідентифікації структурних або фазових переходів. Використання математичних моделей та формалізованих підходів дозволяє більш точно оцінювати рівень безпеки підприємства, прогнозувати можливі кризові ситуації та визначати критичні межі функціонування системи.

Для кількісного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства доцільно використовувати інтегральний показник фінансово-економічної безпеки (ІПФЕБ). Даний показник формується на основі принципу «відношення максимальної правдоподібності» та характеризує комплексний стан діяльності підприємства за системою визначених індикаторів. Застосування інтегрального показника дозволяє перевести багатofакторне векторне завдання оцінювання у більш зручну скалярну форму порівняння, що значно спрощує процес аналізу та прийняття управлінських рішень. Важливою особливістю ІПФЕБ є врахування стадії життєвого циклу підприємства, що забезпечує більш об'єктивне оцінювання рівня його економічної безпеки.

Для ідентифікації поточного стану фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно здійснювати комплексне оцінювання факторів, які впливають на рівень безпеки. З метою підвищення точності аналізу всі фактори доцільно поділяти на дві основні групи – внутрішні та зовнішні. Такий підхід дозволяє більш детально визначити джерела ризиків і сформулювати ефективні управлінські рішення щодо підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

Процес оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства включає декілька взаємопов'язаних етапів. На першому етапі здійснюється вибір критерію ефективності фінансово-економічної безпеки, який характеризує ступінь наближення підприємства до безпечного та стабільного стану

функціонування. Другим етапом є формування системи показників та індикаторів фінансової безпеки, які дозволяють комплексно оцінити діяльність підприємства.

Наступним кроком виступає визначення порогових значень показників, які відображають допустимі межі функціонування підприємства. Після цього здійснюється постійний моніторинг фактичних значень обраних показників та їх порівняння з установленими нормативами або пороговими значеннями. Завершальним етапом є визначення інтегрального рівня фінансово-економічної безпеки підприємства на основі системи обраних показників та результатів проведеного аналізу.

Таким чином, ефективна система діагностики фінансово-економічної безпеки підприємства повинна базуватися на комплексному, системному та адаптивному підході, який дозволяє своєчасно виявляти загрози, прогнозувати можливі ризики та формувати ефективні управлінські рішення для забезпечення стабільного функціонування й розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища (рис. 2.5).

У сучасних умовах господарювання фактор часу відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства. Навіть незначне запізнення у реагуванні на негативні зміни внутрішнього або зовнішнього середовища може призвести до погіршення фінансового стану підприємства, зростання збитків, втрати конкурентних переваг та посилення кризових явищ. Саме тому своєчасність управлінської реакції є одним із ключових факторів ефективного функціонування системи економічної безпеки.

У зв'язку з цим часовий лаг між появою загрози та реалізацією управлінських заходів повинен обов'язково враховуватися під час побудови моделей прогнозування стану фінансово-економічної безпеки підприємства. Ігнорування даного фактору може призвести до зниження точності прогнозів та неефективності управлінських рішень. У процесі моделювання необхідно враховувати не лише поточний стан підприємства, але й швидкість поширення негативних тенденцій, динаміку змін зовнішнього середовища та можливі наслідки затримки реагування.



Рис. 2.5. Схема алгоритму діагностики стану фінансово-економічної безпеки підприємства

Особливого значення це набуває для підприємств готельного бізнесу, діяльність яких характеризується високою чутливістю до змін попиту, економічної ситуації, сезонних коливань, воєнних ризиків та конкурентного середовища. У таких умовах система управління фінансово-економічною безпекою повинна забезпечувати оперативне виявлення загроз, швидке прийняття управлінських рішень і реалізацію превентивних заходів для мінімізації можливих негативних наслідків.

Таким чином, врахування часу запізнення реакції на економічні загрози є необхідною умовою побудови ефективної системи прогнозування та управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Оперативність прийняття управлінських рішень дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків, підвищити рівень фінансової стійкості та забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Результати оцінювання впливу внутрішніх та зовнішніх чинників методом експертних оцінок за 10-

бальною шкалою представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати оцінки впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на стан фінансово-економічної безпеки готелю «N»

Група чинників	Чинники впливу	Оцінка впливу (0 ÷ 10)
Зовнішні чинники впливу	Політична стабільність уряду	+8
	Стан та змінюваність законодавства	+7
	Рівень та динаміка безробіття	-7
	Загальний рівень та динаміка економічного розвитку	+10
	Демографічна та соціальна структура населення	+8
	Рівень та динаміка інфляції	-10
	Податковий тиск та його змінюваність	-10
	Рівень та динаміка конкуренції	+10
	Рівень доходів населення та його динаміка	+9
	Рівень освіченості, традиції та спосіб життя населення	+8
	Рівень та динаміка техніко-технологічного розвитку	+8
	Надійність постачальників	+9
	Відношення споживачів	+10
Внутрішні чинники впливу	Фінансова стійкість та платоспроможність	+10
	Обсяг реалізації готельних послуг та її динаміка	+10
	Ефективність роботи готельного підприємства (прибутковість)	+10
	Рівень безпеки гостей	+10
	Якість готельних послуг, що надаються	+10
	Якість маркетингу, орієнтування на споживача	+9
	Якість організаційної структури	+8
	Якість планування	+10
	Кваліфікація персоналу та її підвищення	+10
	Система мотивації персоналу, задоволення персоналом заробітною платою	+9
	Імідж готельного підприємства	+10
	Психологічний клімат в колективі	+8
	Ініціативність та активність персоналу	+8
	Рівень забезпечення основними та додатковими послугами	+9
	Рівень цін на послуги, що надаються	+10
	Рівень інноваційності процесів обслуговування	+10

Між моментом виникнення загрози для системи фінансово-економічної безпеки підприємства та прийняттям відповідних управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію його фінансово-господарського стану, зазвичай існує певний часовий інтервал. Така затримка може бути пов'язана з необхідністю збору та обробки інформації, проведення аналізу ситуації, оцінювання рівня ризиків, погодження управлінських рішень і реалізації антикризових заходів.

Ефективна модель прогнозування фінансово-економічної безпеки повинна враховувати часові параметри розвитку кризових ситуацій, рівень адаптивності підприємства та його здатність до швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Це дозволяє підвищити точність прогнозів, своєчасно виявляти потенційні ризики та забезпечувати стабільність функціонування підприємства навіть в умовах підвищеної невизначеності.

Йовірність настання певного конкретного стану фінансово-економічної безпеки підприємства K (нормальний, передкризовий, кризовий, критичний), пропорційно залежить від тривалості етапів ідентифікації та діагностики загроз підприємства:

$$K = f(T_1, T_2, T_3, T_4, T_5), \quad (2.5)$$

де T_1 – часовий інтервал виявлення загрози виникнення кризового стану для підприємства;

T_2 – часовий інтервал реалізації заходів потенційного попередження перетворення економічної загрози в небезпеку для підприємства;

T_3 – часовий інтервал фактичної ідентифікації стану небезпеки для підприємства;

T_4 – часовий інтервал запізнення прийняття стабілізаційних управлінських рішень щодо нейтралізації небезпеки та виникнення кризового стану підприємства;

T_5 – часовий інтервал подолання небезпеки для підприємства.

С. Покропивний пропонує включити до аналізу економічної безпеки підприємства аспект продуктової компоненти, вона визначає головним чином

якість та конкурентоспроможність товарів чи послуг підприємства та пропонує методику оцінки економічної безпеки підприємства за допомогою інтегрального показника ($K_{ceб}$):

$$K_{ceб} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot d_i \quad (2.6)$$

де K_i – величина окремого критерію за i -ою складовою;

d_i – частка значущості критерію;

n – кількість складових.

У межах даного методу підприємство спочатку визначає нормативний або ідеальний рівень коефіцієнта економічної безпеки, який відображає бажаний стан функціонування системи безпеки. Після цього здійснюється розрахунок фактичного значення відповідного коефіцієнта на основі реальних показників діяльності підприємства. Отримані результати порівнюються між собою, що дозволяє встановити поточний рівень економічної безпеки та визначити ступінь відхилення фактичного стану від нормативного.

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства здійснюється шляхом зіставлення розрахункових значень коефіцієнтів із фактичними показниками діяльності конкретного підприємства. Крім того, за наявності відповідної інформації, результати можуть порівнюватися з показниками аналогічних суб'єктів господарювання певної галузі або сфери діяльності. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити рівень безпеки підприємства, визначити його конкурентні позиції та виявити наявні резерви для підвищення ефективності функціонування.

Разом із тим дана методика має певні недоліки та обмеження. Насамперед вони пов'язані з відсутністю чіткого підходу до визначення пріоритетності окремих функціональних складових економічної безпеки для різних підприємств. Для різних суб'єктів господарювання значущість окремих елементів безпеки може суттєво відрізнятися залежно від галузевої специфіки, масштабів діяльності, організаційної структури та особливостей зовнішнього

середовища.

Крім того, недоліком методики є відсутність універсальної рангової шкали для оцінювання загальних та часткових критеріїв економічної безпеки. Це ускладнює процес інтерпретації отриманих результатів і може призводити до суб'єктивності при визначенні рівня безпеки підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність подальшого вдосконалення методичних підходів до оцінювання економічної безпеки, зокрема шляхом розробки більш адаптивних систем показників, інтегральних критеріїв та механізмів ранжування рівнів безпеки залежно від специфіки діяльності підприємства.

Дослідники І. Плетнікова та Д. Ковальов для оцінки економічної безпеки підприємства ($P_{еб}$) використовують функціональну залежність:

$$P_{еб} = a_1 * f(x_1) + a_2 * f(x_2) + \dots + a_n * f(x_n) \quad (2.7)$$

де $x_1, x_2, \dots, x_n$ – показники діяльності підприємства

$f(x_1), f(x_2) \dots f(x_n)$ – локальні функції залежності рівня економічної безпеки підприємства від відповідних показників діяльності підприємства;

$a_1, a_2 \dots a_n$ – коефіцієнти значущості кожного показника для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

У наукових працях В. Шлемка та І. Бінька запропоновано метод узагальненої оцінки економічної безпеки підприємства, основу якого становить порівняння фактичних значень показників діяльності підприємства з їх нормативними, граничними або критичними значеннями. Такий підхід дозволяє визначити рівень економічної безпеки підприємства шляхом аналізу ступеня відхилення реальних показників від установлених меж безпечного функціонування.

Особливістю даного методу є можливість оперативного оцінювання стану економічної безпеки за допомогою графічного аналізу, що значно спрощує процес візуалізації результатів дослідження. На основі отриманих даних виділяються окремі зони функціонування підприємства, зокрема зона нормального рівня безпеки, передкризова зона та зона критичного рівня

безпеки. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції у діяльності підприємства та визначати ступінь ризику виникнення кризових ситуацій.

У ролі індикаторів рівня економічної безпеки підприємства використовуються нормовані значення показників, які формуються на основі нормативних або гранично допустимих значень вихідних економічних і фінансових показників. До таких показників можуть належати коефіцієнти ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності та інші характеристики, що відображають ефективність функціонування підприємства.

Застосування нормованих показників дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання економічної безпеки, оскільки дає можливість не лише аналізувати окремі аспекти діяльності підприємства, а й формувати узагальнену оцінку рівня його стійкості та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Крім того, використання графічного методу підвищує наочність результатів аналізу та полегшує процес прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Нормування проводиться щодо значення показника:

$$x_s = \left(\frac{P_{if}}{P_{in}} \right)^b \quad (2.8)$$

де P_{if} та P_{in} – відповідно фактичні та нормативні значення і-того показника;

b – показник ступеню, що дорівнює 1 для стимулятора, тобто показника, що позитивно впливає на стан фінансово-економічної безпеки, і дорівнює -1 для де стимулятора, тобто показника, що впливає негативно на стан фінансово-економічної безпеки.

Критичні значення вихідних показників формуються на основі визначення мінімально допустимого рівня економічної безпеки підприємства.

Перевищення або відхилення показників за межі встановлених нормативів свідчить про виникнення небезпечних тенденцій у діяльності підприємства та його перехід до зони підвищеного економічного ризику. Такий стан може характеризуватися погіршенням фінансової стійкості, зниженням платоспроможності, зростанням збитковості, втратою конкурентних позицій або підвищенням ймовірності кризових явищ.

Визначення критичних меж показників має важливе значення для системи управління економічною безпекою, оскільки дозволяє своєчасно виявляти загрози та запобігати погіршенню фінансово-господарського стану підприємства. Використання такого підходу забезпечує можливість оперативного реагування на негативні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також формування превентивних управлінських рішень щодо стабілізації діяльності підприємства.

Запропонований підхід дозволяє комплексно аналізувати широкий спектр факторів, які впливають на поточний стан підприємства та перспективи його розвитку. До таких факторів можуть належати фінансові результати діяльності, рівень рентабельності, ліквідності, конкурентоспроможності, динаміка попиту, структура витрат, ефективність використання ресурсів та рівень інвестиційної привабливості. Комплексне врахування цих показників забезпечує більш об'єктивне оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.

Для підвищення наочності та спрощення процесу інтерпретації результатів оцінювання використовується графічне представлення отриманих показників. Графічна інтерпретація дозволяє візуалізувати рівень економічної безпеки підприємства, визначити його поточний стан, виявити проблемні зони та оцінити можливі тенденції подальшого розвитку. Крім того, графічні моделі дають можливість відобразити не лише фактичний рівень безпеки підприємства, але й потенційно досяжний або цільовий рівень, до якого підприємство може прагнути за умови реалізації відповідних управлінських заходів.

Використання графічного аналізу значно полегшує процес прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє керівництву підприємства швидко оцінювати зміни у стані економічної безпеки та визначати напрями підвищення ефективності діяльності. Особливо важливим це є для підприємств готельного бізнесу, діяльність яких характеризується високим рівнем залежності від змін ринкової кон'юнктури, попиту на послуги та впливу зовнішніх ризиків.

Таким чином, визначення критичних значень показників та використання їх графічної інтерпретації створює основу для формування ефективної системи моніторингу економічної безпеки підприємства, забезпечує своєчасне виявлення загроз та сприяє підвищенню рівня фінансово-економічної стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Відповідно до фактичних значень показників економічної безпеки та ступеня їх відхилення від установлених граничних нормативів, стан підприємства може бути охарактеризований за кількома рівнями безпеки. Нормальний стан спостерігається у випадку, коли всі індикатори економічної безпеки перебувають у межах допустимих значень і не створюють загрози стабільному функціонуванню підприємства. Передкризовий стан виникає тоді, коли хоча б один із показників перевищує критичні межі, що свідчить про появу окремих негативних тенденцій та потребує оперативного реагування з боку управлінського персоналу.

Кризовий стан характеризується досягненням критичних значень більшістю основних індикаторів економічної безпеки, що свідчить про суттєве погіршення фінансово-господарського стану підприємства та високий ризик втрати його стійкості. Критичний рівень безпеки виникає у випадку порушення як основних, так і другорядних граничних показників, що фактично означає настання системної кризи та загрозу подальшому функціонуванню підприємства.

Незважаючи на значні переваги даної методики, зокрема можливість здійснення діагностики окремих сфер діяльності підприємства, вона має певні

недоліки. Основним із них є відсутність чітких рекомендацій щодо вибору коефіцієнтів оцінювання та формування нормативних діапазонів показників економічної безпеки. Це може ускладнювати процес інтерпретації результатів аналізу та знижувати рівень об'єктивності оцінювання.

Після проведення аналізу впливу функціональних складових на зміну інтегрального показника економічної безпеки підприємства здійснюється функціональний аналіз заходів, спрямованих на забезпечення необхідного рівня економічної безпеки. Такий аналіз проводиться за допомогою спеціального алгоритму, який включає декілька послідовних етапів.

На першому етапі визначається структура негативних впливів за окремими функціональними складовими економічної безпеки та здійснюється розподіл негативних факторів на об'єктивні та суб'єктивні. Це дозволяє більш детально ідентифікувати джерела загроз та визначити ступінь їх впливу на діяльність підприємства.

Наступним етапом є визначення причин недостатньої ефективності заходів, спрямованих на подолання наявних або потенційних негативних впливів. У процесі аналізу також виявляються неусунені та прогнозовані загрози, які можуть впливати на рівень економічної безпеки підприємства в майбутньому.

На основі отриманих результатів формуються рекомендації щодо усунення існуючих негативних факторів та запобігання їх повторному виникненню. Крім того, проводиться оцінювання вартості кожного із запропонованих заходів, а також визначаються відповідальні особи за їх реалізацію. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність системи управління економічною безпекою підприємства та забезпечити її практичну реалізацію.

Для підприємств, які функціонують у конкурентному середовищі, доцільно виділяти декілька рівнів економічної безпеки: підтримуючий, мінімальний, дуже низький, низький, середній, високий та дуже високий. При цьому чим ближчим є значення відповідного коефіцієнта або співвідношення до одиниці, тим вищим вважається рівень економічної безпеки підприємства.

Водночас оцінювання рівня безпеки передбачає не лише розрахунок кількісних показників, а й їх якісну інтерпретацію з урахуванням особливостей діяльності підприємства та умов його функціонування.

Важливим елементом дослідження економічної безпеки підприємства є вибір критерію оцінювання, який виступає ознакою або сукупністю ознак, що характеризують наявність чи відсутність безпечного стану підприємства. Обраний критерій повинен не лише фіксувати факт існування економічної безпеки, а й дозволяти визначати її рівень. Якщо критерій обмежується лише констатацією стану безпеки, це може спричинити підвищення суб'єктивності оцінювання та ускладнити процес прийняття управлінських рішень.

З метою забезпечення практичної цінності оцінювання доцільно використовувати систему кількісних показників, які застосовуються у процесі планування, бухгалтерського обліку та економічного аналізу діяльності підприємства. Це створює можливість інтегрувати систему оцінювання економічної безпеки у загальну систему управління підприємством.

У науковій літературі сформовано значну кількість підходів до кількісного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Серед найбільш поширених методик виділяють індикаторний підхід, ресурсно-функціональний метод, програмно-цільове управління розвитком підприємства, оцінювання на основі чистого прибутку, рівня розширеного відтворення ресурсів і майна, а також підхід, заснований на оцінці ефективності маркетингової орієнтації підприємства.

2.4. Комплексне оцінювання стану фінансово-економічної безпеки готелю «N»

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що рівень економічної безпеки підприємства вважається достатнім або високим за умови забезпечення високих показників економічної ефективності діяльності, ліквідності та платоспроможності, збереження майна та інформаційних ресурсів, а також ефективного планування й прогнозування господарської

діяльності.

Порівняльний аналіз методів оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємств представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Узагальнення концептуальних підходів до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки

Методичний підхід	Особливості застосування	Переваги	Недоліки
Індикаторний (Шлемко В., Бінько І., Бендіков М., Гусев В.)	Потребує систематичного збору та моніторингу великої кількості показників фінансово-господарської діяльності та може використовуватися на етапі оцінки й аналізу	Можливість використання великої кількості показників та більшості сфер діяльності підприємства	Відсутність методичної бази визначення величини індикаторів, необхідність постійного її уточнення; відсутність висновку про інтегральний стан безпеки
Ресурсно-функціональний (Ковальов Д., Плетнікова І., Покропивний С., Олейников Е.)	Доцільно використовувати для підприємств реального сектора економіки, оскільки дозволяє надати характеристику не тільки рівню безпеки, але й ефективності використання ресурсного потенціалу	Комплексне врахування більшості характеристик економічної безпеки підприємства, простота інтерпретації результатів оцінки	Суб'єктивність експертної думки при визначенні вагових коефіцієнтів; інтеграція різнохарактерних показників може призвести до недостовірності оцінки; використання лінійної моделі дещо неадекватно описує стан безпеки
Забезпечення програмно-цільового управління розвитком підприємства (Забродський В.)	Складність проведення аналізу та оцінки стійкості сукупного інтегрального показника при заданій області його зміни	Використання багатовимірного аналізу, що підвищує обґрунтованість оцінки	Складність проведення аналізу та оцінки стійкості сукупного інтегрального показника при заданій області його зміни
Інвестиційний (Геєць В., Бажал Ю., Базилевич В.)	Доцільно використовувати при розробці заходів у межах блоку «формування адаптивної реакції» підприємств	Дозволяє зробити висновок щодо доцільності окремих заходів посилення економічної безпеки	Недостатньо враховує рівень безпеки більшості (крім інвестиційної) функціональних складових економічної безпеки підприємства
Наявності чистого прибутку (Третякова Н.)	Доцільно використовувати для підприємств, які знаходяться в передкризовому стані	Простота оцінки	Неврахування багатьох неекономічних функціональних складових безпеки (силової, інформаційної, інституційно-правової та ін.) й прогнозування ризиків

Таким чином, сучасний арсенал методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є досить широким і дозволяє комплексно аналізувати як окремі функціональні складові безпеки, так і різні напрями діяльності суб'єкта господарювання. Важливою перевагою є можливість використання зазначених методів не ізольовано, а у комплексі, в межах єдиної системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Науковий колектив під керівництвом Валерій Геєць запропонував концептуальний підхід до формування системи управління економічною безпекою підприємства, який базується на взаємозв'язку основних функціональних блоків управління. Даний підхід спрямований на забезпечення комплексного аналізу стану підприємства, своєчасного виявлення загроз та формування ефективних механізмів реагування на ризики внутрішнього і зовнішнього середовища.

Першим елементом системи виступає блок оцінювання та аналізу рівня економічної безпеки підприємства. У межах цього блоку застосовуються моделі формування системи показників економічної безпеки, методики комплексного оцінювання рівня безпеки та підходи до визначення режимів функціонування підприємства. Основне завдання даного блоку полягає у визначенні поточного стану підприємства, оцінюванні рівня його фінансової стійкості, платоспроможності, конкурентоспроможності та здатності забезпечувати стабільний розвиток. Використання системи індикаторів дозволяє виявляти негативні тенденції та оцінювати ступінь наближення підприємства до кризового стану.

Другим важливим елементом системи є блок діагностики загроз, який передбачає використання моделей прогнозування рівня економічної безпеки, аналізу окремих сфер життєдіяльності підприємства та визначення домінуючих ризиків і загроз. Даний блок спрямований на своєчасне виявлення негативних факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства, а також на

оцінювання можливих наслідків їх реалізації. Особливого значення набуває прогнозування змін зовнішнього середовища, ринкової кон'юнктури, конкурентного тиску та фінансових ризиків, що дозволяє підприємству підготуватися до потенційних кризових ситуацій.

Третім складовим елементом концепції виступає блок формування адаптивної реакції підприємства. У межах цього блоку використовуються моделі визначення пріоритетних напрямів відновлення економічної безпеки, оптимізації руху фінансових і ресурсних потоків, а також локалізації та нейтралізації загроз економічній безпеці підприємства. Основна мета даного блоку полягає у забезпеченні швидкої адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, мінімізації негативних наслідків ризиків та відновленні стабільного функціонування підприємства.

Запропонований підхід дозволяє розглядати систему економічної безпеки як комплексний та динамічний механізм, що поєднує процеси аналізу, прогнозування та управлінського реагування. Це створює умови для підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його довгострокової стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища.

Узагальнюючи результати досліджень у сфері оцінювання економічної безпеки підприємств, можна зробити низку важливих висновків. По-перше, використання єдиного інтегрального показника рівня економічної безпеки не завжди є практично доцільним, оскільки це може призводити до високого рівня суб'єктивності при визначенні вагомості окремих індикаторів та функціональних складових безпеки. Різні підприємства мають власну специфіку діяльності, структуру ризиків і систему пріоритетів, тому універсальний показник не завжди здатний об'єктивно відобразити реальний рівень безпеки.

По-друге, більш доцільним є визначення загального стану входження підприємства до економічно небезпечної зони, ніж розрахунок одного узагальнюючого інтегрального показника. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти кризові тенденції та оцінювати ступінь небезпеки для окремих

напрямів діяльності підприємства.

По-третє, застосування однакових показників для оцінювання рівня економічної безпеки різних підприємств є недостатньо ефективним, оскільки не враховує особливості їх масштабів діяльності, галузевої належності, організаційної структури та специфіки функціонування. Для підприємств різних сфер економіки необхідно формувати адаптовані системи індикаторів, які найбільш повно відображають характер їх діяльності та рівень ризиків.

Крім того, методика оцінювання рівня безпеки через визначення ступеня відхилення фактичних показників від критичних або оптимальних значень також має певні обмеження. Такий підхід не завжди дозволяє врахувати всі аспекти економічної безпеки підприємства, зокрема якісні характеристики діяльності, вплив зовнішніх факторів та специфіку управлінських процесів.

У зв'язку з цим оцінювання рівня економічної безпеки підприємства повинно базуватися насамперед на комплексному дослідженні стану небезпеки в усіх сферах його діяльності. Лише системний підхід до аналізу ризиків, загроз та факторів впливу дозволяє забезпечити об'єктивне оцінювання рівня економічної безпеки та сформувати ефективну систему управління підприємством.

Суттєві аспекти фінансово-економічної безпеки підприємства потребують подальшого наукового обґрунтування та уточнення, особливо в частині визначення специфіки її функціональних складових, особливостей різних видів економічної діяльності та окремих секторів підприємництва. Актуальним залишається питання формування чіткої системи цілей, завдань і принципів забезпечення фінансово-економічної безпеки, а також створення ефективного, гнучкого та постійно діючого механізму управління безпекою підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю економічних процесів та значним впливом зовнішніх ризиків. У зв'язку з цим система фінансово-економічної безпеки підприємства повинна не лише забезпечувати захист від загроз, але й бути

здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища, прогнозувати потенційні ризики та формувати ефективні механізми превентивного реагування. Саме тому особливого значення набуває необхідність удосконалення методичних підходів до оцінювання рівня безпеки та формування комплексної системи управління ризиками.

Незважаючи на об'єктивну потребу у стандартизації підходів до управління фінансово-економічною безпекою підприємств у різних сферах економіки, існують суттєві відмінності, обумовлені специфікою окремих видів діяльності. Галузеві особливості визначають характер ризиків, систему пріоритетів безпеки, структуру загроз та інструменти їх нейтралізації. Саме тому універсальні методики оцінювання та забезпечення економічної безпеки не завжди можуть бути ефективно застосовані до підприємств різних секторів економіки без відповідної адаптації.

Для підприємств сфери послуг, зокрема готельного бізнесу, особливого значення набувають питання захисту комерційної таємниці, конфіденційної інформації та інформаційної безпеки загалом. У сучасних умовах цифровізації готельні підприємства активно використовують автоматизовані системи бронювання, електронні платіжні сервіси, бази даних клієнтів та онлайн-комунікації, що значно підвищує ризик витоку інформації, кібератак і несанкціонованого доступу до внутрішніх систем підприємства. У зв'язку з цим забезпечення інформаційної безпеки стає однією з ключових складових загальної системи фінансово-економічної безпеки готелю.

Крім того, специфіка готельного бізнесу обумовлює необхідність врахування особливостей формування попиту на послуги, високого рівня конкуренції, сезонності діяльності, залежності від туристичних потоків та змін у поведінці споживачів. Це впливає не лише на систему оцінювання економічної безпеки, але й на формування відповідних індикаторів, критеріїв оцінювання та функціональних складових безпеки підприємства. Для готельного підприємства важливими стають не лише фінансові показники, а й рівень сервісу, репутація, конкурентоспроможність послуг, кадрова стабільність

та ефективність маркетингової діяльності.

У таких умовах виникає потреба у розробці спеціалізованих підходів до забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів готельного бізнесу. Такі підходи повинні враховувати особливості організації готельної діяльності, структуру ризиків, специфіку управління персоналом, систему взаємодії з клієнтами та рівень технологічного розвитку підприємства. Важливого значення набуває також використання сучасних інформаційних технологій, систем моніторингу ризиків, інструментів прогнозування та методів стратегічного управління безпекою.

Таким чином, фінансово-економічна безпека підприємств готельного бізнесу має виражений галузевий характер і потребує застосування комплексного, адаптивного та системного підходу до її забезпечення. Удосконалення механізмів управління безпекою, врахування специфіки сфери послуг та впровадження сучасних інструментів захисту дозволить підвищити рівень стійкості готельних підприємств, зміцнити їх конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Пріоритети оцінки і засоби забезпечення фінансово-економічної безпеки
підприємств готельного бізнесу

Пріоритетні функціональні складові	Пріоритетні індикатори рівня фінансово-економічної безпеки	Особливості оцінки	Засоби забезпечення
Інвестиційний, інтелектуально-кадровий, інституційно-правовий, продуктовий	Показники ефективності використання фінансових ресурсів, якості готельних послуг, використання потужності	Оцінка економічної ефективності та доцільності капіталовкладень; прогнозування розвитку ринкової кон'юнктури та її інституціонального регламентування	Покращення доступу до фінансових ресурсів; підвищення ефективності управління фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами; прогнозування та адаптація до інституціональних змін

Проведення комплексного аналізу ефективності діяльності функціональних підрозділів підприємства у сфері запобігання негативним

впливам на економічну безпеку дозволяє отримати об'єктивну оцінку результативності їх роботи та рівня ефективності реалізованих заходів безпеки. Такий аналіз передбачає оцінювання здатності окремих структурних підрозділів своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільне функціонування підприємства в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів.

Важливим елементом оцінювання є врахування не лише фактичних результатів діяльності підрозділів, але й витрат, пов'язаних із реалізацією заходів щодо забезпечення економічної безпеки. До таких витрат можуть належати витрати на організацію системи контролю, інформаційний захист, технічне забезпечення безпеки, проведення моніторингу ризиків, підготовку персоналу та впровадження превентивних заходів. Порівняння обсягу понесених витрат із результатами діяльності дозволяє визначити економічну доцільність функціонування системи безпеки та рівень ефективності використання ресурсів підприємства.

Крім того, у процесі аналізу важливе значення має оцінювання обсягів фактично завданої та відверненої шкоди. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно функціональні підрозділи виконують свої завдання щодо локалізації загроз, попередження кризових ситуацій та мінімізації негативних наслідків для підприємства. Відвернена шкода виступає одним із ключових показників ефективності системи економічної безпеки.

Проведення такого аналізу створює можливість не лише оцінити поточний рівень ефективності роботи окремих підрозділів, але й виявити слабкі місця у системі управління економічною безпекою підприємства. Це дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення, удосконалювати механізми взаємодії між структурними підрозділами та підвищувати загальний рівень захищеності підприємства.

Особливо актуальним такий підхід є для підприємств готельного бізнесу, діяльність яких характеризується високою залежністю від якості обслуговування, репутації, інформаційної безпеки та стабільності фінансових

потоків. У таких умовах ефективність роботи функціональних підрозділів безпосередньо впливає на рівень фінансово-економічної стійкості підприємства та його конкурентоспроможність на ринку послуг.

Таким чином, аналіз результативності діяльності функціональних підрозділів у сфері забезпечення економічної безпеки є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити ефективність реалізованих заходів, рівень захищеності підприємства та доцільність використання ресурсів у процесі забезпечення його стабільного функціонування та розвитку.

Для підприємств туристично-готельної сфери ефективним підходом до оцінювання фінансово-економічної безпеки є експертно-інтегральний метод, який базується на системі критеріїв, вагових коефіцієнтів та розрахунку інтегрального показника безпеки:

- коефіцієнт завантаження номерного фонду;
- динаміка кількості туристів;
- середній тариф;
- дохід від реалізації послуг;
- чистий прибуток;
- рентабельність діяльності;
- середній час перебування гостей.

Це не «офіційна» авторська методика одного конкретного науковця, а адаптований експертно-інтегральний підхід, який широко використовується у дослідженнях економічної та фінансово-економічної безпеки підприємств сфери туризму і готельного бізнесу. Його основа – поєднання:

- індикаторного методу;
- експертного оцінювання;
- інтегрального показника;
- системи вагових коефіцієнтів.

Отже, використаємо інтегральний експертно-індикаторний метод оцінки фінансово-економічної безпеки готельного підприємства.

Для оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки готельного підприємства доцільно використовувати інтегральний експертно-індикаторний метод, який базується на системі критеріїв, вагових коефіцієнтів та інтегрального показника. Даний підхід дозволяє враховувати специфіку діяльності підприємств сфери гостинності, зокрема рівень завантаження номерного фонду, динаміку туристичних потоків, прибутковість, рентабельність та ефективність використання ресурсів.

Методика передбачає:

- формування системи показників фінансово-економічної безпеки;
- визначення вагомості кожного показника за допомогою експертного оцінювання;
- оцінювання показників за бальною шкалою;
- розрахунок інтегрального показника безпеки;
- інтерпретацію отриманих результатів за шкалою рівнів безпеки.

Під час роботи над методикою використано праці таких науковців, як Геєць В., Шлемко В., Бінько І., Ілляшенко С.М.

Методика адаптована до специфіки підприємств готельного господарства на основі індикаторного та інтегрального підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств.

Автором адаптовано інтегральний експертно-індикаторний підхід до оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємств готельного бізнесу.

Вагові коефіцієнти критеріїв надано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вагові коефіцієнти критеріїв оцінювання фінансово-економічної безпеки готельного підприємства

Критерій	Ваговий коефіцієнт
Коефіцієнт завантаження	0,20
Кількість туристів	0,15
Середній тариф	0,10
Дохід від реалізації	0,20
Чистий прибуток	0,20
Рентабельність	0,10
Середній час перебування	0,05
Разом	1,00

На основі аналізу фінансово-економічної діяльності готельного підприємства N здійснено оцінювання фінансово-економічної безпеки готельного підприємства N (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Інтегральна оцінка фінансово-економічної безпеки готелю N

Показник	2023	Бали	2025	Бали	Вага	Інтегральна оцінка
Коефіцієнт завантаження, %	59	3	65	4	0,20	0,80
Кількість туристів, осіб	40331	3	43708	4	0,15	0,60
Середній тариф, грн	1252	3	1578	4	0,10	0,40
Дохід від реалізації, тис. грн	23280,08	3	28936,48	4	0,20	0,80
Чистий прибуток, тис. грн	785,7	4	756,5	3	0,20	0,60
Рентабельність, %	3,37	3	2,61	2	0,10	0,20
Середній час перебування, днів	3,8	3	4,4	4	0,05	0,20
Інтегральний показник						3,60

В табл. 2.11 надано інтерпретацію результатів.

Таблиця 2.11

Інтерпретація результатів оцінки фінансово-економічної безпеки

Значення показника	Рівень безпеки
1,0–1,9	Критичний
2,0–2,9	Низький
3,0–3,9	Середній
4,0–4,5	Достатній
4,6–5,0	Високий

Результати інтегральної оцінки свідчать, що рівень фінансово-економічної безпеки готелю 2025 році характеризується як середній із тенденцією до достатнього рівня. Позитивними тенденціями є зростання доходу, збільшення кількості туристів та підвищення коефіцієнта завантаження. Негативним фактором є зниження рентабельності та чистого прибутку.

На основі проведених досліджень можна відзначити три важливі

моменти:

- 1) стан захищеності має динамічний характер і може змінюватися з часом;
- 2) внутрішні загрози для готелю є так само небезпечними, як і зовнішні;
- 3) система економічної безпеки готелю може взаємодіяти з державною системою забезпечення безпеки на правовій основі.

Отже, можна дійти висновку, що результатом забезпечення економічної безпеки готелю є його стабільність і надійність у функціонуванні, ефективність фінансово-економічної діяльності та особиста безпека персоналу.

Отже, проведене інтегральне оцінювання фінансово-економічної безпеки готелю за 2023–2025 роки дозволило встановити, що підприємство функціонує на середньому рівні фінансово-економічної безпеки із тенденцією до його поступового покращення. Застосування експертно-індикаторного методу дало можливість комплексно оцінити основні напрями діяльності готелю, враховуючи специфіку підприємств готельного бізнесу та особливості функціонування сфери послуг.

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку більшості виробничих і ринкових показників діяльності підприємства. Зокрема, упродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання коефіцієнта завантаження номерного фонду, збільшення кількості туристів, підвищення середнього тарифу на проживання та зростання доходу від реалізації послуг. Такі тенденції свідчать про підвищення конкурентоспроможності готелю, зміцнення його ринкових позицій та зростання попиту на послуги підприємства.

Водночас проведене оцінювання виявило й окремі негативні тенденції у фінансовій діяльності готелю. Незважаючи на зростання доходів, підприємство продемонструвало зниження чистого прибутку та рівня рентабельності, що свідчить про підвищення витрат, посилення впливу інфляційних процесів та зменшення ефективності використання фінансових ресурсів. Це вказує на наявність певних ризиків для фінансової стійкості підприємства та необхідність удосконалення системи управління витратами.

Розрахований інтегральний показник фінансово-економічної безпеки

підтвердив, що готель має достатній потенціал для стабільного функціонування та подальшого розвитку, проте потребує реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності фінансового менеджменту, оптимізацію витрат та зміцнення прибутковості діяльності.

Для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки готелю доцільно впроваджувати сучасні системи управління витратами, розширювати спектр додаткових послуг, удосконалювати маркетингову діяльність, використовувати цифрові технології управління та бронювання, а також впроваджувати енергоощадні та інноваційні технології. Важливим напрямом є також підвищення якості сервісу та формування програм лояльності для клієнтів, що сприятиме зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, застосування інтегрального експертно-індикаторного методу дозволило об'єктивно оцінити рівень фінансово-економічної безпеки готельного підприємства, виявити основні проблеми та визначити перспективні напрями підвищення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз впливу локальних показників на інтегральний індикатор фінансово-економічної безпеки готелю «N» із використанням методів факторного аналізу

Для розробки ефективних стратегій підвищення та оптимізації фінансово-економічної безпеки готелю «N», а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень, важливим є визначення основних факторів, які найбільш суттєво впливають на результати діяльності підприємства та рівень його економічної стійкості. Саме виявлення ключових факторів дозволяє своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та формувати ефективну систему управління фінансово-економічною безпекою готелю.

З цією метою доцільно використовувати факторний аналіз, який є одним із найбільш ефективних методів дослідження взаємозв'язків між різними економічними показниками. Даний метод дозволяє визначити ступінь впливу окремих факторів на результативний показник, систематизувати взаємозв'язки між змінними та виділити найбільш значущі фактори, що формують загальний стан підприємства. Факторний аналіз також сприяє скороченню кількості досліджуваних змінних, що значно полегшує процес аналізу та інтерпретації отриманих результатів.

Одним із найбільш доцільних методів проведення факторного аналізу є метод головних компонентів. Його сутність полягає у перетворенні системи взаємопов'язаних (корельованих) показників у систему нових некорельованих факторів, що дозволяє спростити структуру аналізу та підвищити наочність отриманих результатів. Завдяки цьому стає можливим виділити лише найбільш інформативні компоненти, які мають найбільший вплив на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства.

Важливою перевагою методу головних компонентів є його математична обґрунтованість та можливість об'єктивного виділення латентних факторів, які безпосередньо не спостерігаються, але суттєво впливають на діяльність підприємства. Це особливо актуально для підприємств готельного бізнесу, де значний вплив мають не лише фінансові показники, а й якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів, конкурентоспроможність послуг та репутація підприємства.

Факторний аналіз являє собою методику комплексного та системного дослідження впливу різних факторів на результативний показник діяльності підприємства. У межах даного підходу результативний показник може розглядатися як функція впливу окремих факторів, які взаємодіють між собою та формують загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Для розробки ефективних управлінських рішень та планування заходів щодо підвищення фінансово-економічної безпеки готелю «N» необхідно насамперед визначити ті фактори, які мають найбільший вплив на його фінансовий стан, прибутковість та конкурентоспроможність. Саме факторний аналіз дозволяє виявити критичні напрями діяльності підприємства та сформулювати основу для розробки стратегічних управлінських рішень.

Основними цілями факторного аналізу є:

1. встановлення взаємозв'язків між змінними та їх класифікація, що отримало назву «об'єктивної R-класифікації»;
2. скорочення кількості досліджуваних змінних шляхом об'єднання взаємопов'язаних показників у спільні фактори.

Факторний аналіз може здійснюватися за різними напрямками залежно від поставлених цілей дослідження. Зокрема, виділяють:

- стохастичний (кореляційний) аналіз, який застосовується у випадках, коли зв'язок між результативним та факторними показниками має імовірнісний характер;
- прямий (дедуктивний) аналіз, що передбачає дослідження від загального до часткового;

- зворотний (індуктивний) аналіз, який здійснюється від часткового до загального;
- одноступінчастий і багатоступінчастий аналіз;
- статичний та динамічний аналіз;
- ретроспективний і перспективний аналіз.

Крім того, факторний аналіз може бути розвідницьким або конфірматорним. Розвідницький аналіз використовується для дослідження прихованої факторної структури без попередніх припущень щодо кількості факторів. Конфірматорний аналіз, навпаки, застосовується для перевірки вже сформованих гіпотез щодо кількості факторів та ступеня їх впливу.

Практичне використання факторного аналізу передбачає дотримання певних умов. Зокрема:

- усі показники повинні мати кількісний характер;
- кількість досліджуваних ознак повинна перевищувати кількість змінних щонайменше у два рази;
- вибірка повинна бути однорідною;
- змінні повинні мати відносно симетричний розподіл;
- аналіз проводиться на основі кореляційно пов'язаних показників.

Після об'єднання взаємопов'язаних змінних у єдиний фактор відбувається перерозподіл дисперсії між компонентами, що дозволяє сформулювати більш просту та зрозумілу факторну структуру. Такий підхід забезпечує можливість виділення прихованих (латентних) змінних, які мають важливе значення для оцінювання економічної безпеки підприємства та аналізу соціально-економічних аспектів його діяльності.

Процес проведення факторного аналізу включає декілька взаємопов'язаних етапів. Перший етап передбачає відбір факторів, які підлягають дослідженню. На другому етапі здійснюється їх класифікація та систематизація відповідно до характеру впливу на результативний показник.

Третій етап полягає у побудові моделі взаємозв'язків між результативними та факторними показниками. У процесі моделювання

визначається характер взаємодії між змінними та виявляються основні закономірності їх впливу.

На четвертому етапі проводиться розрахунок ступеня впливу кожного фактора на результативний показник та оцінюється його роль у зміні рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. Це дозволяє визначити найбільш вагомі фактори та сформувані пріоритетні напрями управлінського впливу.

Завершальним, п'ятим етапом є практичне застосування побудованої факторної моделі. На цьому етапі здійснюється пошук резервів підвищення результативного показника, розробляються управлінські заходи щодо покращення фінансово-економічного стану підприємства та формуються рекомендації щодо підвищення рівня його економічної безпеки.

Таким чином, факторний аналіз є важливим інструментом дослідження фінансово-економічної безпеки готельного підприємства, який дозволяє комплексно оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, виявити ключові загрози та визначити ефективні напрями підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Залежно від характеру взаємозв'язків між факторними та результативними показниками у процесі дослідження економічних явищ застосовуються методи детермінованого та стохастичного факторного аналізу. Кожен із цих підходів має власні особливості, сферу застосування та дозволяє оцінювати вплив факторів на результати діяльності підприємства з різним ступенем точності.

Детермінований факторний аналіз являє собою методику дослідження впливу факторів на результативний показник за умов наявності функціонального зв'язку між ними. Це означає, що результативний показник може бути чітко виражений через систему факторів у вигляді математичної залежності – добутку, частки, алгебраїчної суми або комбінованої моделі. У межах такого підходу зміна факторного показника завжди спричиняє визначену зміну результативного показника.

До основних методів детермінованого факторного аналізу належать:

- метод ланцюгових підстановок;
- метод абсолютних різниць;
- метод відносних різниць;
- інтегральний метод;
- метод логарифмування.

Кожен із зазначених методів має власні переваги та використовується залежно від особливостей побудови факторної моделі. Зокрема, метод ланцюгових підстановок є одним із найпоширеніших у практичному аналізі, оскільки дозволяє послідовно визначати вплив кожного окремого фактора на зміну результативного показника.

Детермінований факторний аналіз широко застосовується у практиці діяльності підприємств завдяки своїй відносній простоті, наочності та зручності використання. Порівняно зі стохастичним аналізом він не потребує складних математичних розрахунків та дозволяє оперативно оцінювати вплив основних факторів розвитку підприємства. За допомогою цього методу можна визначити, які саме фактори впливають на зміну результативного показника, оцінити силу їх впливу у кількісному вимірі та встановити напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Стохастичний факторний аналіз, на відміну від детермінованого, використовується у випадках, коли зв'язок між факторними та результативними показниками має не функціональний, а імовірнісний або кореляційний характер. У такій ситуації зміна одного фактора не завжди викликає однакову зміну результативного показника, оскільки на кінцевий результат одночасно впливає велика кількість взаємопов'язаних факторів.

У разі функціонального зв'язку кожному значенню факторного показника відповідає чітко визначене значення результативного показника. Натомість при кореляційному зв'язку однакові зміни факторного показника можуть призводити до різних результатів залежно від впливу інших факторів та умов функціонування підприємства. Саме тому стохастичний аналіз дозволяє більш глибоко досліджувати складні економічні процеси, характерні для сучасного

ринкового середовища.

До основних методів стохастичного факторного аналізу належать:

- метод парної кореляції;
- множинний кореляційний аналіз;
- матричні моделі;
- методи математичного програмування;
- методи дослідження операцій;
- теорія ігор.

Крім того, у процесі факторного аналізу важливо розрізняти статичний та динамічний підходи. Статичний факторний аналіз застосовується для оцінювання впливу факторів на результативний показник на певну дату або за конкретний період часу. Такий підхід дозволяє оцінити поточний стан підприємства та виявити основні фактори, що впливають на результати його діяльності.

Динамічний факторний аналіз, своєю чергою, використовується для дослідження причинно-наслідкових зв'язків у розвитку економічних процесів у часі. Він дозволяє виявляти тенденції зміни показників, прогнозувати розвиток підприємства та оцінювати перспективи його функціонування у майбутньому.

Факторний аналіз також може здійснюватися у двох формах – ретроспективній та перспективній. Ретроспективний аналіз спрямований на дослідження причин зміни результативних показників у минулих періодах та виявлення факторів, що вплинули на результати діяльності підприємства. Перспективний аналіз орієнтований на прогнозування поведінки факторів та результативних показників у майбутньому, що має важливе значення для стратегічного управління підприємством.

У даному дослідженні для оцінювання впливу локальних індикаторів системи фінансової безпеки на інтегральний показник фінансово-економічної безпеки підприємства доцільно застосовувати метод ланцюгових підстановок. Сутність цього методу полягає у послідовній заміні базисних значень факторних показників їх фактичними значеннями у звітному періоді з метою

визначення впливу кожного окремого фактора на зміну результативного показника.

У процесі застосування методу ланцюгових підстановок формується система проміжних значень інтегрального показника фінансової безпеки, які відображають поетапну зміну окремих факторів за умови незмінності інших показників. Різниця між двома послідовними проміжними значеннями інтегрального показника дозволяє визначити величину впливу конкретного фактора на загальну зміну рівня фінансової безпеки підприємства.

Використання методу ланцюгових підстановок дозволяє не лише оцінити загальний рівень фінансово-економічної безпеки підприємства, але й виявити найбільш проблемні фактори, що негативно впливають на його фінансовий стан. Це створює основу для розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, оптимізацію ресурсів та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, застосування методів детермінованого та стохастичного факторного аналізу дозволяє комплексно оцінювати вплив різних факторів на результати діяльності підприємства, формувати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати ефективне функціонування системи фінансово-економічної безпеки підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Факторний аналіз впливу критеріїв

Критерій	Зміна бальної оцінки	Вага	Вплив на інтегральний показник	Характер впливу
Коефіцієнт завантаження	+1	0,20	+0,20	Позитивний
Кількість туристів	+1	0,15	+0,15	Позитивний
Середній тариф	+1	0,10	+0,10	Позитивний
Дохід від реалізації	+1	0,20	+0,20	Позитивний
Чистий прибуток	-1	0,20	-0,20	Негативний
Рентабельність	-1	0,10	-0,10	Негативний
Середній час перебування	+1	0,05	+0,05	Позитивний

Отже, проведений факторний аналіз показав, що найбільший позитивний вплив на інтегральний рівень фінансово-економічної безпеки готелю мали зростання коефіцієнта завантаження та збільшення доходу від реалізації послуг.

Найбільший негативний вплив на інтегральний показник мало зниження чистого прибутку та рентабельності діяльності, що свідчить про необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності фінансового управління.

Отже, результати факторного аналізу дозволяють визначити основні напрями підвищення фінансово-економічної безпеки готельного підприємства та сформувати ефективні управлінські рішення.

3.2. Шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки готельних підприємств

Ризики, що впливають на фінансову стабільність підприємницької діяльності, можуть проявлятися у різноманітних формах та мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. В умовах сучасного ринкового середовища підприємства постійно стикаються з економічною нестабільністю, змінами кон'юнктури ринку, посиленням конкурентної боротьби, політичними та соціальними викликами, що значно підвищує рівень фінансових загроз. Саме тому важливого значення набуває своєчасна ідентифікація ризиків та формування ефективної системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

За результатами досліджень, проведених науковцями у сфері економічної безпеки, можна сформувати узагальнену класифікацію загроз фінансовій безпеці підприємства. Така класифікація дозволяє систематизувати фактори ризику, визначити характер їх впливу та розробити ефективні заходи щодо мінімізації негативних наслідків.

Однією з основних груп є зовнішні загрози фінансовій безпеці підприємства. Вони виникають поза межами підприємства та не підлягають повному контролю з боку його керівництва. До зовнішніх ризиків належать:

- політична нестабільність;
- воєнні конфлікти та кризові явища;
- інфляційні процеси;
- коливання валютних курсів;
- зміни податкового законодавства;
- нестабільність банківської системи;
- зниження платоспроможності населення;
- посилення конкурентного тиску;
- зміни ринкової кон'юнктури;
- зниження попиту на продукцію або послуги.

Для підприємств готельного бізнесу зовнішні ризики мають особливо важливе значення, оскільки сфера гостинності безпосередньо залежить від туристичних потоків, рівня доходів населення, сезонності попиту та загального економічного стану країни. Крім того, готельні підприємства є надзвичайно чутливими до політичних та соціальних криз, що може призводити до різкого скорочення кількості клієнтів і доходів.

Не менш важливими є внутрішні загрози фінансовій безпеці підприємства, які формуються безпосередньо в процесі господарської діяльності. До внутрішніх ризиків належать:

- неефективна система управління;
- низький рівень фінансового менеджменту;
- помилки у стратегічному плануванні;
- недостатній контроль за витратами;
- нераціональне використання ресурсів;
- низька кваліфікація персоналу;
- недоліки маркетингової діяльності;
- зниження якості послуг;
- порушення платіжної дисципліни;
- високий рівень дебіторської заборгованості;
- недостатня ліквідність та платоспроможність підприємства.

Внутрішні загрози є особливо небезпечними, оскільки вони безпосередньо пов'язані з якістю управлінських рішень та ефективністю організації діяльності підприємства. У багатьох випадках саме внутрішні проблеми стають причиною погіршення фінансового стану підприємства та зниження рівня його економічної безпеки.

Окрему групу становлять фінансові ризики, які безпосередньо впливають на стабільність фінансових результатів підприємства. До них належать:

- ризик неплатоспроможності;
- кредитний ризик;
- інвестиційний ризик;
- валютний ризик;
- ризик втрати прибутковості;
- ризик банкрутства;
- ризик зниження ліквідності;
- ризик зростання витрат.

Для готельних підприємств фінансові ризики можуть проявлятися у формі зниження рентабельності, збільшення витрат на енергоресурси, скорочення попиту на послуги, недостатнього завантаження номерного фонду або нестачі оборотних коштів.

Важливою складовою системи фінансово-економічної безпеки є інформаційні ризики. У сучасних умовах цифровізації діяльності підприємств особливого значення набуває захист інформації, комерційної таємниці та персональних даних клієнтів. Для підприємств готельного бізнесу це особливо актуально через використання онлайн-систем бронювання, електронних платіжних сервісів та автоматизованих систем управління. Інформаційні загрози можуть проявлятися у вигляді кібератак, витоку конфіденційної інформації, несанкціонованого доступу до баз даних та фінансового шахрайства.

Крім того, у структурі загроз фінансовій безпеці підприємства виділяють кадрові ризики, пов'язані з недостатньою кваліфікацією працівників, високою

плинністю кадрів, низьким рівнем мотивації персоналу або порушенням трудової дисципліни. Для готельного бізнесу кадрові ризики мають значний вплив, оскільки якість обслуговування безпосередньо залежить від професійності персоналу та рівня сервісу.

Науковці також виділяють виробничо-технологічні ризики, які пов'язані зі зношенням основних засобів, технічними несправностями обладнання, порушенням технологічних процесів або недостатнім рівнем інноваційного розвитку підприємства. Для готельних підприємств такі ризики можуть проявлятися у погіршенні технічного стану номерного фонду, перебоях у роботі інженерних систем або недостатньому рівні комфорту для гостей.

Таким чином, ризики, що впливають на фінансову стабільність підприємства, мають комплексний і багатофакторний характер. Їх своєчасна ідентифікація, систематизація та оцінювання є необхідною умовою забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Формування ефективної системи управління ризиками дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив загроз, підвищити рівень фінансової стійкості та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі (див. рис. 3.1).

Розглянемо особливості різних видів таких загроз.

Залежно від джерел виникнення загрози фінансово-економічній безпеці підприємства поділяються на зовнішні та внутрішні. Такий поділ дозволяє більш чітко визначити природу ризиків, оцінити рівень їх впливу на діяльність підприємства та сформувати ефективні механізми протидії можливим негативним наслідкам.

Зовнішні загрози виникають поза межами підприємства та, як правило, не підлягають повному контролю з боку його керівництва. Вони формуються під впливом економічних, політичних, соціальних, конкурентних та криміногенних факторів зовнішнього середовища. До основних зовнішніх загроз фінансовій безпеці підприємства належать крадіжки матеріальних ресурсів і цінностей з боку сторонніх осіб, промислове шпигунство, неправомірні дії конкурентів, а також тиск із боку кримінальних структур.

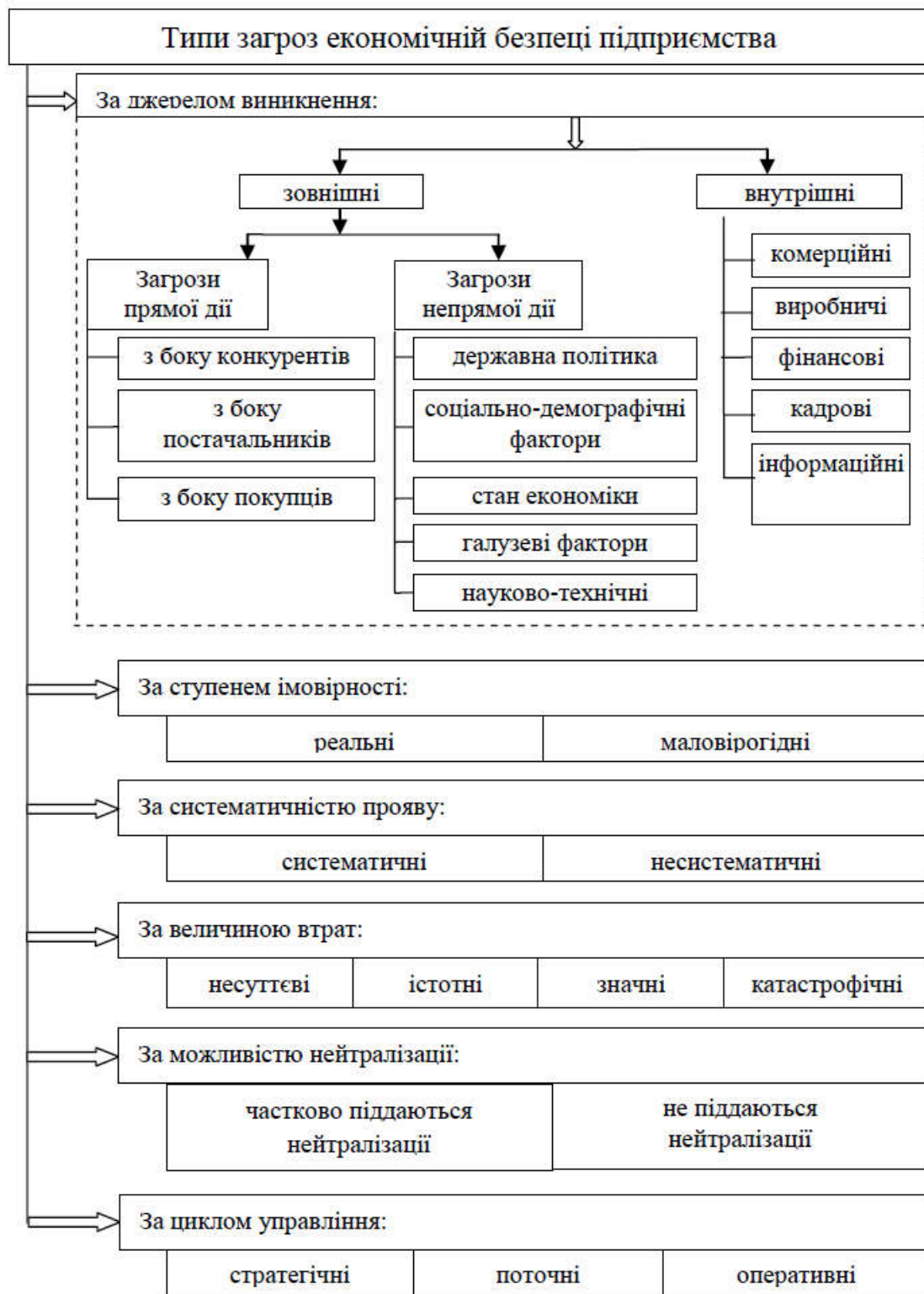


Рис. 3.1. Класифікація загроз фінансово-економічній безпеці підприємства

Крім того, суттєву небезпеку можуть становити спекулятивні операції на фінансових ринках, агресивна конкурентна цінова політика, недобросовісна конкуренція та спроби встановлення контролю над підприємством через придбання його корпоративних прав або акцій зовнішніми інвесторами. До

зовнішніх ризиків також відносять лобіювання не вигідних для підприємства рішень у державних органах влади, зміни податкового законодавства, валютні коливання, інфляційні процеси та політичну нестабільність.

Для підприємств готельного бізнесу зовнішні загрози мають особливо важливе значення, оскільки діяльність у сфері гостинності безпосередньо залежить від стану туристичного ринку, рівня платоспроможності населення, політичної ситуації, міжнародної мобільності та безпекової ситуації у країні й регіоні. Будь-які кризові явища можуть призводити до зменшення туристичних потоків, скорочення попиту на послуги та погіршення фінансових результатів діяльності готелю.

Внутрішні загрози формуються безпосередньо в межах підприємства та пов'язані з недоліками системи управління, організації діяльності та використання ресурсів. До внутрішніх загроз фінансово-економічній безпеці підприємства належать розголошення конфіденційної інформації працівниками, недостатній рівень професійної підготовки персоналу, неефективна діяльність служб фінансової та економічної безпеки, помилки у фінансовому плануванні та управлінні активами, а також нераціональна дивідендна політика.

Суттєву небезпеку для підприємства також може становити недостатній контроль за структурою інвестицій, співвідношенням ризиковості та прибутковості фінансового портфеля, неефективне управління оборотними коштами та зростання дебіторської заборгованості. Внутрішні загрози є особливо небезпечними, оскільки вони часто виникають унаслідок помилкових управлінських рішень або недостатнього контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Одним із ключових напрямів забезпечення фінансової складової економічної безпеки підприємства є постійний контроль за всіма аспектами його господарської діяльності. Такий контроль спрямований на підвищення поточної рентабельності підприємства, ефективне використання ресурсів, забезпечення стабільності фінансових потоків та створення умов для довгострокового розвитку.

Важливу роль у системі фінансово-економічної безпеки відіграє систематичний аналіз діяльності підприємства. Проведення регулярного моніторингу дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив на діяльність підприємства та розробляти ефективні заходи щодо їх нейтралізації. Крім того, аналіз забезпечує комплексну оцінку всіх напрямів діяльності підприємства, включаючи фінансову, виробничу, кадрову, маркетингову та інформаційну складові.

Особливого значення у сучасних умовах набуває забезпечення інформаційної безпеки підприємства. Для формування ефективної системи інформаційного захисту необхідно реалізувати комплекс заходів щодо забезпечення безпеки інформаційного середовища підприємства. Це включає захист комерційної таємниці, персональних даних клієнтів, внутрішньої документації та електронних інформаційних систем.

Крім того, необхідно здійснювати оцінювання можливих негативних впливів на економічну безпеку через інформаційні загрози, зокрема кібератаки, несанкціонований доступ до баз даних, витік конфіденційної інформації та фінансове шахрайство. Важливим елементом є також аналіз ефективності впроваджених заходів інформаційної безпеки на основі оцінювання понесених та відвернутих збитків від негативних інформаційних впливів.

Максимально ефективне використання ресурсів підприємства, необхідних для досягнення його стратегічних цілей, забезпечується через реалізацію основних функціональних цілей фінансово-економічної безпеки. До них належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності діяльності підприємства та оптимального використання фінансових ресурсів;
- підтримання технологічної незалежності та конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення ефективного управління та раціональної організаційної структури;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу;

- забезпечення належного рівня правового захисту діяльності підприємства;
- захист інформаційного середовища та конфіденційних даних;
- забезпечення безпеки персоналу, майна, капіталу та комерційних інтересів підприємства.

Для своєчасного запобігання та нейтралізації загроз фінансово-економічній безпеці необхідно здійснювати постійну діагностику кризових ситуацій підприємства. Даний процес включає моніторинг факторів ризику, розрахунок граничних значень показників економічної безпеки, прогнозування попиту на продукцію або послуги, оцінювання конкурентоспроможності, рівня рентабельності та інших ключових показників діяльності підприємства.

Результатом проведення діагностики є ранжування загроз фінансово-економічній безпеці підприємства, визначення рівня їх небезпеки та формування стратегій управління ризиками. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на негативні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та підтримувати стабільний рівень фінансової стійкості.

Відповідно до експертних оцінок, для забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки готельного підприємства доцільно реалізувати комплекс заходів, серед яких:

- забезпечення захисту персоналу, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів від можливих загроз усіма законними методами;
- проведення комплексного дослідження ринкового середовища, у якому функціонує підприємство;
- аналіз політичних, економічних та криміногенних факторів, що можуть впливати на діяльність готелю;
- формування системи безпеки ще на етапі стратегічного планування діяльності підприємства;
- оцінювання співвідношення між можливими збитками та витратами на забезпечення безпеки;
- залучення спеціалізованих організацій до розробки сучасних засобів

захисту;

– забезпечення ефективної взаємодії між усіма структурними підрозділами та службами підприємства у процесі реалізації заходів безпеки.

Таким чином, забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є комплексним процесом, який потребує системного підходу, постійного моніторингу загроз та впровадження ефективних механізмів управління ризиками з метою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства [45].

Запропонований комплекс заходів дозволить готельному підприємству більш ефективно захищати власні економічні інтереси, мінімізувати вплив внутрішніх і зовнішніх загроз та забезпечувати стабільність фінансово-господарської діяльності. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня фінансової стійкості підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на ринку готельних послуг та створенню умов для довгострокового розвитку.

У випадку недостатнього рівня прибутковості підприємству доцільно насамперед впроваджувати ті заходи забезпечення фінансово-економічної безпеки, які не потребують значних фінансових вкладень або інвестиційної підтримки. До таких заходів можуть належати вдосконалення системи управління, оптимізація витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, покращення організації праці, посилення контролю за фінансовими потоками та удосконалення маркетингової діяльності. Саме реалізація внутрішніх резервів підприємства є найбільш доступним та економічно доцільним способом підвищення рівня його безпеки на початкових етапах.

Лише після успішного впровадження організаційних і управлінських заходів підприємство може переходити до реалізації більш масштабних проєктів, які потребують додаткових фінансових інвестицій. Це можуть бути заходи, пов'язані з модернізацією матеріально-технічної бази, впровадженням інноваційних технологій, цифровізацією управлінських процесів, розвитком систем інформаційної безпеки або оновленням номерного фонду готелю [42].

Зазначене свідчить про те, що фінансово-економічна безпека

підприємства та механізм її забезпечення мають індивідуальний характер у кожному конкретному випадку. Не існує універсальної моделі забезпечення економічної безпеки, яка була б однаково ефективною для всіх підприємств. Система безпеки повинна формуватися з урахуванням масштабів діяльності підприємства, галузевої специфіки, фінансових можливостей, рівня ризиків та особливостей зовнішнього середовища.

Створення ефективної системи фінансово-економічної безпеки передбачає глибоке розуміння сутності цього процесу, виявлення факторів, які визначають специфіку функціонування підприємства, а також використання сучасних методів і механізмів захисту економічних інтересів. Особливого значення набуває адаптація існуючих методів забезпечення безпеки до конкретних умов діяльності підприємства та постійне вдосконалення системи управління ризиками.

У сучасних умовах господарювання забезпечення фінансово-економічної безпеки вимагає від керівництва підприємства високого рівня професійних знань, стратегічного мислення та здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Саме тому питання управління фінансово-економічною безпекою стають невід'ємною складовою сучасного підприємництва та важливим елементом стратегічного управління підприємством.

Водночас слід зазначити, що повністю усунути вплив негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства практично неможливо. Підприємство функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем, а тому завжди залишається під впливом економічних, політичних, соціальних, конкурентних та інших ризиків. Саме середовище функціонування підприємства є джерелом як можливостей розвитку, так і потенційних загроз для його діяльності.

Проте підприємство може сформувати ефективну систему управління фінансово-економічною безпекою, яка базуватиметься на комплексі принципів, методів та алгоритмів реагування на ризики. Основною метою такої системи є не повне усунення загроз, а своєчасне їх виявлення, мінімізація негативних

наслідків та забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Особливо важливим у процесі нейтралізації загроз є профілактичний підхід. Практика свідчить, що своєчасне попередження ризиків та кризових ситуацій потребує значно менших витрат, ніж ліквідація наслідків уже реалізованих загроз. Саме тому профілактика ризиків, постійний моніторинг факторів небезпеки та превентивне управління є одними з найбільш ефективних інструментів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Система управління фінансово-економічною безпекою повинна ґрунтуватися на сукупності принципів, які забезпечують її ефективне функціонування. До основних принципів належать:

- системність;
- комплексність;
- безперервність;
- адаптивність;
- превентивність;
- економічна доцільність;
- законність;
- оперативність реагування;
- збалансованість інтересів підприємства;
- інформаційна захищеність [43].

Дотримання зазначених принципів дозволяє сформувати ефективний механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, який сприятиме підвищенню рівня його стійкості, конкурентоспроможності та стабільного розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища (рис. 3.2).

Фінансова безпека підприємства є однією з ключових і невід’ємних складових його фінансово-економічної безпеки, оскільки саме стан фінансової системи найбільш повно відображає ефективність функціонування підприємства, рівень його стабільності, конкурентоспроможності та здатності до розвитку.

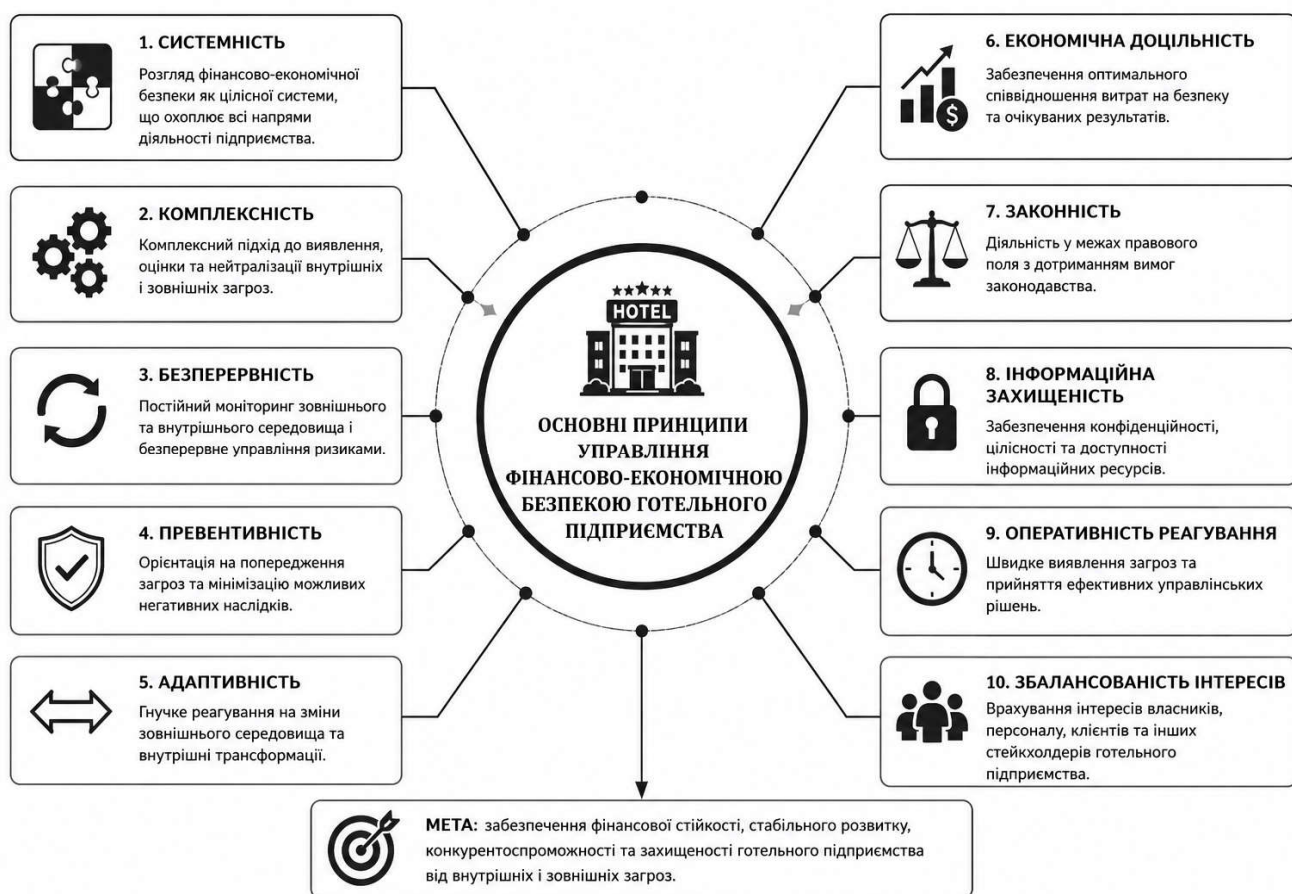


Рис. 3.2. Основні принципи управління фінансово-економічною безпекою готельного підприємства

Фінансові результати діяльності підприємства виступають узагальнюючим показником ефективності використання ресурсів, якості управлінських рішень та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Водночас фінансово-економічну безпеку підприємства доцільно розглядати як самостійний об'єкт дослідження, який характеризує не лише поточний фінансовий стан підприємства, але й його здатність забезпечувати стійке функціонування та реалізацію стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Це пояснюється тим, що фінансово-економічна безпека займає центральне місце в системі економічної безпеки підприємства, поєднуючи характеристики фінансової стійкості, ефективності господарської діяльності та рівня захищеності економічних інтересів підприємства.

Під фінансово-економічною безпекою підприємства слід розуміти такий

стан його фінансової системи, який характеризується високим рівнем збалансованості фінансових ресурсів, ефективністю використання фінансових інструментів, технологій та механізмів управління. Важливою ознакою фінансово-економічної безпеки є також здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, підтримувати стабільність фінансово-господарської діяльності та забезпечувати реалізацію власних економічних інтересів.

Крім того, фінансово-економічна безпека передбачає здатність підприємства забезпечувати ефективне формування, розподіл та використання фінансових ресурсів, а також підтримувати потенціал для подальшого розвитку фінансової системи у майбутньому. Саме тому фінансово-економічна безпека є не статичним, а динамічним станом, який постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

З іншого боку, фінансово-економічну безпеку підприємства можна трактувати як такий стан використання корпоративних ресурсів, за якого забезпечується максимальна ефективність фінансово-господарської діяльності. Це проявляється у високих показниках прибутковості та рентабельності, оптимальній структурі капіталу, ефективній дивідендній політиці та стабільному зростанні ринкової вартості підприємства. Саме фінансові результати та ринкові показники є важливими індикаторами поточного стану підприємства та перспектив його розвитку.

Проте таке трактування є дещо обмеженим, оскільки воно не повністю враховує здатність підприємства реалізовувати свою місію, забезпечувати стратегічний розвиток та задовольняти власні економічні інтереси в умовах нестабільного ринкового середовища. Тому фінансово-економічну безпеку доцільно розглядати як комплексну характеристику фінансового стану підприємства, яка відображає рівень його стійкості до ризиків, адаптивності до змін зовнішнього середовища та здатності до довгострокового розвитку.

Таким чином, фінансово-економічна безпека підприємства являє собою динамічну характеристику його фінансового стану, яка відображає здатність

підприємства забезпечувати стабільність функціонування, ефективно захищати власні фінансові інтереси, протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам та підтримувати умови для сталого економічного розвитку.

На основі аналізу існуючих підходів до трактування фінансово-економічної безпеки можна виокремити основні умови її забезпечення:

- високий рівень узгодженості фінансових інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища;
- наявність стійкої та адаптивної фінансової системи, здатної протистояти загрозам;
- ефективне та збалансоване використання фінансових інструментів;
- постійне вдосконалення фінансової системи підприємства;
- забезпечення стабільного фінансового розвитку та підтримання платоспроможності підприємства.

Важливим елементом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є диверсифікація активів та гармонійний розвиток усіх сфер його діяльності. Раціональний розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності дозволяє знизити рівень ризику та підвищити стійкість підприємства до негативних змін зовнішнього середовища.

У кожний конкретний момент часу рівень фінансово-економічної безпеки підприємства визначається впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів. До найбільш поширених внутрішніх чинників належать:

- неефективне управління оборотними коштами та структурою капіталу;
- недоліки системи управлінського та бухгалтерського обліку;
- відсутність ефективного контролю за співвідношенням власного та залученого капіталу;
- неефективне управління фінансовими вкладеннями;
- помилки у кадровій, технологічній та інвестиційній політиці;
- нераціональне управління витратами та виробничими процесами.

До зовнішніх факторів, які можуть негативно впливати на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства, належать:

- недобросовісна конкуренція;
- нестабільність фінансових ринків;
- коливання валютних курсів;
- інфляційні процеси;
- політична та економічна нестабільність;
- форс-мажорні обставини та кризові явища.

Рівень фінансово-економічної безпеки характеризує здатність підприємства протистояти негативному впливу загроз або мінімізувати збитки від їх реалізації. У цьому контексті загроза фінансовій безпеці розглядається як потенційні або реальні дії фізичних чи юридичних осіб, а також вплив окремих факторів, які можуть порушити стан захищеності підприємства та призвести до фінансових втрат, зниження прибутковості або навіть припинення діяльності підприємства.

Найбільш небезпечними для підприємства зазвичай є зовнішні загрози, оскільки вони часто мають непередбачуваний характер та не підлягають повному контролю або прогнозуванню. Водночас внутрішні загрози значною мірою залежать від якості управління підприємством та можуть бути своєчасно виявлені й усунені за допомогою ефективної системи менеджменту.

Залежно від походження загрози фінансово-економічній безпеці підприємства поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні загрози виникають незалежно від діяльності підприємства та обумовлюються впливом зовнішнього середовища. До них належать зміни світової фінансової кон'юнктури, суспільно-політичні процеси, економічні кризи, науково-технічні зміни, форс-мажорні обставини та інші фактори макросередовища [46].

Суб'єктивні загрози виникають унаслідок свідомих або несвідомих дій чи бездіяльності керівництва підприємства, працівників, державних органів, конкурентів або інших суб'єктів господарювання. Вони можуть бути пов'язані з помилками управління, недостатнім рівнем професійної підготовки персоналу, порушенням фінансової дисципліни, шахрайством або неефективною організацією діяльності підприємства.

Отже, забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства потребує комплексного та системного підходу, спрямованого на своєчасне виявлення загроз, оцінювання рівня ризиків та формування ефективних механізмів захисту фінансових інтересів підприємства.

3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення фінансово-економічної безпеки готелю «N»

Залежно від ступеня важкості наслідків загрози фінансово-економічній безпеці підприємства можна поділити на такі, що мають високий, значний, середній та низький рівень впливу. Така класифікація дозволяє оцінити масштаб потенційних втрат, визначити пріоритетність реагування та сформувати відповідні заходи захисту підприємства.

Загрози з високим рівнем важкості є найбільш небезпечними для діяльності підприємства, оскільки їх реалізація може призвести до різкого погіршення фінансового стану, втрати платоспроможності, значних економічних збитків або навіть припинення діяльності підприємства у короткостроковій перспективі. Такі ризики можуть становити критичну небезпеку для стабільності функціонування підприємства та потребують негайного реагування з боку системи управління фінансово-економічною безпекою.

Значний рівень важкості наслідків передбачає виникнення суттєвих фінансових втрат, які негативно впливають на результати діяльності підприємства та потребують значних ресурсів і часу для їх подолання. Реалізація таких загроз може спричинити зниження рівня прибутковості, втрату конкурентних позицій, погіршення ліквідності та ускладнення процесів подальшого розвитку підприємства [47].

Середній рівень важкості загроз означає, що наслідки їх реалізації можуть бути усунені протягом короткострокового періоду без суттєвого порушення стабільності діяльності підприємства. Витрати на ліквідацію наслідків таких загроз зазвичай співставні з поточними витратами підприємства та не

створюють критичної небезпеки для його функціонування.

Низький рівень важкості наслідків характеризується мінімальним впливом на діяльність підприємства. Такі загрози практично не впливають на поточний фінансовий стан, ринкові позиції та конкурентоспроможність підприємства, однак потребують моніторингу з метою недопущення їх накопичення або трансформації у більш серйозні ризики.

Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства також класифікують за об'єктами посягання. Основними об'єктами впливу виступають трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси підприємства.

Загрози трудовим ресурсам можуть проявлятися у негативному фізичному або психологічному впливі на працівників підприємства з метою отримання конфіденційної інформації, порушення нормальної роботи підприємства або зниження ефективності діяльності персоналу. Для підприємств готельного бізнесу кадрові загрози є особливо актуальними, оскільки якість обслуговування безпосередньо залежить від професіоналізму та стабільності персоналу.

Реалізація загроз матеріальним ресурсам може призвести до втрати, пошкодження або знищення виробничих активів підприємства, зокрема будівель, обладнання, систем комунікації та інших матеріальних цінностей. Такі втрати можуть бути наслідком навмисних дій сторонніх осіб, недбалості персоналу або форс-мажорних обставин.

Загрози фінансовим ресурсам проявляються у втраті грошових коштів, зменшенні власного капіталу, погіршенні фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Їх виникнення може бути пов'язане з ненадійністю партнерів, контрагентів або фінансово-кредитних установ, а також із неефективною фінансовою політикою підприємства. Наслідком реалізації таких загроз може стати зниження ринкової вартості підприємства та погіршення його інвестиційної привабливості.

Особливу роль у сучасних умовах відіграють загрози інформаційним ресурсам. Вони включають несанкціонований доступ до інформаційних систем,

витік конфіденційної інформації, розголошення комерційної таємниці, науково-технічних розробок, ноу-хау та інших важливих даних підприємства. Для готельних підприємств інформаційна безпека має стратегічне значення через активне використання цифрових технологій, систем онлайн-бронювання та електронних платіжних сервісів.

За можливістю реалізації загрози фінансовій безпеці поділяються на реальні та потенційні. Реальні загрози вже існують у конкретний момент часу або мають високу ймовірність виникнення у найближчому майбутньому. Їх реалізація практично неминуча, якщо не буде вжито відповідних заходів захисту. Потенційні загрози можуть виникнути лише за певних умов та не завжди реалізуються на практиці.

За тривалістю дії загрози поділяють на тимчасові та постійні. Тимчасові загрози проявляються протягом обмеженого проміжку часу та можуть бути пов'язані з окремими кризовими ситуаціями або короткостроковими змінами зовнішнього середовища. Постійні загрози існують упродовж усього періоду функціонування підприємства та мають системний характер. Вони потребують постійного моніторингу та безперервного управління [48].

За частотою виникнення загрози можуть бути одноразовими або багаторазовими. Одноразові загрози виникають епізодично та мають разовий характер прояву. Багаторазові загрози повторюються через певні проміжки часу під впливом внутрішніх або зовнішніх чинників та можуть набувати системного характеру.

Крім того, загрози фінансовій безпеці підприємства можуть класифікуватися за суб'єктами впливу. Джерелами таких загроз можуть бути:

- кримінальні структури;
- конкуренти;
- контрагенти;
- власні працівники підприємства;
- державні органи;
- форс-мажорні обставини.

За формою збитків загрози поділяються на ті, що спричиняють прямі фінансові втрати, та загрози, реалізація яких призводить до упущеної вигоди. Прямі збитки пов'язані з фактичними втратами майна, коштів або ресурсів підприємства, тоді як упущена вигода проявляється у втраті потенційного прибутку або можливостей розвитку.

Враховуючи різноманітність проявів загроз, одна й та сама загроза може одночасно належати до кількох класифікаційних груп. Саме тому забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства потребує комплексного підходу, який передбачає систематичний аналіз ризиків, оцінювання їх наслідків та розробку ефективних механізмів захисту.

Аналіз загроз створює основу для оцінювання ефективності заходів, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки підприємства. Одним із важливих інструментів такого забезпечення є використання взаємопов'язаних методів оцінювання збитків, які виступають одночасно інструментом контролю та базою для планування фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для запобігання загрозам фінансовій безпеці підприємства важливим є визначення пріоритетних завдань системи управління безпекою. До таких завдань належать:

- забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу;
- розвиток техніко-технологічного потенціалу підприємства;
- підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності;
- підвищення ефективності управління;
- забезпечення фінансової стійкості та економічного розвитку підприємства.

Значущість проблеми забезпечення фінансово-економічної безпеки визначає основні напрями формування ефективної системи фінансової безпеки підприємства. До таких напрямів належать:

- стратегічне планування фінансово-господарської діяльності;
- бюджетування як інструмент забезпечення фінансової стабільності;
- оперативне управління діяльністю підприємства;

– організація постійного контролю за виконанням фінансових планів і бюджетів.

Проведений аналіз наукових джерел також свідчить про необхідність активізації ролі органів місцевої влади у формуванні безпечного підприємницького середовища. Для цього доцільно:

1. здійснювати ефективне управління розвитком підприємництва у регіоні;
2. узагальнювати інформацію про стан підприємницького середовища;
3. проводити планування розвитку територіально-галузових систем;
4. забезпечувати постійний моніторинг рівня фінансово-економічної безпеки підприємств;
5. стимулювати інноваційну активність суб'єктів господарювання;
6. удосконалювати дозвільну систему діяльності підприємств;
7. аналізувати рівень економічної злочинності та враховувати його у загальній оцінці безпеки регіону.

Отже, забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства потребує комплексного управління ризиками, підвищення ефективності господарської діяльності, зміцнення фінансового стану та створення умов для стабільного розвитку всіх функціональних сфер діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу діяльності готелю м. Дніпро було розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня фінансово-економічної безпеки, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Основні пропозиції:

- впровадження енергоощадних технологій для скорочення витрат;
- розширення спектра додаткових послуг готелю;
- використання CRM-систем та цифрових каналів бронювання;
- активізація маркетингової діяльності в онлайн-середовищі;
- створення системи фінансового моніторингу та управління ризиками;
- підвищення кваліфікації персоналу;

– диверсифікація джерел доходів (табл. 3.2, 3.3).

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту заходів

Заходи	Очікуваний ефект	Витрати, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн.	Результат
Енергоощадні технології	Скорочення витрат на 12 %	420	620	+200
CRM та цифровізація	Підвищення завантаження номерів	180	540	+360
Онлайн-маркетинг	Зростання кількості клієнтів	150	470	+320
Додаткові послуги	Збільшення середнього чека	350	780	+430
Навчання персоналу	Підвищення якості сервісу	90	240	+150

Таблиця 3.3

Прогноз зміни показників діяльності готелю N

Показник	2025 р.	Прогноз	Відхилення	Темп приросту, %
Коефіцієнт завантаження, %	65	70	+5	7,7
Кількість туристів, осіб	43708	46330	+2622	6,0
Середній тариф, грн.	1578	1690	+112	7,1
Дохід від реалізації, тис. грн.	28936,48	32750,00	+3813,52	13,2
Чистий прибуток, тис. грн.	756,5	1320,0	+563,5	74,5
Рентабельність, %	2,61	4,03	+1,42	54,4

Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню фінансової стійкості готельного підприємства, підвищенню прибутковості та рівня фінансово-економічної безпеки. Реалізація цифрових технологій, оптимізація витрат і розвиток додаткових послуг дозволять підвищити конкурентоспроможність готелю та забезпечити його стабільний розвиток.

Отже, проведене дослідження дозволило розробити комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення рівня фінансово-економічної безпеки готельного підприємства м. Дніпро. Аналіз основних показників діяльності готелю за 2023–2025 роки показав, що підприємство демонструє позитивну динаміку зростання доходів, коефіцієнта завантаження номерного фонду та кількості туристів, однак одночасно спостерігається зниження чистого прибутку та рентабельності діяльності, що свідчить про наявність певних фінансових ризиків і необхідність удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою.

У результаті дослідження було встановлено, що підвищення рівня фінансово-економічної безпеки готельного підприємства потребує комплексного підходу, який має охоплювати всі основні напрями діяльності підприємства: фінансовий, організаційний, кадровий, інформаційний, маркетинговий та інвестиційний. Особливого значення в сучасних умовах набувають заходи щодо оптимізації витрат, диверсифікації джерел доходів, впровадження сучасних цифрових технологій управління та підвищення якості готельного сервісу.

Серед найбільш ефективних заходів було запропоновано впровадження енергоощадних технологій, активізацію маркетингової діяльності в онлайн-середовищі, використання CRM-систем та сучасних цифрових платформ бронювання, розширення спектра додаткових послуг, а також удосконалення системи фінансового моніторингу та управління ризиками. Важливим напрямом підвищення фінансово-економічної безпеки визначено також розвиток кадрового потенціалу підприємства через підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення системи мотивації працівників.

Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів. Реалізація розроблених пропозицій дозволить підвищити коефіцієнт завантаження номерного фонду, збільшити кількість клієнтів, забезпечити зростання доходу від реалізації послуг та суттєво покращити показники прибутковості й рентабельності діяльності підприємства.

Прогнозні розрахунки свідчать про можливість збільшення чистого прибутку готелю більш ніж на 70 %, що позитивно вплине на рівень його фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.

Крім того, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готелю на ринку послуг, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню ринкових позицій підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Впровадження сучасних механізмів управління ризиками дозволить своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, мінімізувати можливі фінансові втрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, запропонований комплекс заходів формує практичну основу для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки готельного підприємства та забезпечення його ефективного функціонування в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

Фінансово-економічна безпека підприємства є динамічною характеристикою його функціонування, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, ризиків та загроз. Рівень безпеки підприємства залежить від ефективності системи управління, фінансового стану, конкурентного середовища, ринкової кон'юнктури, політичної та економічної ситуації, а також здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому формування надійної системи фінансово-економічної безпеки є важливою передумовою стабільного функціонування підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та створення умов для розвитку економічного потенціалу у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем нестабільності, посиленням конкурентної боротьби та зростанням кількості ризиків, особливої актуальності набувають питання використання сучасних методів оцінювання, прогнозування та моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства. Ефективне управління безпекою потребує застосування комплексного підходу, що передбачає систематичне оцінювання рівня захищеності підприємства, виявлення потенційних загроз та моделювання можливих сценаріїв розвитку подій. Саме постійний моніторинг фінансово-економічного стану дозволяє підприємству своєчасно реагувати на негативні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і підтримувати стабільний рівень конкурентоспроможності.

Незважаючи на значний внесок науковців у дослідження проблем фінансово-економічної безпеки підприємств, динамічність сучасного ринкового середовища та постійне зростання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів обумовлюють необхідність подальших наукових досліджень у цій сфері. Особливо актуальними залишаються питання формування ефективного механізму постійного моніторингу та управління фінансово-економічною безпекою, удосконалення системи прогнозування загроз, а також забезпечення

стратегічної взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища. Практична значущість зазначених проблем і необхідність пошуку ефективних механізмів забезпечення безпеки значною мірою визначили актуальність і вибір теми даного дослідження.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного загальноприйнятого трактування поняття «фінансово-економічна безпека підприємства». У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності цієї категорії, що пояснюється її багатогранністю та складністю. Більшість дослідників розглядають фінансово-економічну безпеку як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність підтримувати стабільний фінансовий стан та забезпечувати ефективне функціонування в умовах ризику та невизначеності.

Аналіз сучасних наукових підходів до визначення економічної безпеки суб'єктів господарювання свідчить про поступову зміну акцентів у дослідженнях: від переважної орієнтації на захист внутрішніх елементів підприємства до забезпечення адаптації підприємства до негативного впливу зовнішнього середовища та змін ринкової кон'юнктури. Однак більшість існуючих підходів недостатньо враховують аспект збереження та ефективного використання можливостей, які створює зовнішнє середовище для розвитку підприємства. Саме здатність підприємства не лише протидіяти загрозам, але й використовувати зовнішні можливості для реалізації стратегічних інтересів є важливою умовою забезпечення його фінансово-економічної безпеки.

Зазначений аспект потребує подальших досліджень у межах економічної теорії, стратегічного управління, менеджменту, фінансового аналізу та інших наукових напрямів. Це дозволить сформувати більш комплексний підхід до управління фінансово-економічною безпекою підприємства та забезпечити ефективне використання можливостей зовнішнього середовища для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Базуючись на існуючих наукових підходах до визначення фінансово-економічної безпеки підприємства, доцільно вважати, що показник фінансово-

економічної безпеки не є абсолютною величиною. Його необхідно оцінювати у системі координат, орієнтованій на сукупність реальних і потенційних зовнішніх загроз. Це означає, що однаковий рівень фінансово-економічної захищеності підприємства може відповідати різному рівню безпеки залежно від інтенсивності впливу зовнішніх факторів та масштабів існуючих загроз.

Так, за умов відсутності суттєвих ризиків наявний рівень захищеності підприємства може забезпечувати достатній рівень фінансово-економічної безпеки. Водночас у разі посилення зовнішніх загроз або виникнення кризових явищ підприємству необхідно підвищувати рівень своєї економічної захищеності, удосконалювати механізми управління ризиками та посилювати адаптивність системи управління. Це дозволяє підприємству ефективніше протидіяти негативним змінам зовнішнього середовища та підтримувати стабільність функціонування.

Отже, авторська позиція полягає у трактуванні фінансово-економічної безпеки підприємства як здатності забезпечувати реалізацію стратегічних інтересів підприємства шляхом ефективного використання можливостей зовнішнього середовища, підтримання стабільності фінансово-господарської діяльності та продуктивної взаємодії із суб'єктами ринку.

У результаті аналізу існуючих методичних підходів до оцінювання процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки встановлено, що на сучасному етапі розвитку економіки особливо актуальною залишається проблема пошуку комплексних економічних стимулів і механізмів підвищення рівня безпеки підприємств готельного бізнесу. Це пояснюється високою чутливістю сфери гостинності до змін ринкової кон'юнктури, коливань попиту, політичних і соціально-економічних ризиків.

У межах дослідження було проаналізовано діяльність готельного підприємства «N» та проведено оцінювання рівня його фінансово-економічної безпеки. Аналіз основних показників діяльності дозволив визначити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства, виявити основні ризики та обґрунтувати напрями підвищення рівня фінансової стійкості,

конкурентоспроможності та ефективності діяльності готелю.

За досліджуваний період майже всі показники незначно покращилися: завантаження готелю збільшилось на 11,3%, кількість туристів також збільшилась на 8,4%, дохід від реалізації збільшився майже на 24%. Чистий прибуток підприємства за 2023-2025 роки знизився майже на 4%.

Між моментом виникнення загрози для системи фінансово-економічної безпеки підприємства та прийняттям відповідних управлінських рішень, спрямованих на покращення його фінансово-господарського стану, може виникати певний часовий лаг. Така затримка реакції на економічну небезпеку здатна суттєво посилити негативний вплив ризиків та призвести до погіршення фінансового стану підприємства. Саме тому фактор часу є надзвичайно важливим у процесі формування системи управління фінансово-економічною безпекою.

У зв'язку з цим під час побудови моделей прогнозування стану фінансової та економічної безпеки підприємства необхідно обов'язково враховувати можливе запізнення реакції на загрози. Це дозволяє більш точно оцінювати перспективний стан підприємства, прогнозувати наслідки впливу негативних факторів та своєчасно формувати превентивні управлінські рішення. Врахування часових параметрів у системі прогнозування сприяє підвищенню ефективності механізму управління безпекою та забезпечує більш високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У роботі проведено оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства із застосуванням методу експертних оцінок за десятибальною шкалою. За результатами проведеного аналізу встановлено, що найбільший вплив на стан фінансово-економічної безпеки готельного підприємства здійснюють саме внутрішні фактори. Це свідчить про те, що ефективність управління підприємством, рівень організації фінансової діяльності, система контролю витрат, кадрова політика та якість управлінських рішень мають вирішальне значення для забезпечення стабільного функціонування готелю.

Для підприємств, які функціонують в умовах конкурентного ринкового середовища, доцільно виокремлювати декілька рівнів економічної безпеки, серед яких: підтримуючий, мінімальний, дуже низький, низький, середній, високий та дуже високий. Такий підхід дозволяє більш детально оцінити фінансовий стан підприємства та визначити ступінь його захищеності від можливих загроз. Важливо зазначити, що чим ближче значення інтегрального показника до одиниці, тим вищим є рівень фінансово-економічної безпеки підприємства.

При цьому оцінювання рівня безпеки не повинно обмежуватися лише розрахунком кількісних показників. Важливим елементом аналізу є також якісна інтерпретація отриманих результатів, яка дозволяє врахувати специфіку діяльності підприємства, особливості ринкового середовища та вплив окремих факторів на його функціонування.

Невід'ємною складовою дослідження економічної безпеки підприємства є вибір критерію оцінювання, який виступає ознакою або сукупністю ознак, що характеризують наявність чи відсутність безпечного стану підприємства. Обраний критерій повинен не лише фіксувати стан безпеки, але й дозволяти оцінювати рівень її забезпечення. Якщо критерій використовується лише для констатації факту безпеки або небезпеки, це може призводити до значного рівня суб'єктивності оцінювання.

Саме тому доцільно здійснювати кількісну оцінку рівня фінансово-економічної безпеки за допомогою системи показників, які використовуються у процесі планування, бухгалтерського обліку та економічного аналізу діяльності підприємства. Це створює необхідні передумови для практичного застосування результатів оцінювання та забезпечує об'єктивність прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, що сучасний арсенал методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання є досить широким. Існуючі методики дозволяють оцінювати як окремі функціональні складові безпеки, так і різні напрями діяльності підприємства. Крім того, зазначені методи можуть

використовуватися не ізольовано, а комплексно в межах єдиної системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. У роботі також було здійснено порівняльний аналіз основних методів оцінювання фінансово-економічної безпеки підприємства та визначено їх переваги й недоліки.

Для оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки готелю «N» було використано модель, запропоновану В. Каркавчуком. Особливістю даної моделі є використання комплексу індикаторів, які охоплюють найбільш важливі показники діяльності підприємства та відображають основні аспекти його фінансово-господарського стану. Для оцінки фінансової безпеки підприємства в моделі передбачено використання десяти ключових показників, що характеризують рівень ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, ділової активності та ефективності діяльності підприємства.

Для так званого «еталонного» підприємства інтегральний узагальнений показник рівня фінансової безпеки становить 0,0504. На основі проведених розрахунків були визначені фактичні значення показників та інтегральний узагальнений показник фінансово-економічної безпеки готелю «N».

Результати оцінювання показали, що інтегральний показник фінансово-економічної безпеки підприємства має суттєве відхилення від нормативного значення, яке становить майже 95 %. Це свідчить про наявність негативних тенденцій у фінансово-господарській діяльності підприємства та недостатній рівень його фінансово-економічної захищеності.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що готель «N» знаходиться у діапазоні інтегрального показника від 0,003 до 0,005, що відповідає вкрай низькому рівню фінансово-економічної безпеки. Такий стан свідчить про наявність суттєвих ризиків для стабільного функціонування підприємства, хоча водночас готель зберігає певний потенціал економічної стійкості та здатність підтримувати свою діяльність у найближчій перспективі.

Отже, на сучасному етапі розвитку одним із пріоритетних завдань для готелю «N» є підвищення рівня його фінансово-економічної безпеки шляхом удосконалення системи управління, оптимізації витрат, підвищення

прибутковості діяльності та впровадження ефективних механізмів управління ризиками.

На основі проведених досліджень можна виділити декілька важливих висновків:

1. стан фінансово-економічної захищеності підприємства має динамічний характер та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів;
2. внутрішні загрози для готельного підприємства є не менш небезпечними, ніж зовнішні ризики;
3. система економічної безпеки готелю повинна функціонувати у взаємодії з державною системою забезпечення безпеки на правовій основі.

Таким чином, результатом ефективного забезпечення фінансово-економічної безпеки готельного підприємства є стабільність та надійність його функціонування, підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку послуг, а також забезпечення належного рівня безпеки персоналу, майна та комерційних інтересів підприємства.

Основні пропозиції щодо підвищення фінансово-економічної безпеки готельного підприємства:

- впровадження енергоощадних технологій для скорочення витрат;
- розширення спектра додаткових послуг готелю;
- використання CRM-систем та цифрових каналів бронювання;
- активізація маркетингової діяльності в онлайн-середовищі;
- створення системи фінансового моніторингу та управління ризиками;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- диверсифікація джерел доходів.

Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню фінансової стійкості готельного підприємства, підвищенню прибутковості та рівня фінансово-економічної безпеки. Реалізація цифрових технологій, оптимізація витрат і розвиток додаткових послуг дозволять підвищити конкурентоспроможність готелю та забезпечити його стабільний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пастернак-Таранушенко Г.А. Економічна безпека держави: підруч. / Геннадій Адольфович Пастернак-Таранушенко ; за ред. Б. Кравченка. Київ : Ін-т держ. управл. і самоврядування при Кабінеті Міністрів України, 1994. 140 с.
2. Мальська М. П. Туризм у міжнародному і національному вимірах. Історія і сучасність: монографія / М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, Н. М. Паньків. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, – 2008. – 268 с.
3. Берlach А.І. Безпека бізнесу [Текст]: навч. посібник / А.І. Берlach – К. : Університет «Україна», 2007. – 280 с.
4. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І.. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія /. За ред. В.М. Геєця. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
5. Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 792 с. ISBN 978-966-629-846-4
6. Варналій З.С. Фінансова безпека підприємства: навч. посібник / З.С. Варналій, З.Б. Живко, Р.Р. Білик, С.В. Онищенко, М.О. Живко; за ред. З.С. Варналія. – Львів: Ліга-Прес, 2018. – 300 с.
7. Варналій З.С. Економічна безпека та конкурентоспроможність регіонів України : монографія / З.С. Варналій, Р.Р. Білик. – Чернівці : Технодрук, 2018. – 454 с.
8. Варналій З.С. Інвестиційна безпека України в умовах фінансової глобалізації / Модернізація державних фінансів України в контексті європейського вибору : монографія / За наук. ред. І.О. Лютого, В.Б. Тропіної. – Чернівці : ЧНТУ, 2019. 312 с. С. 140-157.
9. Інвестиційний менеджмент [Текст] : підручник / І. О. Бланк, Н. М.

Гуляєва ; заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : [б.в.], 2003. – 397 с.

10. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства : навч. посібник / Т. М. Іванюта. – К. : Економіка, 2012. – 328 с.

11. Фінансова стратегія підприємства [Текст] : монографія / І. О. Бланк [та ін.] ; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К. : [б.в.], 2009. – 147 с.: рис., табл. – Бібліогр.: с. 141-146. - ISBN 978-966-629-401-5

12. Каркавчук В. В. Аналіз системи фінансової безпеки підприємства / В. В. Каркавчук // Вісник Львівського національного університету. – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2007. – Вип. 38. – С. 90-94. – (Серія економічна).

13. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

14. Каркавчук В. В. Економетричне моделювання динаміки рівня фінансової безпеки підприємства / В. В. Каркавчук // Вісник Львівського національного університету – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2008. – Вип. 40. – С. 124-129. – (Серія економічна).

15. Закон України «Про внесення змін до Закону України» «Про страхування» від 04.10.2001р. № 2745 – III.

16. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР

17. Інвестиційний менеджмент на підприємстві [Текст] : навч. посібник / Н. М. Ушакова [и др.] ; Київський держ. торговельно-економічний ун-т. – К. : [б.в.], 1995. – 64 с. – ISBN 5-7763-4400-X

18. Економічна безпека : навч. посібник / [за ред. З.С. Варналія] – К. : Знання, 2009. – 647 с.

19. Бойченко Ф.А. Стратегія розвитку індустрії туризму в економіці регіону : автореф. дисс. На здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління : спец. 25.00.04 / Бойченко Федор Александрович; Донецька державна академія управління Міністерства освіти та науки. – Донецьк, 2007. – 14 с.

20. Гуріна Г.С. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник / Г.С. Гуріна, М.Г. Луцький, Т.Л. Мостенська, В.О. Новак. – К. : Сузір'я, 2007. – 411 с.
21. Конституція України. – К., 1996., № 30, ст. 141.
22. Александрова М.М. Страхування. / М.М. Александрова – К. : ЦУЛ, 2002. – 208 с.
23. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навч. посібник / І.М. Бойчик, П.С. Харів, М.І. Хопчан. – К. : «Каравела», 2001. – 298 с.
24. Буйленко В.Ф. Туризм / В.Ф. Буйленко. – М. : Феникс, Неоглори, 2008. – 416 с.
25. Нагорна І. І. Організаційно-економічний механізм у забезпеченні стійкої економічної безпеки промислових підприємств [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса, 2008. 22 с.
26. Горбач Л. М. Страхова справа: навчальний посібник. – 2-ге вид., виправл. / Л.М. Горбач. – К. : Кондор, 2003. – 252 с.
27. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С.Ф Покропівного. – К. : КНЕУ, 2000. – 528 с.
28. Бордюг Т., Павлов А. Бізнесмени зробили туристичну статистику / Т. Бордюг, А. Павлов // Комерсант. –2007. № 35 (3611).– С.12-18.
29. Економічний аналіз: навч. посібник / За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – К. : КНЕУ, 2001. – 540с.
30. Економічний словник – довідник / За ред. С.В. Мочерного – К. : Феміна, 1995. – 368 с.
31. Зуб Г.І. Фінансова підтримка аграрного сектору в Держбюджеті на 2007 рік / Г.І. Зуб // Облік і фінанси АПК. – 2006. – № 11. – С. 34–35.
32. Коробов М.Я. Фінанси промислового підприємства. / К. : Либідь, 1995. – 159 с.

33. Новіков В.С. Інновації в туризмі. / В.С. Новіков – Мн. : Академія, 2010. – 208 с.
34. Козаченко Г.В., Пономарьов В. П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. – К.: – Лібра, – 2003. – 280 с.
35. Терещенко О.О Контролінг у системі антикризового управління підприємством // Фінанси України, 2001. – №12. – с. 56-63.
36. Шлемко В. Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення / В. Т. Шлемко, І. Ф. Бінько. – К. : НІСД, 1997. – 144 с.
37. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство [Текст] : наукова монографія / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева; Нац. академія управління. – К. : – НАУ, – 2010. – 232 с.
38. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу / Л.П. Дядечко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
39. Киф'як В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В.Ф. Киф'як – Чернівці: Зелена Буковина, 2003. – 312 с.
40. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія. / Львів: Ліга-Прес, 2012. С. 240–256.
41. Кавун С.В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія / С.В Кавун . – Х.: – ХНЕУ, – 2009. – 303 с.
42. Козловський С.В., Жураківський Є.С. Теоретико-методологічні підходи до визначення категорії «економічна безпека» та складових економічної безпеки України / С.В. Козловський, Є.С. Жураковський // Економіка та держава. – 2015. – № 6. – С. 37–41.
43. Норіцина Н.І. Маркетингова політика комунікацій : курс лекцій. / Н.І. Норіцина. – К.: МАУП, 2010. – 120 с.
44. Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. / Н.І. Логінова // Комунальне господарство міст. – Х. – 2019. – с.28-35.

45. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук, [за ред. Т.Г. Васильціва]. Львів : Видавництво, 2012. 386 с.

46. Нікітіна А.В. Розвиток теоретичних засад економічної безпеки підприємства / А.В. Нікітіна // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – 2011. – № 3. – С. 82–85

47. Васильців Т. Г. Формування середовища економічної безпеки підприємництва в Україні. / Т.Г. Васильців, С.С. Гринкевич // Економічний часопис ХХІ. – 2015. – № 3–4(1). – С. 24–27.

48. Адаменко Т. М. Система економічної безпеки підприємства: підхід до формування. / ТМ. Адаменко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2013. № 25(II). С. 265–273. Режим доступу: http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/25_ii_2013/adamenko_t_m_/39-1-0-333

49. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки : монографія. / Х. : – УкрДАЗТ, – 2011. – 142 с.

50. Дмитрієв І. А. Сутність та місце економічної безпеки підприємства в системі забезпечення економічної безпеки держави / І.А. Дмитрієв, А.О. Близнюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2011. – № 3 (157). – С. 86–90.