

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ТУЗ ТАРАС ОЛЕГОВИЧ

УДК 338.46

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

242 «Туризм»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Т.О. Туз

Керівник роботи:
Осіпчук Анна Сергіївна
старший викладач кафедри економіки,
підприємництва та туризму

Житомир – 2025

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму: за результатами попереднього захисту

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму

№ __ від «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму

д.е.н., професор	_____	Наталія ВАЛІНКЕВИЧ
(науковий ступінь, вчене звання)	(підпис)	(прізвище ,ім'я, по батькові)
«__» _____ 20__ р.		

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив (ла)
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____	_____	_____
(науковий ступінь, вчене звання)	(підпис)	(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Туз Т. Стан та перспективи розвитку туристичної індустрії в умовах воєнного стану. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 242 «Туризм». – Поліський національний університет, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено сучасні тенденції в туристичній індустрії, визначено перспективи розвитку діючого туристичного підприємства, запропоновано шляхи зростання його ефективності. Розглянуто методику оцінки перспектив туристичної діяльності готельного підприємства та запропоновані рекомендації щодо зростання ефективності можуть бути використані будь-яким підприємством галузі в умовах воєнного стану.

Ключові слова: перспективи, готельний комплекс, туристична індустрія, воєнний стан.

ABSTRACT

Tuz T. The state and prospects for the development of the tourism industry under martial law. – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of Bachelor in specialty 242 “Tourism”. – Polesie National University, 2025.

The qualification work examines current trends in the tourism industry, identifies prospects for the development of an existing tourism enterprise, and suggests ways to increase its efficiency. The methodology for assessing the prospects for the tourism activity of a hotel enterprise is considered, and the recommendations for increasing efficiency can be used by any enterprise in the industry under martial law.

Keywords: efficiency, hotel and restaurant complex, tourism industry, martial law.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	12
2.1. Загальна характеристика стану закладів гостинності.....	12
2.2. Діагностика стану діючого підприємства туристичної індустрії в умовах воєнного стану	15
2.3. Соціально-економічні наслідки змін у туристичній галузі в умовах воєнного стану.....	23
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	26
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ	42

ВСТУП

Туристична сфера з початку війни зазнала значних потрясінь, але залишається однією із важливих складових економіки країни. Ефективність і результативність діяльності готельних підприємств, їх безпечне економічне та фінансове становище, дозволяє готельному бізнесу починати нові проекти для розвитку та підвищення якості послуг, що надаються, навіть під час значних зовнішніх потрясінь. Все це підтверджує актуальність дослідження покращення перспектив розвитку туристичної індустрії в умовах війни.

Питання розвитку туристичної індустрії в умовах воєнного стану досліджували: Л. М. Акімова, М. В. Герман, Л. О. Івченко, О. В. Ілляшенко, Л. Д. Завідна, А. О. Климчук, О. В. Коваленко, В. В. Комарницька, Т. В. Марусей, І. В. Левицька, Я. В. Литвиненко, О. Ю. Литовченко, О. А. Ніколайчук, С. Г. Нездоймінов, Н. С. Приймак, Я. В. Проценко, А. А. Раснок, М. В. Рета, Т. М. Сидоренко, М. С. Яценко та інші автори. Незважаючи на велику кількість досліджень, не вистачає наукових доробок у напрямку розвитку туристичної індустрії в умовах воєнного стану підприємства туристичної індустрії в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стану та перспектив розвитку туристичної діяльності в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети необхідно розкрити наступні завдання дослідження:

- дослідити теоретичні основи функціонування туристичної індустрії;
- провести діагностика стану туристичної індустрії в умовах воєнного стану в цілому та на прикладі підприємства гостинності;
- визначити перспективи розвитку підприємств туристичної індустрії в повоєнний період.

Об'єктом дослідження є туристична індустрія в умовах воєнного стану, її структура, функціонування та вплив зовнішніх факторів на розвиток. Предмет дослідження – особливості змін у туристичній діяльності, адаптація

туристичних підприємств до кризових умов, перспективи відновлення та розвитку галузі після завершення воєнного стану.

У кваліфікаційній роботі бакалавра застосовано як загальнонаукові так і спеціальні методи дослідження: для удосконалення теоретико-методичних засад та змістовного визначення понятійного апарату ефективності і показників перспектив розвитку діяльності підприємства туристичної діяльності використано методи абстрактно-логічний, аналізу і синтезу, аналогії та порівняння; методи економіко-статистичного аналізу застосовано для оцінювання та аналізу тенденцій ефективності господарської діяльності підприємства туристичної діяльності; графічний метод та табличний методи застосовано для візуалізації отриманих результатів.

Теоретичною базою кваліфікаційної роботи слугували наукові дослідження як вітчизняних так і закордонних науковців стосовно перспектив господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу. Базою аналітичного дослідження послужили статистичні дані, матеріали готелю ФОП «Іщенко М.В.» спостереження та висновки автора, отримані під час теоретичного дослідження.

За напрямком дослідження опубліковано наступні тези:

– Туз Т.О. Теоретичні основи сталого розвитку у готельному бізнесі: матеріали збірника II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів». 01 лютого 2024 р. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С.422-426.

– Осіпчук А. С., Туз Т. Оцінка впливу війни на ефективність діяльності закладів готельно-ресторанної сфери: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конференції «Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети» (м. Житомир, 10-11 квітня 2024 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 166-169с.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота, що містить 35 сторінок основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновку, додатків.

Матеріали досліджень наведені в 20 таблицях і 1 схематичному рисунку.
Список використаних джерел містить 45 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

На сучасному розвитку суспільства туристичні послуги набувають все більшої актуальності, стаючи однією з основних потреб населення по всьому світу. Розвиток туристичної індустрії є найважливішим критерієм створення атмосфери стабільності та благополуччя як у світі загалом, так і в кожній окремій державі. З кожним роком туризм розвивається дедалі більше. З'являються нові, цікавіші пропозиції, відкриваються нові музеї, парки, пам'ятники культури, міста набувають новий вигляд – все це приваблює людей з усього світу. Спираючись на показники Всесвітньої організації туризму ми можемо стверджувати, що щорічно кількість туристів у світі збільшується.

Туризм - це виїзди (поїздки) громадян однієї держави в іншу державу або місцевість, відмінну від місця постійного проживання, з будь-якою метою, за винятком працевлаштування. Людину, яка здійснює таку подорож, називають «туристом», «мандрівником», «відвідувачем» [13, с.9]. Туризм у сучасному світі представляє один із провідних секторів світової економіки, що є базисної складової економіки цілих країн та невід'ємним атрибутом життя будь-якої держави. Сформований адекватно існуючим соціально-економічним умовам туристичний бізнес може сприяти зміцненню міжрегіонального, міжгалузевого співробітництва та розвитку всієї інфраструктури країни .

Туризм є великою та багатогранною галуззю. Зміст туризму як виду економічної діяльності найповніше відбивається компоненти. Більшість туристичних напрямів є комбінацією наступних компонентів: привабливість – пам'ятки – мають на увазі природні та соціальні пам'ятки, важливі для забезпечення початкової мотивації туристів приїхати до пункту призначення;

рецептивний зміст – включають засоби розміщення та громадського харчування, магазини, розважальні заклади та інші послуги; доступність – відноситься до розвитку та підтримці ефективних транспортних зв'язків із емісійними ринками; доступні пакети - передбачають підготовлені турпродукти туристськими компаніями; види діяльності – відносяться до всіх доступним заходам у пункті призначення та до того, що споживач робитиме під час перебування у пункті призначення, додаткові послуги – включають маркетингову, дослідно-конструкторську та координаційну діяльність, що здійснюється конкретною організацією для управління туристичним напрямом потреб споживачів [13, с.16].

Туристи, приїжджаючи в нове для себе місто чи країну, як правило, прагнуть відвідати цікаві та знакові місця, а це займає як правило не один день. Тому туристи користуються послугами готельно-ресторанних комплексів. Готельні послуги є одним із найважливіших елементів індустрії гостинності, яка має велике значення для розвитку туристичної галузі. Споживачі готельних послуг можуть бути різними, і мати свої власні переваги та вимоги до сервісу.

В цілому, споживачі готельних послуг дуже різні, і від власників готелів залежить, наскільки добре вони зможуть задовольнити хні вимоги. Важливим фактором є також якість обслуговування, ввічливість персоналу та чистота номерів. Зрештою, задоволені клієнти стануть вірними постійними гостями та рекомендують готель своїм друзям та знайомим [15, с 14].

Специфічними особливостями діяльності підприємств готельно-ресторанного комплексу є:

- існує необхідність негайного виконання готельно-ресторанних послуг;
- готельно-ресторанні послуги виробляються і споживаються в більшості випадків одночасно, тобто можуть зберігатись;
- готельно-ресторанні послуги індивідуалізовані, тобто повинні задовольнити різні смаки окремих споживачів;

- існує необхідність регулювання пропозиції і попиту готельно-ресторанних послуг;
- труднощі при виокремленні і обліку готельно-ресторанних послуг через поєднання надання послуг і продажів товарів [21, с.20].

Отож, спільне функціонування готелю та ресторану є взаємопов'язаними елементами, які утворюють комплекс, а практика їх симбіозу засвідчує високу ефективність такої діяльності. Ефективність діяльності підприємств готельного-ресторанного господарства залежить не тільки від економічних факторів, а й від соціальних та культурних умов ведення бізнесу та спрямованості готельного менеджменту на пошук власних джерел розвитку.

Ефективність є невід'ємною умовою успішності господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу, але як економічна категорія, ефективність діяльності підприємства туристичної індустрії має багатогранний характер, так як охоплює і фінансову і господарську сфери діяльності [3, с. 14]. Ефективність господарської діяльності – це основна функціональна характеристика будь-якого господарюючого суб'єкта, яка відображає загальну раціональність його діяльності [29, с. 119]. Ефективність господарської діяльності є головною ознакою результативності управління підприємством [21, с. 20]. Ефективність господарської діяльності в першу чергу визначається рівнем використання наявних ресурсів готелю, їх результативністю та продуктивністю [15, с. 14]. Ефективність визначає рівень досягнення цілей готельно-ресторанного комплексу, конкретний результат, саме тому готельні підприємства в конкурентній боротьбі прагнуть максимізувати потенціал персоналу та ефективність залучених фінансових ресурсів [24, с. 121].

Економічна ефективність готельно-ресторанних послуг є результатом, який виникає у процесі виробництва, обміну, перерозподілу та споживання результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, який має

пряму залежність від кон'юнктури та конкуренції на регіональних ринках [24, с. 118].

Сучасні зовнішні зміни, які супроводжують розвиток та існування готельно-ресторанного бізнесу, досить часто мають ознаки прояву кризовості, а останні події в Україні деколи мають руйнівні наслідки для готелів [11, с. 40].

Розвиток туристичної індустрії в Україні залежить від багатьох факторів: віддаленості від районів бойових дій, наявності туристсько-рекреаційних ресурсів, розвиненої інфраструктури регіону, кваліфікованих кадрів, державної підтримки демографічних та соціальних факторів; традицій та інше.

Вплив різних форс-мажорних обставин на готельний бізнес став однією з головних проблем як в 2020 так і в 2022-2024 роках [45]. Констатуємо негативний вплив війни на сферу гостинності. Діючи в умовах воєнного стану готельно-ресторанний бізнес України, хоча й поніс руйнацію, значні збитки і втрати, але все ж таки проявив себе дуже гнучким і активним гравцем тилового забезпечення, що дало змогу більшості підприємств галузі продовжити функціонування.

У сучасних економічних умовах розвиток підприємств індустрії туризму набув високого ступеня актуальності, адже сфера впливу туризму як на світову економіку, так і на економіку окремих держав постійно розширюється. В умовах війни та нинішнього політичного становища України розробка стратегій розвитку підприємств туристичної індустрії є украй важливим напрямом діяльності. Необхідно як відновити показники у цій галузі, а й упустити можливості їх збільшити, використовуючи правильні інструменти.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика стану закладів гостинності

Воєнні дії, які розпочалися в 2022 році негативно вплинули на стан закладів гостинності. Готелі та ресторани опинилися в умовах кризи: багато об'єктів потерпіли обстріли, не впорались з зменшенням попиту, було порушено логістику, а також зменшилась кількість професіоналів в цій сфері у зв'язку з виїздом закордон, мобілізацією або евакуацією.

Сфера гостинності відіграє важливу роль у розвитку туризму та вдосконалення якості послуг. Сьогодні в Україні послуги надають різні засоби розміщення: готелі, хостели, мотелі, міні-готелі, санаторії, бізнес-центри. За даними таблиці 2.1 в 2023 р. кількість організацій, які надають послуги з розміщення, складає 3525 одиниць.

Таблиця 2.1

**Аналіз динаміки та структури кількості суб'єктів господарювання з
розподілом на підприємства та фізичні особи-підприємці у 2021-2023 рр.
за КВЕД 55.10**

№ з/п	Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
		од.	%	од.	%	од.	%	+/-	%	п.с.
1.	Усього, у т.ч.	4903	100,0	4082	100,0	4475	100,0	-428	-8,7	-
2.	підприємства	1169	23,8	861	21,1	950	21,2	-219	-18,7	-2,6
3.	фізичні особи-підприємці	3734	76,2	3221	78,9	3525	78,8	-209	-5,6	2,6

Джерело: [35]

Станом на кінець 2023 року кількість діючих суб'єктів господарювання КВЕД 55.10 зменшилася на 428 суб'єкти чи на 8,7%, в т. ч. кількість підприємств зменшилася на 219 одиниць чи на 18,7%, а кількість ФОП зменшилася на 209 одиниць чи на 5,6%.

Станом на кінець 2023 року серед діючих суб'єктів господарювання в КВЕД 55.10 21,2% – це підприємства юридичні особи, а 78,8% – це ФОПи. В структурі діючих суб'єктів господарювання в КВЕД 55.10 у 2023 році порівняно 2021 року питома вага підприємств зменшилася, а ФОПів зросла на 2,6%.

Аналіз динаміки та структури кількості найманих працівників з розподілом на підприємства та фізичні особи-підприємці у 2021-2023 рр. за КВЕД 55.10 покажемо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури кількості найманих працівників з розподілом на підприємства та фізичні особи-підприємці у 2021-2023 рр. за КВЕД 55.10

№ з/п	Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р		
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%	п. с.
1.	Усього, у т. ч.	28674	100,0	23380	100,0	23472	100,0	-5202	-18,1	-
2.	підприємства	18418	64,2	15899	68,0	14807	63,1	-3611	-19,6	-1,1
3.	фізичні особи-підприємці	10256	35,8	7481	32,0	8665	36,9	-1591	-15,5	1,1

Джерело: [35]

Станом на кінець 2023 року кількість найманих працівників суб'єктів господарювання в КВЕД 55.10 по Україні рівна 23472 особам. Порівняно з 2021 роком кількість найманих працівників суб'єктів господарювання КВЕД 55.10 зменшилася на 5202 особи чи на 18,1%, в т. ч. кількість найманих працівників підприємств зменшилася на 3611 працюючих чи на 19,6%, а кількість працюючих у ФОПів зменшилася на 1591 особу чи на 15,5%.

Станом на кінець 2023 року серед діючих суб'єктів господарювання в КВЕД 55.10 63,1% – це працівники підприємств, а 36,9% – це найманий персонал ФОПів.

В структурі найманих працівників діючих суб'єктів господарювання в КВЕД 55.10 у 2023 році порівняно 2021 року питома вага працюючих на підприємствах зменшилася, а працюючих ФОП зросла на 1,1%.

Аналіз динаміки та структури динаміки та структури обсягів реалізованої продукції з розподілом на підприємства та фізичні особи-підприємці у 2021-2023 рр. за КВЕД 55.10 покажемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки та структури обсягів наданих послуг суб'єктів господарювання із розподілом на підприємства та фізичні особи-підприємці у 2021-2023 рр. за КВЕД 55.10

№ з/п	Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р		
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%	п.с.
1.	Усього, у т.ч.	7380774,3	100,0	10829217,8	100,0	1383345,0	100,0	-5997429	-81,3	-
2.	підприємства	7302974,4	98,9	10700720,8	98,8	788618,3	57,0	-6514356	-89,2	-41,9
3.	фізичні особи-підприємці	77799,9	1,1	128497,0	1,2	594726,7	43,0	516926,8	664,4	41,9

Джерело: [35]

За 2023 рік обсяги наданих готельних послуг в КВЕД 55.10 по Україні рівна 1383345,0 тис.грн. Порівняно з 2021 роком обсяги наданих готельних послуг КВЕД 55.10 зменшилися на -5997429 тис.грн чи на 81,3%, в т. ч. обсяги наданих готельних послуг підприємств зменшилися на 6514356 тис. грн чи на 89,2%, а обсяги наданих готельних послуг ФОПами зросли на 516926,8 тис.грн чи в 6,6 рази

Станом на кінець 2023 року по обсягах реалізованої продукції в КВЕД 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» підприємства юридичні особи надавали 57,0% послуг, а ФОПи вже 43,0%. В структурі реалізованої продукції в КВЕД 55.10 у 2023 році порівняно 2021 року питома вага реалізації підприємств зменшилася, а ФОПів зросла на 41,9%.

В умовах воєнного стану туристичний та ресторанний сервіс був змушений адаптуватися до нових реалій. Одним із важливих напрямів адаптації стала орієнтація на внутрішній туризм, зокрема на відносно безпечні регіони України. Це дало можливість частково зменшити збитки завдані війною. Зараз активно розвивається волонтерський туризм. Велика частина закладів та готелів надає свої послуги волонтерам які знаходяться в

поїздках та внутрішньо переміщеним особам, що дало змогу зберегти робочі місця та частину прибутку.

Також важливу роль відіграє державна та міжнародна підтримка – гранти для бізнесу, податкові пільги, залучені інвестиції. Її ефективне використання стало ще одним важливим чинником адаптації. Рівень задоволення клієнтів, рівень завантаженості підприємств, кількість бронювань – також індикатори ефективності адаптації. З фінансової точки зору ефективність пристосування до змін проявляється у здатності підприємств забезпечити беззбиткову діяльність, утримати працівників, зменшити витрати і зберегти клієнтську базу. Таким чином адаптація стала вирішальним фактором виживання підприємств в галузі, і її ефективність можна оцінити через фінансові показники.

Отже, в умовах воєнного стану готельний бізнес був змушений адаптуватися до нових реалій. Проведені розрахунки свідчать, що сфера гостинності перебуває в кризі, але малі готелі краще пристосувалися до існуючих змін.

2.2. Діагностика стану діючого підприємства туристичної індустрії в умовах воєнного стану

ФОП «Іщенко М.В.» – це не тільки історія (на ринку готельних послуг більше 16 років), але і спрямованість у майбутнє. Хоча за останні роки тут була проведена ретельна реконструкція, але сьогодні готель зазнав деяких негативних впливів від війни. Значної реорганізації готельно-ресторанний комплекс зазнав в 2022 році коли готель полишили фактично половина працівників. Дане підприємство являє собою трьохповерхову будівлю загальною площею готелю в 2228,8 м², житлова площа всіх номерів - 836,5 м², місткістю - 102 ліжко-місця, кількість номерів - 88, з них: 44 –

стандартних одномісних, 22 – стандартних двомісних, 12 - напівлюксів (6-одномісних, 6 - двомісних), 10 -люксів.

В ФОП «Іщенко М.В.» є власний ресторан вищої категорії, який розрахований на 60 гостей, в якому подають якісні страви європейської та місцевої кухонь, пропонують гостям високоякісні марочні вина та вишукані напої. До того, передбачені декілька затишних кабінетів для закритих прийомів, а також є барна стійка на 20 чоловік. З 2022 року з ресторанного комплексу функціонує тільки барна стійка. Основний контингент мешканців готельно – ресторанного комплексу ФОП «Іщенко М.В.» в 2023 році: ділові люди, волонтери, військові та їх близькі та інші. Перевагами готелю ФОП «Іщенко М.В.» в 2023 році перед конкурентами:

- близькість до залізничного вокзалу;
- відповідність ціни і якості готельних послуг;
- власне автономне опалення, ресторан, пральний цех;
- гнучка цінова політика реалізації готельних послуг;
- добра репутація;
- допомога волонтерському руху;
- знижки для військових та їх сімей;
- зручні під'їзні шляхи;
- наявність висококваліфікованого постійного персоналу;
- наявність власної автостоянки;
- наявність номерного фонду, який повністю відповідає вимогам міжнародних стандартів;
- розташування на набережній міста з добре розвинутою інфраструктурою;
- сертифікованість готельних послуг, що надаються;
- шістнадцятирічний досвід роботи на ринку готельних послуг тощо.

Основним недоліком, що впливає на роботу готельно-ресторанного комплексу є постійні повітряні тривоги.

Забезпеченість ресурсами для ведення готельно-ресторанного бізнесу є передумовою їх успішного використання. Проаналізуємо наявні активи готельно-ресторанного комплексу та джерела формування цих активів. В табл. 2.4 (додаток А) дослідимо структуру активів ФОП «Іщенко М.В.».

Обчислення табл. 2.4 свідчать, що на кінець 2023 року майно ФОП «Іщенко М.В.» за балансовою вартістю коштувало 1221,3 тис. грн., тобто його вартість порівняно кінця 2021 року зменшилася на 376,9 тис. грн або на 23,6%. На кінець 2023 року необоротні активи комплексу коштували 911,6 тис. грн (74,6% від вартості всіх активів), що більше на 48,1 тис. грн або на 5,6 % чим на кінець 2021 року, а в загальній вартості активів комплексу їх питома вага зросла на 20,6%. Оборотні активи готельно-ресторанного комплексу на кінець 2023 року коштували 309,7 тис. грн, (26,4% від вартості всіх активів), тобто зменшилися у вартості на 425 тис. грн або на 57,8%, а в структурі активів комплексу їх питома вага зменшилася на 20,6%. В ФОП «Іщенко М.В.» змінилася структура активів. В табл. 2.5 досліджено структуру пасивів ФОП «Іщенко М.В.» (додаток Б).

Обчислення табл. 2.5 свідчать, що на кінець 2023 року у загальній вартості пасивів готельно-ресторанного комплексу -46,5 тис. грн або -3,8% від всіх пасивів становить власний капітал, який зменшився порівняно кінця 2021 року на 97,5 тис. грн. Аналіз динаміки і структури пасивів свідчить що джерелом фінансування майна ФОП «Іщенко М.В.» є тільки залучений капітал. Залучені джерела фінансування майна в кінці 2023 року рівні сумі 1267,8 тис. грн або 103,8% від валюти балансу, що менше кінця 2021 року на 279,4 тис. грн або на 18,1%. Така структура пасивів обумовлена зростанням непокритих збитків готельно-ресторанного комплексу.

Від наявності персоналу ФОП «Іщенко М.В.», його забезпеченості основними і оборотними засобами великою мірою залежить економічний потенціал готельно-ресторанного комплексу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз наявності виробничих ресурсів ФОП «Іщенко М.В.»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+, -	у %
Середньооблікова чисельність працівників, чол	22	11	11	-11	50,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	877,6	1098,3	885,8	8,2	100,9
Припадає оборотних засобів на працівника, тис. грн	39,89	99,84	80,52	40,63	> в 2,0 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	659,3	906,2	930,2	271,0	141,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	64,3	64,5	68,2	3,9	106,1
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	29,97	82,38	84,56	54,60	> в 2,8 р.

Джерело: розраховано на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

Обчислення табл. 2.6 свідчать, що за період дослідження чисельність персоналу ФОП «Іщенко М.В.» зменшилася на 11 працівника або на 50,0%, що в першу чергу пов'язано з початком воєнних дій на території України.

Внаслідок зменшення кількості персоналу зросла його фондоозброєність на 54,60 тис. грн або на 182,2%, а забезпеченість оборотними засобами підвищилася на 40,63 тис. грн або в 2 рази. В табл. 2.7 проаналізуємо продуктивність та ефективність використання виробничих ресурсів ФОП «Іщенко М.В.».

Таблиця 2.7

Аналіз продуктивності та ефективності використання виробничих ресурсів ФОП «Іщенко М.В.»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+, -	у %
Вироблено на 1 працівника товарної продукції, тис. грн	418,95	829,85	1043,29	624,35	> в 2,5 р.
Фондовіддача за виручкою, грн	13,98	10,07	12,34	-1,64	88,2
Отримано прибутку (збитку) в розрахунку на:					
• середньорічного працівника, грн	23572,7	126854,5	-132845,5	-156418,2	-
• 1 грн середньорічної вартості основних засобів, грн	0,787	1,540	-1,571	-2,358	-
• 1 грн середньорічної вартості оборотних засобів, грн	0,591	1,271	-1,650	-2,24	-

Джерело: розраховано на основі даних підприємства.

Обчислення табл. 2.7 свідчать, що у ФОП «Іщенко М.В.» зросла продуктивність, але знизилася ефективність використання виробничих ресурсів. Фондовіддача за виручкою в 2023 році порівняно до 2021 року зменшилася на 1,643 грн або на 11,8%, але продуктивність праці збільшилася на 624,35 тис. грн або в 2,5 рази. Ефективність використання виробничих ресурсів ФОП «Іщенко М.В.» у зв'язку із збитковою діяльністю у 2023 році погіршилася: на 1 працівника отримано збитку 132845,5 грн; на 1 грн основних засобів отримано збитку 1,57 грн, а розрахунку на 1 грн оборотних засобів отримано збитку 1,65 грн.

З метою визначення повного розуміння про фінансовий стан ФОП «Іщенко М.В.», в рамках проведення дослідження здійснимо розрахунок, аналіз показників фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу. В табл. 2.8 проаналізуємо ліквідність активів ФОП «Іщенко М.В.».

Таблиця 2.8

Аналіз показників ліквідності ФОП «Іщенко М.В.»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +, - до 2021 р.
Загальний коефіцієнт покриття	0,475	1,516	0,244	-0,231
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,297	1,242	0,019	-0,278
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,035	0,217	0,000	-0,035
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	46,0	60,6	25,4	-20,6
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	37,4	18,0	92,1	54,7

Джерело: розраховано на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

Обчислення табл. 2.8 свідчать, що коефіцієнт покриття у 2023 році рівний 0,244 (значно менше нормативного значення), це показник зменшився на 0,231 пункти по відношенню до 2021 року. В даний час ліквідних активів ФОП «Іщенко М.В.» не вистачить для покриття боргів. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2023 році рівний 0,019 пункти (має бути більше 0,5), зменшення даного коефіцієнта на 0,278 пунктів може значить, що поточні зобов'язання

не можуть бути погашені за рахунок грошових коштів та фінансових надходжень готельно-ресторанного комплексу. Відмітимо, що на кінець 2023 року абсолютно ліквідні активи зовсім відсутні. Отже, ФОП «Іщенко М.В.» має незадовільну ліквідність. Обчислені показники фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу покажемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз показників фінансової стійкості ФОП «Іщенко М.В.»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +, - до 2021 р.
Коефіцієнт автономії	0,032	0,600	-0,038	-0,070
Маневреність робочого капіталу	-0,339	0,530	-0,298	0,041
Коефіцієнт фінансової залежності	31,337	1,667	-26,265	-57,602
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-15,931	0,344	20,604	36,536
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,968	0,400	1,038	0,070
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	30,337	0,667	-27,265	-57,602
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-1,106	0,340	-3,094	-1,988
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,033	1,500	-0,037	-0,070

Джерело: розраховано на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

Обчислення табл. 2.9 свідчать, що фінансова стійкість ФОП «Іщенко М.В.» порушилася в гіршу сторону. Коефіцієнт автономії у 2023 році є від'ємним (у 2023 році рівний -0,038 пункти, тобто зменшився на -0,070 пунктів порівняно 2021 року), що показує повну залежність готельно-ресторанного комплексу від залучених джерел фінансування.

Аналіз ділової активності дозволяє показувати ефективність обертання фінансових ресурсів ФОП «Іщенко М.В.» (табл. 2.10). Проведені розрахунки свідчать, що тривалість обороту запасів готельно-ресторанного комплексу за рік уповільнилася на 3,0 дні, що вплинуло на зменшення коефіцієнта оборотності запасів на 3,039 пункти. Ділова активність ФОП «Іщенко М.В.» покращилася.

Таблиця 2.10

Аналіз показників ділової активності ФОП «Іщенко М.В.»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +, - до 2021 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	10,503	8,312	12,956	2,454
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	34,8	43,9	28,2	-6,6
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,095	0,120	0,077	-0,018
Коефіцієнт оборотності запасів	20,833	23,398	17,794	-3,039
Тривалість одного обороту запасів, днів	17,5	15,6	20,5	3,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	24,669	29,979	84,596	59,927
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	14,8	12,2	4,3	-10,5

Джерело: розраховано на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

Проаналізуємо динаміку і склад доходів ФОП «Іщенко М.В.» в табл. 2.11. Ці дані надають важливу інформацію для аналізу фінансового стану та перспектив розвитку, а саме про: структуру доходів, фінансову стабільність та стійкість, диверсифікацію ризиків.

Таблиця 2.11

Аналіз динаміки і складу доходів ФОП «Іщенко М.В.»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
Чистий дохід від реалізації готельно-ресторанних послуг	9216,8	100,0	9128,3	100,0	11476,2	99,99	2259,4	124,5
Інші доходи	0,8	0,01	0,2	0,00	1,2	0,01	0,4	150,0
Всього доходів	9217,6	100,0	9128,5	100,0	11477,4	100,0	2259,8	124,5

Джерело: розраховано на основі даних підприємства.

Обчислення табл. 2.11 свідчать, що доходи ФОП «Іщенко М.В.» зросли на 2259,8 тис. грн. або на 24,5% і в 2023 році становили 11477,4 тис. грн. В структурі доходів в 2023 році питома вага доходів від реалізації готельно-ресторанних послуг становила 99,99%. Дані табл. 2.12 показують, що витрати ФОП «Іщенко М.В.» збільшилися на 4239,7 тис. грн. або на 48,7% і в 2023 році становили 12938,7 тис. грн.

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки і складу витрат ФОП «Іщенко М.В.»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
Собівартість реалізованої продукції	6511,3	74,9	6304,6	81,5	4885,4	37,8	-1625,9	75,0
Інші витрати	2073,9	23,8	1122,2	14,5	8053,3	62,2	5979,4	388,3
Витрати на податки	113,8	1,3	306,3	4,0	0	0,0	-113,8	0,0
Всього витрат	8699	100,0	7733,1	100,0	12938,7	100,0	4239,7	148,7

Джерело: розраховано на основі даних підприємства.

В структурі витрат готельно-ресторанного комплексу в 2023 році питома вага собівартості реалізованої продукції становила 37,8% (менше чим в 2021 році на 37,1%), а інших витрат – 62,2% (більше чим в 2021 році на 38,4%). Проаналізуємо формування фінансового результату ФОП «Іщенко М.В.» за «Звітом про сукупний дохід» в табл. 2.13. Адже ці дані є ключовим елементом фінансового аналізу і дають змогу отримати важливу інформацію про ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.13

Формування фінансового результату ФОП «Іщенко М.В.»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				(+, -)	в %
Чистий дохід від реалізації готельних послуг	9216,8	9128,3	11476,2	2259,4	124,5
Інші доходи	0,8	0,2	1,2	0,4	150,0
Всього доходів	9217,6	9128,5	11477,4	2259,8	124,5
Собівартість реалізованих готельних послуг	6511,3	6304,6	4885,4	-1625,9	75,0
Інші витрати	2073,9	1122,2	8053,3	5979,4	388,3
Всього витрат	8585,2	7426,8	12938,7	4353,5	150,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	632,4	1701,7	-1461,3	-2093,7	-231,1
Витрати з податку на прибуток	113,8	306,3	0,0	-113,8	0,0
Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	518,6	1395,4	-1461,3	-1979,9	-

Джерело: розраховано на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

Фінансовий результат ФОП «Іщенко М.В.» в 2023 році становив 1461,3 тис. грн збитку, що гірше 2021 року на 1979,9 тис. грн, оскільки в 2021 році було отримано 518,6 тис. грн прибутку. Найбільш результативним управлінням готельно-ресторанного комплексу було в 2022 році, а найменш ефективним у 2023 році.

ФОП «Іщенко М.В.» оговталися та призвичаїлися до нових умов функціонування у 2022 році, як знову ж таки в 2023 році понесло значні збитки як наслідок збільшення загальногосподарських витрат від впливу воєнних дій та соціальних ініціатив власників готелю.

2.3. Соціально-економічні наслідки змін у туристичній галузі в умовах воєнного стану

Воєнний стан, запроваджений в наслідок російської агресії на Україну суттєво вплинув на туристичну індустрію. Туризм, як одна з найбільш чутливих сфер до питань безпеки, зазнав значних змін, що мають глибокі соціально-економічні наслідки. Одним із головних наслідків є різке скорочення внутрішнього та в'їзного туризму. Через повітряні тривоги, загрози бомбардування, руйнування інфраструктури та погіршення фінансового становища людей туристична активність значно зменшилась. Це призвело до втрати доходів туристичних підприємств, готелів, кафе та ресторанів.

Соціальною складовою негативних наслідків стало збільшення безробіття в туристичній галузі. Багато фахівців були змушені змінити сферу діяльності або виїхати за кордон в у пошуках роботи. Ця тенденція також вплине і на повоєнне відновлення галузі, за рахунок не достатньої кількості кваліфікованих працівників з досвідом.

Економічні втрати галузі мають багатогранний характер: зниження обсягу туристичних послуг, втрата ринків збуту, падіння прибутковості

бізнесу, скорочення податкових надходжень до бюджетів. Значна частина туристичних та ресторанних об'єктів зазнала пошкоджень або була закрита. Витрати на утримання персоналу, комунальні послуги, сировину та інші операційні витрати не зменшилися, що призводить до фінансових збитків. Крім того, суттєво змінився характер попиту на туристичні послуги. Сучасний споживач надає перевагу спокійному, безпечному, локальному туризму. Запит змістився в бік внутрішніх поїздок до умовно безпечних міст та регіонів, відпочинку на природі, озерах та річках. Не можна зазначити, що в умовах сьогодення часто відбуваються поїздки з метою волонтерства, з'явилися потреби пов'язані з внутрішньо переміщеними особами та організацією їх тимчасового розміщення. У деяких регіонах України, особливо у західних, все ж є відносна активізація туристичної діяльності, що зумовлено відносно безпечною ситуацією та впливом переселенців. Це створює певний потенціал для розвитку локального туризму в умовах війни, але водночас і потребує перегляду стратегій регіонального розвитку, підтримки малого бізнесу та стимулювання нових ініціатив.

Загалом, війна оголила системні проблеми туристичної діяльності, зокрема недостатню цифровізацію, низьку фінансову стійкість підприємств, відсутність антикризових стратегій. Разом із тим, вона стала каталізатором переосмислення ролі туризму в економіці України. Формується запит на сталий, соціально відповідальний, безпечний туризм, орієнтований на внутрішні ресурси, локальні ініціативи та культурну спадщину. Очевидним є необхідність підтримки від держави, впровадження систем адаптації для бізнесу, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та відновлення кадрового потенціалу. В майбутньому туристична галузь може стати важливою складовою післявоєнного відновлення економіки та інструментом зміцнення регіональної самодостатності.

Останнім часом ринок туризму України багаторазово стикався з серйозними труднощами, які суттєво впливали з його функціонування. Очевидно, що подорожі не є першою необхідністю у повсякденному житті,

тому саме на них насамперед заощаджують під час кризових періодів. Отже, сфера туристичних послуг - одна з галузей, які є найбільш чутливими до будь-яких змін у соціально-економічній обстановці як в окремій країні, так і в усьому світі.

Основними факторами, що стримують розвиток туризму в умовах воєнного стану, є:

- наслідки соціально-економічної нестабільності, викликані складним періодом війни в Україні;

- незадовільний стан загальної інфраструктури та комунікаційної інфраструктури;

- несприятлива демографічна ситуація: вимушений переїзд частини населення України за кордон як споживачів послуг галузі туризму так і працівників туристичної сфери;

- недостатнє інформаційне забезпечення та сприяння промоції туризму;

- нестача у сфері рекреаційно-туристського бізнесу кваліфікованих кадрів та низька якість підготовки наявних фахівців, як на рівні підприємств (закладів розміщення, харчування та екскурсійного обслуговування), так і органів управління;

- проблеми збереження та утримання в належному стані культурно-історичних об'єктів, що складають туристську цінність, як результат недостатнього державного фінансування

Одним з основних чинників, має колосальне значення туризму в Україні, є політична обстановка, тому воєнні дії майже повністю виключили туризм на відповідних територіях України.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

У період воєнних дій туристичний бізнес потерпає від кризи, проте галузь демонструє ознаки адаптації: формуються нові туристичні маршрути по безпечним регіонам, розвивається зелений туризм, збільшується зацікавленість до історичної спадщини. Всі ці фактори можуть посприяти розвитку туризму в воєнний період. Натомість в післявоєнний період очікується поступове відновлення туристичного бізнесу, однак це займе доволі багато часу. Серед перспектив розвитку можна розглянути такі фактори: повернення внутрішнього туризму, як основного джерела доходу галузі, розвиток соціального та медичного туризму (реабілітація військових та цивільних), зацікавленість до історичних місць війни. З впевненістю можна сказати, що після війни Україна, як туристичний об'єкт зацікавить велику кількість туристів, адже на території нашої країни відбувається історія до якої є безумовний інтерес від людей з усього світу, що в майбутньому позитивно вплине на розвиток туризму.

Безперечно ФОП «Іщенко М.В.» жодним чином не може запобігти руйнівному та збитковому впливу воєнних дій. Проте, маючи досвід економічного відновлення після коронакризи, ФОП «Іщенко М.В.» повинне намагатися оптимізувати основні бізнес-процеси для того, щоб мінімізувати цей негативний вплив [37]. Саме головне в тому, що важливо зберегти сам готельний бізнес і не втратити повністю грошовий потік, для чого слід шукати інноваційні заходи покращення ефективності діяльності ФОП «Іщенко М.В.». Заходи зростання ефективності господарської діяльності досліджуваного готельно-ресторанного комплексу відобразимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи зростання ефективності господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу.

Основний напрям	Конкретні заходи
Автоматизація готельний процесів	• Сучасні системи управління готелем • Технології підтримки менеджменту та обслуговування клієнтів
Енергоефективність та екологічна відповідальність	• Оптимізація енергоспоживання • Системи відновлюваних джерел енергії
Інтелектуальні кімнатні системи	• Передові технологічні рішення в кімнатах • Сучасне функціональне та технічне оснащення
Мобільні додатки для гостей	• Розробка та впровадження мобільних застосунків для бронювання та сервісів
Мультимедійні рішення	• Впровадження інтерактивних і розважальних систем у номерах і зонах відпочинку
Системи безпеки та моніторингу	• Системи контролю доступу • Системи моніторингу та сигналізації • Передові системи внутрішнього зв'язку

Джерело: Власне дослідження.

Автоматизація в ФОП «Іщенко М.В.» таких процесів, як реєстрація, виписка та керування бронюванням, зможе швидко допомагати підвищити ефективність і кількісно зменшити операційні помилки. Також використання автоматизованої системи енергоменеджменту допоможуть оптимізувати споживання електроенергії та опалення в готелі.

Використання передових систем управління (Hotel Management Systems, HMS) дозволить ФОП «Іщенко М.В.» оптимізувати багато процесів, від бронювання номерів та обслуговування гостей до управління ресурсами. Ці системи зможуть об'єднати різноманітні функції готелю, будуть забезпечуючи безперебійну координацію діяльності та ефективність роботи готельного персоналу.

Оснащення готельних номерів ФОП «Іщенко М.В.» сучасними технологіями матиме вирішальне значення для підвищення комфорту гостей. Таке оснащення включає як інтелектуальні системи управління приміщеннями, так і сучасні мультимедійні рішення. Системи розумного

будинку, які дозволяють гостям ФОП «Іщенко М.В.» керувати освітленням, температурою та медіа за допомогою смартфона чи сенсорної панелі, повинні стати стандартом готелі.

Сучасна діяльність ФОП «Іщенко М.В.» має все більше базуватися на передових технологічних рішеннях, які підвищують ефективність роботи та покращують враження гостей готелю. Функціонально-технічне оснащення готелю матиме вирішальне значення для росту якості послуг і підтримки конкурентоспроможності на ринку. ФОП «Іщенко М.В.» має забезпечити доступ до швидкого Wi-Fi Інтернету, смарт-телебачення з доступом до стрімінгових платформ і високоякісних звукових систем, як того очікують сучасні гості готелю. Цікавим рішенням може стати доступ клієнтів до готельних номерів розпізнавання обличчя та відбитків пальців тощо.

Безпека гостей і персоналу має стати пріоритетом ФОП «Іщенко М.В.». Впровадження вдосконалених систем моніторингу та безпеки має вирішальне значення для забезпечення безпечного середовища. Використання сучасних систем контролю доступу, таких як замки з магнітними картками або біометричні системи, не тільки підвищують безпеку, але й забезпечать зручність для гостей. Сучасні системи відеоспостереження та сигналізації необхідні ФОП «Іщенко М.В.» для моніторингу місць загального користування, коридорів і входів, забезпечуючи виявлення можливих загроз і реагування на них.

В епоху зростання екологічної свідомості готелі все частіше впроваджують рішення, які підтримують сталий розвиток. Використання ФОП «Іщенко М.В.» енергозберігаючих технологій не тільки принесе користь навколишньому середовищу, але й дозволить знизити експлуатаційні витрати готелю. Пропонуємо готелю використання систем управління енергією, таких як інтелектуальні термостати чи світлодіодні системи освітлення, що дозволить значно скоротити споживання енергії, що вигідно як для навколишнього середовища, так і для фінансів готелю. Впровадження ФОП «Іщенко М.В.» систем з використанням відновлюваних джерел енергії,

наприклад, сонячних панелей або теплових насосів, буде ще одним кроком до сталого розвитку готелю та підкреслення його екологічного профілю.

Використання ФОП «Іщенко М.В.» сучасних технологій у сфері обслуговування клієнтів та готельного менеджменту повинне істотно вплинути на якість послуг, що надаються. Мобільні додатки ФОП «Іщенко М.В.», які пропонуватимуть такі функції, як доступ до інформації про готель і околиці, онлайн-реєстрація та замовлення послуг значно покращать рівень обслуговування та комфорт гостей готелю.

Використання в ФОП «Іщенко М.В.» передових систем внутрішнього зв'язку, що забезпечують швидкий зв'язок між різними відділами готелю, сприятиме більш ефективному управлінню готелем та швидшому реагуванню на потреби його гостей.

Отже, функціональне та технічне оснащення готелю може відіграти ключову роль у збільшенні гостей готелю і зростанні ефективності діяльності ФОП «Іщенко М.В.» шляхом забезпечення комфорту, безпеки та задоволеності гостей, а також в ефективній та економічній експлуатації ресурсів готелю. Інвестиції ФОП «Іщенко М.В.» зроблені в передові системи управління, сучасні готельні технології та енергозберігаючі рішення не тільки підвищують рівень готельно-ресторанного комплексу, але й сприятимуть відновленню його прибутковості по завершенні війни в Україні.

Процес запровадження антикризових заходів у діяльність ФОП «Іщенко М.В.» нерозривно пов'язаний із вдосконаленням організаційної структури готелю. Саму тому, система управління готельним підприємством потребує певних вдосконалень. Можна запропонувати вдосконалену систему управління ФОП «Іщенко М.В.» у післявоєнний період (рис. 3.1, додаток В).

Отже, як показано рис. 3.1, потрібно ввести у штат відділу управління ФОП «Іщенко М.В.» додаткову штатну одиницю або декілька одиниць, тому що саме цей напрям є безперечно необхідним у організаційній структурі діяльності досліджуваного підприємства у даний період часу. Антикризовими заходами росту фінансової ефективності ФОП «Іщенко

М.В.» будуть: пошук резервів росту прибутку; постійний моніторинг показників фінансового стану; розробка, контроль і корегування фінансової стратегії. Заходами щодо відновлення ефективної діяльності готельно-ресторанного комплексу можна визначити: оптимізації витрат; переорієнтації діяльності до потреб існуючого ринку та інші.

Для покращення фінансового становища, пропонуємо ФОП «Іщенко М.В.», підключитися до акції «Відвідай Україну в майбутньому». Розташування досліджуваного готелю поблизу районів активних бойових дій, дозволило йому стати важливою ланкою для тимчасового розміщення евакуйованих мирних жителів, організації пунктів гуманітарної допомоги, а також приготування їжі та побутового обслуговування. На фоні цього у ФОП «Іщенко М.В.» виникли додаткові витрати діяльності, такі як закупівля їжі, оплата праці персоналу готелю та безпека тощо. Участь в акції «Відвідай Україну в майбутньому» може стати прямим та ефективним способом підтримки для готельно-ресторанного комплексу, коли у майбутніх клієнтів буде можливість забронювати та передоплатити на будь-який період будь-яку кількість ночей протягом 2023 року в ФОП «Іщенко М.В.», якщо його буде обрано для підтримки. Кошти, які отримає готельно-ресторанний комплекс, за сприянням акції, дозволять йому працювати в режимі надійної підтримки військового тилу.

За показниками моделі, ФОП «Іщенко М.В.» має економічний спад, покращити який можливо через підвищення рентабельності продажів готельних послуг та ефективності використання активів готелю.

На макрорівні та на рівні регіонального управління для зростання фінансово-економічної ефективності готельно-ресторанного бізнесу ФОП «Іщенко М.В.» та інших підприємств є доцільним є впровадження стратегічно-орієнтованих заходів, а саме:

- налагоджування системи надходження достовірної статистичної звітності щодо результатів діяльності готельно-ресторанного бізнесу на рівні держави та регіонів зокрема;

- підвищення ролі контролю та активізація контролюючих органів щодо дотримання норм антимонопольного законодавства та параметрів якості діяльності контролюючих органів;
- розвиток наукового підґрунтя функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні;
- розробка реалістичних програм розвитку готельно-ресторанного бізнесу для реальних потреб підприємців;
- створення спеціального режиму оподаткування готельно-ресторанного бізнесу в Україні;
- стимулювання освіти як бази для підготовки ефективних кадрів для готельно-ресторанного бізнесу;
- удосконалення нормативно-правової бази функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Важливим є вивчення зарубіжного досвіду відновлення діяльності ФОП «Іщенко М.В.» у воєнний період. Постійне вивчення механізмів та шляхів, закономірностей та законів дадуть змогу перейняти модель відновлення та можливого майбутнього розвитку.

Прогнозування ефективності фінансово-господарської діяльності ФОП «Іщенко М.В.» проведемо використавши метод Монте-Карло. Для імітаційної моделі продуктивності праці персоналу ФОП «Іщенко М.В.» методом Монте-Карло були використані наступні дані, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Дані для моделювання продуктивності праці персоналу ФОП «Іщенко М.В.» методом Монте-Карло

Показник	Позначення	Мінімум (за останні 3 роки)	Максимум (за останні 3 роки)
Кількість працівників, прац.	КП	11	22
Виручка від реалізації підприємства, тис.грн	ВР	9128,3	11476,2
Продуктивність праці, тис. грн / прац	ПП	418,95	1043,29

Джерело: розроблено на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

Результати аналізу підтверджують репрезентативність отриманих даних, так як стандартне відхилення є значно нижчим від середнього відхилення, а обчислений коефіцієнт варіації нижче за 1. Таким чином, імовірність того, що прогноз здійсниться є високою (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз результатів моделювання продуктивності праці персоналу ФОП «Іщенко М.В.» методом Монте-Карло

Показники	КП	ВР	ПП=ВР:КП
Середнє відхилення	16,3185	10367,4110	661,4971
Стандартне відхилення	3,2393	668,4504	140,4588
Коефіцієнт варіації	0,1985	0,0645	0,2123
Мінімум	11	9131,9	425,6
Максимум	22	11472,6	1013,3
Імовірність h (продуктивність праці менше 700 тис. грн / прац)			309

Джерело: розроблено на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

Результати імовірнісного аналізу свідчать, що із імовірністю 61,8% (309 випадків з 500) в ФОП «Іщенко М.В.» в 2024 році продуктивність праці буде меншою 700 тис. грн на одного працюючого.

Отримані результати імітації за найбільш імовірним сценарієм показано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Ключові параметри моделювання продуктивності праці персоналу ФОП «Іщенко М.В.» методом Монте-Карло

Сценарії			
	Песимістичний	Найбільш імовірний	Оптимістичний
ПП	521,940	624,634	829,732

Джерело: розроблено на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

Моделювання продуктивності праці персоналу ФОП «Іщенко М.В.» методом Монте-Карло показало, що найбільш імовірним в 2024 році є сценарій досягти продуктивності праці на рівні 624,6 тис. грн на одного працюючого.

Для імітаційної моделі ефективності праці персоналу ФОП «Іщенко М.В.» методом Монте-Карло були використані наступні дані, наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Дані для моделювання ефективності праці персоналу ФОП «Іщенко М.В.»
методом Монте-Карло**

Показник	Позначення	Мінімум (за останні 3 роки)	Максимум (за останні 3 роки)
Кількість працівників, прац.	КП	11	22
Чистий прибуток або збиток, тис.грн	ФР	-1461,3	1395,4
Отримано прибутку (збитку) в розрахунку на середньорічного працівника, тис. грн / прац.	ЕП	-132,8455	126,8545

Джерело: розроблено на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

Результати аналізу підтверджують репрезентативність отриманих даних, так як стандартне відхилення є значно нижчим від середнього відхилення, а обчислений коефіцієнт варіації нижче за 1. Таким чином, імовірність того, що прогноз здійсниться є високою (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Аналіз результатів моделювання ефективності праці персоналу ФОП
«Іщенко М.В.» методом Монте-Карло**

Показники	КП	ФР	ЕП=ФР:КП
Середнє відхилення	16,3349	-17,4217	-1,9706
Стандартне відхилення	3,2297	831,1061	54,5044
Коефіцієнт варіації	0,1977	-47,7053	-27,6593
Мінімум	11,0	-1456,4	-131,7
Максимум	22,0	1393,5	111,3
Імовірність h (ефективність праці менше 0 тис. грн / прац)			255

Джерело: розроблено на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

Результати імовірнісного аналізу свідчать, що із імовірністю 51% (255 випадків з 500) в ФОП «Іщенко М.В.» в 2024 році ефективність праці буде збитковою.

Отримані результати імітації за найбільш імовірним сценарієм показано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Ключові параметри моделювання ефективності праці персоналу ФОП «Іщенко М.В.» методом Монте-Карло

Сценарії			
	Песимістичний	Найбільш імовірний	Оптимістичний
ЕП	-132,028	-1,905	63,431

Джерело: розроблено на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

Моделювання ефективності праці персоналу ФОП «Іщенко М.В.» методом Монте-Карло показало, що найбільш імовірним в 2024 році є сценарій досягти ефективності (в нашому випадку збитковості) праці на рівні -1,905 тис. грн на одного працюючого, що значно менше даного показника в 2023 році. Результати імовірнісного аналізу свідчать про зменшення збитковості готельно-ресторанного комплексу та можуть бути використані для потреб управління ФОП «Іщенко М.В.».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження щодо стану та перспектив розвитку туристичної індустрії в умовах воєнного стану дає змогу зробити наступні висновки і пропозиції:

1. Глобальні кризи і проблеми світового порядку потребують постійного розвитку та інновацій у галузі туризму. На сьогодні туристична індустрія у світі та Україні, зокрема, зазнає великих трансформацій, зміни стратегій та шляхів розв'язання кризових явищ, як політична нестабільність, військові дії, проблеми з енергоносіями, зміна клімату та пандемія.

2. Розвиток туристичної індустрії в Україні залежить від багатьох факторів: віддаленості від районів бойових дій, наявності туристсько-рекреаційних ресурсів, розвиненої інфраструктури регіону, кваліфікованих кадрів, державної підтримки демографічних та соціальних факторів; традицій та інше.

3. Воєнні дії, які розпочалися в 2022 році негативно вплинули на стан закладів гостинності. Готелі та ресторани опинилися в умовах кризи: багато об'єктів потерпіли обстріли, не впорались з зменшенням попиту, було порушено логістику, а також зменшилась кількість професіоналів в цій сфері у зв'язку з виїздом закордон, мобілізацією або евакуацією. В умовах воєнного стану готельний бізнес був змушений адаптуватися до нових реалій. Проведені розрахунки свідчать, що сфера гостинності перебуває в кризі, але малі готелі краще пристосувалися до існуючих змін.

4. Функціональне та технічне оснащення готелю може відіграти ключову роль у збільшенні гостей готелю і зростанні ефективності діяльності, про що свідчить дослідження готельно-ресторанного комплексу ФОП «Іщенко М.В.» шляхом забезпечення комфорту, безпеки та задоволеності гостей, а також в ефективній та економічній експлуатації ресурсів готелю. Інвестиції ФОП «Іщенко М.В.» зроблені в передові системи управління, сучасні готельні технології та енергозберігаючі рішення не тільки

підвищують рівень готельно-ресторанного комплексу, але й сприятимуть відновленню його прибутковості по завершенні війни в Україні. Антикризовими заходами росту фінансової ефективності ФОП «Іщенко М.В.» будуть: пошук резервів росту прибутку; постійний моніторинг показників фінансового стану; розробка, контроль і корегування фінансової стратегії. Заходами щодо відновлення ефективної діяльності готельно-ресторанного комплексу можна визначити: оптимізації витрат; переорієнтації діяльності до потреб існуючого ринку та інші.

5 Моделювання ефективності праці персоналу ФОП «Іщенко М.В.» методом Монте-Карло показало, що найбільш імовірним в 2024 році є сценарій досягти ефективності (в нашому випадку збитковості) праці на рівні -1,905 тис. грн на одного працюючого, що значно менше даного показника в 2023 році; що найбільш імовірним в 2024 році є сценарій досягти продуктивності праці на рівні 624,6 тис. грн на одного працюючого. Результати імовірнісного аналізу свідчать про зменшення збитковості готельно-ресторанного комплексу та можуть бути використані для потреб управління ФОП «Іщенко М.В.».

6. У період воєнних дій туристичний бізнес потерпає від кризи, проте галузь демонструє ознаки адаптації: формуються нові туристичні маршрути по безпечним регіонам, розвивається зелений туризм, збільшується зацікавленість до історичної спадщини. Всі ці фактори можуть посприяти розвитку туризму в воєнний період. Натомість в післявоєнний період очікується поступове відновлення туристичного бізнесу, однак це займе доволі багато часу. Серед перспектив розвитку можна розглянути такі фактори: повернення внутрішнього туризму, як основного джерела доходу галузі, розвиток соціального та медичного туризму (реабілітація військових та цивільних), зацікавленість до історичних місць війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Герман М. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 44-48.
2. Андрющенко Я. Е. Аналітичний огляд онлайн та хмарних систем управління готелем у створенні іміджу готельного закладу. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Вип. 40. С. 119-123.
3. Бовш Л. А., Гопкало Л. М., Расулова А. М. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 23, № 11. С. 88-100.
4. Бренич О. Р., Неїленко С. М., Антоненко А. В. Стратегії розвитку готельно-ресторанного сектору в умовах глобальних криз та нестабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія : Технічні науки*. 2024. Вип. 5. С. 130-141.
5. Бурак В. Г., Тюхтенко Н. А. Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Econotіc synergy*. 2023. Iss. 1. С. 32-47.
6. Геращенко О. В. Новітні інформаційні технології в сфері готельного господарства України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 4(1). С. 41- 42.
7. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19-23.
8. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні принципи та методи управління готельним бізнесом в контексті надання якісного продукту. *Вчені записки університету "КРОК"*. 2021. Вип. 2. С. 73-81.
9. Д'яченко Ю. Ю., Огар А. В. Особливості управління інноваційними процесами на підприємствах готельно-ресторанного господарства. *Вісник*

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 3. С. 53-57.

10. Завідна Л. Д. Діагностика фінансового стану підприємства готельного господарства. *Економіка та держава.* 2018. № 4. С. 99-103.

11. Ілляшенко О. В., Литовченко О. Ю. Фінансово-аналітична складова економічної безпеки підприємств сфери туризму та готельно-ресторанної справи. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки.* 2023. Т. 2. С. 39-43.

12. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Формування механізму управління інноваційною діяльністю готельного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 2. С. 91-93.

13. Каролоп О. О. Стратегії розвитку туризму на місцевому рівні: використання готельно-ресторанного потенціалу для приваблення туристів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2024. № 3(2). С. 9-15.

14. Колонтаєвський О. П., Яцюк М. В. Вибір та використання технологій управління персоналом на готельних підприємствах. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки.* 2023. Т. 2. С. 67-73.

15. Кухтіна Є. Р., Писаревський І. М. Дослідження проблем управління готельними комплексами в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука".* 2020. № 6(2). С. 13-17.

16. Левицька І. В., Климчук А. О. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Економіка і управління бізнесом.* 2022. Т. 13, № 3. С. 40-51.

17. Маковецька І. М., Яргін М. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. № 2. С. 37-40.

18. Макосій С. Д. Зарубіжний досвід реалізації стратегії сталого розвитку. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2017. Вип. 2. С. 22-27.

19. Марусей Т. В. Особливості функціонування готелів в Україні в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 12. С. 37-42.
20. Миколук О. А. Сутність та значення рекреаційної послуги в умовах розвитку готельно-ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №2(2). С.268-270.
21. Милько І., Нагорнова О., Ожема С. Заходи підвищення ефективності управління розвитком готельно-ресторанного комплексу. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. № 2. С. 19-24.
22. Мітал О. Г. Інноваційні послуги як головний чинник зростання продуктивності готельного сектору. *Вісник Одеського національного університету*. 2018.Т.23, Вип.6. С.68-71.
23. Муха Р. А. Вплив війни на заклади готельно-ресторанної сфери та їх конкурентоспроможність. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 72-76.
24. Нездоймінов С. Г., Княжковська Г. О. Заходи забезпечення ефективності господарської діяльності готельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 117-122.
25. Ненно І. М., Бушняк Т. І., Рудінська О. В. Сучасні тенденції класифікації послуг та інноваційного розвитку готельних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019.Вип.33. С. 211-216.
26. Однолько В. О. Управління споживчою лояльністю у сфері готельних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023.Вип.1. С.150-161.
27. Осіпчук А. С., Туз Т. Оцінка впливу війни на ефективність діяльності закладів готельно-ресторанної сфери: *матеріали III Всеукр. наук.-практ. конференції «Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети»* (м. Житомир, 10-11 квітня 2024 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 166-169с.
28. Остапенко Я. О., Остапенко А. В., Верезомська І. Г. Дослідження конкурентоспроможності готельного підприємства через призму фінансового

аналізу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2023. № 4(1). С. 17-21.

29. Приймак Н. С., Олініченко І. В. Розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу Дніпропетровської області та напрямки ефективної організації готельного господарства регіону. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2020. № 4. С. 118-125.

30. Рак Р. В., Раєнок А. А. Управління фінансовою стійкістю комерційного підприємства в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука".* 2023. № 9. С. 24-31.

31. Романюк В. М. Формування корпоративної стратегії сталого розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2015. Вип. 12(2). С. 112-116.

32. Рябенюк М. О., Постова В. В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг. *Ефективна економіка.* 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_56 (дата звернення 13.04.2025).

33. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка.* 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_44 (дата звернення 06.04.2025).

34. Сидоренко Т. М. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Підприємництво і торгівля.* 2022. Вип. 33. С. 66-70.

35. Статистичні показники діяльності суб'єктів господарювання. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 06.04.2025).

36. Стешенко О. Д., Белашова В. О. Дослідження ризиків та страхування в готельно-ресторанному бізнесі та управління ними. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука".* 2018. № 21(2). С. 100-106.

37. Туз Т.О. Теоретичні основи сталого розвитку у готельному бізнесі: матеріали збірника II Всеукраїнської науково-практичної конференції

«Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів». 01 лютого 2024 р. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С.422-426.

38. Фостолович В. А. Сучасні інструменти системи управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №11-12.С.18-25.

39. Хитрова О. А. Інформаційні системи як складник управління підприємствами готельного бізнесу в умовах конкуренції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020.Вип.2.С. 299-303.

40. Хитрова О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: виклики та напрями відновлення. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 3. С. 70-84.

41. Чигрин О. А., Хоменко Л. М., Калітай Г. Б. Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. Вип. 14. С. 107-118.

42. Шемет М. В., Колонтаєвський О. П. Показники оцінки ефективності розвитку готельних підприємств. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2020. Т. 7. С. 48-52.

43. Юдіна О. І. Концептуальні основи формування стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств готельно-ресторанної сфери. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_7 (дата звернення 02.04.2025).

44. Ясинська Д. В., Добровольська О. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 81-84.

45. Яценко М. С., Комарницька В. В. Проблеми функціонування готельного бізнесу в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5(2). - С. 33-36.

ДОДАТКИ

Аналіз динаміки і структури активів ФОП «Іщенко М.В.»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
I. Необоротні активи	863,5	54,0	948,8	39,4	911,6	74,6	48,1	105,6
Основні засоби:	863,5	54,0	948,8	39,4	911,6	74,6	48,1	105,6
первісна вартість	2420,8	-	2672,1	-	2870,5	-	449,7	118,6
знос	1557,3	-	1723,3	-	1958,9	-	401,6	125,8
II. Оборотні активи	734,7	46,0	1461,8	60,6	309,7	25,4	-425	42,2
Запаси	275,1	17,2	263,8	10,9	285,3	23,4	10,2	103,7
Поточна деб. заборгованість	255,9	16,0	848,1	35,2	0	0,0	-255,9	0,0
Гроші та їх еквіваленти	53,5	3,3	209,7	8,7	0	0,0	-53,5	0,0
Інші оборотні активи	150,2	9,4	140,2	5,8	24,4	2,0	-125,8	16,2
Баланс	1598,2	100,0	2410,6	100,0	1221,3	100,0	-376,9	76,4

Джерело: розраховано на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

Аналіз динаміки і структури пасивів ФОП «Іщенко М.В.»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
I. Власний капітал	51	3,2	1446,4	60,0	-46,5	-3,8	-97,5	-
Зареєстрований капітал	700	43,8	700	29,0	700	57,3	0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-649	-40,6	746,4	31,0	-746,5	-61,1	-97,5	115,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1547,2	96,8	964,2	40,0	1267,8	103,8	-279,4	81,9
Поточна заборгованість за								
товари, роботи, послуги	328,9	20,6	91,7	3,8	23,8	1,9	-305,1	7,2
розрахунками з бюджетом	81,4	5,1	272	11,3	29,8	2,4	-51,6	36,6
розрахунками зі страхування	11,8	0,7	9,9	0,4	27,3	2,2	15,5	231,4
розрахунками з оплати праці	45,9	2,9	37,9	1,6	52,1	4,3	6,2	113,5
Інші поточні зобов'язання	1079,2	67,5	552,7	22,9	1134,8	92,9	55,6	105,2
Баланс	1598,2	100,0	2410,6	100,0	1221,3	100,0	-376,9	76,4

Джерело: розраховано на основі даних ФОП «Іщенко М.В.»

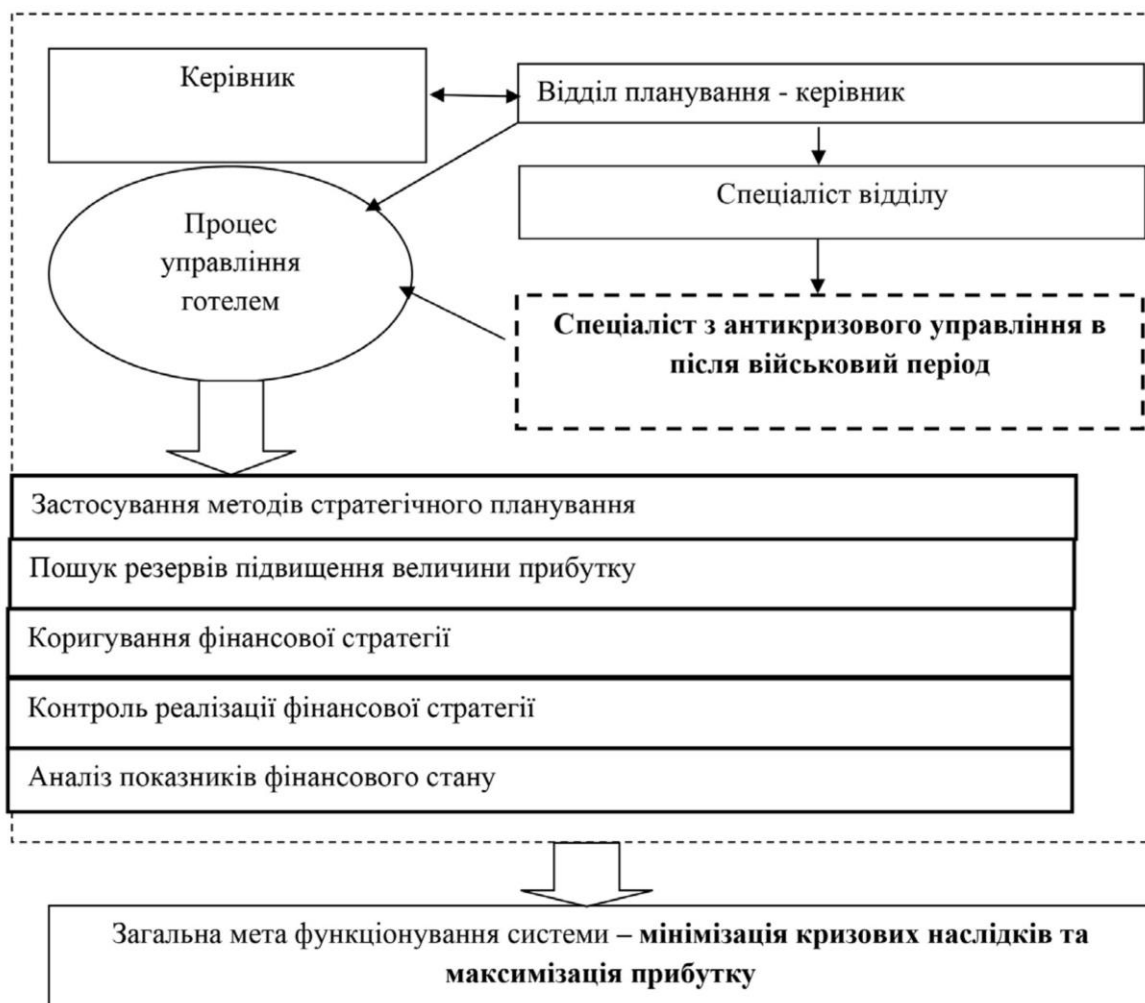


Рис. 3.1. Вдосконалена система управління ФОП «Іщенко М.В.» у післявоєнний період Джерело: адаптовано [45]