**Даніїл Вікторович Пащенко**
здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
**Віктор Степанович Кушнірук**
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,
*Миколаївський національний аграрний університет*

# АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ: ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ, ФІНАНСОВИХ І КАДРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Війна докорінно змінила умови, у яких працюють підприємства готельно-ресторанної сфери: нестабільними стали не лише обсяги попиту, а й доступ до кадрів, енергоресурсів, постачання та безпечного простору для надання послуг. Галузь особливо чутлива до таких змін, оскільки її результати безпосередньо залежать від доходів населення, туристичних потоків і логістичних ланцюгів, тому антикризове управління перестає бути інструментом реагування на окремі потрясіння й стає постійною складовою менеджменту, що поєднує раннє виявлення загроз, їх нейтралізацію та відновлення фінансової стійкості підприємства [1]. Актуальним є питання, як об’єднати антикризові рішення, фінансове планування та кадрову політику в єдину систему замість того, щоб розглядати їх окремо. Обґрунтування такого підходу є метою тез.

Ризики підприємств галузі в умовах війни мають багатогранний характер. Їх систематизують за вісьмома групами: кадрові, воєнно-безпекові, фінансові, операційні, ринкові, репутаційні, соціально-психологічні та форс-мажорні [1]. Вважаємо, що ключове значення має не сам перелік, а взаємозв’язок між групами: нефінансові обставини майже завжди перетворюються на фінансові наслідки. Це добре видно на прикладі чинників, які розглянуто в дослідженні

фінансового планування готелів і закладів харчування: пошкодження будівель потребує витрат на відновлення і позначається на ліквідності, а скорочення туристичного потоку знижує завантаження закладів і виручку [2].

Масштаб і нерівномірність наслідків війни ілюструють статистичні дані. Попри втрати, галузь демонструє здатність до відновлення: середня виручка ресторанних закладів зросла на 40%, а середній чек на 38% порівняно з 2022 роком, водночас за даними Державного агентства розвитку туризму податкові надходження від галузі суттєво різняться за регіонами, від зростання на 26% у Львівській області до скорочення на 82% у Луганській, а у 2022 році близько 99% відвідувачів готелів були громадянами України [2]. Така картина підкреслює залежність підприємств від внутрішнього попиту й потребу в пошуку альтернативних джерел доходу.

Одним із підходів до побудови антикризової системи є циклічна модель управління. Її логіка така: управління починається з оцінки ризиків за допомогою SWOT- і PESTLE-аналізу та карти ризиків, яка ранжує загрози за імовірністю й ступенем впливу, далі йдуть стратегічне планування з розробкою оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв, операційне управління, фінансове забезпечення, управління персоналом і маркетингова адаптація, а завершує цикл контроль ефективності за системою ключових показників (KPI), результати якого повертаються на початок циклу [1]. Цінність такого підходу полягає в тому, що кризу розглядають як постійний чинник середовища, а не як одноразову подію.

Фінансовий контур антикризової системи зосереджений на збереженні ліквідності. Для цього пропонується контролювати й скорочувати непріоритетні витрати, формувати резервний фонд, залучати кредитні лінії та страхувати фінансові ризики, а фінансове планування розглядається як ключовий засіб зниження невизначеності, що потребує пошуку додаткових джерел фінансування, раціонального розподілу ресурсів і постійного моніторингу ризиків [1; 2]. Для готелів у воєнний період першочерговою стратегічною метою названо досягнення точки беззбитковості, а прикладом є готель Ribas Rooms у

Білій Церкві, який зберігає діяльність при завантаженні 20–25% завдяки орієнтації на місцевих клієнтів [2].

Особливе значення в умовах війни має сценарне планування. Практично воно означає, що підприємство заздалегідь розраховує бюджет щонайменше для трьох варіантів розвитку подій, сприятливого, базового та несприятливого, і для кожного визначає порогові значення показників, при досягненні яких запускаються підготовлені наперед рішення. Наприклад, зниження завантаження нижче встановленого рівня може означати перехід частини персоналу на скорочений графік, відкладання непершочергових закупівель і активізацію пропозицій для місцевих клієнтів. Перевага такого підходу в тому, що рішення приймаються за правилами, узгодженими до кризи, а не під тиском обставин, що знижує ймовірність помилок і конфліктів у колективі та дозволяє швидше реагувати на зміну ситуації.

Фінансова стійкість неможлива без мотивованого й залученого персоналу. Це підтверджує кейс аудиту діяльності енергопостачальної компанії у воєнний період, у межах якого за допомогою глибинних інтерв'ю з працівниками встановлено, що 64% з них не задоволені системою мотивації, лише 18% розуміють мету компанії стати лідером ринку, а жоден з опитаних не вважає цілі компанії такими, що відповідають цілям його роботи. На цій основі зроблено висновок, що фінансове планування за бізнес-сегментами та чіткий розподіл відповідальності підвищують мотивацію й залученість персоналу, якщо центри відповідальності пов'язано зі стимулами працівників [3]. Хоча кейс стосується не сфери гостинності, його методичний підхід, який передбачає аудит організаційних, фінансових і людських аспектів перед складанням плану, може бути використаний і в готельно-ресторанних підприємствах.

Попри змістовність опрацьованих підходів, їм притаманні спільні обмеження: модель антикризового управління має концептуальний характер і не супроводжується результатами апробації на конкретних підприємствах, фінансове планування охарактеризовано переважно на рівні галузевих тенденцій і окремих прикладів без системи показників для контролю виконання планів на

рівні підприємства, а поєднання фінансового й кадрового вимірів виконано на матеріалі компанії поза сферою гостинності [1–3].

Подолати ці обмеження можна, якщо пов’язати кожен етап антикризового циклу з трьома елементами: показником, відповідальним виконавцем і фінансовим інструментом. На етапі оцінки ризиків показником може бути кількість ідентифікованих і закритих загроз, виконавцем керівник підприємства разом із фінансовим менеджером, а інструментом резерв на непередбачені витрати. На етапі управління персоналом показниками можуть слугувати плинність кадрів і частка вакансій, закритих у встановлений строк, виконавцем менеджер з персоналу, а інструментом бюджет навчання й мотивації. На етапі маркетингової адаптації основними показниками є завантаження та середній чек, виконавцем комерційний директор або адміністратор, а інструментом гнучка цінова політика й спеціальні пропозиції для місцевих клієнтів. У такій схемі кожен ризик отримує власника, а кожна стаття витрат обґрунтування, тобто фінансова політика перестає бути відокремленою від операційної.

На практиці впровадження такої схеми доцільно починати з пілотного періоду, наприклад одного кварталу, протягом якого для кожного етапу визначаються лише один-два показники й закріплюється відповідальна особа Такий поступовий підхід дозволяє уникнути перевантаження невеликого колективу додатковою звітністю та формує звичку працювати за показниками.

Окремим напрямом розвитку запропонованої схеми є цифровізація. Дані з CRM- і POS-систем про завантаження, середній чек і поведінку гостей можуть безпосередньо живити бюджетні прогнози та сценарне планування, що скорочує час між появою тривожного сигналу й управлінським рішенням. Перспективами подальших досліджень у цій сфері автори моделі антикризового управління називають цифрові моделі та інтеграцію штучного інтелекту в прийняття управлінських рішень [1]. Для невеликих підприємств це може бути лише таблиця з трьома сценаріями, яку щомісяця оновлюють за фактичними даними, тому цифровізація не обов’язково означає дороге програмне забезпечення. Водночас автоматизація аналітики не скасовує потреби в людській експертизі:

саме керівник визначає, які сценарії вважати реалістичними і яким ризикам приділити першочергову увагу.

Отже, готельно-ресторанні підприємства функціонують в умовах багатофакторного ризикового профілю, у якому кадрові, воєнно-безпекові, фінансові та ринкові ризики взаємопов'язані. Ефективне антикризове управління потребує поєднання діагностики ризиків, сценарного фінансового планування, бюджетного контролю й кадрової політики в єдину циклічну систему, результативність якої доцільно вимірювати показниками, закріпленими за відповідальними виконавцями. Практична цінність підходу полягає в тому, що він дозволяє керівнику бачити зв'язок між кожною фінансовою витратою та ризиком, який вона зменшує, а отже, обґрунтовано розподіляти обмежені ресурси в умовах невизначеності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію запропонованої схеми на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу Миколаївського регіону та її цифровізацію.

**Список використаних джерел**

1. Банєва І. О., Піюренко І. О., Кушнірук В. С. Антикризове управління підприємствами готельно-ресторанної сфери в умовах нестабільного ринкового середовища. Modern Economics. 2026. № 55. С. 17–23. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-02

2. Nedzvedskyi Y., Banyeva I., Kushniruk V., Velychko O., Cherven I. Financial planning and budget management in hospitality and dining establishments: navigating the financial landscape of the hotel and restaurant sector. Multidisciplinary Reviews. 2024. Vol. 7. Article e2024spe003. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18552

3. Kovalenko D., Petrychuk S., Kushniruk V., Banyeva I., Meish A. Financial aspects of maintaining business activities in the face of unexpected changes. Economic Affairs. 2023. Vol. 68, No. 01s. P. 17–26. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/14309