

УДК 658.15:004.9:640.4

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-6>

Власюк Карина Вікторівна,

в. о. завідувача кафедри менеджменту, доцент,

доктор філософії з менеджменту,

Міжнародний університет,

м. Одеса, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6209-5525>

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Постановка проблеми

Цифрова трансформація перетворилася з технологічної опції на умову виживання підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Пандемічні обмеження, повномасштабна війна, розриви ланцюгів постачання та стрімка зміна споживчої поведінки прискорили перехід галузі до цифрових бізнес-моделей: систем онлайн-бронювання, безконтактного обслуговування, цифрових меню, аналітики даних та інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами. Водночас сама по собі наявність цифрових технологій не гарантує успіху: їхнє впровадження потребує значних і, що важливо, своєчасних фінансових вкладень, а підприємства галузі традиційно вирізняються сезонністю доходів, капіталомісткістю та підвищеною чутливістю до коливань платоспроможного попиту. За таких умов саме фінансова стійкість стає ресурсною опорою цифрової трансформації: підприємство, яке не контролює свою фінансову стійкість, не може ані профінансувати цифровізацію, ані утримати її результати.

Попри значну кількість досліджень з фінансового аналізу та з цифровізації окремо, у науковій літературі бракує методичних

розробок, які поєднували б ці два напрями в єдину конструкцію — тобто розглядали б оцінювання фінансової стійкості саме як інструмент забезпечення цифрової трансформації підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Здебільшого методики оцінювання фінансової стійкості мають універсальний характер і не враховують ні галузевої специфіки гостинності, ні зв'язку з потребами цифровізації. Це породжує розрив між фінансовим менеджментом і цифровою стратегією, унаслідок якого рішення про впровадження технологій ухвалюються без належного врахування ресурсних можливостей підприємства.

Мета цього параграфу полягає в обґрунтуванні науково-методичного підходу до управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу, орієнтованого на ресурсне забезпечення їхньої цифрової трансформації, та в апробації цього підходу на прикладі реальних підприємств галузі. Для досягнення мети послідовно розглянуто специфіку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що визначає особливості управління їхньою фінансовою стійкістю; сутність фінансової стійкості та її місце в системі менеджменту підприємства; зв'язок фінансової стійкості з цифровою трансформацією; наявні методи оцінювання фінансової стійкості; авторський інтегральний підхід до її оцінювання з метою цифровізації; а також практичні результати його застосування та рекомендації для управлінських рішень.

Особливої гостроти проблема набуває в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу зазнали відчутних втрат через падіння попиту, релокацію, руйнування інфраструктури та загальну економічну нестабільність, що суттєво послабило їхню фінансову основу [5]. Водночас саме цифровізація розглядається як один із чинників відновлення галузі, оскільки дає змогу скоротити витрати, відкрити нові канали збуту та підвищити гнучкість бізнесу. Це загострює суперечність між потребою в цифровій трансформації та обмеженістю фінансових ресурсів для її здійснення, а отже підвищує

значення обґрунтованого оцінювання фінансової стійкості як основи рішень про цифровізацію. У таких умовах помилкове рішення про передчасну або надмірну цифровізацію може остаточно підірвати фінансову стійкість підприємства, тоді як зволікання загрожує втра-тою конкурентних позицій.

Наукова новизна викладеного матеріалу полягає в розробленні інтегрального науково-методичного підходу до оцінювання фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу, у якому стійкість розглянуто крізь призму двох взаємодоповнювальних комплексів індикаторів — ефективності формування фінансових ресурсів та ефективності управління ними, — стандартизованих відносно еталонного значення й зважених за вагомістю, а отриману інтегральну оцінку прямо пов'язано з готовністю підприємства до цифрової трансформації. Такий підхід дає змогу не лише діагностувати рівень фінансової стійкості, але й обґрунтувати управлінські рішення щодо доцільності, масштабу та черговості цифровізації бізнес-процесів.

Специфіка підприємств готельно-ресторанного бізнесу як чинник управління фінансовою стійкістю

Управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу не можна механічно запозичити з інших галузей, оскільки сам характер результату їхньої діяльності є особливим. Послуга гостинності вирізняється трьома фундаментальними властивостями — невідчутністю, невіддільністю та неоднорідністю, — які безпосередньо впливають на фінансові параметри діяльності [15; 16; 20; 21; 22]. Невідчутність означає, що послугу не можна оцінити чи перевірити до моменту її споживання, а отже доходи підприємства значною мірою залежать від сприйняття якості та репутації. Невіддільність указує на те, що виробництво й споживання послуги відбуваються одночасно за участі споживача, унаслідок чого підприємство не може накопичувати готову продукцію як запас і змушене утримувати потужності в постійній готовності.

Неоднорідність відображає мінливість якості послуги залежно від конкретного виконавця, клієнта, дати й часу, що ускладнює стандартизацію та контроль витрат.

Зазначені властивості мають прямі фінансові наслідки. Неможливість накопичувати послугу як запас підвищує значення завантаженості потужностей: кожне непродане місце в готелі чи незайнятий столик у ресторані є безповоротно втраченим доходом, який неможливо компенсувати пізніше. Це робить доходи підприємства надзвичайно чутливими до коливань попиту й посилює роль управління завантаженням. Мінливість якості, своєю чергою, породжує спокусу «індустріалізації» послуг — поділу операцій обслуговування на дрібні стандартизовані завдання, що дають змогу залучати менш кваліфікований персонал. Проте такий шлях має фінансові межі: надмірна стандартизація знижує сприйману цінність послуги та може зменшити готовність споживачів платити, тоді як ставка на висококваліфікований персонал підвищує витрати на оплату праці. Управління фінансовою стійкістю в цьому полі є пошуком балансу між стандартизацією заради економії та персоналізацією заради цінності.

Друга група чинників пов'язана з макроекономічними та галузевими особливостями. Підприємствам готельно-ресторанного бізнесу притаманна виражена сезонність, що спричиняє суттєві коливання обсягів виручки від реалізації протягом року й ускладнює рівномірне фінансування поточних потреб та інвестицій. Капіталомісткість галузі, особливо в готельному сегменті, зумовлює високу частку необоротних активів і потребу в значних початкових вкладеннях, які повертаються впродовж тривалого періоду [13]. Висока залежність від платоспроможності фізичних осіб робить галузь однією з найбільш вразливих до економічних спадів і криз [14]. Сукупність цих чинників означає, що фінансова стійкість підприємств готельно-ресторанного бізнесу є не статичним станом, а динамічною характеристикою, яку потрібно постійно відстежувати й коригувати.

Третя група чинників стосується структури оборотного капіталу та ліквідності. Значну частину оборотного капіталу підприємств

готельно-ресторанного бізнесу становлять запаси — продукти, напої, витратні матеріали, — що мають обмежений строк придатності та потребують ретельного управління. Саме тому найбільш ризикованим аспектом втрати фінансової стійкості для таких підприємств є зниження рівня ліквідності, спричинене надлишковими або, навпаки, недостатніми запасами. Це зумовлює підвищену увагу менеджменту до управління запасами як до прямого чинника фінансової стійкості. Нарешті, соціально орієнтований характер бізнесу висуває підвищені вимоги до добору й кваліфікації персоналу, що також впливає на структуру витрат і, опосередковано, на фінансові результати. Окремої уваги заслуговує дилема стандартизації та персоналізації послуг, що має прямий фінансовий вимір. Гостинність історично розглядалася як сектор, що спирався на модель конкурентної переваги, засновану на низьких навичках персоналу та недосвідчених практиках управління людськими ресурсами. Проте сучасне висококонкурентне середовище висуває до підприємств готельно-ресторанного бізнесу високі вимоги щодо якості послуг, яка залежить від удосконаленого підходу до управління персоналом, зокрема від залучення працівників із вищою категорією знань і компетенцій [18; 19]. Унаслідок цього підприємство постає перед вибором між «індустріалізацією» обслуговування заради зниження витрат і ставкою на кваліфікований персонал заради підвищення цінності, і кожен із цих шляхів по-різному впливає на структуру витрат та фінансову стійкість.

Важливою рисою галузі є також відносна автономність її динаміки від загальноекономічних циклів. Аналіз світових тенденцій свідчить, що основні показники розвитку готельного бізнесу нерідко демонструють позитивні темпи зростання навіть на тлі низхідних трендів економічного розвитку, що дозволяє зробити висновок про переважно структурний, а не суто циклічний характер змін у сфері готельно-ресторанних послуг. Водночас готельно-ресторанний бізнес як вид підприємницької діяльності виявляється доволі наближеним до ринкових коливань попиту та пропозиції, що робить його

фінансову стійкість чутливою до зовнішніх шоків. Це поєднання структурної стійкості галузі загалом і ринкової вразливості окремих підприємств посилює потребу в індивідуалізованому, а не усередненому оцінюванні фінансової стійкості.

Нарешті, ефективність готельно-ресторанного бізнесу насамперед пов'язана зі ступенем ефективності управління, а отже управління діяльністю підприємств галузі має більше концентрувати увагу саме на показниках ефективності та рентабельності. Для досягнення потрібного рівня прибутковості важливо залучати всі наявні в розпорядженні підприємства інструменти, а особливості діяльності, зосереджені навколо сезонності та капіталомісткості, вимагають їхнього врахування при плануванні довгострокової стратегії розвитку. Зазначене підтверджує, що фінансова стійкість підприємств готельно-ресторанного бізнесу є передусім результатом якості управління, а не лише сприятливих зовнішніх умов, і саме тому потребує системного інструментарію оцінювання [4]. Систематизацію специфічних рис підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їхніх наслідків для управління фінансовою стійкістю подано в таблиці 1.

Таблиця 1 — Специфічні риси підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їхні наслідки для управління фінансовою стійкістю

Специфічна риса	Наслідок для управління фінансовою стійкістю
1	2
Невідчутність послуги	Залежність доходів від репутації та сприйняття якості
Невіддільність виробництва й споживання	Неможливість накопичувати послугу як запас; значення завантаженості потужностей
Неоднорідність якості	Ускладнення стандартизації та контролю витрат
Сезонність попиту	Коливання виручки, ускладнення рівномірного фінансування

Продовження таблиці 1

1	2
Капіталомісткість	Висока частка необоротних активів, тривалий період окупності
Залежність від платоспроможності населення	Підвищена вразливість до економічних спадів
Висока частка запасів в оборотному капіталі	Ризик зниження ліквідності
Соціально орієнтований сервіс	Підвищені вимоги до кваліфікації персоналу та витрат на оплату праці

Урахування розглянутої специфіки є обов'язковою передумовою побудови адекватної системи управління фінансовою стійкістю. Універсальні методики, що ігнорують невідчутність, невіддільність і неоднорідність послуги, сезонність, капіталомісткість та особливу роль запасів, дають викривлену картину й можуть призвести до хибних управлінських рішень. Саме тому подальший виклад спирається на галузево адаптований погляд на фінансову стійкість, у якому її показники добираються й інтерпретуються з огляду на природу гостинності та на потреби цифрової трансформації.

Організаційно-економічний механізм діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Управління фінансовою стійкістю не існує саме по собі; воно вбудоване в ширшу конструкцію — організаційно-економічний механізм діяльності підприємства. Цей механізм є важливою ланкою, що об'єднує комплекс методів, функцій, інструментів і підходів, спрямованих на створення, оптимізацію та вдосконалення ресурсів підприємства. Його основними завданнями є забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств шляхом раціонального використання ресурсів, розвитку розробок і впровадження інноваційних рішень, а також підвищення загальної ефективності роботи [2]. Для підприємств

готельно-ресторанного бізнесу організаційно-економічний механізм набуває особливого значення, оскільки саме він узгоджує суперечливі вимоги соціально орієнтованого сервісу, сезонної економіки та цифрової трансформації.

Упровадження організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємств дає низку переваг і перспектив: підвищення ефективності та конкурентоспроможності; розширення співпраці й обміну знаннями; підтримку культури інновацій та експериментів; покращення процесу ухвалення рішень; розширення доступу до фінансування й ресурсів для підтримки та масштабування управлінських ініціатив [9]. Кожна з цих переваг має фінансовий вимір: ефективніше використання ресурсів зміцнює фінансову стійкість, а покращене ухвалення рішень знижує ризик нераціональних вкладень.

Функціональне наповнення організаційно-економічного механізму охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію, кожна з яких має власний внесок у фінансову стійкість. Планування визначає цільові фінансові параметри й передбачає коливання попиту, що особливо важливо для сезонної галузі. Організація формує структуру, у межах якої реалізуються бізнес-процеси та розподіляються ресурси. Мотивація забезпечує зацікавленість персоналу в результатах, що в сервісному бізнесі прямо впливає на якість послуг і доходи. Контроль відстежує відхилення фактичних показників від планових і дає сигнал для коригувальних дій. Координація узгоджує дії підсистем, запобігаючи дисбалансам, що можуть підірвати фінансову рівновагу. Інструментами механізму є методи фінансового аналізу й планування, системи бюджетування, моделі оцінювання, а також цифрові засоби збору й оброблення інформації. Гармонійне поєднання функцій та інструментів механізму є передумовою як фінансової стійкості, так і успішної цифрової трансформації. Тому управління фінансовою стійкістю варто розглядати як базисну складову організаційно-економічного механізму, що визначає ресурсні межі реалізації всіх інших його функцій.

Структурна побудова механізму спирається на загальні характеристики організації, що враховують вертикальні та горизонтальні рішення щодо розподілу й координації діяльності. Ключовими структурними питаннями для будь-якого підприємства є діапазон контролю, горизонтальна або вертикальна організація, формалізація завдань та централізація чи децентралізація діяльності. Важливим чинником, пов'язаним із підходом на випадок непередбачуваних ситуацій, є вибір між механістичною та органічною організаційними структурами. Дослідження свідчать, що підприємства, які діють у складнішому та невизначенішому середовищі, працюють краще, коли використовують переважно органічну структуру, тоді як підприємства в менш складному та стабільному середовищі досягають кращих результатів за механістичної структури. Для готельно-ресторанного бізнесу, що функціонує в умовах підвищеної турбулентності, це означає доцільність гнучкіших, органічних структур, спроможних швидко адаптуватися до змін.

Удосконалення системи управління підприємством є вирішальним кроком до модернізації менеджменту та максимізації ефективності. У процесі впровадження, незалежно від обраного підходу до управління, важливо робити акцент на корекції наявної системи управління, що передбачає не лише встановлення прийнятої організаційної структури, але й постійні зусилля для підтримання адаптивності обраного режиму управління. Саме адаптивність є тією властивістю, що пов'язує організаційно-економічний механізм із цифровою трансформацією: підприємство, яке здатне постійно коригувати свою систему управління, легше засвоює цифрові інновації. Управління фінансовою стійкістю забезпечує ресурсне підґрунтя цієї адаптивності, гарантуючи, що зміни в системі управління не порушують фінансової рівноваги.

Таким чином, організаційно-економічний механізм утворює рамку, у межах якої відбувається управління фінансовою стійкістю та цифрова трансформація. Він задає функції, методи й інструменти, а фінансова стійкість визначає ресурсні можливості їхньої

реалізації. Розгляд фінансової стійкості поза цією рамкою був би неповним, оскільки втратив би зв'язок із загальною логікою управління підприємством. Тому подальший аналіз сутності фінансової стійкості спирається на розуміння її ролі як базисної складової організаційно-економічного механізму діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Сутність фінансової стійкості та її місце в системі менеджменту підприємства

Фінансова стійкість належить до ключових характеристик фінансового стану підприємства, проте її зміст не вичерпується статичним співвідношенням власних і позикових коштів. В основі визначення сутності фінансової стійкості лежать дві взаємопов'язані складові — стійкість функціонування та стійкість розвитку [3]. Стійкість функціонування характеризує здатність підприємства безперервно провадити поточну діяльність, своєчасно виконувати зобов'язання та зберігати платоспроможність за поточних умов. Стійкість розвитку відображає здатність підприємства нарощувати потенціал, фінансувати оновлення та інвестувати в майбутнє, не втрачаючи рівноваги. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу обидві складові однаково важливі: перша забезпечує виживання в умовах сезонних коливань, друга — спроможність здійснювати цифрову трансформацію.

Принципово важливо, що фінансова стійкість є інтегральною властивістю, якій підлягають не лише підприємство загалом, але і його окремі підсистеми та бізнес-процеси. У структурі підприємства готельно-ресторанного бізнесу можна виокремити фінансову, логістичну, торгово-оперативну, техніко-технологічну, управлінську, організаційну та кадрову підсистеми, кожна з яких має власний внесок у загальну стійкість. Аналогічно бізнес-процеси поділяються на основні, забезпечувальні та управлінські, і збій у будь-якому з них здатний порушити фінансову рівновагу. Базисною складовою управління всіма цими підсистемами й процесами є саме управління

фінансовою стійкістю, оскільки воно визначає ресурсні межі їхнього функціонування та розвитку. Цей системний погляд відрізняє запропонований підхід від традиційного, що зводить фінансову стійкість до набору відокремлених коефіцієнтів.

Місце управління фінансовою стійкістю в системі менеджменту підприємства визначається його сполучною роллю.

Розмежування стійкості функціонування та стійкості розвитку має практичне значення для управління. Стійкість функціонування забезпечується передусім ефективним управлінням оборотним капіталом, ліквідністю та поточними зобов'язаннями; її втрата виявляється в неспроможності своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями та підтримувати безперебійну діяльність. Стійкість розвитку забезпечується раціональною структурою капіталу, достатністю власних джерел фінансування та здатністю залучати ресурси для оновлення; її втрата виявляється в нездатності фінансувати інвестиції та модернізацію. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу обидва типи стійкості тісно переплетені: сезонні коливання насамперед загрожують стійкості функціонування, тоді як потреба в цифровій трансформації висуває вимоги до стійкості розвитку. Збалансоване управління обома типами стійкості є запорукою того, що підприємство не лише виживе в поточному періоді, але й матиме ресурси для майбутнього розвитку, зокрема для цифровізації. З одного боку, воно спирається на дані бухгалтерського та управлінського обліку, фінансового аналізу й планування; з іншого — постає інформаційну основу для стратегічних рішень, зокрема рішень про інвестиції, оновлення та цифровізацію. Управління фінансовою стійкістю не є відокремленою функцією; воно пронизує всю систему менеджменту, узгоджуючи фінансові можливості підприємства з його стратегічними намірами. Особливість підприємств готельно-ресторанного бізнесу полягає в тому, що формування споживчої вартості відбувається безпосередньо під час надання послуг, а отже фінансова стійкість тісно пов'язана з якістю обслуговування та задоволеністю споживачів. Це означає, що управління фінансовою

стійкістю в гостинності обов'язково має спиратися на маркетингові дослідження споживчого ринку, орієнтацію на цільовий сегмент і врахування цінностей споживачів.

Специфічний характер процесу управління та оцінювання фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу обумовлений особливостями організації їхніх бізнес-процесів у турбулентних умовах. По-перше, споживча вартість формується безпосередньо під час надання основних і додаткових послуг споживачам, що тісно пов'язує фінансові результати з якістю обслуговування. По-друге, соціальний характер бізнесу, спрямований на задоволення різновекторних потреб споживачів, зумовлює орієнтацію управління фінансовою стійкістю на цільовий сегмент і максимальне врахування цінностей та переваг гостей; саме тому весь процес управління фінансовою стійкістю має ґрунтуватися на маркетингових дослідженнях споживчого ринку, адже високий рівень обслуговування й задоволеності споживачів є однією з передумов прибутковості та, відповідно, фінансової стійкості [10; 11]. По-третє, оптимальна структура оборотного капіталу підприємств галузі значною мірою складається із запасів, тому найбільш ризикованим аспектом втрати фінансової стійкості є зниження ліквідності, що зумовлює підвищену увагу менеджменту до управління запасами. По-четверте, соціально орієнтований характер бізнесу висуває підвищені вимоги до добору й кваліфікації персоналу, що також впливає на структуру витрат.

Практичне застосування фінансового аналізу апробувало низку методів, прийнятних для оцінювання фінансової стійкості, проте для задоволення потреб цифровізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу їх доцільно поєднувати. Можна залучати оцінювання рівня фінансової стійкості шляхом розрахунку абсолютних та відносних індикаторів, методи бальної оцінки для інтегрального оцінювання, рейтингову оцінку, а також дискримінантні моделі визначення загрози банкрутства. Поєднання цих методів у межах єдиного підходу дає змогу подолати обмеженість кожного з них окремо та сформувати цілісну картину фінансової стійкості, придатну для

обґрунтування рішень про цифровізацію. Саме на такому поєднанні ґрунтується запропонований далі науково-методичний підхід.

Така багатовимірність фінансової стійкості зумовлює потужність її показників, що різняться залежно від особливостей конкретного підприємства, регіону та сфери діяльності. Один і той самий рівень коефіцієнта автономії може свідчити про стійкий стан для одного підприємства й бути тривожним сигналом для іншого, якщо вони працюють у різних сегментах чи регіонах. Саме тому оцінювання фінансової стійкості не може зводитися до механічного порівняння з універсальними нормативами; воно потребує врахування галузевого та територіального контексту, а також зіставлення з еталонними підприємствами схожого профілю. Цей висновок є відправною точкою для побудови авторського науково-методичного підходу, викладеного далі.

Узагальнюючи, фінансову стійкість підприємства готельно-ресторанного бізнесу слід розуміти як інтегральну, динамічну та галузево зумовлену характеристику, що відображає здатність підприємства зберігати рівновагу під час поточної діяльності та фінансувати власний розвиток, зокрема цифрову трансформацію. Таке розуміння задає вимоги до інструментарію її оцінювання: він має бути інтегральним, щоб охопити багатовимірність стійкості; динамічним, щоб відстежувати її зміну в часі; галузево адаптованим, щоб урахувати специфіку гостинності; та орієнтованим на цифровізацію, щоб пов'язати оцінку з рішеннями про впровадження технологій. Жодна з наявних окремих методик не задовольняє всіх цих вимог одночасно, що й обґрунтовує потребу в розробленні спеціального науково-методичного підходу.

Управління запасами та ліквідністю як ключовий чинник фінансової стійкості

Окремого розгляду потребує управління запасами та ліквідністю, яке для підприємств готельно-ресторанного бізнесу є чи не найважливішим практичним аспектом забезпечення фінансової

стійкості. Як уже зазначалося, значну частину оборотного капіталу таких підприємств становлять запаси — продукти харчування, напої, витратні матеріали, — що мають обмежений строк придатності. Це створює подвійний ризик: надмірні запаси зв'язують кошти й загрожують псуванню, тоді як недостатні запаси спричиняють перебої в обслуговуванні та втрату доходу. Оптимальне управління запасами полягає в постійному балансуванні між цими крайнощами, а його якість безпосередньо позначається на ліквідності та, відповідно, на фінансовій стійкості.

Цифрові технології відкривають нові можливості для управління запасами. Системи прогнозування попиту на основі аналітики даних дають змогу точніше планувати закупівлі з урахуванням сезонності, днів тижня та подій, знижуючи як надлишки, так і дефіцит. Автоматизовані системи обліку відстежують рух запасів у режимі реального часу, виявляють відхилення та запобігають втратам. Інтеграція цих систем із постачальниками уможливорює постачання точно вчасно, що зменшує обсяг зв'язаних у запасах коштів. Таким чином, цифровізація управління запасами є прикладом того, як цифрова трансформація безпосередньо зміцнює фінансову стійкість, підтверджуючи двосторонній характер їхнього зв'язку.

Управління ліквідністю не зводиться до управління запасами; воно охоплює також управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, грошовими потоками й короткостроковими зобов'язаннями. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що працюють переважно з готівковими та картковими розрахунками, характерний відносно швидкий приплив коштів від основної діяльності, проте сезонність створює періоди, коли витрати перевищують надходження. Управління ліквідністю в такі періоди потребує завчасного формування резервів і ретельного планування грошових потоків. Саме тому показники ліквідності та забезпеченості власними оборотними коштами посідають центральне місце в запропонованому далі підході до оцінювання фінансової стійкості.

Зв'язок управління запасами й ліквідністю з фінансовою стійкістю має й стратегічний вимір. Підприємство, яке навчилося ефективно управляти своїми оборотними активами, вивільняє кошти, що можуть бути спрямовані на розвиток, зокрема на цифрову трансформацію. Натомість підприємство, що постійно стикається з проблемами ліквідності, змушене спрямовувати всі ресурси на підтримання поточної діяльності й не має змоги інвестувати в майбутнє. Отже, управління запасами та ліквідністю є не лише поточним операційним завданням, але й передумовою стратегічного розвитку, що робить його невід'ємною складовою системи управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Цифрова трансформація готельно-ресторанного бізнесу та роль фінансової стійкості як її ресурсної опори

Цифрова трансформація підприємств готельно-ресторанного бізнесу — це не одноразове впровадження окремих технологій, а комплексний процес перебудови бізнес-процесів, управлінських практик і моделей створення цінності на основі цифрових інструментів. Він охоплює управління бізнес-процесами, управління знаннями та навчанням персоналу, управління комунікаціями, управління змінами, а також управління цифровими програмами та проектами. Кожен із цих напрямів потребує ресурсного забезпечення, і саме рівень фінансової стійкості визначає, наскільки підприємство спроможне профінансувати трансформацію та утримати її результати. Цифровізація, що не спирається на достатню фінансову основу, ризикує залишитися незавершеною, поглинувши ресурси без віддачі.

Концептуальною основою цифрової трансформації підприємств готельно-ресторанного бізнесу є доктрина цифровізації, що визначає її мету, завдання, предмет, об'єкт та застосування функціональних моделей безперервного вдосконалення за логікою «плануй — виконуй — перевіряй — дій». Доктрина задає загальну рамку, у межах якої цифровізація постає не як хаотичне впровадження окремих рішень, а як упорядкований процес із чітко визначеним

функціональним призначенням інструментарію та структурою цифрового алгоритму управління підприємством. Цей алгоритм передбачає послідовний перехід від оцінювання поточного стану до планування змін, їх упровадження та контролю результатів, що робить цифровізацію керованою й вимірюваною. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу доктрина цифровізації має враховувати галузеву специфіку, зокрема соціальний характер послуг та сезонність, а її реалізація неможлива без достатнього рівня фінансової стійкості, що забезпечує ресурсну підтримку кожного етапу [1].

Цифрова трансформація охоплює кілька взаємопов'язаних управлінських напрямів, кожен з яких потребує ресурсного забезпечення. Управління бізнес-процесами визначає обсяг змін відповідно до стратегії та цінностей, які потрібно реалізувати. Управління знаннями й навчанням фокусується на компетенціях та навичках персоналу як ключових чинниках успіху цифровізації, що потребує розроблення навчальних програм і проведення тренінгів. Управління комунікаціями забезпечує інформаційну взаємодію всередині підприємства під час трансформації. Управління змінами визначає необхідні зміни та аналізує їхній вплив на бізнес за критеріями фінансів, технологій і здійсненності. Управління програмами та проектами формує регламентну основу цифровізації як складного процесу, що потребує моделі найкращої практики та чітко визначеної організаційної структури. Спільним для всіх цих напрямів є те, що їхня реалізація залежить від фінансових можливостей підприємства, а отже від рівня його фінансової стійкості.

Для кількісного вимірювання глибини цифрової трансформації доцільно використовувати індекс цифровізації, що ґрунтується на положеннях системної економічної теорії. Згідно з нею, підприємство розглядається як соціально-економічна система, у якій виокремлюють чотири типи елементів — об'єктний, середовищний, процесний і проектний, — що утворюють так звану тетраду цифровізації. Ефективна цифровізація відбувається за гармонійного, збалансованого розвитку всіх чотирьох елементів; домінування одного

з них над іншими свідчить про нерівноважну цифровізацію, що знижує її загальну результативність. Інтенсивність взаємодії між елементами тетради вимірюється відповідними показниками, на основі яких розраховується індекс цифровізації, що набуває значень від нуля до одиниці. Градації індексу дають змогу віднести підприємство до одного з рівнів цифрової зрілості — від украй низького до максимального. Шкалу рівнів цифрової зрілості подано в таблиці 2.

Таблиця 2 — Шкала рівнів цифрової зрілості підприємства за індексом цифровізації

Діапазон індексу цифровізації	Рівень цифрової зрілості
0,0–0,2	Украй низький
0,2–0,5	Низький
0,5–0,7	Середній
0,7–0,9	Високий
0,9–1,0	Максимальний

Останніми роками запропоновано чимало методик оцінювання рівня цифровізації підприємств, що різняться набором показників, способом формування оцінки та технікою її проведення. Одні з них ґрунтуються на простій сумі балів, інші виокремлюють оцінні рівні цифрової зрілості, треті спираються на самооцінку, експертне оцінювання чи порівняльну оцінку. Консалтингові компанії та розробники інформаційних продуктів, фокусуючись на окремих чинниках або їхньому поєднанні, пропонують власні моделі цифрової зрілості. Спільним для всіх цих моделей є те, що в процесі цифровізації внутрішні чинники набувають індивідуальних, властивих певному етапу характеристик, а отже жодна універсальна модель не може бути механічно застосована без урахування специфіки конкретного підприємства. Саме тому в основу оцінювання рівня цифровізації доцільно покласти системний погляд на підприємство як на соціально-економічну систему, що поєднує об'єктний, середовищний, процесний і проектний елементи.

Особливість застосування індексу цифровізації в умовах України полягає в тому, що його абсолютне значення доцільно зіставляти з еталонним підприємством галузі. Таке зіставлення дає змогу як підтвердити коректність алгоритму оцінювання, так і сформулювати рекомендації щодо підвищення рівня цифровізації для аналогічних підприємств. Цей принцип зіставлення з еталоном є наскрізним для всього дослідження: він застосовується не лише до оцінювання цифровізації, але й до оцінювання фінансової стійкості, що забезпечує методологічну єдність підходу. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу як найбільш залежні від платоспроможності фізичних осіб особливо потребують такого порівняльного, а не абсолютного оцінювання.

Зв'язок між фінансовою стійкістю та цифровою трансформацією має двосторонній характер. З одного боку, фінансова стійкість є передумовою цифровізації: лише підприємство з достатнім обсягом фінансових ресурсів та ефективним управлінням ними здатне профінансувати впровадження технологій без загрози для поточної діяльності. З іншого боку, цифровізація сама стає чинником зміцнення фінансової стійкості: вона оптимізує бізнес-процеси, знижує операційні витрати, підвищує точність планування запасів і покращує управління завантаженням потужностей. Таким чином, фінансова стійкість і цифрова трансформація перебувають у відносинах взаємного підсилення, а завдання менеджменту полягає в тому, щоб запустити цей цикл, спираючись на достатній стартовий рівень фінансової стійкості.

Механізм взаємного підсилення можна простежити на конкретних прикладах. Упровадження систем онлайн-бронювання та управління завантаженням підвищує заповнюваність потужностей, а отже доходи, що зміцнює фінансову стійкість і вивільняє ресурси для подальшої цифровізації. Автоматизація обліку та аналітики знижує операційні витрати й підвищує точність планування, зменшуючи ризик касових розривів. Інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами підвищують лояльність і повторюваність відвідувань, стабілізуючи

доходи в умовах сезонності. Кожне з цих рішень не лише потребує фінансових ресурсів на старті, але й генерує фінансову віддачу, що уможливорює наступний крок трансформації. Проте запуск цього добродісного циклу можливий лише за наявності достатнього стартового рівня фінансової стійкості; підприємство в кризовому стані не має ресурсів навіть для перших кроків, а тому потрапляє в пастку, з якої цифровізація без зовнішньої підтримки не виводить. Це ще раз підкреслює, що оцінювання фінансової стійкості має передувати рішенням про цифровізацію. Саме тому оцінювання фінансової стійкості з метою цифровізації потребує спеціального методичного інструментарію, який враховував би обидві сторони цього зв'язку.

Цифрові інструменти та інновації у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Конкретизація напрямів цифрової трансформації потребує розгляду цифрових інструментів та інновацій, що визначають сучасне обличчя готельно-ресторанного бізнесу. Для ефективного функціонування в умовах невизначеності та реагування на виклики власники підприємств галузі змушені впроваджувати інновації, що максимально гарантують безпеку відвідувачів, підвищують якість і розширюють асортимент послуг [12]. До таких інновацій належать сучасні послуги доставки, виготовлення та реалізація напівфабрикатів, оновлення меню, використання QR-кодів для відмови від паперового меню, мінімізація відходів та застосування екологічно чистої упаковки. Кожне з цих рішень має фінансовий вимір: одні з них потребують вкладень, інші, навпаки, знижують витрати, а їхній сукупний вплив на фінансову стійкість залежить від продуманості впровадження.

Серед перспективних цифрових інновацій особливе місце посідають технології штучного інтелекту, що знаходять застосування в управлінні ресторанним бізнесом — від прогнозування попиту й оптимізації закупівель до персоналізації пропозицій та автоматизації обслуговування [6]. Поряд із ними розвиваються імерсивні технології, що створюють новий споживчий досвід і стають інструментом

інновацій у менеджменті ресторанного бізнесу [8]. Упровадження таких технологій визначається не лише їхньою технічною доступністю, але й економічними чинниками, насамперед спроможністю підприємства профінансувати їх без шкоди для поточної діяльності. Це ще раз підтверджує, що рівень фінансової стійкості є визначальним чинником глибини та швидкості цифрової трансформації.

Ключовими трендами та перспективами ресторанного бізнесу мають стати оптимізація витрат, ефективне управління сервісом, оптимізація бізнес-процесів, пошук оптимального меню, концептуалізація бізнесу, а також висока еластичність і гнучкість, здатність швидко адаптуватися до ринку та змін глобальної невизначеності. Цифрові інструменти є засобом досягнення цих цілей: системи аналітики даних підвищують точність управління витратами, цифрові платформи розширюють канали збуту, а інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами поглиблюють персоналізацію. Водночас усі ці інструменти є ресурсомісткими, а отже їхнє впровадження має узгоджуватися з фінансовими можливостями підприємства.

Важливо наголосити, що цифрові інновації в готельно-ресторанному бізнесі дедалі тісніше переплітаються з вимогами сталого розвитку. Відмова від паперового меню на користь QR-кодів, мінімізація відходів, використання екологічно чистої упаковки та оптимізація споживання ресурсів є водночас і цифровими, і екологічними рішеннями [7]. Їхнє впровадження зміцнює репутацію підприємства, відповідає очікуванням сучасного споживача та може знижувати операційні витрати, що позитивно впливає на фінансову стійкість. Таким чином, цифрова трансформація, сталий розвиток і фінансова стійкість утворюють трикутник взаємопов'язаних завдань, у якому фінансова стійкість виконує роль ресурсної опори, що уможливорює рух за двома іншими напрямками.

Серед цифрових інструментів, що мають найбільш безпосередній вплив на фінансові результати, особливе місце посідають системи онлайн-бронювання та управління завантаженням. Вони підвищують заповнюваність номерного фонду й завантаженість закладів

харчування, оптимізують ціноутворення залежно від попиту та скорочують частку незаповнених потужностей, які для галузі є джерелом безповоротних втрат доходу. Не менш важливими є системи управління взаємовідносинами з клієнтами, що накопичують дані про вподобання споживачів, дають змогу персоналізувати пропозиції та підвищувати повторюваність відвідувань, стабілізуючи доходи в умовах сезонності [11; 17]. Інструменти цифрового маркетингу та присутності в соціальних мережах розширюють канали залучення клієнтів за відносно невисоких витрат, що робить їх привабливими навіть для підприємств з обмеженими ресурсами. Спільним для цих інструментів є відносно швидка фінансова віддача, що робить їх пріоритетними кандидатами на першочергове впровадження.

Підсумовуючи, цифрові інструменти та інновації визначають конкретний зміст цифрової трансформації, а їхнє впровадження потребує ретельного узгодження з фінансовими можливостями підприємства. Саме тому оцінювання фінансової стійкості має передувати ухваленню рішень про впровадження тих чи інших цифрових рішень, визначаючи їхню доцільність, масштаб і черговість. Це зумовлює потребу в досконалому методичному інструментарії оцінювання фінансової стійкості, до критичного розгляду наявних варіантів якого ми переходимо далі.

Методи оцінювання фінансової стійкості: можливості та обмеження

Практика фінансового аналізу виробила низку методів оцінювання фінансової стійкості, кожен з яких має власні переваги й обмеження [3]. Для потреб цифрової трансформації підприємств готельно-ресторанного бізнесу доцільно критично розглянути чотири основні групи методів. Перша група — оцінювання на основі абсолютних та відносних індикаторів — передбачає розрахунок системи коефіцієнтів, що характеризують структуру капіталу, ліквідність, забезпеченість власними коштами та інші аспекти фінансового стану. Перевагою цього підходу є його прозорість і ґрунтованість

на даних звітності, а обмеженням — труднощі узагальнення великої кількості різноспрямованих коефіцієнтів у єдину оцінку та залежність висновків від обраних нормативів.

Друга група — методи бальної оцінки для інтегрального оцінювання фінансової стійкості — дає змогу звести множину показників до єдиного інтегрального значення шляхом присвоєння балів за досягнення певних рівнів. Перевагою є зручність порівняння підприємств і динаміки, а обмеженням — суб'єктивність шкал нарахування балів та ризик втрати інформації під час згортання. Третя група — рейтингова оцінка фінансової стійкості — упорядковує підприємства за інтегральним показником, що корисно для порівняння з конкурентами та з еталоном, проте її результат суттєво залежить від складу порівнюваної сукупності. Четверта група — дискримінантні моделі визначення загрози банкрутства — спрямована на прогнозування фінансової неспроможності на основі статистично відібраних показників; її сильною стороною є прогностична спрямованість, а обмеженням — потреба в адаптації коефіцієнтів моделі до конкретної галузі та економічних умов. Систематизацію методів оцінювання фінансової стійкості подано в таблиці 3.

Таблиця 3 — Методи оцінювання фінансової стійкості: переваги та обмеження

Метод	Перевага	Обмеження
Абсолютні та відносні індикатори	Прозорість, ґрунтованість на звітності	Роздробленість, залежність від нормативів
Бальна (інтегральна) оцінка	Зручність порівняння та згортання показників	Суб'єктивність шкал, часткова втрата інформації
Рейтингова оцінка	Зіставлення з конкурентами та еталоном	Залежність результату від складу сукупності
Дискримінантні моделі	Прогнозування загрози банкрутства	Потреба в галузевій адаптації коефіцієнтів

Детальніший розгляд кожної групи методів увиразнює потребу в їхньому поєднанні. Оцінювання на основі абсолютних та відносних індикаторів дає змогу схарактеризувати окремі аспекти фінансового стану — структуру капіталу, ліквідність, оборотність, забезпеченість власними коштами, — проте велика кількість різноспрямованих коефіцієнтів ускладнює формування єдиного висновку та потребує узгодження нормативів із галузевою специфікою. Методи бальної оцінки долають цю фрагментарність, зводячи показники до інтегрального значення, але платою за зручність стає певна суб'єктивність шкал нарахування балів і часткова втрата інформації. Рейтингова оцінка дає змогу впорядкувати підприємства за рівнем фінансової стійкості та зіставити їх з еталоном, що особливо цінно в умовах галузі, де абсолютні нормативи малоінформативні; водночас результат рейтингу залежить від складу порівнюваної сукупності. Дискримінантні моделі зосереджені на прогнозуванні загрози банкрутства й корисні для раннього виявлення ризиків, однак потребують ретельної адаптації коефіцієнтів до конкретної галузі та економічних умов, без чого їхні висновки можуть бути хибними.

Кожен із розглянутих методів заслуговує на увагу, проте жоден з них окремо не задовольняє повністю потреб оцінювання фінансової стійкості з метою цифровізації. Абсолютні та відносні індикатори дають детальну, але роздроблену картину; бальні та рейтингові методи забезпечують інтегральність, але втрачають частину інформації; дискримінантні моделі прогнозують банкрутство, але не показують ресурсного потенціалу для розвитку. З огляду на доведену багатовекторність індикаторів фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу постає потреба в розробленні спеціального науково-методичного підходу, який поєднував би переваги інтегрального оцінювання з урахуванням галузевої специфіки та з орієнтацією на цифрову трансформацію. Такий підхід має ґрунтуватися на аналізуванні доцільності та ефективності використання фінансових ресурсів, а також прибутковості їхнього інвестування, і саме він викладений у наступному підрозділі.

Інформаційне забезпечення оцінювання фінансової стійкості

Перш ніж викласти власне методику, доцільно наголосити на ще одній передумові її дієвості — належному інформаційному забезпеченні. Найдосконаліший методичний інструментарій залишається безсилим за відсутності якісних вхідних даних, тоді як навіть простіша методика дає корисні результати, спираючись на повну й достовірну інформацію. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу це питання набуває особливої гостроти через поєднання фінансових і нефінансових аспектів діяльності та через потребу враховувати рівень цифровізації бізнес-процесів. Тому розгляду самого науково-методичного підходу логічно передувє висвітлення джерел і складу інформації, на якій він ґрунтується.

Якість будь-якого оцінювання фінансової стійкості визначається якістю інформації, на якій воно ґрунтується. Базисною складовою науково-методичного підходу до оцінювання фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу є інформація, яку використовують для розрахунку показників і формування інтегральної оцінки. Її джерелами слугують бухгалтерська та фінансова звітність, дані управлінського обліку, а також результати спеціальних обстежень діяльності підприємства. Повнота й достовірність цієї інформації прямо впливають на коректність висновків, а отже на якість управлінських рішень про цифровізацію.

Для отримання значень окремих показників, зокрема тих, що характеризують рівень цифровізації бізнес-процесів, доцільно застосовувати метод польового дослідження. Він передбачає розроблення спеціальних форм, методів і технологічних рішень, що дають змогу зафіксувати фактичний стан бізнес-процесів підприємства та обсяг уже цифровізованих операцій. Польове дослідження дозволяє визначити кожен процес, що здійснюється під час виконання робіт, надання послуг, споживання, розподілу та обміну, і встановити, які з них уже реалізуються за допомогою технологічного або програмного забезпечення. Такий підхід забезпечує отримання первинної

інформації, що не завжди наявна у стандартній звітності, але є необхідною для комплексного оцінювання.

Особливістю інформаційного забезпечення в готельно-ресторанному бізнесі є потреба поєднання фінансових та нефінансових даних. Фінансові дані характеризують ресурси й результати, тоді як нефінансові — завантаженість потужностей, задоволеність споживачів, якість обслуговування та рівень цифровізації процесів. Лише поєднання цих двох типів інформації дає цілісну картину, придатну для обґрунтування рішень про цифрову трансформацію. Цифрові системи обліку та аналітики суттєво розширюють можливості збору й оброблення такої інформації, що, своєю чергою, підвищує точність оцінювання фінансової стійкості й замикає коло взаємозв'язку між цифровізацією та фінансовим управлінням.

Належне інформаційне забезпечення є передумовою реалізації запропонованого науково-методичного підходу. Без надійних даних навіть найдосконаліша методика дає сумнівні результати, тоді як якісна інформація в поєднанні з обґрунтованою методикою перетворює оцінювання фінансової стійкості на дієвий інструмент управління. Саме тому формуванню інформаційної основи слід приділяти не меншу увагу, ніж самому розрахунку показників. З огляду на це викладений далі науково-методичний підхід передбачає чітке визначення джерел і складу інформації на кожному етапі оцінювання.

Науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання фінансової стійкості з метою цифровізації

Запропонований науково-методичний підхід до оцінювання фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу з метою цифровізації ґрунтується на ідеї про те, що фінансова стійкість визначається двома взаємодоповнювальними аспектами — ефективністю формування фінансових ресурсів та ефективністю управління ними. Відповідно інтегральна оцінка рівня фінансової стійкості подається як сукупність двох комплексів показників, позначених як набір показників формування фінансових ресурсів

та набір показників управління ними. Перший комплекс відображає, наскільки успішно підприємство створює та поповнює свої фінансові ресурси; другий — наскільки ефективно воно цими ресурсами розпоряджається. Лише поєднання обох комплексів дає цілісну картину фінансової стійкості, придатну для ухвалення рішень про цифровізацію [1; 2].

Поділ показників на два комплекси має глибокий управлінський сенс. Підприємство може успішно формувати фінансові ресурси, але неефективно ними розпоряджатися, і навпаки — раціонально управляти обмеженими ресурсами за слабкого їх формування. Кожна з цих ситуацій потребує різних коригувальних дій, і саме розмежування двох комплексів дає змогу їх розрізнити. Орієнтація лише на один з аспектів спотворює картину: висока оборотність активів за збиткової діяльності або висока рентабельність за хронічного дефіциту ліквідності однаково небезпечні, хоча й по-різному. Інтегральна оцінка, що поєднує обидва комплекси, убезпечує від таких односторонніх висновків і дає менеджментові збалансований орієнтир. Для рішень про цифровізацію це особливо важливо, оскільки цифрова трансформація потребує водночас і достатнього обсягу ресурсів, і вмілого управління ними; брак будь-якої зі складових ставить успіх трансформації під загрозу.

Перший комплекс — показники ефективності формування фінансових ресурсів — охоплює шість коефіцієнтів, що характеризують оборотність та забезпеченість оборотних активів. До нього належать коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт забезпеченості виручки від реалізації оборотними активами, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом та коефіцієнт мобільності оборотних активів. Ці показники відображають здатність підприємства генерувати та обертати фінансові ресурси, що є особливо важливим для галузі з вираженою сезонністю та значною часткою запасів. Склад показників першого комплексу подано в таблиці 4.

Таблиця 4 — Показники ефективності формування фінансових ресурсів (комплекс Nm)

Позначення	Показник
Am1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів
Am2	Коефіцієнт оборотності запасів
Am3	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Am4	Коефіцієнт забезпеченості виручки від реалізації оборотними активами
Am5	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом
Am6	Коефіцієнт мобільності оборотних активів

Економічний зміст показників першого комплексу полягає у відображенні швидкості та забезпеченості обороту фінансових ресурсів. Коефіцієнти оборотності оборотних активів, запасів і кредиторської заборгованості характеризують інтенсивність використання ресурсів: що вищою є оборотність, то ефективніше підприємство перетворює свої активи на виручку, що особливо важливо для галузі зі швидкопливними запасами та сезонними коливаннями. Коефіцієнт забезпеченості виручки від реалізації оборотними активами показує, наскільки обсяг продажів підкріплений відповідними активами, а коефіцієнти забезпеченості оборотних активів власним капіталом та мобільності оборотних активів відображають частку власних і легкоореалізовуваних ресурсів у структурі оборотного капіталу. Разом ці показники дають уявлення про здатність підприємства генерувати та обертати фінансові ресурси, що становить ресурсну передумову будь-якої цифрової трансформації.

Другий комплекс — показники ефективності управління фінансовими ресурсами — охоплює сім коефіцієнтів, що характеризують прибутковість, структуру заборгованості, забезпеченість власними коштами та фінансову незалежність. До нього належать коефіцієнт рентабельності фінансових ресурсів, коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей, коефіцієнт

забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт покриття, коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової залежності. Ці показники відображають якість управлінських рішень щодо використання вже сформованих ресурсів і безпосередньо пов'язані зі спроможністю підприємства фінансувати цифрову трансформацію без втрати рівноваги. Склад показників другого комплексу подано в таблиці 5.

Таблиця 5 — Показники ефективності управління фінансовими ресурсами (комплекс Ni)

Позначення	Показник
Ai1	Коефіцієнт рентабельності фінансових ресурсів
Ai2	Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей
Ai3	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами
Ai4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
Ai5	Коефіцієнт покриття
Ai6	Коефіцієнт автономії
Ai7	Коефіцієнт фінансової залежності

Економічний зміст показників другого комплексу полягає у відображенні якості управлінських рішень щодо вже сформованих ресурсів. Коефіцієнт рентабельності фінансових ресурсів показує віддачу від їх використання, а коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей характеризує збалансованість розрахункових відносин підприємства. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами та коефіцієнт маневреності власного капіталу відображають ступінь фінансової самостійності й гнучкості, а коефіцієнт покриття — здатність погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнти автономії та фінансової залежності характеризують структуру джерел фінансування й рівень залежності від позикового капіталу.

Сукупно ці показники відображають спроможність підприємства фінансувати розвиток, зокрема цифрову трансформацію, не порушуючи фінансової рівноваги, що робить їх безпосередньо релевантними для рішень про цифровізацію.

Ключовою методичною особливістю підходу є стандартизація показників відносно нормативного (еталонного) значення. Замість порівняння кожного коефіцієнта з універсальним нормативом фактичні значення показників стандартизуються з урахуванням їхнього математичного очікування та середньоквадратичного відхилення, а також вагомості кожного індикатора. Вагомість окремих показників у формуванні фінансової стійкості визначається методом експертних оцінок, що дає змогу врахувати галузеву специфіку та фаховий досвід. У результаті кожен комплекс показників згортається в єдине стандартизоване значення в діапазоні від нуля до одиниці, а інтегральна оцінка фінансової стійкості формується як поєднання значень обох комплексів. Перевага такої стандартизації полягає в тому, що вона робить показники порівнянними між собою та з еталоном, нівелює відмінності в одиницях вимірювання й масштабі, а також дає змогу зважено врахувати різну значущість окремих коефіцієнтів.

Структуру запропонованого підходу зручно описати в термінах теорії графів, де фінансова стійкість постає як мережа вершин, з'єднаних ребрами. Підсумкова вершина — ступінь фінансової стійкості підприємства — поєднується з двома вершинами проміжного рівня, що відповідають успішності формування та успішності управління фінансовими ресурсами; ті, своєю чергою, спираються на множину вершин нижнього рівня, кожна з яких відповідає окремому показнику-чиннику. Така ієрархічна, мережева структура унаочнює, що інтегральна оцінка не є простою сумою коефіцієнтів, а відображає їхні взаємозв'язки та підпорядкованість. Визначення вагомості кожного показника здійснюється методом експертних оцінок, що дає змогу врахувати фаховий досвід і галузеву специфіку: показники, які для підприємств готельно-ресторанного бізнесу мають більший

вплив на фінансову стійкість, отримують більшу вагу. Поєднання графової логіки побудови, стандартизації відносно еталона та експертного зважування робить підхід водночас теоретично обґрунтованим і практично застосовним.

Реалізація запропонованого підходу здійснюється як послідовність взаємозалежних і взаємозумовлених етапів. Перший етап пов'язаний з обґрунтуванням ролі та значення управління фінансовою стійкістю в загальній системі менеджменту підприємства в умовах цифровізації. Другий етап передбачає формування набору показників обох комплексів та збір необхідної інформації з визначених джерел. Третій етап полягає в розрахунку фактичних значень показників і їх стандартизації відносно еталонного значення з урахуванням вагомості. Четвертий етап — обчислення інтегральної оцінки фінансової стійкості та віднесення підприємства до відповідного рівня за шкалою. П'ятий етап передбачає побудову матриці, на основі якої визначається тип фінансової стійкості та обґрунтовуються рекомендації щодо цифрової трансформації. Така етапність надає підходу алгоритмічної чіткості й робить його придатним для практичного застосування на підприємствах різного масштабу.

Побудова матриці фінансової стійкості заслуговує на окрему увагу, оскільки саме вона поєднує два комплекси показників у єдину типологію. Матриця формується шляхом зіставлення рівня комплексу формування фінансових ресурсів із рівнем комплексу управління ними, унаслідок чого кожне підприємство потрапляє до певної клітинки, що відповідає типу його фінансової стійкості. Така двовимірна класифікація є інформативнішою за одновимірний рейтинг, оскільки розрізняє підприємства не лише за загальним рівнем стійкості, але й за її структурою: два підприємства з однаковим інтегральним показником можуть належати до різних типів залежно від того, чим саме зумовлений їхній рівень. Це дає менеджментові точніший орієнтир для коригувальних дій та для вибору стратегії цифрової трансформації.

Логіка побудови підходу спирається на уявлення про фінансову стійкість як про мережу взаємопов'язаних характеристик. Ступінь фінансової стійкості підприємства синтезується з двох об'єднувальних характеристик — успішності формування та успішності управління фінансовими ресурсами, — кожна з яких, своєю чергою, визначається сукупністю окремих факторів-показників. Така ієрархічна структура дає змогу не лише отримати підсумкову оцінку, але й простежити, які саме чинники зумовлюють той чи інший рівень фінансової стійкості, а отже визначити напрями коригувальних дій. Це робить підхід не лише діагностичним, але й управлінським інструментом, придатним для обґрунтування конкретних рішень щодо зміцнення фінансової стійкості перед початком або в процесі цифрової трансформації.

Шкала інтегрального оцінювання та типологія фінансової стійкості

Для перетворення стандартизованих значень комплексів показників на змістовний управлінський висновок розроблено шкалу інтегрального оцінювання рівня фінансової стійкості. Шкала встановлює відповідність між діапазонами значень комплексу формування фінансових ресурсів і комплексу управління ними, з одного боку, та лінгвістичною оцінкою рівня фінансової стійкості — з іншого. Виокремлено чотири рівні: високий, достатньо високий, середній і низький. Кожному рівню відповідає не лише числовий діапазон, але й змістовна характеристика стану підприємства та його готовності до цифрової трансформації. Такий підхід поєднує точність кількісного оцінювання з наочністю якісної інтерпретації, що полегшує ухвалення управлінських рішень. Шкалу оцінювання рівня фінансової стійкості подано в таблиці 6.

Зміст рівнів шкали безпосередньо орієнтований на завдання цифровізації. Високий рівень фінансової стійкості означає, що підприємство має значні фінансові можливості подальшого розвитку механізму управління фінансовими ресурсами, а наявний обсяг ресурсів

є достатнім для цифрової трансформації бізнес-процесів; таке підприємство своєчасно виконує зобов'язання й досягає поставлених цілей у встановлені терміни. Достатньо високий рівень свідчить про загалом ефективне управління фінансовими ресурсами, за якого, однак, не всі можливості розвитку фінансового механізму задіяні, а отже існує резерв для активнішої цифровізації. Середній рівень характеризує задовільний стан системи управління фінансовою стійкістю, за якого підприємству варто аргументовано визначити ключові аспекти цифрової трансформації, аби забезпечити їхню результативність та підвищити фінансову віддачу ресурсів. Низький рівень указує на кризовий фінансовий стан, за якого першочерговим завданням є розроблення механізму фінансового оздоровлення, а масштабна цифровізація має бути відкладена до стабілізації становища.

Таблиця 6 — Шкала оцінювання рівня фінансової стійкості з метою цифровізації

Комплекс Nm	Комплекс Ni	Рівень	Характеристика
$Nm > 0,937$	$Ni > 0,712$	Високий	Значні фінансові можливості; обсяг ресурсів достатній для цифрової трансформації бізнес-процесів
0,832–0,936	0,618–0,711	Достатньо високий	Ефективне управління ресурсами; задіяні не всі можливості розвитку фінансового механізму
0,421–0,831	0,432–0,617	Середній	Задовільний стан; потрібен аргументований відбір аспектів цифрової трансформації
$Nm < 0,420$	$Ni < 0,431$	Низький	Кризовий стан; першочерговим є механізм фінансового оздоровлення

Така типологія перетворює абстрактну оцінку фінансової стійкості на практичний орієнтир для рішень про цифровізацію. Вона дає менеджментові змогу співвіднести фінансові можливості підприємства з його цифровими амбіціями та уникнути двох типових помилок — передчасної цифровізації за недостатньої фінансової основи, що загрожує втратою платоспроможності, та невиправданого зволікання з цифровізацією за наявності достатніх ресурсів, що призводить до втрати конкурентних позицій. На основі рівня фінансової стійкості, визначеного за шкалою, будується матриця, що дає змогу класифікувати підприємство за типом фінансової стійкості та обрати відповідну стратегію цифрової трансформації.

Апробація підходу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Практичну дієвість запропонованого науково-методичного підходу перевірено на прикладі чотирьох підприємств готельно-ресторанного бізнесу — готелю «Чорне море», готелю «Bon Apart», бутик-готелю «La Gioconda» та готелю «Бристоль». Для кожного підприємства розраховано значення комплексу формування фінансових ресурсів та комплексу управління ними, після чого визначено інтегральний показник фінансової стійкості та віднесено підприємство до відповідного типу. Вибір саме готельних підприємств зумовлений їхньою капіталомісткістю та чутливістю до коливань попиту, що робить оцінювання фінансової стійкості особливо показовим. Результати оцінювання рівня фінансової стійкості досліджуваних підприємств подано в таблиці 7.

Отримані результати засвідчують суттєву диференціацію фінансової стійкості серед досліджуваних підприємств. Готель «Чорне море» з інтегральним показником на рівні високих значень характеризується абсолютною фінансовою стійкістю: він має достатній обсяг фінансових ресурсів та ефективно управляє ними, а отже спроможний здійснювати цифрову трансформацію бізнес-процесів без загрози для поточної діяльності. Бутик-готель «La Gioconda»

також демонструє високий рівень фінансової стійкості, що дає підстави віднести його до підприємств із міцною ресурсною основою для цифровізації. Готель «Bon Apart» посідає проміжне становище: його фінансовий стан можна охарактеризувати як такий, що потребує обережного, поетапного підходу до цифровізації з пріоритетним відбором найрезультативніших напрямів. Готель «Бристоль» з найнижчим інтегральним показником характеризується нестійким фінансовим станом, за якого масштабна цифровізація є передчасною, а першочерговим завданням стає фінансове оздоровлення.

Таблиця 7 — Рівень фінансової стійкості досліджуваних підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Підприємство	Nm	Ni	Інтегральний показник	Тип фінансової стійкості
Готель «Чорне море»	0,95	0,78	0,865	Абсолютна фінансова стійкість
Бутік-готель “La Gioconda”	0,89	0,66	0,775	Абсолютна фінансова стійкість
Готель “Bon Apart”	0,61	0,56	0,585	Середній рівень
Готель «Бристоль»	0,32	0,11	0,215	Нестійкий фінансовий стан

Управлінська інтерпретація отриманих результатів виходить за межі простої констатації рівня фінансової стійкості. Зіставлення двох комплексів показників для кожного підприємства дає змогу побачити не лише підсумковий рівень, але і його джерело: чи зумовлений він переважно успішністю формування фінансових ресурсів, чи якістю управління ними. Так, підприємства з абсолютною фінансовою стійкістю демонструють збалансовано високі значення обох комплексів, що свідчить про гармонійність їхнього фінансового механізму та про готовність до комплексної цифровізації. Підприємства з нестійким фінансовим станом, навпаки, мають

низькі значення одного або обох комплексів, що вказує на конкретні напрями коригувальних дій — чи то поліпшення формування ресурсів через прискорення оборотності, чи то підвищення якості управління ними через оптимізацію структури капіталу. Така деталізація перетворює оцінку на діагностичну карту, що прямо вказує, над чим саме має працювати менеджмент перед початком цифрової трансформації. Застосування запропонованого підходу дало змогу керівництву підприємств сконцентрувати увагу на формуванні раціональної структури капіталу та на підвищенні ефективності управління ним з огляду на різні напрями залучення цифрових технологій. Для підприємств із високим рівнем фінансової стійкості обґрунтовано доцільність активної цифровізації, для підприємств із проміжним рівнем — поетапного впровадження з ретельним відбором напрямів, для підприємств із низьким рівнем — першочергового зміцнення фінансової основи. Таким чином, підхід не лише діагностує стан, але й безпосередньо живить управлінські рішення щодо доцільності, масштабу та черговості цифрової трансформації, що й становить його практичну цінність.

Практична апробація підтвердила й методологічну спроможність запропонованого підходу. Зіставлення результатів оцінювання фінансової стійкості з рівнем цифровізації досліджуваних підприємств виявило узгодженість між ними: підприємства з вищою фінансовою стійкістю мали більші можливості для впровадження цифрових рішень і демонстрували вищу цифрову зрілість, тоді як підприємства з нестійким фінансовим станом були обмежені у своїх цифрових ініціативах. Ця узгодженість підтверджує гіпотезу про фінансову стійкість як ресурсну опору цифровізації та свідчить про коректність обраного методичного інструментарію. Водночас апробація виявила, що навіть підприємства з обмеженими ресурсами можуть досягати точкових успіхів у цифровізації, обираючи малозатратні рішення з швидкою віддачею, що відкриває для них шлях до поступового зміцнення фінансової стійкості та подальшої, масштабнішої трансформації.

Сценарій ресурсної підтримки цифрової трансформації на основі рівня фінансової стійкості

Результати оцінювання фінансової стійкості набувають практичної цінності тоді, коли на їхній основі формується сценарій управлінських дій. Запропонований сценарій ресурсної підтримки цифрової трансформації передбачає диференціацію заходів залежно від виявленого рівня фінансової стійкості підприємства. Він дає змогу підприємствам готельно-ресторанного бізнесу отримати підтримку реалізації проектів цифровізації, сформувати інформацію про інвестиції в такі проекти, виявити найскладніші для імплементації етапи цифровізації, сформувати пропозиції щодо заходів державної підтримки та здійснити добір заходів підтримки з контролем досягнення запланованих показників. У такий спосіб сценарій перетворює статичну оцінку фінансової стійкості на динамічну програму дій.

За своєю внутрішньою логікою сценарій відтворює цикл безперервного вдосконалення, що поєднує планування, виконання, перевірку та коригувальні дії. На етапі планування на основі оцінки фінансової стійкості визначаються доцільні напрями цифровізації та необхідні ресурси. На етапі виконання обрані цифрові рішення впроваджуються в бізнес-процеси. На етапі перевірки відстежується вплив упроваджених рішень на ефективність процесів і на фінансову стійкість. На етапі коригувальних дій програма цифровізації уточнюється з огляду на отримані результати, після чого цикл повторюється на новому рівні. Така циклічність забезпечує поступальний рух підприємства до вищих рівнів цифрової зрілості без втрати фінансової рівноваги й узгоджує сценарій із доктриною цифровізації, розглянутою раніше.

Для підприємств із високим рівнем фінансової стійкості сценарій передбачає активну, комплексну цифровізацію, що охоплює одночасно кілька напрямів — від систем управління взаємовідносинами з клієнтами до аналітики великих даних та елементів штучного інтелекту. Достатній обсяг фінансових ресурсів дає таким підприємствам змогу інвестувати в масштабні проекти з відносно тривалим

періодом окупності та брати на себе помірний ризик заради стратегічних переваг. Для підприємств із достатньо високим рівнем фінансової стійкості сценарій рекомендує задіяти наявні резерви фінансового механізму, спрямувавши їх на пріоритетні напрями цифровізації, що дають найшвидшу віддачу та зміцнюють конкурентні позиції без надмірного навантаження на ресурси.

Для підприємств із середнім рівнем фінансової стійкості сценарій передбачає поетапну, вибірккову цифровізацію з обов'язковим обґрунтуванням кожного напрямку з погляду його фінансової віддачі. На цьому рівні особливого значення набуває послідовність кроків: цифровізація починається з тих бізнес-процесів, які дають найшвидше зниження витрат або зростання доходів, а вивільнені ресурси спрямовуються на наступні етапи. Для підприємств із низьким рівнем фінансової стійкості сценарій відкладає масштабну цифровізацію на користь фінансового оздоровлення, допускаючи лише точкові, малозатратні цифрові рішення, що не потребують значних вкладень і дають швидкий ефект, наприклад цифрові меню чи системи онлайн-бронювання. Окремою складовою сценарію є взаємодія підприємства з механізмами державної та інституційної підтримки цифровізації. Сценарій передбачає формування пропозицій щодо заходів державної підтримки цифрової трансформації, що особливо актуально для підприємств із обмеженими власними ресурсами. Такі заходи можуть охоплювати пільгове кредитування, грантову підтримку, податкові стимули та програми розвитку цифрової інфраструктури. Інформація про рівень фінансової стійкості підприємства, отримана за запропонованим підходом, є підставою для обґрунтування потреби в такій підтримці та для добору її найдоцільніших форм. У такий спосіб оцінювання фінансової стійкості набуває не лише внутрішньоуправлінського, але й зовнішнього, комунікаційного значення, слугуючи аргументом у відносинах з інвесторами та державними інституціями.

Невід'ємною частиною сценарію є контроль досягнення запланованих показників цифровізації. Після ухвалення рішення про

впровадження тих чи інших цифрових рішень потрібно відстежувати їхній вплив на бізнес-процеси та на саму фінансову стійкість, щоб своєчасно коригувати програму трансформації. Такий контроль доцільно вбудувати в загальний цикл управління, за якого оцінювання фінансової стійкості проводиться регулярно, а його результати порівнюються з попередніми періодами. Це дає змогу не лише фіксувати поточний стан, але й оцінювати динаміку, виявляючи, чи зміцнює цифровізація фінансову стійкість підприємства, чи, навпаки, надмірно навантажує його ресурси. Регулярність і циклічність оцінювання перетворюють сценарій із одноразового плану на постійний інструмент управління цифровою трансформацією.

Узагальнення сценарних рекомендацій залежно від рівня фінансової стійкості подано в таблиці 8.

Таблиця 8 — Сценарій цифрової трансформації залежно від рівня фінансової стійкості

Рівень фінансової стійкості	Рекомендований сценарій цифрової трансформації
Високий	Активна комплексна цифровізація; масштабні проекти з помірним ризиком
Достатньо високий	Задіяння резервів фінансового механізму на пріоритетні напрями з найшвидшою віддачею
Середній	Поетапна вибіркова цифровізація з обґрунтуванням фінансової віддачі кожного напрямку
Низький	Фінансове оздоровлення; лише точкові малозатратні рішення (цифрове меню, онлайн-бронювання)

Запропонований сценарій узгоджується із загальною логікою організаційно-економічного механізму діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, у якому оцінювання фінансової стійкості виконує роль діагностичного етапу, а сценарні рекомендації — роль етапу ухвалення рішень. Важливо, що сценарій не є жорстким приписом; він задає рамку, у межах якої менеджмент

ухвалює конкретні рішення з огляду на індивідуальні особливості підприємства, його ринкову позицію та стратегічні цілі. Гнучкість сценарію дає змогу адаптувати його до різних підприємств галузі, зберігаючи при цьому методологічну єдність, засновану на зіставленні фінансових можливостей із цифровими амбіціями. Саме така ув'язка фінансової стійкості з цифровою трансформацією становить ядро запропонованого підходу та визначає його відмінність від традиційних методик фінансового аналізу.

Висновки

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати науково-методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу, орієнтований на ресурсне забезпечення їхньої цифрової трансформації. Запропонований підхід долає традиційний розрив між фінансовим менеджментом і цифровою стратегією та перетворює оцінювання фінансової стійкості на інструмент обґрунтування рішень про цифровізацію. Основні теоретичні, методичні й практичні результати можна узагальнити в кількох положеннях.

По-перше, доведено, що управління фінансовою стійкістю підприємств готельно-ресторанного бізнесу має враховувати специфіку галузі — невідчутність, невіддільність і неоднорідність послуги, сезонність, капіталомісткість, особливу роль запасів та ліквідності, а також підвищені вимоги до персоналу. Універсальні методики, що ігнорують цю специфіку, дають викривлену картину й можуть призвести до хибних управлінських рішень.

По-друге, уточнено сутність фінансової стійкості як інтегральної властивості, що поєднує стійкість функціонування та стійкість розвитку й поширюється не лише на підприємство загалом, але і на його окремі підсистеми та бізнес-процеси. Показано, що управління фінансовою стійкістю посідає сполучне місце в системі менеджменту, узгоджуючи фінансові можливості підприємства з його стратегічними намірами, зокрема з намірами щодо цифровізації.

По-третє, обґрунтовано двосторонній зв'язок між фінансовою стійкістю та цифровою трансформацією, за якого фінансова стійкість є передумовою цифровізації, а цифровізація — чинником зміцнення фінансової стійкості. Доведено, що оцінювання фінансової стійкості з метою цифровізації потребує спеціального інструментарію, який враховував би обидві сторони цього зв'язку та спирався на зіставлення з еталонними підприємствами.

По-четверте, розроблено інтегральний науково-методичний підхід до оцінювання фінансової стійкості, що поєднує два комплекси показників — ефективності формування фінансових ресурсів та ефективності управління ними, — стандартизованих відносно еталонного значення й зважених за вагомістю на основі експертних оцінок. Підхід є не лише діагностичним, але й управлінським інструментом, оскільки дає змогу простежити чинники, що зумовлюють рівень фінансової стійкості, та визначити напрями коригувальних дій.

По-п'яте, запропоновано шкалу інтегрального оцінювання з чотирма рівнями фінансової стійкості та відповідними характеристиками готовності до цифрової трансформації, а також сценарій ресурсної підтримки цифровізації, диференційований за рівнями фінансової стійкості. Апробація підходу на прикладі чотирьох підприємств готельно-ресторанного бізнесу підтвердила його дієвість: вона виявила суттєву диференціацію фінансової стійкості та дала змогу обґрунтувати для кожного підприємства доцільність, масштаб і черговість цифровізації.

Сукупність отриманих результатів має теоретичну, методичну та практичну цінність. Теоретична цінність полягає в інтеграції концепцій фінансової стійкості та цифрової трансформації в єдину конструкцію; методична — у розробленні інтегрального підходу до оцінювання фінансової стійкості з орієнтацією на цифровізацію; практична — у наданні менеджментові готового інструменту для ухвалення рішень про цифрову трансформацію з огляду на фінансові можливості підприємства. Окремо слід наголосити на

універсальності логіки запропонованого підходу за його галузевої конкретизації. Хоча підхід розроблено для підприємств готельно-ресторанного бізнесу та апробовано на готельних підприємствах, його методологічне ядро — поєднання двох комплексів показників, стандартизація відносно еталона, експертне зважування та інтегральна оцінка з прив'язкою до готовності до цифровізації — може бути адаптоване до інших секторів сфери послуг. Це розширює сферу практичного застосування підходу й підвищує його цінність для управлінської практики. Водночас саме галузева адаптація — добір показників і нормативів з урахуванням специфіки гостинності — є тим, що відрізняє запропонований підхід від універсальних методик і забезпечує його релевантність для конкретних управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням динамічних моделей, що враховували б зміну фінансової стійкості в процесі самої цифровізації, а також з адаптацією запропонованого підходу до інших секторів сфери послуг.

Список використаних джерел

1. Власюк К. В. Сучасні приклади управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації. *Український економічний часопис*. 2023. № 3. С. 118–122. DOI: 10.32782/2786-8273/2023-3-21.
2. Власюк К. В. Стратегічні напрями формування та розвитку організаційно-економічного механізму управління підприємствами сфери послуг. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 138–144. DOI: 10.32782/2786-8559/2023-3-21.
3. Гудзь Т. П. Теорія і методологія формування фінансової рівноваги підприємств : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2018. 463 с.
4. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 448 с.

5. Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Готельний і ресторанний бізнес у час війни. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 38. С. 38–46. DOI: 10.32782/2663-5682/2023/38/07.
6. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Марковська А. В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. 2024. № 2. С. 50–57. DOI: 10.32782/2786-5843/2023-2-4.
7. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Тітомир Л. А., Жмудь А. В. Наукові аспекти розвитку ресторанних технологій: вплив на безпеку та якість продукції. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки*. 2023. № 36. С. 20–28. DOI: 10.32782/2522-1221-2023-36-03.
8. Дишкантюк Ю., Власюк К. Імерсивні технології як інструмент інновацій в менеджменті ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 147–152. DOI: 10.32782/2415-3583/29.22.
9. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління підприємствами ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-24-9.
10. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 67–72. DOI: 10.32782/2224-6282/182-9.
11. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 100–106. DOI: 10.32782/infrastructure70-18.
12. Олійник В. Д., Дишкантюк Ю. І., Власюк К. В. Оптимізація якості готельних послуг на прикладі готелю «Bossfor», Одеса. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-112.

13. Січка І. Інвестиції у технічний потенціал готельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28.
14. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ : Державна служба статистики України, 2023. 463 с.
15. Brotherton B., Wood R. C. Hospitality and Hospitality Management. In Search of Hospitality. London : Routledge, 2010. P. 134–156.
16. Jones P. Finding the Hospitality Industry? Or Finding Hospitality Schools of Thought? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*. 2004. Vol. 3, № 1. P. 33–45.
17. Kalaman O., Dyshkantiuk O., Vlasiuk K. Modern Communication Management Paradigm in the Hospitality Industry Enterprises. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-74.
18. Lashley C., Morrison A. In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2000. 320 p.
19. Morrison A., O'Mahony G. B. The Liberation of Hospitality Management Education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2003. Vol. 15, № 1. P. 38–44.
20. Nailon P. Theory in Hospitality Management. *International Journal of Hospitality Management*. 1982. Vol. 1, № 3. P. 135–143.
21. O'Connor D. Towards a New Interpretation of Hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2005. Vol. 17, № 3. P. 267–271.
22. Slattery P. Finding the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*. 2002. Vol. 1, № 1. P. 19–28.

Ключові слова: фінансова стійкість, готельно-ресторанний бізнес, цифрова трансформація, інтегральне оцінювання, організаційно-економічний механізм, управління фінансовими ресурсами, цифровізація.