
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-207-221](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-207-221)

УДК 338.48:338.5(477)"2022/..."(075.8)

JEL Classification: L83, M21, G32, H12

Олена Олександрівна Зеленська

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>

ResearcherID: [H-1694-2014](https://orcid.org/0000-0002-1000-2427)

Наталія Олександрівна Алешугіна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: aleshugina@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>

ResearcherID: [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)

Сергій Миколайович Зеленський

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: zeles@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2846-4600>

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ
ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Анотація. У статті досліджено фінансово-економічний стан суб'єктів туристичного бізнесу в умовах воєнного стану та різкої зміни ринкового середовища. Проаналізовано динаміку ключових показників ефективності фінансово-господарської діяльності, зокрема динаміку обсягів чистого доходу, прибутку, структури витрат, рентабельності, ліквідності та структури активів. Особливу увагу приділено виявленню внутрішніх і зовнішніх чинників, що негативно впливають на фінансову стабільність підприємств, зокрема зниження попиту на туристичні послуги через воєнний стан, зростання адміністративних витрат, недостатній рівень валового прибутку, фізичний знос основних засобів, а також високу частку дебіторської заборгованості. Запропоновано комплекс антикризових заходів, що передбачають комплексну реструктуризацію витрат, розширення клієнтської бази, зміцнення фінансової автономії та активну участь підприємств у просуванні України як перспективної туристичної дестинації.

Ключові слова: фінансовий стан; платоспроможність; рентабельність; ділова активність; структура капіталу; операційні витрати; туристичний бізнес; воєнний стан; антикризова програма.

Табл.: 2. Рис.: 4. Бібл.: 4.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни в Україні вітчизняна туристична галузь зазнала глибокої системної кризи, зумовленої різким скороченням попиту, обмеженням міжнародного транспортного сполучення, зростанням ризиків та загальним падінням платоспроможності населення. Особливо гостро ці виклики постали перед туристичними операторами, орієнтованими на зовнішній туризм, для яких значна частина бізнес-процесів стала економічно неефективною чи взагалі неможливою. У таких умовах виникає необхідність переосмислення підходів до управління фінансово-господарською діяльністю підприємств галузі, зниження витрат, підвищення адаптивності та ефективності через пошук внутрішніх та зовнішніх резервів. Водночас на практиці більшість компаній стикається з проблемами дефіциту оборотних коштів, відсутності довгострокових джерел фінансування, перевищення адміністративних витрат над валовим прибутком та від'ємними показниками власного капіталу. Це зумовлює актуальність проведення

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

комплексного аналізу ефективності діяльності туристичних підприємств у кризових умовах та розробки практичних механізмів їх стабілізації. Деякі аспекти даного дослідження продемонстровано на прикладі «Anex Tour», зокрема виявлено ключові фінансові проблеми та запропоновано пріоритетні напрями антикризового управління, що є репрезентативними і для інших суб'єктів туристичного бізнесу в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств приділяється увага в численних роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Л. Бернстейн, Т. Білик, С. Буткевич, Г. Валунякін, І. Герчикова, Б. Грехем, Л. Гуцаленко, С. Довбня, М. Дубина [2], О. Єлісєєва, Є. Іщенко, О. Кальченко [1], Г. Кірейцев, В. Корінев, О. Марюта, А. Поддєрьогін, С. Покропивний, Ф. Фабоззі та багато інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність великої кількості досліджень, більшість із них фокусуються на функціонуванні суб'єктів підприємницької діяльності галузі в умовах мирного часу чи криз інших типів, як-то: економічних, епідеміологічних тощо. У реаліях повномасштабної війни специфіка функціонування туристичного бізнесу в Україні змінилася кардинально, а це актуалізує потребу в нових підходах до оцінки його фінансової стійкості, платоспроможності, ресурсної ефективності та адаптаційного потенціалу. Недостатньо дослідженими, на наш погляд, залишаються механізми забезпечення беззбитковості діяльності туристичних компаній у період системної дестабілізації, особливості оптимізації адміністративних витрат у поєднанні з підтриманням базової операційної спроможності, оцінка критичного рівня валового прибутку, необхідного для підтримання фінансової рівноваги в умовах нестабільного попиту, аналіз впливу структурних змін у витратах на прибутковість в умовах падіння обсягів реалізації, практичні аспекти залучення зовнішнього фінансування туристичними компаніями з високими ризиками, інструменти внутрішнього фінансового оздоровлення туристичних підприємств за рахунок продажу чи переоцінки неефективних активів, роль галузевої кооперації між туристичними компаніями у відновленні туристичного ринку України. Ці та інші аспекти потребують поглибленого аналізу з урахуванням сучасної економічної та безпекової ситуації в країні. Їх опрацювання дозволить не лише комплексно оцінити фінансовий стан підприємств туристичної галузі, але і сформулювати реалістичні підходи до їх подальшої стабілізації та розвитку.

Метою статті є аналіз фінансово-господарської діяльності суб'єктів туристичного бізнесу в умовах повномасштабної війни в Україні, ідентифікація основних факторів зниження ефективності, визначення та обґрунтування практичних напрямів стабілізації і підвищення прибутковості підприємства в кризовому середовищі.

Виклад основного матеріалу. Згідно із Законом України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» інформація, що офіційно оприлюднюється державними статистичними службами з 2022-2023 рр., є обмеженою за обсягом. Тому для досягнення мети цього дослідження почнемо аналіз із використанням статистичних даних по сукупності вітчизняних суб'єктів туристичного бізнесу, а далі, для глибшого розуміння тенденцій їхнього розвитку після 2022 року, за відсутності необхідної статистики в цілому по Україні, розглянемо динаміку показників фінансово-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

господарської діяльності туроператора «Anex Tour». На його прикладі виділимо ключові фінансові проблеми та запропонуємо пріоритетні напрями антикризового управління, оскільки, на наше переконання, вони є репрезентативними й для інших вітчизняних підприємств туристичного бізнесу.

Динаміку основних показників діяльності суб'єктів туристичного бізнесу України демонструють дані таблиці 1.

Таблиця 1

Фінансово-економічні показники діяльності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу

Показники	Клас економічної діяльності	2015	2019	2020	2021	2022	Темп зростання, %
Кількість суб'єктів, одиниць	турагентства	7274	8990	8740	8751	6761	81,1
	туроператори	1294	1261	1198	1141	716	83,3
Кількість працівників, осіб	турагентства	11537	15569	12381	13074	8851	45,6
	туроператори	6422	6511	4960	4556	3289	97,6
Обсяг реалізованих послуг, млн грн	турагентства	1909,2	4528,4	2564,7	4951,5	1014,7	56,3
	туроператори	3101,3	9773,6	4667,8	10990,8	1725,4	42,9
Обсяг чистого прибутку, млн грн	турагентства	-1,6	121,4	-58,1	161,7	-72,8	56,6
	туроператори	-216,5	-29,3	-1017,6	458,1	-270,1	941,1
Рентабельність операційної діяльності, %	турагентства	-0,8	7,9	-5,0	4,9	-5,8	-
	туроператори	-4,0	0,9	-11,0	5,3	-8,8	-
Рентабельність всієї діяльності, %	турагентства	-0,1	5,3	-5,1	5,9	-7,0	-
	туроператори	-5,7	-0,3	-15,4	4,9	-11,9	-
Частка збиткових підприємств, %	турагентства	24,8	27,0	36,5	21,5	44,4	+2,4
	туроператори	27,0	26,4	44,2	27,0	44,1	-0,8

Джерело: складено авторами за даними [3].

Як бачимо, у 2015-2019 рр. вітчизняний туристичний бізнес демонстрував позитивну динаміку. Так, кількість туристичних агентств та туроператорів поступово зростала, збільшувалася чисельність працівників і обсяги реалізованих ними послуг. Позитивна динаміка свідчила про відновлення попиту на внутрішній та виїзний туризм після кризових періодів початку десятиліття. Найвищі показники було зафіксовано у 2019 році, коли туристичний ринок досягнув пікових значень як за кількістю суб'єктів, так і за обсягами продажів.

Різка зміна ситуації відбулася в 2020 р. через пандемію COVID-19. Закриття кордонів, обмеження на пересування, скасування туристичних програм тощо призвели до значного скорочення обсягів реалізованих послуг і чисельності працівників, а також помітного падіння чистого прибутку й показників рентабельності. Особливо відчутними були збитки туроператорів, які втратили понад мільярд гривень. Турагентства теж відзначилися негативними фінансовими результатами, проте масштаби їхніх втрат були меншими.

У 2021 році спостерігалось часткове відновлення позицій суб'єктів туристичного бізнесу України: обсяги продажів у турагентств і туроператорів знову досягли високих значень, обсяг чистого прибутку набув позитивних значень, зросла рентабельність операційної і всієї діяльності, а частка збиткових підприємств суттєво

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

зменшилася. Це пов'язано з адаптацією вітчизняного туристичного бізнесу до роботи в умовах пандемії, поступовим відкриттям туристичних напрямків, відкладеним попитом на туристичні послуги.

Однак у 2022 р. галузь зазнала потужного удару через повномасштабну війну. Кількість суб'єктів туристичного ринку різко скоротилася, особливо серед туроператорів, зайнятість зменшилася майже вдвічі порівняно з довоєнним рівнем, а обсяг реалізованих послуг знизився до найнижчого за весь період дослідження рівня. Прибутки знову обернулися на значні збитки й частка збиткових підприємств зросла до 44 % і більше. Рентабельність діяльності повернулася в негативну зону, що свідчить про глибоку фінансову нестабільність у секторі.

Загалом статистичні дані показують високий ступінь залежності туристичного бізнесу від зовнішніх чинників, а також його нестійкість та схильність до різких коливань, оскільки періоди зростання змінювалися різкими падіннями, а прибутковість характеризувалася нестабільністю навіть у відносно сприятливі роки. Пандемія та війна відіграли негативну вирішальну роль у суттєвій трансформації ринку, скороченні його масштабів та кадрового потенціалу.

Подібні тенденції прослідковуються і в діяльності одного з найбільших представників туристичного бізнесу України («Anex Tour»), який є типовим туроператором зі значним досвідом роботи на вітчизняному ринку (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Anex Tour»

Показники	2021	2022	2023	Темпи зростання до 2021 р., %	
				2022	2023
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	789	635	383	80,5	48,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	869327	879624	538816	101,2	62,0
Чисельність працівників	126	114	87	90,5	69,0
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн	79896	18113	29824	22,7	37,3
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	634	159	343	25,1	54,1
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	43182	14966	17608	34,7	40,8
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	3898	-18078	-1495	–	–
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн	5408	-15383	753	–	13,9
Загальна рентабельність, %	0,6	-1,7	0,1	x	x
Рентабельність послуг, %	85,0	21,0	69,4	x	x

Джерело: складено авторами за даними [4].

З наведених даних бачимо значне погіршення ситуації «Anex Tour» внаслідок повномасштабної війни з РФ. Після незначного зростання оборотних активів у 2022 році, у 2023 році зафіксовано їхнє падіння майже на 40 %. Станом на кінець досліджуваного періоду, 98,8 % оборотних активів компанії становила дебіторська заборгованість, а обсяг грошових коштів та їхніх еквівалентів зменшився більш ніж у 20 разів порівняно з початком 2021 року.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається суттєве (більш ніж на 50 %) скорочення обсягів основних засобів підприємства, головним чинником чого виступає їх фізичний знос. Проте у 2022-2023 рр. зафіксовано також вибуття частини необоротних активів, що зумовило зниження їхньої первісної вартості на

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

8,2 % порівняно з початком 2022 року. Сукупно ці фактори призвели до зменшення загального обсягу активів підприємства на 52 %. Як і раніше, найбільшу частку у структурі активів займає дебіторська заборгованість, а питома вага необоротних активів дещо зменшилася.

Кризові явища в зовнішньому туризмі, який виступає ключовою сферою діяльності «Апех Тур», спричинили різке зниження попиту на послуги компанії. Так, у 2021 році обсяг реалізації ТОВ зріс у 1,74 раза, однак у 2022 році зменшився в 4,4 раза. Попри часткове відновлення у 2023 році (збільшення чистого виторгу на 64,6 %), обсяги продажів становили лише 37 % від показника 2021 року. Собівартість реалізованих послуг змінювалася пропорційно динаміці обсягів реалізації, але темпи її скорочення були нижчими, особливо у 2022 році. Через те, що падіння виторгу значно випереджало зниження собівартості, компанія зазнала операційного збитку на понад 18 млн грн. У 2023 році збитки зменшилися до показника в 1,5 млн грн. Водночас завдяки отриманню додаткових фінансових доходів, фінансовий результат до оподаткування «Апех Тур» виявився кращим, аніж показник прибутку від операційної діяльності, склавши 753 тис. грн.

Якісні показники діяльності ТОВ також погіршилися: продуктивність праці знизилася через те, що темпи падіння доходу перевищували темпи скорочення чисельності персоналу у 2022-2023 рр.; рентабельність діяльності у 2022 році набула від'ємного значення. У 2023 році, завдяки позитивній динаміці виторгу та наявності фінансових надходжень, спостерігалось часткове покращення ситуації: прибуток становив 0,1 копійки на кожну гривню активів і 69 копійок на кожну гривню витрат, пов'язаних із наданням туристичних послуг. Очевидно, що ці результати залишаються суттєво нижчими, ніж у 2021 році.

Через значні обсяги непокритих збитків, що багаторазово перевищують статутний капітал, підприємство фактично не має власного капіталу. Якщо до 2021 року спостерігалось поступове зменшення непокритих збитків, то у 2022 році вони зросли майже вдвічі й несуттєво скоротилися у 2023 р.

Розрахунок показників платоспроможності «Апех Тур» показує наступне: коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ є вкрай низьким, що свідчить про мінімальний рівень високоліквідних активів порівняно з короткостроковими зобов'язаннями. Наприкінці 2023 року компанія практично не мала грошових коштів або їх еквівалентів, що створило помітні труднощі з виконанням поточних фінансових зобов'язань. У порівнянні з попередніми роками коефіцієнт абсолютної ліквідності ще більше знизився через різке зменшення обсягів готівки. Коефіцієнт критичної ліквідності та коефіцієнт покриття, які майже ідентичні через відсутність у підприємства матеріально-виробничих запасів, залишаються на прийнятному рівні, зважаючи на специфіку діяльності товариства та поточну економічну ситуацію. Їхні значення, наближені до одиниці, пояснюються тим, що на кінець 2023 року дебіторська заборгованість становила 98,7 % усіх активів компанії, а пасиви були представлені виключно короткостроковими зобов'язаннями. Поточна платоспроможність підприємства є результатом значного скорочення обсягів чистого прибутку та збитковості операційної діяльності ТОВ у 2022 році, а також надмірного обсягу поточних зобов'язань, передусім кредиторської заборгованості.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Показник накопиченого зносу вказує на критичний стан основних засобів ТОВ «Апех Тур»: рівень їхнього зносу на кінець 2023 року сягнув 93 %. При цьому коефіцієнт накопичення зносу демонстрував стабільну тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду. Водночас у контексті діяльності компанії це може свідчити про активне повернення вкладених коштів через механізм амортизації, що за сприятливих умов створює фінансові передумови для оновлення матеріально-технічної бази в майбутньому.

Найбільш загрозливим фактором фінансового стану підприємства є повна відсутність власного оборотного капіталу й від'ємне значення власного капіталу загалом. Упродовж усього аналізованого періоду фінансування здійснювалося винятково за рахунок короткострокових зобов'язань, що повністю виключає фінансову автономію ТОВ і є свідченням дуже нестабільного фінансового становища.

Таким чином, на підставі аналізу ключових економічних показників ТОВ «Апех Тур» можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан підприємства залишається критичним. Повномасштабна війна, що призвела до глибокої кризи у сфері зовнішнього туризму, викликала різке скорочення попиту на послуги компанії, істотне падіння доходів, зростання збитків, зниження ділової активності. Попри часткову стабілізацію ситуації у 2023 році, підприємство все ще повністю залежне від короткострокових запозичень, не має власного капіталу та неспроможне забезпечити виконання своїх фінансових зобов'язань.

Статистичні дані щодо змін у прибутковості компанії проілюстровані на рис. 1.



Рис. 1. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Апех Тур», тис. грн
Джерело: складено авторами за даними [4].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Як бачимо з наведених даних, упродовж 2021-2023 рр. чистий прибуток ТОВ «Апех Тур» зменшився у 5,6 раза: із понад 4 млн грн до 753 тис. грн. Основною причиною такого різкого падіння стали збитки, отримані за результатами операційної діяльності. Попри те, що компанія продовжувала отримувати валовий прибуток від надання туристичних послуг навіть у кризовому 2022 році, надмірно високі адміністративні витрати, які в цей період перевищували собівартість наданих послуг у півтора рази, у поєднанні з різким скороченням попиту призвели до значного операційного збитку.

Певне відновлення ринку у 2023 р. спільно з оптимізацією витрат, зокрема зниженням адміністративних витрат на 37 %, дозволили значно зменшити збитки від операційної діяльності: майже в 12 разів. Крім цього, наявність фінансових доходів забезпечило компанії позитивний, хоча й незначний, загальний фінансовий результат.

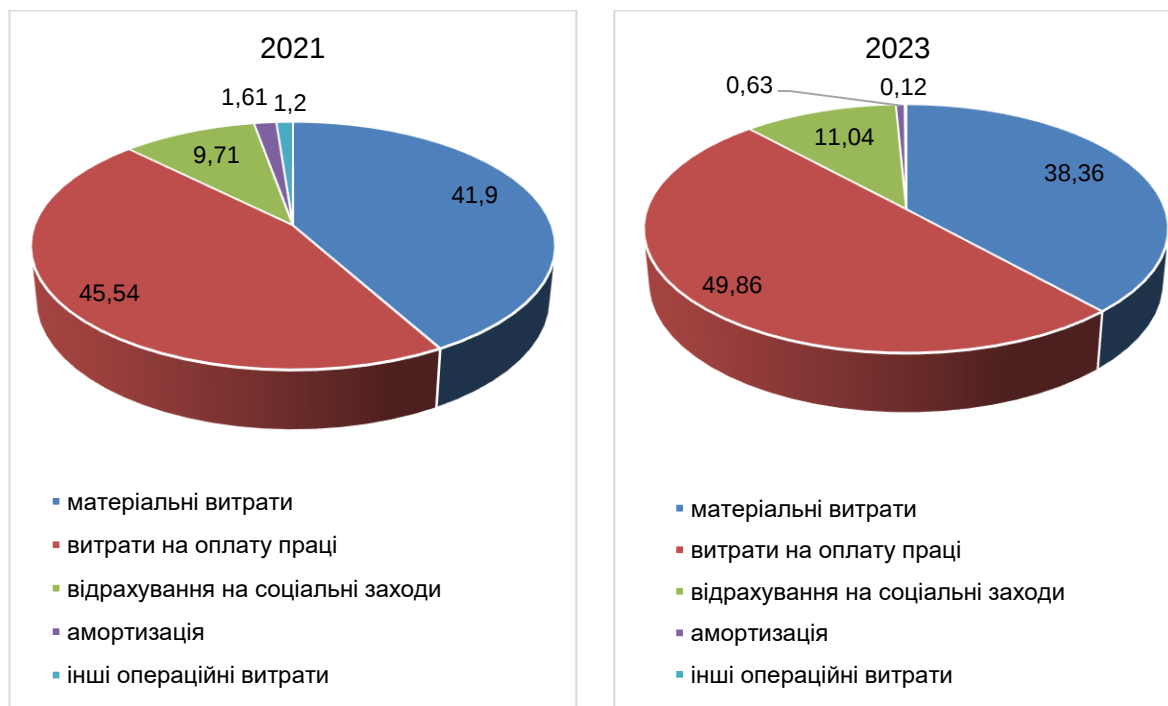
Значні збитки, зафіксовані у 2022 році, пояснюються не лише зовнішніми економічними факторами (зокрема, кризою зовнішнього туризму в умовах війни), але і внутрішніми структурними особливостями компанії, насамперед високою інерційністю витрат, безпосередньо не пов'язаних з наданням туристичних послуг. Значний масштаб діяльності ТОВ «Апех Тур» зумовлює великі адміністративні витрати, які неможливо оперативно скоротити навіть у надзвичайних умовах зовнішнього тиску.

Ще до початку повномасштабної війни з РФ фінансові результати ТОВ «Апех Тур» були нестабільними. Зокрема, у 2019-2020 рр. компанія не отримувала прибутку від операційної діяльності, попри стійке зростання доходів від реалізації туристичних послуг у зазначений період. Це спричинювалося високим рівнем адміністративних витрат, які, наприклад, у 2020 році були лише на 23 % меншими від собівартості послуг. Таким чином, навіть за зростаючих обсягів реалізації компанія не досягала операційної прибутковості. Фінансову ситуацію в ці роки, як і у 2023 р., підтримували інші фінансові надходження, які компенсували збитки від операційної діяльності та дозволяли підприємству залишатися принаймні беззбитковим чи отримувати мінімальний прибуток.

Отже, динаміка фінансових результатів «Апех Тур» у 2022-2023 рр. підтверджує, що основною причиною погіршення комерційної ефективності компанії стали несприятливі зовнішні фактори, насамперед зниження попиту на туристичні послуги внаслідок війни. Водночас результати аналізу свідчать про необхідність переосмислення внутрішньої системи управління витратами, зокрема їх структури й ефективності та гнучкості в керуванні витратами.

Динаміку та структуру операційних витрат ТОВ «Апех Тур» ілюструють дані рис. 2.

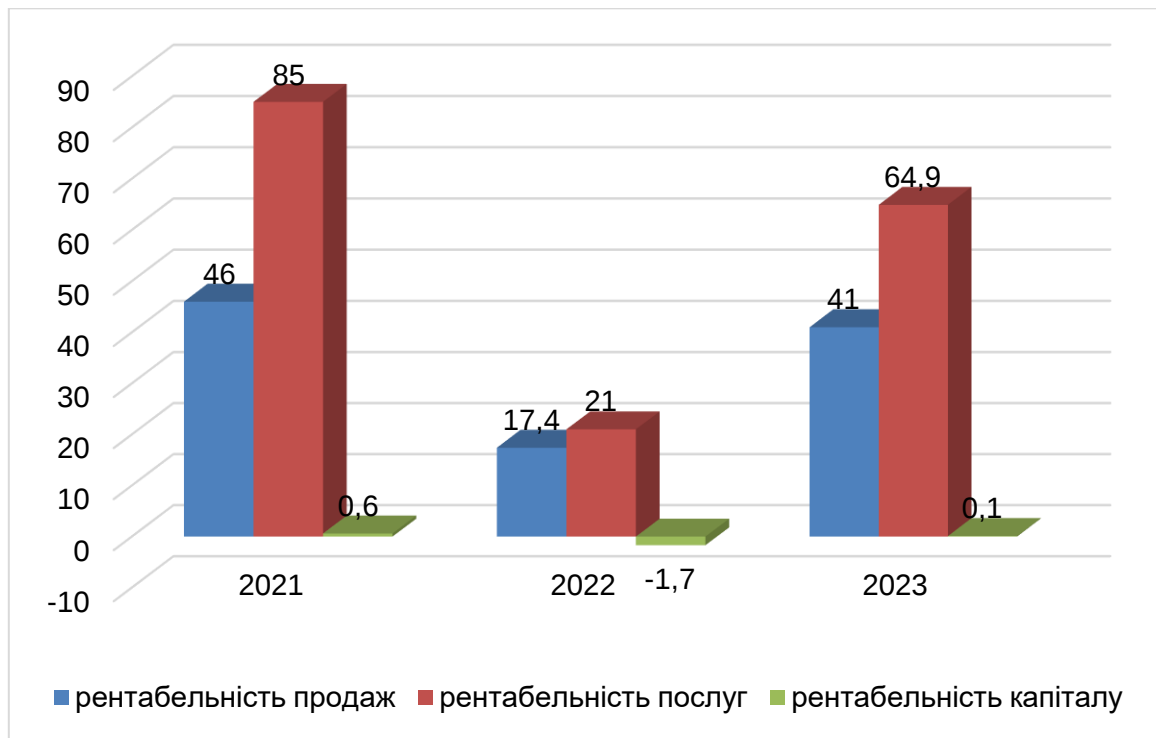
Очевидно, що в умовах скорочення масштабів комерційної діяльності підприємства розмір операційних витрат знижувався пропорційно зменшенню доходів. Проте темпи їх скорочення виявилися повільнішими, ніж темпи падіння витрат, що було особливо помітно у 2022 році. Це значною мірою вплинуло на формування збитку від операційної діяльності компанії.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Рис. 2. Структура операційних витрат ТОВ «Anex Tour»***Джерело: складено авторами за даними [4].*

У структурі операційних витрат ТОВ «Anex Tour» протягом усього досліджуваного періоду найбільш стрімке скорочення спостерігалось щодо матеріальних витрат та амортизаційних відрахувань. З огляду на незначну частку цих статей у загальній структурі витрат туристичної компанії, вони не мали визначального впливу на загальний обсяг зменшення витрат. Основну частину операційного скорочення сформували витрати на оплату праці (разом із відповідними відрахуваннями на соціальні заходи) та інші операційні витрати. Витрати на оплату праці знижувалися повільнішими темпами, що пояснюється прагненням компанії зберегти кваліфікований персонал попри наявність кризової ситуації. Як наслідок, частка згаданих витрат у загальному їх обсязі зросла й у 2023 р. становила вже близько 50 %. Разом із тим, частка інших операційних витрат дещо знизилася, хоча в абсолютному вимірі у 2023 р. спостерігалось їх зростання на понад 25 % порівняно з 2022 роком.

Загалом, така динаміка й структура доходів та витрат є цілком прогнозованою для компанії, що функціонує в умовах надзвичайної економічної невизначеності, спричиненої повномасштабною війною. Однак залишаються обґрунтовані запитання стосовно доцільності окремих витрат, безпосередньо не пов'язаних із наданням туристичних послуг. Ці запитання особливо актуалізуються, якщо взяти до уваги структуру витрат у відносно стабільному довоєнному періоді.

Про ефективність функціонування ТОВ «Anex Tour» красномовно свідчать ключові показники її рентабельності, представлені на рис. 3.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Рис. 3. Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ «Anex Tour»**

Джерело: складено авторами за даними [4].

Як уже зазначалося раніше, ефективність діяльності компанії суттєво погіршилася у 2022 році, що стало наслідком руйнівного впливу повномасштабного військового вторгнення на сферу зовнішнього туризму. Водночас у 2023 році намітилося часткове відновлення фінансово-економічних показників діяльності, що пов'язано з поступовою адаптацією туристичного бізнесу до нових, надзвичайно складних умов функціонування. Зокрема, за перший рік воєнного стану рівень рентабельності надання туристичних послуг знизився в 4 рази, рентабельність реалізації – у 2,6 раза, а рентабельність капіталу набула від'ємного значення. У 2023 році вказані показники продемонстрували позитивну динаміку, залишаючись суттєво нижчими від довоєнного рівня, що означає існування триваючих викликів у відновленні стабільності та прибутковості компанії.

Показник рентабельності продажу, що демонструє обсяг прибутку на кожну гривню реалізованих туристичних послуг, упродовж досліджуваного періоду знизився з 46 до 41 копійки. Найнижче значення фіксувалося в 2022 році – 17 коп. Подібну динаміку продемонстрував і показник рентабельності послуг: у 2021-2023 рр. він зменшився з 85 до 64,9 коп. Варто підкреслити, що обидва вказані показники впродовж усього періоду дослідження зберігали позитивне значення, що свідчить про загальну прибутковість і відносну ефективність основної операційної діяльності компанії. Разом із тим, можна зробити висновок, що навіть при скороченні обсягів реалізованих послуг, їхня прибутковість також суттєво зменшилася.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рентабельність активів (капіталу) – це ще один ключовий індикатор ефективності, який є важливим орієнтиром для потенційних інвесторів. Зменшення цього показника для ТОВ «Anex Tour» зумовлено негативними факторами, пов'язаними зі змінами в зовнішньому середовищі. Водночас привертає увагу надзвичайно низький рівень показника навіть у довоєнний період – лише 0,6 коп. прибутку на гривню вкладеного капіталу. Такий результат свідчить про низьку віддачу від вкладених ресурсів, тобто про неефективне використання активів.

У таких умовах цілком закономірною є наявність непокритих збитків, від'ємного значення показника власного капіталу, зростання короткострокової кредиторської заборгованості та загальна тенденція до зниження вартості активів компанії. Зниження рентабельності активів у поєднанні з фінансовою нестабільністю є вирішальним фактором для потенційних інвесторів, що змушує їх утриматися від вкладення капіталу в діяльність товариства.

Поточний фінансово-економічний стан компанії можна охарактеризувати як кризовий. Це виявляється в таких ознаках, як: значне зниження обсягів доходів; збитковість або мінімальна прибутковість діяльності; від'ємне значення власного капіталу при повній відсутності довгострокових джерел фінансування; дефіцит ліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань; втрата платоспроможності компанії. В умовах воєнного стану та закритого авіаційного простору ефективна робота туроператора, орієнтованого на зовнішній туризм, є надзвичайно складною задачею.

З огляду на те, що туроператори України є частиною міжнародного туристичного ринку з потужними фінансовими ресурсами, вони зберігають потенціал до залучення зовнішнього фінансування та реалізації антикризових програм. На етапі дії воєнного стану, на нашу думку, типова програма може включати напрямки, відображені на рис. 4.

Очевидно, що вихід із глибокої, зокрема фінансової, кризи не може відбутися миттєво. Цей процес вимагає творчого підходу та здатності адаптуватися до нових умов функціонування. Одним із основних викликів, з якими стикаються суб'єкти вітчизняного туристичного бізнесу, є недостатній рівень валового прибутку, що не дозволяє покривати адміністративні витрати. Саме це призводить до низки фінансових труднощів, зокрема накопичення непокритих збитків.

Один із пріоритетних напрямів підвищення прибутковості фінансово-господарської діяльності підприємств турбізнесу України – системне скорочення непродуктивних витрат, які не створюють безпосередньої цінності для клієнта або не сприяють зростанню доходів компанії.

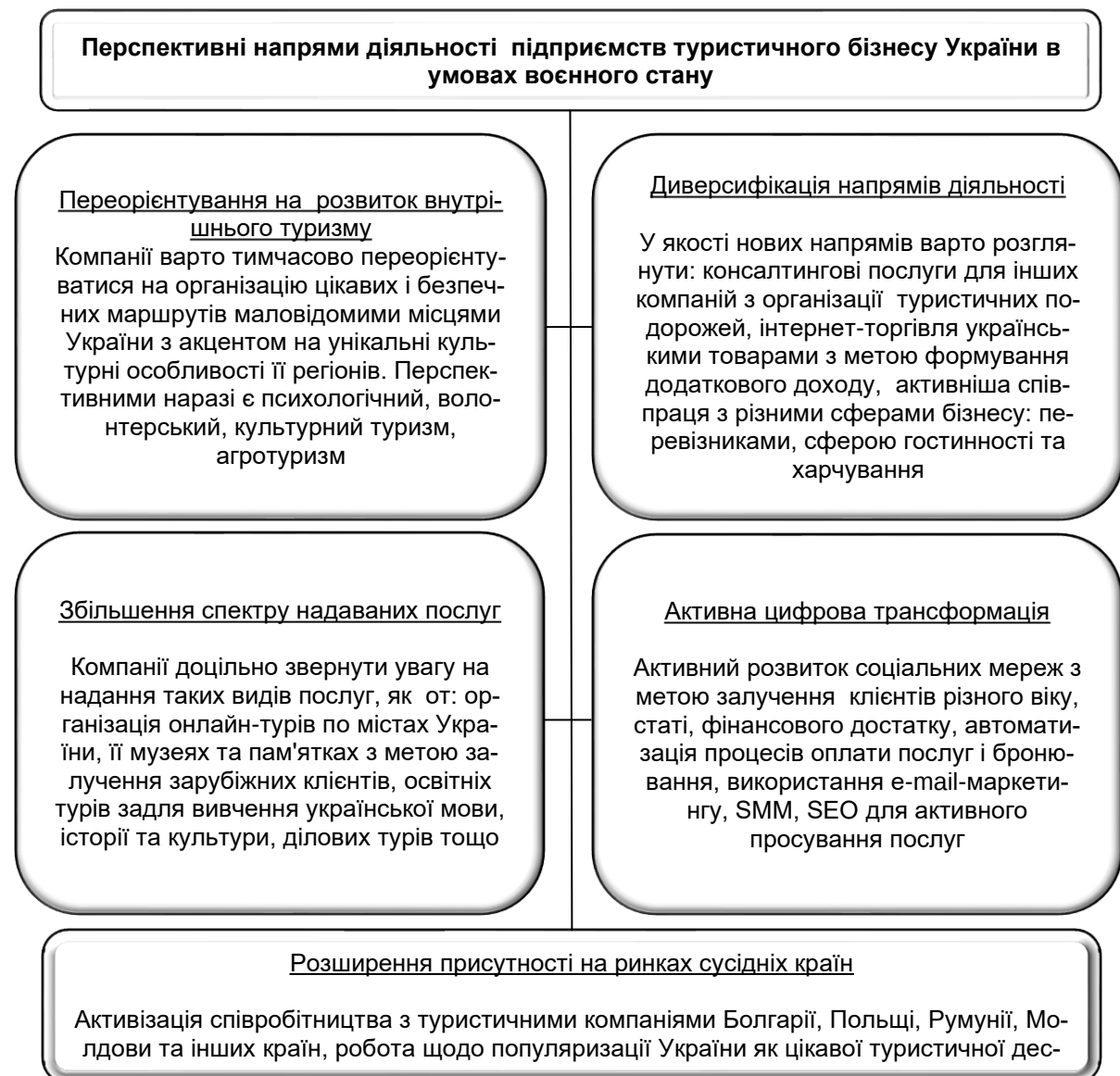
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 4. Антикризові напрями діяльності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу в умовах продовження воєнного стану

Джерело: складено авторами.

Оптимізація таких витрат спричинить істотний ефект у короткостроковій і середньостроковій перспективах. У цьому контексті доцільно вжити низку конкретних заходів, головними з яких, на нашу думку є:

1. Оптимізація чисельності персоналу та організації трудових процесів. З урахуванням змін в обсягах надання туристичних послуг, доцільно переглянути структуру та чисельність працівників. Компанія вже зробила перші кроки в цьому напрямі, скоротивши штат у попередні роки, однак додаткові резерви ще залишаються. Зокрема, можливе впровадження гнучких форм зайнятості за рахунок переходу окремих категорій працівників на часткову зайнятість або встановлення гнучких графіків роботи,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

залучення фахівців на проектній чи тимчасовій основі (фрілансери, консультанти), запровадження KPI-системи оцінки ефективності персоналу, що дозволить ідентифікувати «вузькі місця» в організаційній структурі компанії.

2. Рационалізація витрат на офісні приміщення. В умовах зниження ділової активності та переходу багатьох бізнес-процесів в онлайн-середовище, компанії важливо оцінити доцільність подальшого утримання великих за площею офісів. Передусім варто розглянути частковий та/або повний перехід на віддалений режим роботи для адміністративного персоналу, скорочення площі офісів, наприклад, переїзд у менш дорогі приміщення чи коворкінги, перегляд умов оренди в бік зменшення орендної плати, отримання відстрочок по оплаті тощо.

3. Оптимізація витрат на рекламу та просування. Замість витрат на дорогу масову рекламу, варто зробити акцент на високоефективних і водночас менш затратних інструментах, як-то: використання соціальних мереж, блогерів та партнерських програм для просування продуктів, застосування технологій таргетованої реклами з аналітикою результатів, активізація SEO-просування та створення якісного контенту, що сприяє залученню органічного трафіку.

4. Зміна договірних умов із партнерами. Компанії варто проаналізувати чинні контракти та угоди на предмет їх економічної доцільності й на цій основі, за потреби, ініціювати перемовини стосовно перегляду цін на послуги постачальників, знайти альтернативних партнерів із кращими умовами співпраці, які пропонують гнучкі графіки оплати, знижки і т. ін., об'єднатися з іншими туристичними компаніями для отримання більш вигідних умов тощо.

5. Впровадження програм енергозбереження та зменшення експлуатаційних витрат. Через стрімке зростання цін на енергоносії, а також наявність важкопрогнозованих періодів локдаунів варто впровадити програми економії ресурсів, наприклад, встановлення енергоефективного обладнання (LED-освітлення, розумних термостатів), автоматичне регулювання температурного режиму в офісах, впровадження політики відповідального споживання енергії серед персоналу.

На наш погляд, реалізація вказаних заходів сприятиме зменшенню операційного навантаження на бюджет компанії, підвищить її гнучкість у нинішніх кризових умовах та створить передумови для подальшого фінансового оздоровлення.

Наразі вітчизняні підприємства туристичного бізнесу перебувають у стані критичної фінансової нестабільності. За таких обставин вкрай актуальним завданням нами бачиться забезпечення збалансованого фінансування діяльності компаній. У цьому контексті оптимізація витрат має виступати не лише інструментом короткострокового антикризового реагування, а й одним із ключових елементів стратегічного управління. Сукупно з розширенням клієнтської бази, це має стати пріоритетним вектором діяльності адміністрації в умовах обмежених ресурсів.

Передусім керівництво туристичних компаній має ініціювати всебічний аудит витрат для виявлення непродуктивної їхньої частини, а також неефективно використовуваних активів, що не створюють доданої вартості та/або втратили свою доцільність у нинішніх економічних умовах. Ці активи є сенс реалізувати чи передати в оренду для залучення додаткових коштів, які, в свою чергу, доцільно спрямувати на покриття термінових зобов'язань та фінансування критично важливих напрямів діяльності.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Крім внутрішніх резервів, для сприяння відновленню платоспроможності компаній необхідно залучити зовнішнє фінансування. Так, українські підрозділи міжнародних туристичних компаній мають підстави звернутися до материнських структур з ініціативою фінансової підтримки у вигляді капіталовкладень, поворотної фінансової допомоги і т. ін. Фінансові впливання дозволять збалансувати структуру капіталу, погасити частину непокритих збитків і сформувати основу для позитивної динаміки ключових фінансових коефіцієнтів.

Очевидно, що наявність власного капіталу є необхідною передумовою не лише для відновлення фінансової стійкості компаній, а і для створення резервного страхового фонду, який забезпечить гнучкість у реагуванні на виклики зовнішнього середовища. Це є особливо актуальним в умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності, оскільки з'являється можливість для страхування ключових комерційних ризиків, пов'язаних із веденням воєнних дій, змінами законодавства, обмеженням міжнародних перевезень тощо.

Зміцнення фінансової бази створює сприятливі умови для залучення зовнішніх інвестицій як від приватних інвесторів, так і від інституційних гравців, наприклад, венчурних фондів, які можуть виявитися зацікавленими в розвитку туризму в Україні в повоєнний період. Зрозуміло, що інвестори оцінюють потенційні вкладення з огляду на фінансову стабільність компанії, прозорість її звітності та перспективність бізнес-моделі.

У стратегічній площині надзвичайно важливо, щоб вітчизняні туристичні компанії були активно долученими до формування позитивного іміджу України як туристичної дестинації. Попри складні обставини, країна має унікальні туристичні ресурси, які можуть стати основою для майбутнього відновлення галузі. Для реалізації цього завдання доцільним є налагодження співпраці між туристичними компаніями, у тому числі конкурентами, з метою спільного просування внутрішнього і міжнародного туризму. Така консолідація зусиль не лише посилить позиції українського туризму на світовій арені, але й дозволить зменшити індивідуальні витрати кожної компанії на маркетинг, логістику, просування бренду тощо.

Висновки і пропозиції. Фінансово-економічний стан суб'єктів вітчизняного туристичного бізнесу у 2021-2023 рр. демонструє помітну кризу, зумовлену як зовнішніми чинниками (військові дії, падіння попиту на туристичні послуги), так і внутрішніми структурними проблемами: надмірними адміністративними витратами, високим рівнем зношеності основних засобів та недостатніми обсягами власного капіталу. Попри часткове відновлення у 2023 році, підприємства туристичного бізнесу залишаються фінансово нестабільними, часто – повністю залежними від короткострокових зобов'язань. Для стабілізації їхньої діяльності необхідним є поетапне впровадження комплексу заходів з оптимізації витрат, залучення зовнішнього фінансування, перегляду моделі управління та налагодження партнерств як усередині туристичного ринку, так і за його межами.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

На наше переконання, для виходу з кризового стану вітчизняним туристичним компаніям слід зосередитися на оптимізації витрат, передусім адміністративних, через скорочення непродуктивних видатків, перехід на гнучкі форми зайнятості та дистанційний формат роботи. Варто раціоналізувати оренду приміщень, рекламні витрати та переглянути умови співпраці з партнерами, а також ініціювати залучення фінансування від материнської компанії для поповнення власного капіталу, створення резервного фонду та відновлення фінансової стійкості. Важливою вбачається активізація партнерських ініціатив у туристичній галузі задля зниження витрат і спільного просування України як цікавої туристичної дестинації.

Список використаних джерел

1. Кальченко, О. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / О. Кальченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2022. - № 4 (32). - С. 291-300. – Режим доступу: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/27131/291-300.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
2. Попело О. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства / О. В. Попело, Н. В. Іванова, М. В. Дубина // Бізнес Інформ. – 2023. – № 7. – С. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175>.
3. Національна система туристичної статистики. Аналітика і інфографіка [Електронний ресурс] / Національна туристична організація України. – Режим доступу: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html.
4. Фінансова аналітика [Електронний ресурс] / Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристична компанія Анекс тур». – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/34191244/finances>.

References

1. Kalchenko, O. (2022). Kontseptualni zasady finansovoho kontrolinhu na promyslovykh pidpryyemstvakh [Conceptual principles of financial controlling in industrial enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya – Problems and prospects of economics and management*, (4(32)), 291-300. <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/27131/291-300.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
2. Popelo, O. V., Ivanova, N. V., Dubyna, M. V. (2023). Efektyvnist korporativnoho upravlinnya v konteksti otsinky biznes-protsesiv pidpryyemstva [Effectiveness of corporate governance in the context of assessing the business processes of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 164–175. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175>.
3. *Natsionalna turystychna orhanizatsiya Ukrainy [National Tourism Organization of Ukraine]*. (n.d.). Natsionalna systema turystychnoyi statystyky. Analityka i infografika – National system of tourism statistics. Analytics and infographics. https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html.
4. Tovarystvo z obmezhenoyu vidpovidal'nistyu «Turystychna kompaniya Aneks tur» [Limited Liability Company "Anex Tour Travel Company"]. (n.d.). *Finansova analityka – Financial analytics*. <https://clarity-project.info/edr/34191244/finances>.

Отримано 07.05.2025

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 338.48:338.5(477)"2022/..."(075.8)

JEL Classification: L83, M21, G32, H12

Olena Zelenska

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net, **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>

ResearcherID: [H-1694-2014](https://orcid.org/0000-0002-1000-2427)

Nataliya Aleshugina

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: aleshugina@ukr.net, **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>

ResearcherID: [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)

Serhii Zelenskyi

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: zeles@ukr.net, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2846-4600>

**EFFICIENCY OF FINANCIAL ECONOMIC ACTIVITY OF DOMESTIC TOURISM
BUSINESS ENTERPRISES AND WAYS TO IMPROVE IT UNDER MARTIAL LAW**

Abstract. *The article examines the current financial and economic situation of tourism businesses in the context of martial law and rapid changes in the market environment. It analyses the dynamics of key indicators of financial and economic performance, in particular changes in net income, profit, cost structure, profitability, liquidity and asset structure of the company used as an example in the study. It highlights the growth in operating losses, negative equity, a sharp decrease in current assets, and excessive dependence on short-term borrowing by domestic tourism businesses.*

Particular attention is paid to identifying internal and external factors that negatively affect the financial stability of the enterprise. Among the main challenges are a decline in demand for tourism services due to martial law, an increase in administrative expenses, an insufficient level of gross profit, physical wear and tear of fixed assets, and a high proportion of accounts receivable.

The paper substantiates the need to rethink approaches to cost, asset and financing management. A set of anti-crisis measures is proposed, including optimisation of personnel and office expenses, introduction of energy-saving technologies, revision of marketing strategy and terms of cooperation with partners.

Separate emphasis is placed on the advisability of attracting external financing to restore equity capital, solvency and create a reserve fund.

It was concluded that in crisis conditions, improving efficiency is only possible through comprehensive restructuring of costs, expanding the customer base, strengthening financial autonomy and active participation of the enterprise in promoting Ukraine as a promising tourist destination..

Keywords: *financial condition, solvency, profitability, business activity, capital structure, operating expenses, tourism business, martial law, anti-crisis programme.*

Table: 2. Fig.: 4. References: 4.

Бібліографічний опис для цитування:

Зеленська О. О., Алешугіна Н. О., Зеленський С. М. Ефективність фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу та шляхи її підвищення в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 207-221. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-207-221](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-207-221).