

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-333-345](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-333-345)

УДК 338.48:640.4:658.14(477)

JEL Classification: L83; G32; M21; D24

### **Сергій Миколайович Зеленський**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [zeles@ukr.net](mailto:zeles@ukr.net). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2846-4600>

### **Наталія Олександрівна Алешугіна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [aleshugina@ukr.net](mailto:aleshugina@ukr.net). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>  
**ResearcherID:** [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)

### **Олена Олександрівна Зеленська**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
**E-mail:** [elena\\_zelenska\\_5@ukr.net](mailto:elena_zelenska_5@ukr.net). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>  
**ResearcherID:** [H-1694-2014](https://orcid.org/0000-0002-1000-2427)

## **ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ВІТЧИЗНЯНОГО ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

*У статті оцінено нинішній стан фінансового забезпечення вітчизняних суб'єктів господарювання в готельно-ресторанному бізнесі в умовах невизначеності. Досліджено динаміку формування та структури фінансових ресурсів в індустрії гостинності, проаналізовано ефективність їх використання за останні десять років. У результаті проведеного оцінювання виявлено, що при номінальному зростанні обсягів фінансових ресурсів, фінзабезпечення суб'єктів господарювання галузі є дефіцитним і характеризується помітними структурними диспропорціями. Встановлено також скорочення питомої ваги власного капіталу підприємств і відповідне зростання частки позикових ресурсів, що становить загрозу фінансовій стійкості. Проведений аналіз стосувався окремо готельного та ресторанного бізнесів і засвідчив більшу адаптивність до викликів зовнішнього середовища останнього. Ефективність процесу управління фінансовими ресурсами галузі було оцінено завдяки аналізу динаміки показників рентабельності, фінансової стійкості, капіталовіддачі тощо. У результаті проведеного дослідження зроблено висновок стосовно важливості оптимізації механізмів формування фінансових ресурсів і забезпечення фінансової стійкості підприємств галузі для їх ефективного функціонування в перспективі.*

**Ключові слова:** фінансове забезпечення; готельно-ресторанний бізнес; економічна нестабільність; воєнні виклики; структура капіталу; власний капітал; позикові кошти; оборотність капіталу; капіталовіддача; ефективність використання фінансових ресурсів.

Табл.: 2. Рис.: 11. Бібл.: 4.

**Постановка проблеми.** Успішний розвиток готельно-ресторанного бізнесу є важливим фактором соціально-економічного поступу держави, оскільки ця галузь генерує значну частину прибутку сфери послуг через створення нових робочих місць, активізацію функціонування туризму тощо. У свою чергу, цей успішний розвиток залежить від рівня фінансового забезпечення суб'єктів господарювання галузі, а отже, можливостей модернізації її матеріально-технічної бази, масштабування і диверсифікації діяльності, втілення інновацій, підвищення якості обслуговування клієнтів і т. ін. Слід відзначити, що в умовах політичної, воєнної, демографічної, економічної невизначеності, які тривають уже понад десятиріччя в Україні та світі, намітилися негативні тенденції щодо погіршення фінансового стану підприємств індустрії гостинності, зниження рентабельності їхньої діяльності, посилення залежності від залучених і запозичених коштів, скорочення інвестиційної активності та ін. Саме тому дослідження сучасних тенденцій формування і використання фінансових ресурсів підприємств сфери гостинності, їхньої структури, динаміки показників ефективності використання є актуальним і своєчасним. Виявлені

тенденції і причини їх становлення є надійним підґрунтям для визначення та обґрунтування перспективних напрямів підвищення фінансової стабільності й забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах нинішніх викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в нинішніх умовах невизначеності є предметом наукового пошуку багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Значний внесок у дослідження економічних аспектів діяльності суб'єктів господарювання галузі, тенденцій у формуванні ресурсного потенціалу, особливостей управління персоналом і фінансовими ресурсами, інвестиційної привабливості, стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності готелів і ресторанів та ін. внесли Новак У. П., Мандрик В. О., Говда Г. А. [1]; Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. [2]; Шлафман Н. Л., Лайко О. І. [4]; Благун І., Боуен Дж., Брейлі Р., Бріггем Ю., Заруба О., Зятковський І., Крупка М., Кулинич О., Мазур С., Майєрс С., Мельник І., Майлуф Н., Міллер М., Модільяні Ф., Павлюк К., Палій В., Редькін О., Росс С., Суторміна В., Тобін Дж., Олсен М., Шарп У. та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Попри численні дослідження, присвячені різним аспектам розвитку індустрії гостинності, проблема фінансового забезпечення та фінансової стійкості їхньої діяльності в умовах сучасних викликів нині є недостатньо вивченою. Так, подальших досліджень, на наш погляд, потребують: трансформація структури фінансових ресурсів суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу в періоди довготривалих економічних, воєнних, демографічних потрясінь; зростання в таких умовах значення позикового капіталу та пов'язана з цим проблема забезпечення ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, інвестиційної привабливості підприємств галузі. У цьому контексті важливо окремо розглянути готельний і ресторанный сектори та оцінити їхню здатність до адаптивності в умовах невизначеності та нестабільності.

**Метою статті** є оцінка сучасного стану й тенденцій у формуванні фінансових ресурсів вітчизняних суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу, аналіз структури та ефективності використання капіталу, дослідження ключових проблем у галузі, що порушують її фінансову стабільність в умовах нинішньої невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** Достатнє фінансове забезпечення вітчизняних суб'єктів господарювання в готельно-ресторанному бізнесі є важливим чинником його стійкого розвитку, особливо в нинішніх умовах невизначеності. Доступ до необхідних обсягів фінансових ресурсів дає можливість підприємствам галузі оновлювати власну матеріально-технічну базу, покращувати якість сервісу, масштабувати й диверсифікувати діяльність і забезпечувати високі конкурентні позиції на ринку. Разом із тим, у нинішніх умовах залучення капіталу залишається складним процесом, оскільки підприємства сфери гостинності стикаються з високими відсотковими ставками, суворими вимогами банківських установ і скороченими можливостями забезпечення позик [1].

Наразі український готельно-ресторанный бізнес проходить один із найважчих кризових етапів за увесь період незалежності держави. Глобальна пандемія COVID-2019, пізніше повномасштабна збройна агресія з боку РФ істотно вплинули на показники діяльності підприємств галузі, спричинивши значне погіршення їхнього фінансового стану [2]. Означені вище та низка інших процесів і явищ порушили усталені тенденції поступальної трансформації бізнесового середовища в Україні й позначились на фінансовому забезпеченні підприємств індустрії гостинності. Незважаючи на те, що інфляція в Україні спричинила тенденцію до зростання (у номінальних показниках) обсягів активів і фінансових ресурсів підприємств турбізнесу, впродовж останнього десятиріччя ця тенденція не мала стійкого характеру, хоча й ускладнювалась час від часу досить істотними коливаннями, викликаними насамперед низкою об'єктивних причин і обставин (рис. 1).

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

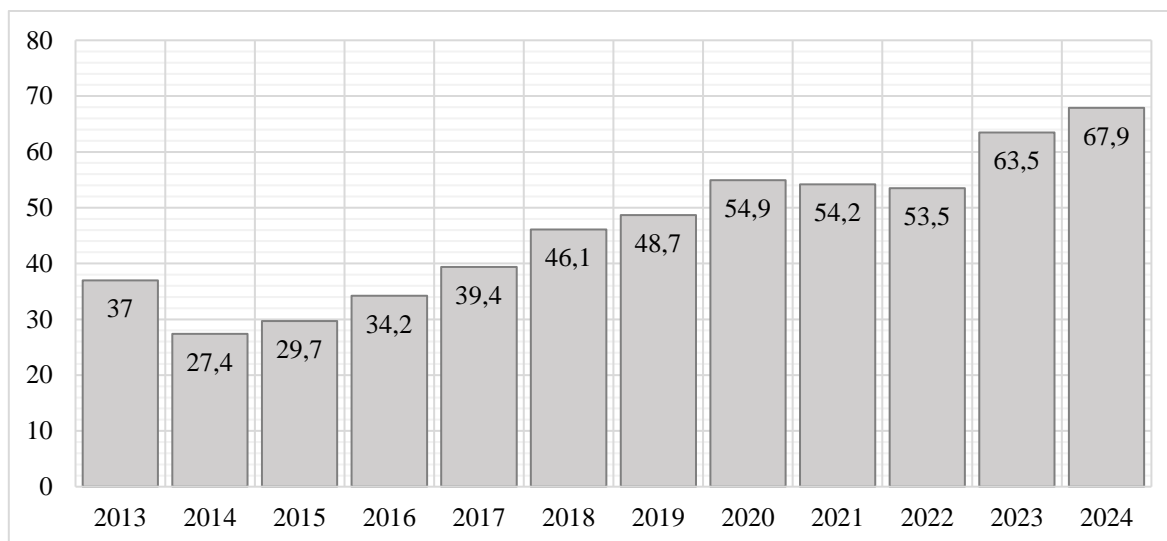


Рис. 1. Динаміка обсягу фінансових ресурсів вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу (на кінець року), млрд грн

Джерело: складено автором за даними [3].

За досліджуваний десятирічний період першим кризовим (із позицій фінансового забезпечення) роком для підприємств вітчизняної готельно-ресторанної галузі став 2014 р., коли почався збройний конфлікт у південно-східній частині України. Лише за цей рік обсяги фінансових ресурсів готельно-ресторанного бізнесу скоротилися більше, ніж на чверть. У наступні роки, на фоні поступової адаптації вітчизняних підприємств індустрії гостинності до роботи в нових умовах, цей показник щороку збільшувався на 8-17%. Однак починаючи з 2019 р. темпи зростання уповільнилися, а 2021-2022 рр. призвели до падіння фінансових ресурсів на 1,3% за кожен рік. З 2023 р. почався новий адаптаційний період із досить різким збільшенням номінальних обсягів фінансових ресурсів, що передусім пов'язано з уже згадуваними інфляційними процесами в економіці України. Отже, незважаючи на зафіксоване на рис. 1 загальне зростання обсягів фінансових ресурсів підприємств індустрії гостинності України (83,5% за 2013-2024 рр.), не можна зробити висновки про відповідне покращення фінансового забезпечення цих суб'єктів.

Проблемною є ситуація з фінансовим забезпеченням вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу виглядає і при вивченні динаміки структури їхніх фінансових ресурсів (рис. 2).

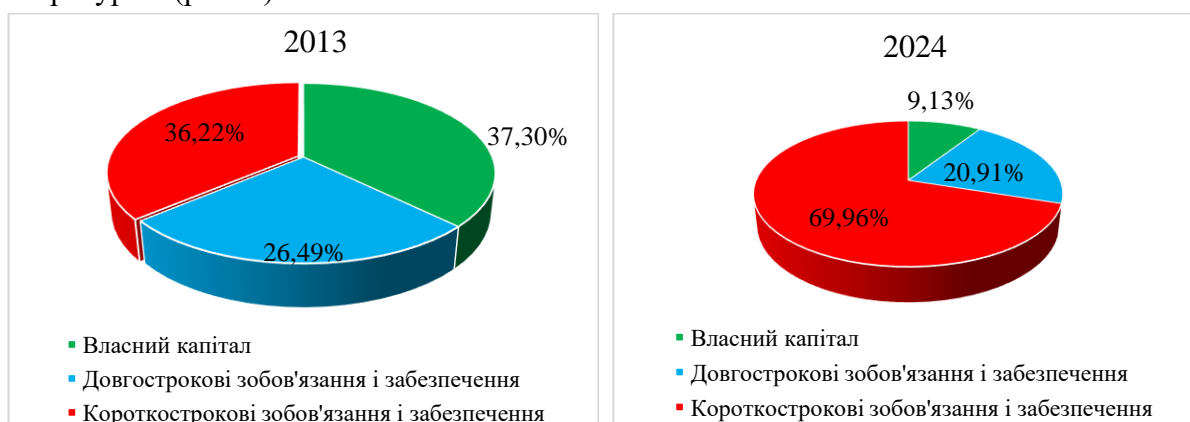


Рис. 2. Динаміка структури фінансових ресурсів вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу, %

Джерело: складено автором за даними [3].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Ключовою ознакою, яка висвітлює наявні проблеми з формуванням капіталу підприємств вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу, виступає катастрофічне скорочення в його структурі частки власних джерел: більше ніж у 4 рази, або на 28 в.п. (відсоткових пунктів) за період, що аналізується. У результаті цього сьогодні менше ніж 1 з кожних 10 грн, вкладених у вітчизняну індустрію гостинності, фінансується за рахунок власного капіталу підприємств галузі. Закономірно, частка короткострокових зобов'язань, серед яких основну частину складає кредиторська заборгованість [4], за одинадцятирічний період збільшилася майже вдвічі й наблизилася до критичної позначки – 70 % всіх фінансових ресурсів. Настільки різке зростання питомої ваги кредиторської заборгованості, навіть при певній привабливості цього джерела фінансування бізнесу, загрожує господарюючим суб'єктам галузі фінансовою нестабільністю, ймовірними судовими позовами, ризиками банкрутства й може означати нестачу коштів на погашення зобов'язань, що негативно впливає насамперед на ліквідність підприємств.

Особливо проблемною структурою джерел фінансового забезпечення характеризуються вітчизняні підприємства готельного господарства (рис. 3). Станом на кінець 2024 р. вони загалом мали від'ємне сальдо власного капіталу розміром у 1,2 млрд грн. Крім повної залежності від позикових, переважно, короткострокових коштів, ця ситуація засвідчує ще й неефективність поточної діяльності переважної кількості закладів тимчасового розміщування України, наслідком чого стало тривале зростання та помітне накопичення непокритих збитків.

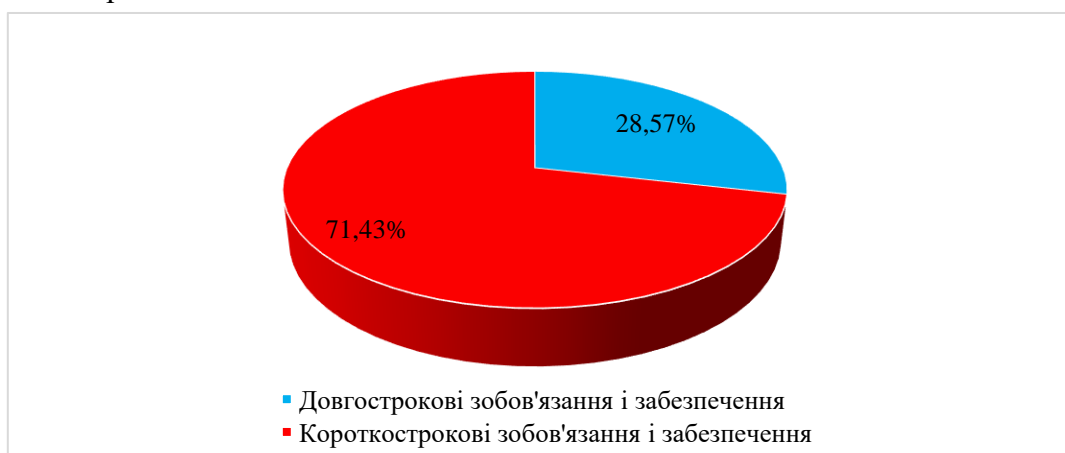


Рис. 3. Структура фінансових ресурсів вітчизняних суб'єктів тимчасового розміщування у 2024 р., %

Джерело: складено автором за даними [3].

Помітно кращою в аналогічному плані є ситуація у вітчизняному ресторанному бізнесі, який при всіх наявних, зумовлених об'єктивними та суб'єктивними причинами негативних тенденціях, зберіг достатній рівень власного капіталу – 65,36 % (рис. 4). Попри те, що обсяг короткострокових зобов'язань підприємств ресторанного сектору становить дві третини від наявного капіталу, такого розміру борговий тягар не є критичним із позицій імовірного банкрутства та загрози фінансовим підвалинам фінансової стійкості значної частини вітчизняних підприємств, які здійснюють діяльність із забезпечення стравами й напоями.

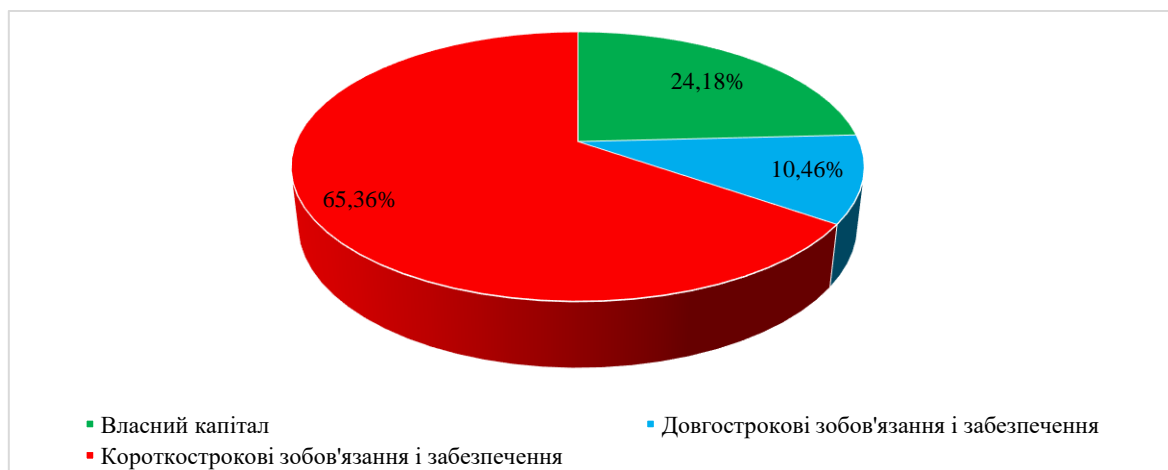


Рис. 4. Структура фінансових ресурсів вітчизняних суб'єктів, що здійснюють діяльність із забезпечення стравами й напоями у 2024 р., %

Джерело: складено автором за даними [3].

Вивчення тенденцій у формуванні охарактеризованої вище структури джерел фінансування діяльності підприємств вітчизняної індустрії гостинності й пояснення причин формування таких тенденцій є можливим завдяки деталізованому огляду їхнього власного капіталу впродовж 2013-2024 років (рис. 5).

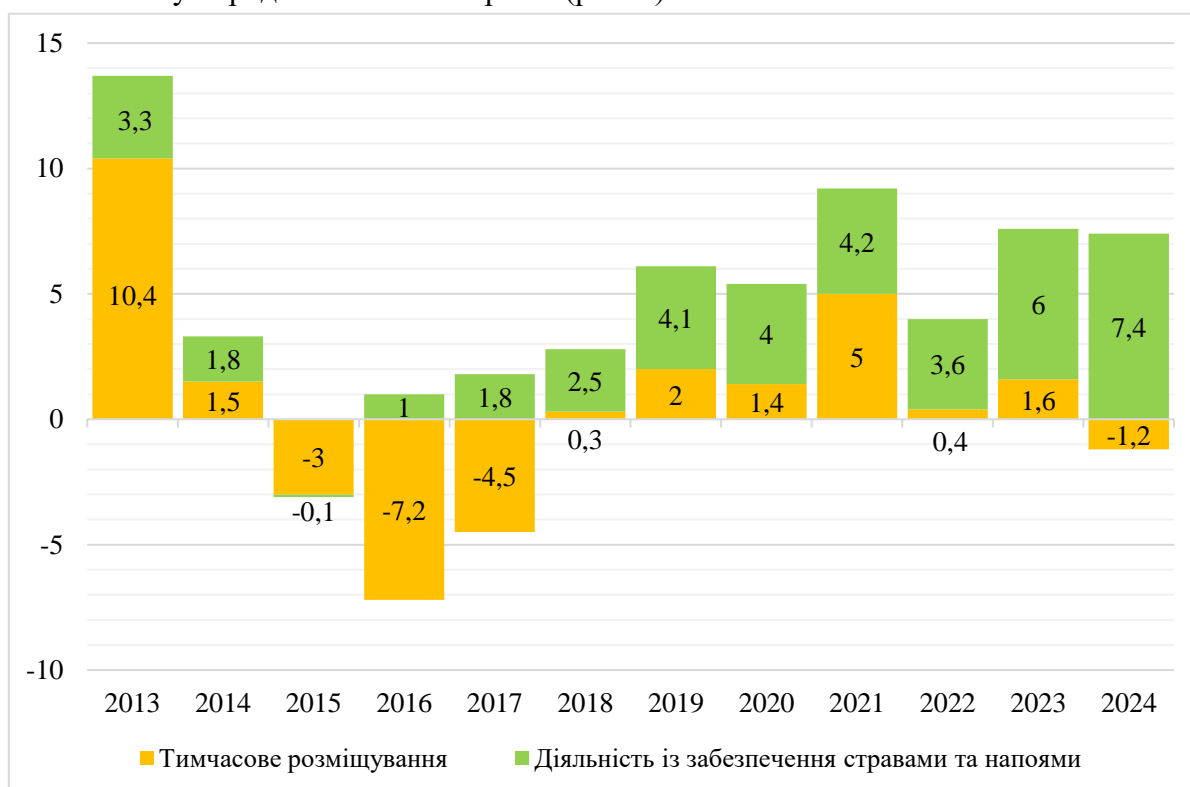


Рис. 5. Динаміка показників власного капіталу вітчизняних суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, млрд грн

Джерело: складено автором за даними [3].

З рис. 5 видно, що проміжок між 2014 і 2016 роками характеризувався стрімкою втра-тою готельно-ресторанним бізнесом України власних фінансових ресурсів. Це можна по-яснити передусім помітним накопиченням непокритих збитків. У наступні 5 років, за ви-нятком 2020 р., ситуація значно покращилася. Однак навіть у найбільш сприятливому в

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

цьому сенсі 2021 р., номінальний показник обсягу власного капіталу вітчизняних готелів і ресторанів становив лише дві третини рівня 2013 р. У подальшому ця позитивна, хоч і в досить обмежених масштабах, тенденція була зруйнована початком повномасштабної війни з РФ із цілком прогнозованими негативними наслідками для готельно-ресторанної індустрії держави. Звертає на себе увагу помітно вищий (порівняно з готельним) рівень забезпеченості власними фінансовими ресурсами підприємств ресторанного бізнесу, що спостерігається з 2016 р. Разом із цим, за винятком лише 2021 р., вітчизняні ресторани випереджають підприємства готельного типу й за абсолютним обсягом власного капіталу при суттєво нижчій, на 22 %, загальній вартості активів. Таку ситуацію можна пояснити більшою гнучкістю суб'єктів ресторанного бізнесу та їх кращою адаптивністю до несприятливих факторів бізнесового середовища.

Не менш важливим показником достатнього рівня фінансової забезпеченості будь-якого суб'єкта господарювання є його власний оборотний капітал – різниця між сумами власного капіталу з або без довгострокових зобов'язань та необоротними активами. У зв'язку з тим, що впродовж аналізованого періоду обсяги власного капіталу вітчизняних суб'єктів індустрії гостинності (загалом, а також готельного та ресторанного секторів окремо) були меншими від розміру необоротних активів підприємств, замість об'єктивно відсутнього показника власного оборотного капіталу можна говорити про величину дефіциту власного капіталу з метою фінансування необоротних активів (рис. 6).

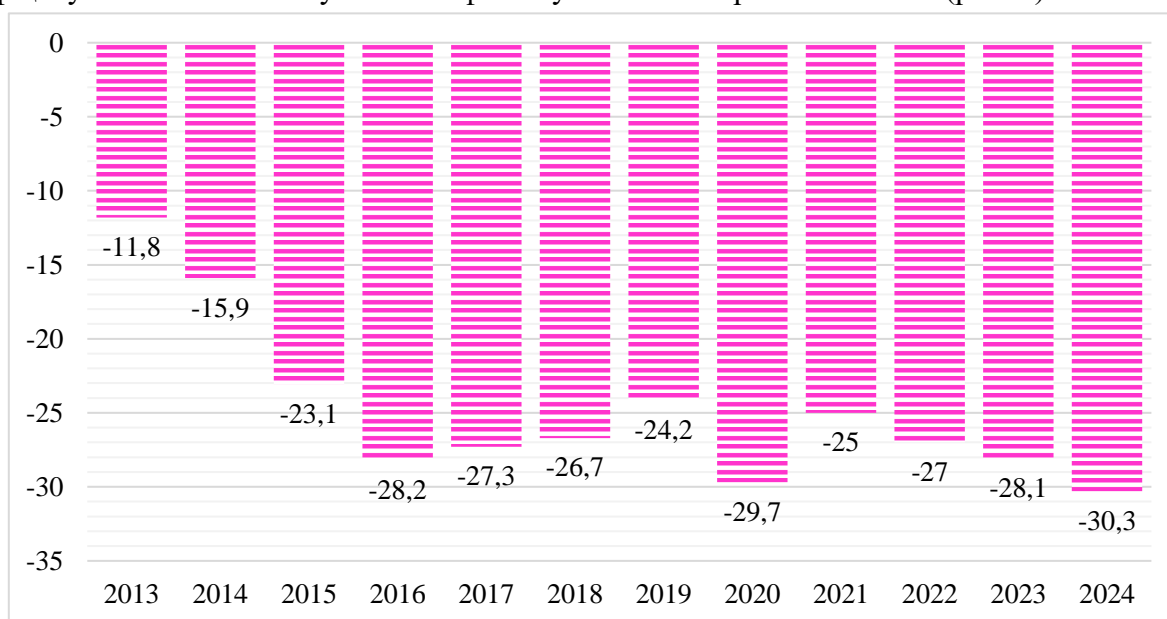


Рис. 6. Динаміка показника дефіциту власного капіталу вітчизняних суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу для фінансування необоротних активів, млрд грн  
Джерело: складено автором за даними [3].

З представленою рис. 6 видно, що розмір такого дефіциту є значним і становив на кінець 2024 р. понад 30 млрд грн (83 % від вартості необоротних активів підприємств готельно-ресторанного бізнесу держави), а також характеризується тенденцією до поглиблення. Впродовж досліджуваного 11-річного періоду найпровальнішими за абсолютними значеннями вказаного показника роками стали 2016, 2020 та 2024 рр.

Визначаючи фінансові, операційні, інвестиційні та ін. аспекти діяльності, істотно впливаючи на результати роботи суб'єктів господарювання, структура капіталу підприємства справляє безпосередній вплив на показники ефективності його використання. Від якісних характеристик оптимальності структури капіталу безпосередньо залежать рівень рентабе-

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

льності активів і власних засобів, платоспроможність і фінансова стійкість підприємств, баланс між прибутковістю і ризиками в процесі реалізації бізнесової діяльності. Разом із тим наш аналіз показав, що в реаліях структура капіталу вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу є далекою від оптимальної і характеризується, зокрема, нестачею обсягів власних фінансових ресурсів, надто високою питомою вагою короткострокових зобов'язань, до того ж із чітко вираженою тенденцією до погіршення в майбутньому. У складі позичкового капіталу найбільшою часткою характеризується кредиторська заборгованість. З одного боку, вона є додатковим фактично безкоштовним джерелом фінансування, з іншого – її надмірне накопичення підвищує ризики фінансової нестабільності та ймовірних банкрутств вітчизняних підприємств готельно-ресторанної сфери.

З метою комплексної і максимально об'єктивної оцінки процесу ефективності управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання готельно-ресторанної індустрії держави, доцільним є розрахунок і аналіз ряду показників, які характеризують інтенсивність використання та віддачу сформованого підприємствами капіталу. Ключовими в цьому відношенні показниками є рівень рентабельності залучених підприємствами фінансових коштів та їхніх складових. Дані офіційної статистики засвідчують, що готельно-ресторанна індустрія України не має належного рівня рентабельності капіталу, а в окремі роки досліджуваного періоду взагалі характеризується збитковістю (табл. 1).

Таблиця 1

*Динаміка показників рентабельності капіталу вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу (за прибутком до оподаткування), %*

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Тимчасове розміщення й організація харчування	-23,7	-23,2	-5,6	5,1	6,3	9,4	-8,0	9,8	-16,1	5,7
Тимчасове розміщення	-27,6	-24,4	-8,8	4,9	6,6	10,2	-11,1	12,8	-18,9	4,4
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	-16,9	-21,3	2,2	5,7	5,4	8,1	-1,7	4,4	-10,9	7,5

Джерело: складено автором за даними [3].

Як видно з представлених у таблиці даних, нерентабельними були не лише очікувані, з огляду на зовнішні шоки, 2014, 2020 і 2022 рр., а й 2015-2016 роки. Однак, можемо відзначити деяку тенденцію, що не відзначається стійкістю, до незначного зниження збитковості з подальшим підвищенням рівня прибутковості у використанні фінансових ресурсів підприємствами індустрії гостинності України. Описана позитивна тенденція періодично руйнувалася внаслідок викликаних зовнішніми обставинами значних потрясінь національної економіки. Не можна не помітити також значно вищу стабільність показників ефективності використання капіталу у сфері ресторанного бізнесу, що характеризувалися у кризові роки нижчою збитковістю використання ресурсів, порівняно зі сферою тимчасового розміщення. Від початку повномасштабної війни діяльність із забезпечення стравами та напоями показала вищу адаптивність, що пояснюється причинами об'єктивного характеру, і кращу ефективність економічної віддачі капіталу.

На фоні загальної тенденції підвищення значення показника впродовж досліджуваного періоду, аналогічні характеристики має і динаміка рентабельності власного капіталу та її співвідношення між ресторанным та готельним бізнесом (табл. 2). Упродовж 2015-2017 рр. розрахувати вказаний показник було неможливо через відсутність власного капіталу у підприємств готельно-ресторанної індустрії. Високий рівень показника в окремі роки насамперед у сфері тимчасового розміщення пояснюється порівняно невеликим обсягом бази, з якою був зіставлений розмір одержаного прибутку, а це не дає підстав для оптимістичних оцінок. Усе відзначене унеможливає висновок щодо належного рівня ефективності використання власного капіталу суб'єктів господарювання індустрії гостинності.

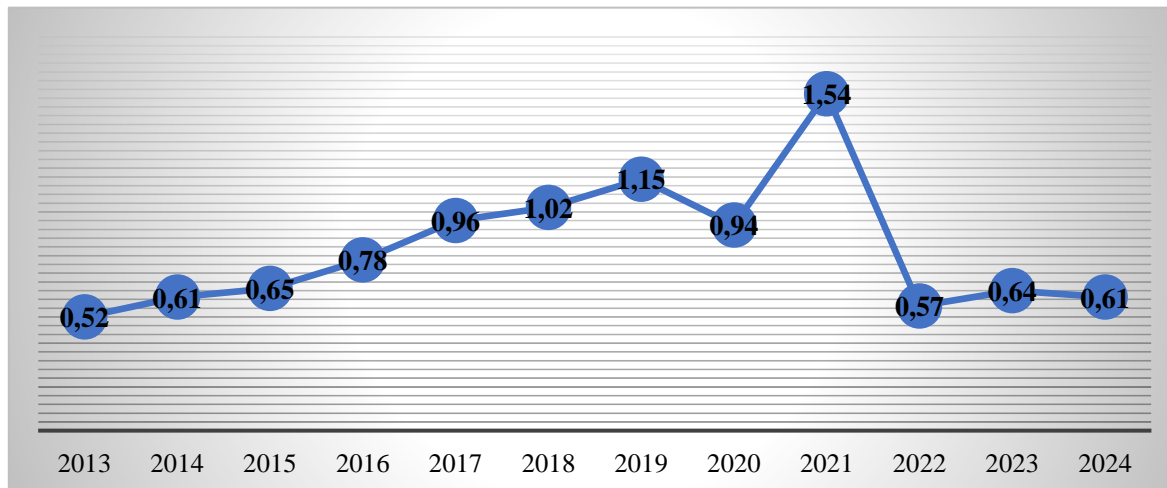
Таблиця 2

*Динаміка показників рентабельності власного капіталу вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу (за прибутком до оподаткування), %*

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Тимчасове розміщення й організація харчування	-197,0	-	-	-	103,6	74,2	-81,5	57,6	-215,0	47,4
Тимчасове розміщення	-360,0	-	-	-	733,3	165,0	-300,0	92,0	-1575	100,0
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	-72,2	-	20,0	33,3	28,0	31,7	-7,5	19,0	-61,1	33,3

Джерело: складено автором за даними [3].

Загалом подібною до показників прибутковості динамікою у вітчизняній готельно-ресторанній сфері відзначаються показники капіталовіддачі (співвідношення обсягів надання послуг у ціновому виразі із залученими для здійснення бізнесу розмірами фінансових ресурсів) (рис. 7). За виключенням 2020 р. до початку повномасштабної війни з РФ зазначені показники характеризувалися стабільно позитивною динамікою (рис. 3). Варто акцентувати, що загальне зростання з 2013 до 2021 року було майже трикратним. Зумовлене реаліями воєнного стану помітне скорочення обсягів платоспроможного попиту населення на послуги індустрії гостинності, практично повністю зруйнувало усталену позитивну тенденцію: показник капіталовіддачі вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу знизився до рівня 2013-2014 рр., причому, на відміну від більшості проаналізованих вище показників, без тенденції щодо поліпшення у зв'язку з адаптивністю суб'єктів господарювання галузі до роботи в нових обставинах.



*Рис. 7. Динаміка показників капіталовіддачі вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу*

Джерело: складено автором за даними [3].

Аналіз динаміки рівня капіталовіддачі в розрізі готельної та ресторанної індустрії держави впродовж досліджуваного періоду показує практичну ідентичність описаних тенденцій, за винятком 2023-2024 рр. (рис. 8). Разом із тим, через суттєво нижчу фондомісткість, а, відповідно, й капіталомісткість сектору із забезпечення стравами і напоями, віддача капіталу в даній галузі є на порядок вищою. Проте готельний бізнес, на відміну від ресторанного, характеризувався позитивною динамікою аналізованого показника у 2023-2024 рр. До того ж станом на кінець досліджуваного періоду, незважаючи на помітне скорочення порівняно з 2021 р., капіталовіддача в готельному секторі в 1,5 раза перевищувала рівень

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

базового 2013 р. Щодо ресторанної індустрії, то показник 2024 р. виявився найнижчим за весь досліджуваний період – лише чверть від рівня 2021 р. і дві третини рівня 2013 р. Загалом же повномасштабна війна призвела до скорочення розриву між капіталовіддачею у вітчизняному ресторанному та готельному бізнесі з 5,4 раза у 2013 р. до 2,4 раза нині.



Рис. 8. Порівняльна динаміка показників капіталовіддачі вітчизняних підприємств готельного і ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором за даними [3].

Динаміка показника оборотності капіталу демонструє подібну тенденцію зі зміною показника капіталовіддачі. Загальне прискорення оборотності з 2013 до 2021 рр. спричинило майже трикратне скорочення періоду обертання капіталу в готельно-ресторанному бізнесі України (рис. 9).

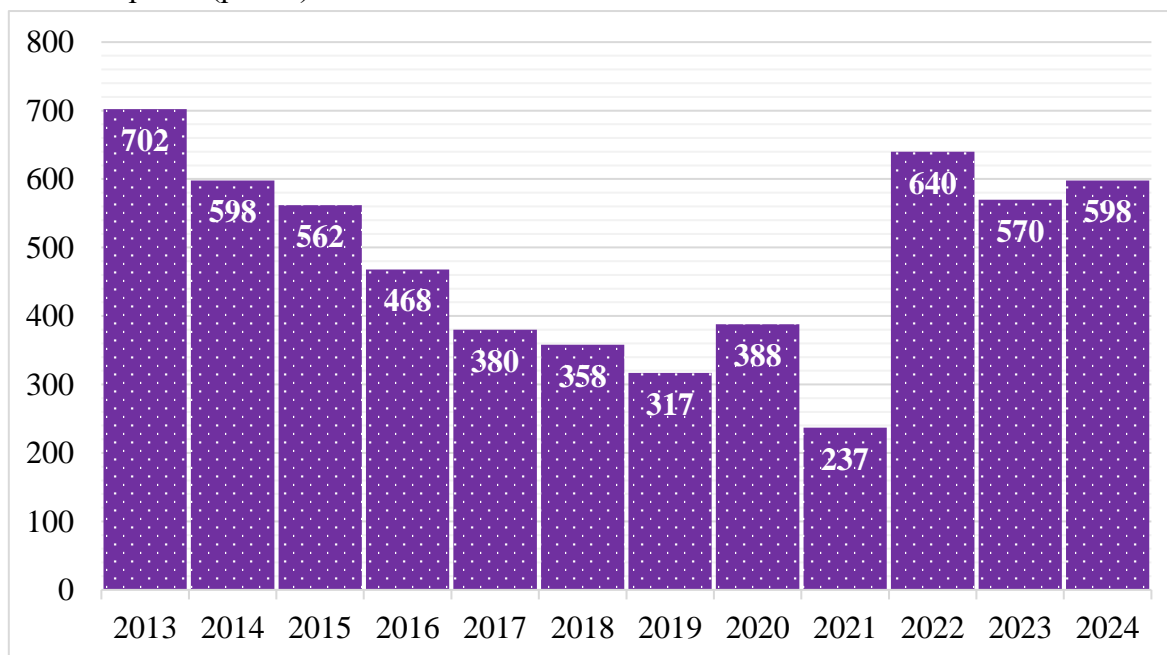


Рис. 9. Динаміка показника тривалості обороту капіталу вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу, днів

Джерело: складено автором за даними [3].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

При інших незмінних умовах ця тенденція сприяла вивільненню певного обсягу фінансових ресурсів, що мало особливу цінність з огляду на об'єктивні умови функціонування сфери послуг. Інтенсифікація використання капіталу, в свою чергу, позитивно вплинула на ліквідність, рентабельність і фінансову стійкість підприємств, оскільки кожен цикл обороту капіталу забезпечив формування додаткового обсягу прибутку. Початок повномасштабної війни негативно вплинув на показники оборотності фінансових ресурсів і активував прояв тенденцій, які вже були описані вище.

Структура капіталу суб'єктів господарювання є одним із важливих індикаторів його фінансової стійкості, оскільки дозволяє оцінити рівень стабільності фінансового розвитку підприємства та ступінь наявних фінансових ризиків. Найбільш системно вищезазначені аспекти демонструє коефіцієнт автономії (співвідношення розміру власного капіталу підприємства із загальним його обсягом). Незначна частка власного капіталу в структурі фінансових ресурсів вітчизняних суб'єктів готельно-ресторанної індустрії зумовила критично низькі, а подекуди - катастрофічні значення коефіцієнта автономії (рис. 10). У 2015-2017 рр. значення цього показника фактично дорівнювало нулю, що означає повну залежність вітчизняних підприємств від залучених і запозичених коштів. Навіть у найбільш сприятливому з погляду забезпеченості власним капіталом 2013 році, його питома вага складала лише 37 % загального обсягу фінансових ресурсів, що є суттєво нижчим від нормативного значення у 50 %, яке вважається безпечним із позицій фінансової стійкості підприємства. Максимальним значенням коефіцієнта автономії в наступні роки було 17 %, що не дає підстав говорити про досягнення належного рівня фінансової стійкості підприємств індустрії гостинності. Описана структура капіталу є свідченням високого рівня фінансових ризиків, обмежених платоспроможності і кредитоспроможності, що в комплексі робить малоімовірним забезпечення стабільного функціонування вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

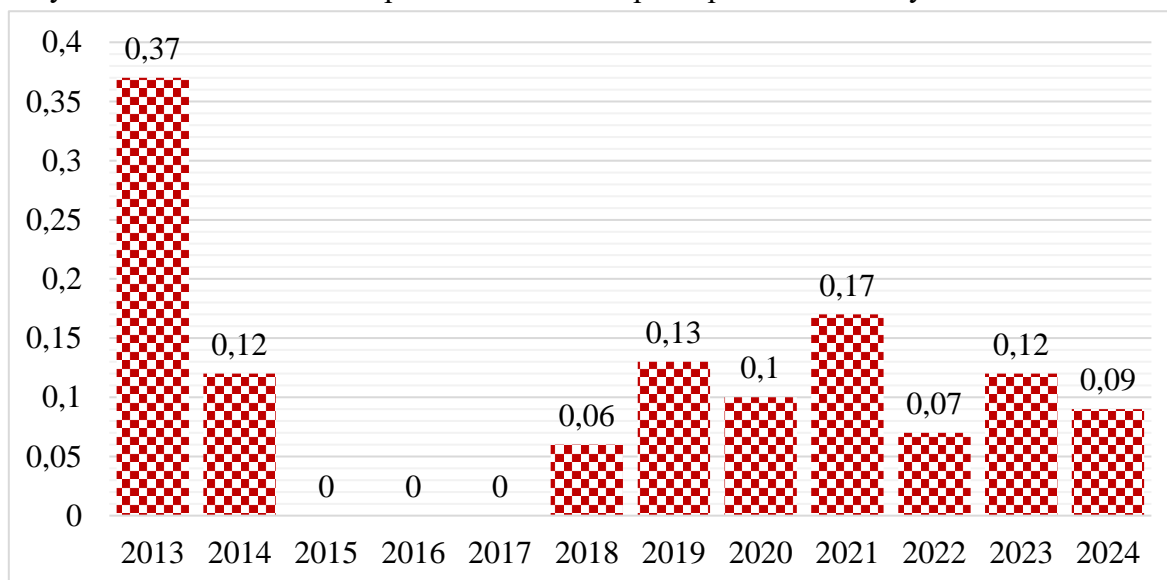


Рис. 10. Динаміка коефіцієнта автономії вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором за даними [3].

У галузевому розрізі кращими виглядають показники фінансової стійкості вітчизняного ресторанного бізнесу (рис. 11). Водночас відзначимо, що така ситуація зумовлена не реальним покращенням забезпеченості підприємств власним капіталом і належними показниками їх фінансової стійкості, а критично низьким рівнем показника фінансової

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

стійкості суб'єктів тимчасового розміщування. Незадовільний фінансовий стан готельного сектору зводить нанівець спроби визначити хоча б відносний прогрес у галузі й перетворює подібні порівняння в доволі умовні.

Аналіз показників фінансової стійкості вітчизняних підприємств готельно-ресторанної індустрії дає підстави зробити висновок про відсутність у них не лише достатнього, а й мінімально необхідного запасу фінансової міцності й фінансової автономії. Високий ступінь залежності від короткострокових позикових ресурсів суттєво обмежує наявні можливості підприємств готельно-ресторанного бізнесу щодо формування стабільної фінансової бази, достатньої для їх безперервного функціонування і стратегічного розвитку.



Рис. 11. Порівняльна динаміка коефіцієнта автономії вітчизняних підприємств готельного і ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором за даними [3].

Попри наявність окремих, позитивних у докризовий період тенденцій, наприклад, підвищення оборотності фінансових засобів, зростання капіталовіддачі, загальний фінансовий стан і його динаміка не можуть бути оцінені як сприятливі. Сформована в галузі структура капіталу, яка характеризується низькою забезпеченістю власними фінансовими ресурсами і домінуванням короткострокових зобов'язань, робить неможливими підтримання належного рівня ліквідності, своєчасне виконання фінансових зобов'язань, а також, за інших рівних умов, підвищує вартість позикових фінансових ресурсів, загрожує зниженням інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання, актуалізує ризики фінансових ускладнень і банкрутства. Все вищеперелічене є свідченням системних проблем у сфері фінансового забезпечення галузі, які потребують комплексного підходу до їх вирішення.

**Висновки і пропозиції.** Здійснений у статті аналіз фінансового забезпечення вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу показав наявність суттєвих проблем, які негативно впливають на фінансову стійкість та загальну ефективність їх функціонування. Незважаючи на зафіксований офіційною статистикою номінальний ріст загальної вартості фінансових ресурсів у сфері гостинності впродовж останнього десятиріччя, реальний стан справ лишається складним і характеризується серйозними структурними диспропорціями. Найгострішими проблемами, на наше переконання, є різке скорочення й без того низької частки власного капіталу й відповідне зростання залежності суб'єктів господарювання галузі від позикових ресурсів, передусім кредиторської заборгованості, тобто поступова втрата фінансової автономії з перспективою ймовірних банкрутств. Осо-

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

бливо несприятливою описана ситуація є в готельному бізнесі, де обсяг власного капіталу в окремі роки набуває від'ємних значень і накопичуються непокриті збитки. Водночас більша адаптивність ресторанного бізнесу до викликів сучасності дозволяє демонструвати порівняно кращі результати фінансової стійкості.

Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів галузі засвідчила в цілому низький рівень рентабельності капіталу. Проаналізовані в статті інші показники ефективності також характеризуються волатильністю упродовж усього досліджуваного періоду: зростанням у сприятливі роки й падінням у кризові. Це не дає можливості оцінити загальний стан фінансової забезпеченості підприємств готельно-ресторанного бізнесу України як позитивний, що свідчить про обмеженість їх можливостей щодо забезпечення стабільного розвитку й підвищення рівня конкурентоспроможності.

Метою нашого дослідження не є обґрунтування комплексу заходів, здатних забезпечити вирішення окреслених вище проблем, тож обмежимося визначенням пріоритетних напрямів їх розв'язання, які можуть стати предметом наступних досліджень. На нашу думку, на рівні суб'єктів господарювання насамперед потрібно активізувати процес формування власного капіталу: через підвищення ефективності господарської діяльності, активізацію інвестиційної діяльності, використання сучасних механізмів фінансування бізнесу. Не менш важливим напрямом у роботі підприємств галузі ми бачимо оптимізацію структури їх капіталу в напрямку зменшення залежності від короткострокових зобов'язань і підвищення рівня фінансової автономії підприємств галузі. Особливу увагу господарюючим суб'єктам слід приділити вдосконаленню процесу управління фінансовими ресурсами шляхом імплементації новітніх методів фінансового планування, прогнозування та контролю.

Важливою в системі управління фінансовими ресурсами підприємств готельно-ресторанного бізнесу України є і участь держави. Державна підтримка повинна концентруватися на створенні сприятливого інвестиційного середовища, побудові виваженої податкової політики, розвитку кредитних програм для сфери послуг, тобто всього того, що стимулюватиме підприємницьку активність в галузі в умовах сучасних викликів.

### Список використаних джерел

1. Новак У. П., Мандрик В. О., Говда Г. А. Фінансування готельно-ресторанного бізнесу в Україні: роль банківського кредитування. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 97-105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-13>.
2. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>.
3. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm).
4. Шлафман Н. Л., Лайко О. І. Стан та тенденції капіталізації підприємств України за видами економічної діяльності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 95 – 101. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2020/No6/95.pdf>.

### References

1. Novak, U. P., Mandryk, V. O., & Hovda, H. A. (2025). Finansuvannia hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini: rol bankivskoho kredytuvannia [Financing of the hotel and restaurant business in Ukraine: The role of bank lending]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, (8), 97–105. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-13>.
2. Bazhenova, S., Polohovska, Yu., & Kantsur, I. (2022). Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v umovakh syhodennia [Development of the hotel and restaurant business in today's conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>.
3. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Official website*. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm).

4. Shlafman, N. L., & Laiko, O. I. (2020). Stan ta tendentsii kapitalizatsii pidpriemstv Ukrainy za vydamy ekonomichnoi diialnosti [State and trends of capitalization of Ukrainian enterprises by types of economic activity]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: Realities of Time*, 6(52), 95–101. <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2020/No6/95.pdf>.

Дата першого надходження статті до видання: 02.02.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 11.02.2026

UDC 338.48:640.4:658.14(477)

### **Serhii Zelenskyi**

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

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

### **Nataliya Aleshugina**

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

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

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

### **Olena Zelenska**

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

**E-mail:** [elena\\_zelenska\\_5@ukr.net](mailto:elena_zelenska_5@ukr.net). **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>

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

## **ASSESSMENT OF FINANCIAL SECURITY AND THE EFFECTIVENESS OF FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT IN THE DOMESTIC HOTEL AND RESTAURANT SECTOR**

*This article examines the current state of financial support for enterprises in Ukraine's hotel and restaurant sector and identifies the main trends in the formation and utilisation of their financial resources in a context of economic instability. The relevance of the study stems from the fact that the effective functioning of hospitality industry enterprises depends to a large extent on the adequacy of financial resources, which ensure the possibility of upgrading the material and technical base, introducing innovative technologies, improving service quality and strengthening competitive positions in the market.*

*The paper analyses the dynamics of the formation of financial resources of enterprises in the hotel and restaurant sector of Ukraine over the last decade, and examines changes in the structure of their funding sources. It has been established that, despite the overall growth in the nominal volume of financial resources of enterprises in the hospitality industry, the real level of their financial provision remains insufficient and is characterised by significant structural imbalances. Particular attention is paid to the analysis of the capital structure of enterprises in the sector, which revealed a significant decrease in the share of own sources of financing and a simultaneous increase in the share of short-term liabilities, in particular trade payables. This situation indicates an increased dependence of enterprises on borrowed funds and a rise in the risks of financial instability.*

*The study examines in detail the specific features of the financial position of enterprises in the hotel and restaurant sectors. It has been found that the most challenging situation is characteristic of the hotel sector, where negative equity is observed in certain periods, resulting from the accumulation of unrecovered losses and a significant reliance on borrowed funds. In contrast, enterprises in the restaurant sector demonstrate relatively better indicators of financial stability and a greater ability to adapt in a changing business environment.*

*The study also analyses the efficiency of financial resource utilisation by enterprises in the hotel and restaurant industry based on indicators of profitability, return on capital and capital turnover. It has been established that the domestic hospitality industry is characterised by unstable dynamics in return on capital, which is due to the influence of external crisis factors, in particular military events, the COVID-19 pandemic and full-scale war. It is shown that up to 2021, there was an increase in return on capital and an acceleration in the turnover of financial resources; however, subsequent military events led to a decline in demand for hospitality industry services and a deterioration in the performance of enterprises.*

*The findings of the study lead to the conclusion that the capital structure of enterprises in Ukraine's hotel and restaurant sector is far from optimal, which has a negative impact on their financial stability, investment attractiveness and ability to ensure sustainable development. The need to improve mechanisms for generating financial resources, optimise capital structure and enhance the efficiency of financial resource management in hospitality industry enterprises has been substantiated, with the aim of strengthening their financial stability and ensuring the sustainable development of the sector.*

**Keywords:** financial security; hotel and restaurant business; economic instability; military challenges; capital structure; equity; borrowed funds; capital turnover; return on capital; efficiency of use of financial resources.

Table: 2. Fig.: 11. References: 4.