

## Фінансовий менеджмент у готельно-ресторанній справі: проблеми та перспективи

*Іваненко Валентина Олександрівна<sup>1</sup>, Скриннік Вікторія Ігорівна<sup>2</sup>,  
Лукашевич Юлія Леонідівна<sup>3</sup>*

Отримано	Секція	УДК
16.05.2024	Економіка	640.4:338.521.1:336.76

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11202077>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** Фінансовий менеджмент є одним із найважливіших аспектів готельно-ресторанного бізнесу, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів та стає зростання. У статті розглядаються сучасні виклики, з якими доводиться стикатися фінансовим менеджерам у цьому секторі, а також аналізуються потенційні шляхи для подальшого розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена особливостями індустрії гостинності, яка характеризується коливаннями споживчих уподобань, змінами в законодавстві та економічною невизначеністю. Незважаючи на свою важливість, фінансовий менеджмент в готелях і ресторанах часто зіштовхується зі значними перешкодами, такими як збільшення операційних витрат, висока конкуренція та необхідність підтримувати якість обслуговування в умовах бюджетних обмежень.

Мета статті – визначити головні фінансові виклики, з якими на сьогодні зіткнулися підприємства готельно-ресторанного бізнесу, та запропонувати стратегії для їх подолання. На підставі комплексного аналізу наявної наукової літератури та зібраних матеріалів у дослідженні проаналізовано різні практики фінансового менеджменту, які застосовують учасники цієї галузі, а також їх ефективність у розв'язанні виявлених проблем.

Результати виявили, що саме тоді, як багато готелів і ресторанів застосовують традиційні методи управління фінансами, зокрема бюджетування й контроль витрат, зростає необхідність у застосуванні більш інноваційних підходів. Такі фактори, як технологічний прогрес, аналітика даних та сталі практики, дедалі більше впливають на прийняття фінансових рішень у галузі.

Ефективне управління фінансами має важливе значення для довгострокової рентабельності готелів і ресторанів. Завдяки інноваціям та проактивним стратегіям підприємства можуть підвищити свої фінансові показники й адаптуватися до змін

<sup>1</sup> кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи, соціально-психологічний факультет, Житомирський державний університет імені Івана Франка, ivanenko2112@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2231-8485>

<sup>2</sup> доктор філософії з харчових технологій (PhD), доцент, кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, факультет торговельно-підприємницької та митної діяльності, Державний біотехнологічний університет, v\_fedak@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-6191-5640>

<sup>3</sup> кандидат історичних наук, доцент кафедри професійної освіти, факультет фінансово економічної і професійної освіти, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, lukashevichy1551@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-8336-3904>

ринкової кон'юнктури. Проте розв'язання фінансових проблем вимагає співпраці усіх учасників процесу, зокрема органів влади, галузевих асоціацій та фінансових установ.

У перспективі подальші наукові дослідження мають зосередитися на вивченні нових тенденцій у фінансовому управлінні в секторі гостинності, зокрема впливі діджиталізації на управління доходами, ролі екологічної стійкості в прийнятті фінансових рішень та інтеграції рішень у сфері фінансових технологій (FinTech).

**Ключові слова:** управління витратами, фінансова стратегія, ресторанний бізнес, бюджетування, інвестиції, фінансовий аналіз, оптимізація доходів.

### **Financial Management in Hotel and Restaurant Business: Issues and Perspectives**

**Annotation.** Financial management is one of the most crucial aspects of the hotel and restaurant business, ensuring efficient resource allocation and sustainable growth. This article discusses the contemporary challenges faced by financial managers in this sector, as well as analyzes potential avenues for further development.

The relevance of this research is driven by the peculiarities of the hospitality industry, characterized by fluctuations in consumer preferences, legislative changes, and economic uncertainty. Despite its importance, financial management in hotels and restaurants often encounters significant obstacles, such as rising operational costs, high competition, and the need to maintain service quality within budget constraints.

The aim of this article is to identify the main financial challenges currently faced by hotel and restaurant enterprises and to propose strategies for overcoming them. Based on a comprehensive analysis of existing scientific literature and collected materials, the study examines various financial management practices employed by industry participants and their effectiveness in addressing identified issues.

The results indicate that while many hotels and restaurants utilize traditional financial management methods such as budgeting and expenditure control, there is a growing need for more innovative approaches. Factors such as technological advancement, data analytics, and best practices increasingly influence financial decision-making in the industry.

Effective financial management is crucial for the long-term profitability of hotels and restaurants. Through innovations and proactive strategies, enterprises can enhance their financial performance and adapt to changes in market conditions. However, resolving financial issues requires collaboration among all stakeholders, including government bodies, industry associations, and financial institutions.

In the future, further scientific research should focus on studying new trends in financial management in the hospitality sector, including the impact of digitization on revenue management, the role of environmental sustainability in financial decision-making, and the integration of solutions in the field of financial technologies (FinTech).

**Keywords:** cost management, financial strategy, restaurant business, budgeting, investments, financial analysis, revenue optimization.

### **Вступ**

Готельно-ресторанний бізнес є складним і конкурентним сектором, який вимагає ефективного фінансового управління для забезпечення прибутковості, стабільності та зростання. Водночас, зважаючи на складність операційних витрат, потоків доходів та ринкових змін, багато закладів зазнають значних проблем з ефективним управлінням своїми фінансами. Від бюджетування й контролю витрат до оптимізації доходів та інвестиційних рішень – управління фінансовим середовищем в індустрії гостинності може бути досить складним завданням. З огляду на це, знання ключових проблем, з якими доводиться стикатися при управлінні фінансами в цьому контексті, має важливе

значення для розробки стратегій зменшення ризиків і використання нових можливостей.

Питання фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі є дуже актуальним через його безпосередній вплив на успішність і довгостроковість функціонування закладів у сфері гостинності [1, с. 59]. Ефективні практики фінансового менеджменту можуть сприяти підвищенню прибутковості, покращенню операційної ефективності та забезпеченню стійкості в галузі, яка відома своєю низькою маржею прибутку та високими операційними витратами. З появою нових технологій, зміною споживчих уподобань та активізацією глобальних економічних тенденцій потреба в інноваційних фінансових стратегіях та інструментах стає все більш актуальною. Досліджуючи виклики та перспективи фінансового менеджменту зазначеного сектору, учасники цього процесу можуть ознайомитися з найкращими практиками, дотриманням нормативних вимог та новими тенденціями, що дозволить їм приймати обґрунтовані рішення й забезпечувати конкурентні переваги в умовах сучасного ринкового середовища.

Останні наукові дослідження й публікації у сфері фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі висвітлюють проблеми й можливості, з якими стикаються заклади цього сектору [2, с. 265]. Такі науковці, як Н. Небаба [2] та Л. Чепурда [3], зробили значний внесок у дослідження проблем фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі.

Однією з важливих тем останніх наукових досліджень є вплив технологічних інновацій на практику фінансового менеджменту в готелях і ресторанах [4, с. 30]. Так, А. Івашенко, В. Молоченко [5, с. 16] досліджували трансформацію процесів прийняття фінансових рішень, зумовлену досягненнями в аналітиці даних, хмарних обчисленнях і штучному інтелекті. Ці технології пропонують нові можливості для покращення прогнозування, оптимізації витрат та управління доходами. Водночас залишаються нерозв'язаними питання щодо інтеграції цих технологій в наявні фінансові системи та потенційних наслідків для руху трудових ресурсів.

С. А. Нестеренко, Н. О. Бочарова [6, с. 85] досліджували роль ініціатив сталого розвитку у фінансовому управлінні в індустрії гостинності. Сталі практики не лише сприяють збереженню навколишнього середовища, але й мають фінансові наслідки, такі як зниження операційних витрат завдяки заходам з енергоефективності або залучення екосвідомих споживачів [7, с. 49]. Попри зростання рівня обізнаності щодо питань сталого розвитку, залишаються проблеми з ефективним впровадженням та вимірюванням фінансового впливу цих ініціатив.

Ще однією сферою уваги в контексті нещодавніх досліджень є важливість фінансової грамотності серед менеджерів та персоналу готелів і ресторанів. Наукові розвідки О. Круковської та її колег [8, с. 13] показали взаємозв'язок між рівнем фінансової грамотності та ефективністю бізнесу. Організації, які інвестують у програми фінансової освіти для своїх співробітників, як правило, приймають більш обґрунтовані рішення і досягають кращих фінансових результатів. Водночас недоліки у фінансовій грамотності залишаються поширеними в галузі, особливо серед персоналу, який обслуговує клієнтів, що вказує на необхідність проведення цілеспрямованих навчальних ініціатив.

Як відомо, пандемія COVID-19 значно вплинула на сучасні напрями досліджень у сфері фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Науковці [9] досліджують фінансову стійкість готелів та ресторанів в умовах постійних коливань у попиті, ланцюгах постачання та регуляторному середовищі. Незважаючи на те, що деякі заклади застосовують інноваційні стратегії, щоб забезпечити своє функціонування і навіть розвиток під час пандемії, залишаються нерозв'язаними питання щодо

довгострокового відновлення, управління боргами та зменшення ризиків у післяпандемічному світі.

Однією з нових тенденцій у готельному та ресторанному бізнесах є збільшення уваги до управління ризиками та фінансової стійкості після зовнішніх потрясінь, таких як стихійні лиха, економічні спади та геополітична нестабільність. Такі дослідники, як І. О. Банєва [10] та В. В. Постова [11], вивчають стратегії виявлення та пом'якшення фінансових ризиків в індустрії гостинності, зокрема впровадження страхових продуктів, диверсифікацію потоків доходів та розробку сценаріїв розвитку подій. Разом із тим залишаються нерозв'язаними питання щодо інтеграції управління ризиками в більш масштабні системи фінансового менеджменту та розподілу ресурсів для стратегій зменшення ризиків.

Вплив зміни споживчих уподобань та демографічних тенденцій на практику фінансового менеджменту в готелях і ресторанах вивчали Т. С. Смовженко, О. І. Коркуна [12, с. 157]. Наприклад, збільшення кількості мандрівників-міленіалів та покоління Z призвело до збільшення попиту на індивідуальний підхід, цифрові способи оплати та екологічно чисті ресторани. Вивчення й адаптація до цих нових уподобань вимагає інвестицій у дослідження ринку, інноваційні продукти та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Нещодавні наукові дослідження [12] виявили важливість співпраці та обміну знаннями між учасниками індустрії гостинності для розв'язання спільних фінансових проблем. Такі організації, як Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP), сприяють проведенню форумів для професіоналів індустрії, науковців та політиків для обміну думками й найкращими практиками. Щоправда, залишаються нерозв'язаними питання щодо масштабованості й сталості спільних зусиль, особливо в контексті конкурентного тиску та розбіжностей в інтересах учасників.

Мета дослідження – визначити головні фінансові виклики, з якими на сучасному етапі зіткнулися підприємства готельно-ресторанного бізнесу, та запропонувати шляхи їх подолання.

Відповідно до мети нами були сформульовані наступні завдання: здійснити комплексний огляд наявної літератури щодо фінансових викликів, з якими стикаються підприємства готельно-ресторанного бізнесу; визначити зовнішні фактори, такі як економічні тенденції, регуляторні зміни та ринкова конкуренція, що сприяють виникненню фінансових проблем у галузі; розробити систему заходів та рекомендацій для розв'язання виявлених фінансових проблем з урахуванням унікальних особливостей готельно-ресторанного бізнесу.

### **Матеріали та методи**

Під час проведення дослідження було використано метод аналізу літератури для огляду наявних наукових праць, доповідей та актуальних публікацій, що стосуються проблем фінансового менеджменту в секторі гостинності. Цей метод дозволив отримати повне уявлення про історичні передумови, теоретичні засади та емпіричні результати, пов'язані з фінансовими проблемами, з якими доводиться мати справу підприємствам готельно-ресторанного бізнесу.

Наукове абстрагування було застосовано для зведення складних фінансових концепцій та управлінських практик до загальних принципів і теоретичних моделей, які можна застосувати до конкретного контексту готельно-ресторанної індустрії.

Метод порівняння був використаний для вивчення практики фінансового менеджменту в різних сферах готельно-ресторанного бізнесу, а також для порівняння ефективності та результатів різних стратегій і підходів. За допомогою порівняльного аналізу було зроблено спробу виявити схожості й відмінності у фінансовій діяльності,

визначити найкращі практики, а також дослідити нові тенденції та перспективи вдосконалення фінансового менеджменту в готельно-ресторанному секторі.

### Результати

Фінансовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі має важливе значення для досягнення успіху та сталого розвитку будь-якого закладу індустрії гостинності. Це набір принципів, стратегій і практик, які спрямовані на ефективне управління фінансовими ресурсами для досягнення цілей організації, забезпечуючи при цьому прибутковість, ліквідність і довгострокове економічне зростання. Для менеджерів готелів та ресторанів важливо володіти основними поняттями й принципами фінансового менеджменту, щоб приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати розподіл ресурсів та правильно реагувати на виклики, що постають перед галуззю.

Одним із фундаментальних понять у фінансовому менеджменті є бюджетування. Бюджетування передбачає прогнозування майбутніх доходів і витрат, постановку фінансових цілей і відповідний розподіл ресурсів. У готельно-ресторанному бізнесі створення комплексного бюджету має важливе значення для планування операцій, контролю витрат і збільшення прибутку. Він дозволяє менеджерам виявляти сфери перевитрат, впроваджувати заходи з економії коштів і забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів [13].

Ще одним важливим елементом є управління доходами, яке спрямоване на збільшення прибутку шляхом стратегічного ціноутворення на продукти та послуги з урахуванням попиту, сезонності та ринкових тенденцій. В індустрії гостинності управління доходами відіграє визначальну роль в оптимізації цін на номери, меню та інших потоків надходжень, щоб забезпечити максимальну прибутковість і водночас конкурентоспроможність на ринку. Менеджери готелів і ресторанів використовують різні методи, такі як динамічне ціноутворення, прогнозування попиту та управління прибутковістю, для досягнення оптимальних результатів у сфері доходів.

Контроль витрат є фундаментальним аспектом фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Він передбачає моніторинг та управління витратами, щоб забезпечити їх відповідність бюджету та очікуваним доходам. Заходи щодо контролю за витратами можуть охоплювати укладання більш вигідних контрактів із постачальниками, скорочення відходів, оптимізацію рівня запасів та впорядкування операційних процесів. Ефективно контролюючи витрати, керівники готелів і ресторанів можуть підвищити прибутковість і зберегти фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Фінансовий аналіз – інший важливий компонент фінансового менеджменту в індустрії гостинності. Він містить оцінку фінансових показників, виявлення тенденцій та прийняття рішень на основі аналізу даних для покращення бізнес-результатів. Інструменти фінансового аналізу, такі як аналіз коефіцієнтів, трендовий аналіз і дисперсійний аналіз, дозволяють менеджерам оцінити фінансовий стан бізнесу, визначити сфери для удосконалення й розробити стратегії для зростання. Регулярно аналізуючи фінансові дані, керівники готелів і ресторанів можуть виявити можливості для збільшення доходів, зниження витрат і поліпшення загальних фінансових показників [3, с. 29].

Управління грошовими потоками теж має важливе значення для фінансового стану готельно-ресторанного бізнесу. Воно передбачає управління надходженням і відтоком грошових коштів для забезпечення достатнього рівня ліквідності для задоволення операційних потреб і виконання фінансових зобов'язань. Ефективне управління грошовими потоками включає їх прогнозування, моніторинг дебіторської та кредиторської заборгованості, а також реалізацію стратегій, спрямованих на



підвищення ефективності грошових потоків. Керівники готелів і ресторанів можуть використовувати такі методи, як прогнозування грошових потоків, управління оборотним капіталом і бюджетування грошових потоків, щоб підтримувати достатній рівень ліквідності та уникати фінансових проблем.

Ще одним важливим елементом фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі є управління ризиками. Він передбачає виявлення, оцінку та зменшення ризиків, які можуть вплинути на фінансові показники й репутацію організації. Ризиками в індустрії гостинності є економічні спади, зміни в уподобаннях споживачів, конкурентний тиск і проблеми з дотриманням нормативних вимог. Керівники готелів і ресторанів мають застосовувати стратегії управління ризиками, такі як диверсифікація, страхування та планування на випадок непередбачуваних ситуацій, щоб мінімізувати вплив ризиків і забезпечити безперервність бізнесу.

Фінансовий менеджмент у готельно-ресторанному секторі вимагає виваженого підходу через специфіку та особливості галузі, а також динаміку її розвитку. Цей сектор працює у висококонкурентному середовищі, що характеризується коливанням попиту, сезонністю та мінливими споживчими вподобаннями. Як наслідок, стратегії управління фінансами повинні бути адаптовані до цих особливостей, забезпечуючи при цьому прибутковість і стійкість.

Фінансовий аналіз відіграє головну роль у готельно-ресторанному бізнесі, слугуючи інструментом для оцінювання результатів діяльності, виявлення тенденцій та прийняття обґрунтованих рішень. Цей аналіз охоплює різні аспекти, зокрема доходи, витрати, прибутковість, ліквідність та ефективність. Менеджери покладаються на фінансовий аналіз, щоб оцінити фінансовий стан своїх закладів, визначити сфери для покращення та розробити стратегії для підвищення загальної ефективності.

Одним з основних напрямів фінансового аналізу для готелів і ресторанів є аналіз доходів. Він передбачає вивчення потоків доходів із різних джерел, таких як бронювання номерів, продаж їжі та напоїв, а також допоміжних послуг. Аналіз доходів допомагає менеджерам визначити фактори зростання доходів, виявити можливості для перепродажу та оптимізувати цінові стратегії, щоб максимізувати прибутковість. Аналізуючи тенденції доходів у часі, менеджери можуть приймати рішення на основі даних, що сприятимуть збільшенню доходів і зростанню бізнесу [7, с. 50].

Аналіз витрат – ще один важливий компонент фінансового менеджменту в готельно-ресторанному секторі. Він передбачає детальний аналіз витрат у різних операційних сферах, зокрема на оплату праці, харчові продукти й напої, комунальні послуги, технічне обслуговування та маркетинг. Аналіз витрат допомагає виявити можливості для економії коштів, оптимізувати операції й підвищити рентабельність. Уважно стежачи за витратами та впроваджуючи заходи щодо контролю за ними, менеджери можуть зберегти прибутковість і зменшити фінансові ризики в конкурентному ринковому середовищі [14, с. 27].

Аналіз прибутковості має важливе значення для оцінки загальних фінансових результатів діяльності готелів і ресторанів. Він передбачає оцінку таких показників прибутковості, як маржа валового прибутку, маржа чистого прибутку та рентабельність інвестицій. Крім того, допомагає менеджерам зрозуміти прибутковість різних сегментів їхнього бізнесу, визначити сильні та слабкі сторони, а також ефективно розподілити ресурси для максимізації прибутку. Аналізуючи тенденції та контрольні показники прибутковості, менеджери можуть визначити можливості для покращення та впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення прибутковості з плином часу.

Аналіз ліквідності має важливе значення для забезпечення фінансової стабільності готелів і ресторанів. Він передбачає оцінку здатності організації виконувати короткострокові фінансові зобов'язання й підтримувати адекватний грошовий потік. Аналіз ліквідності допомагає менеджерам виявляти потенційні розриви в грошових

потоках, ефективно управляти оборотним капіталом і приймати обґрунтовані рішення щодо фінансування та інвестицій. Підтримуючи достатній запас ліквідності та оптимізуючи методи управління грошовими потоками, менеджери можуть захистити себе від фінансових проблем і забезпечити безперервність бізнесу.

Аналіз ефективності зосереджений на оцінюванні операційної ефективності та продуктивності готелів і ресторанів. Він передбачає оцінку ключових показників ефективності, таких як дохід на вільний номер (RevPAR), середній розмір чека, продуктивність праці та оборотність запасів. Аналіз ефективності допомагає менеджерам виявити слабкі місця, оптимізувати процеси та покращити використання ресурсів, щоб підвищити загальну ефективність та продуктивність. Оптимізуючи операційну ефективність, управлінці можуть зменшити витрати, підвищити продуктивність та покращити конкурентоспроможність своїх закладів на ринку [15, с. 95].

Фінансовий менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі пов'язаний із численними викликами (табл. 1), які потребують уважного вивчення й прийняття стратегічних рішень. Ці заклади можуть бути прибутковими підприємствами, але вони водночас зазнають специфічних фінансових ризиків, які можуть вплинути на їхню прибутковість і довгострокову стабільність.

Таблиця 1

### Проблеми розвитку фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі

Проблема	Її характеристика
Сезонність	Коливання попиту, зумовлені сезонними змінами, можуть ускладнити ефективне управління грошовими потоками в готелях і ресторанах. Піки та спади в бізнесі можуть призвести до виснаження фінансових ресурсів і вимагають особливо уважного планування
Контроль витрат	Баланс між якістю та економічною ефективністю має визначальне значення в індустрії гостинності. Контроль витрат, пов'язаних із харчуванням, робочою силою, комунальними послугами та технічним обслуговуванням, без шкоди для якості обслуговування може бути постійно складним завданням
Управління доходами	Збільшення доходів при збереженні конкурентоспроможних цін потребує продуманих стратегій. Такі фактори, як динамічне ціноутворення, прогнозування попиту та ефективний маркетинг, відіграють найважливішу роль в управлінні доходами
Капітальні інвестиції	Готелі та ресторани нерідко потребують значних початкових капіталовкладень у нерухомість, обладнання та реконструкцію. Ефективне управління цими інвестиціями з одночасним забезпеченням прибутковості може бути непростим завданням, особливо для стартапів і підприємств, що розширюються
Управління боргом	Придбання та управління боргом для зростання або операційних потреб є поширеним явищем в індустрії гостинності. Балансування рівня боргу з грошовими потоками та прибутковістю має важливе значення для уникнення надмірного залучення позикових коштів та фінансової нестабільності
Дотримання нормативних вимог	Дотримання різних нормативних вимог, зокрема трудового законодавства, санітарних норм і правил, а також податкового законодавства, ускладнює фінансовий менеджмент. Недотримання регуляторних вимог може призвести до штрафів, юридичних проблем та репутаційних втрат

Технологічна інтеграція	Впровадження та інтеграція технологічних рішень для управління фінансами, таких як бухгалтерське програмне забезпечення, системи касових терміналів та інструменти управління доходами, вимагає інвестицій та досвіду для оптимізації ефективності та точності
Навчання й розвиток персоналу	Важливо, щоб співробітники розуміли фінансові процеси та свою роль у контролі витрат і генеруванні доходів. Постійні програми навчання та розвитку можуть підвищити фінансову грамотність та операційну ефективність
Економічна нестабільність	Коливання в економіці, курси валют і геополітичні події можуть впливати на споживчі витрати й витрати бізнесу
Конкуренція	Висока інтенсивність конкуренції в індустрії гостинності чинить тиск на норму прибутку і вимагає постійних інновацій та диференціації

Джерело: сформовано авторами за [14;15]

Однією з основних проблем фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі є нестабільність доходів. Коливання попиту через сезонність, економічні умови та зовнішні фактори, такі як стихійні лиха чи пандемії, можуть суттєво вплинути на потоки доходів. Готелі й ресторани повинні боротися з піковими сезонами та періодами високого попиту, а також з періодами низької заповнюваності або відвідуваності. Управління волатильністю доходів вимагає ефективного прогнозування, динамічних стратегій ціноутворення та диверсифікації джерел доходу, щоб пом'якшити вплив коливань попиту на фінансові показники.

Контроль витрат – ще один суттєвий виклик для керівників готелів та ресторанів. Операційні витрати в індустрії гостинності можуть бути значними й складатися з таких витрат, як оплата праці, харчові продукти та напої, комунальні послуги, технічне обслуговування, маркетинг та накладні витрати. Управління цими витратами при збереженні якості обслуговування та рівня задоволеності гостей є складним балансуванням. Зростання витрат, тиск на заробітну плату та нестабільність у ланцюжку постачань можуть ще більше ускладнити завдання управління витратами. Керівники готелів і ресторанів мають вживати надійних заходів контролю витрат, укладати вигідні контракти з постачальниками, оптимізувати операційну ефективність і вивчати ініціативи з економії витрат, щоб захистити прибуток і фінансову стійкість [16, с. 92].

Управління грошовими потоками є постійною проблемою для багатьох готелів і ресторанів. Підтримка достатнього рівня ліквідності для покриття щоденних операційних витрат, боргових зобов'язань та інвестиційних потреб має важливе значення для фінансової стабільності. Волатильність грошових потоків може виникати через такі фактори, як сезонність, нерегулярні платіжні цикли та непередбачувані витрати. Неefективне управління грошовими потоками може призвести до проблем з ліквідністю, дефіциту коштів і труднощів у погашенні короткострокових фінансових зобов'язань. Готелі та ресторани повинні впроваджувати ефективні методи прогнозування грошових потоків, оптимізувати управління оборотним капіталом і розробляти плани на випадок непередбачуваних ситуацій, щоб забезпечити достатній рівень ліквідності та зменшити ризики, пов'язані з грошовими потоками.

Управління боргом – інша проблема, з якою часто стикаються готелі та ресторани. Багато закладів використовують позикові кошти для фінансування капітальних інвестицій, проектів із розширення та операційних витрат. Але надмірний рівень заборгованості, високі відсоткові платежі та зобов'язання з обслуговування боргу можуть спричинити дефіцит фінансових ресурсів і знизити прибутковість. До того ж економічні спади або несприятливі ринкові умови можуть підвищити ризик дефолту або



неплатоспроможності. Керівники готелів і ресторанів повинні здійснювати ефективне управління своїми борговими зобов'язаннями, контролювати рівень заборгованості та вивчати можливості реструктуризації або рефінансування боргу, щоб зменшити фінансову напругу та зберегти фінансову гнучкість [17, с. 126].

Управління ризиками є важливим аспектом фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Такі заклади стикаються з різними ризиками, зокрема ринковим, операційним, регуляторним та репутаційним. Зовнішні фактори, такі як зміни в уподобаннях споживачів, конкурентний тиск, технологічний прогрес та геополітичні події, можуть також створювати значні ризики для фінансових показників. Керівники готелів і ресторанів повинні впроваджувати комплексні стратегії управління ризиками, здійснювати їх оцінку й розробляти плани на випадок непередбачуваних обставин, щоб ефективно виявляти, оцінювати та пом'якшувати ризики.

Розвиток фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі має важливе значення для стимулювання зростання, підвищення прибутковості й забезпечення стійкості в умовах усе більшої конкуренції та динамічного розвитку галузі. З розвитком технологій, зміною споживчих уподобань і коливанням ринкових тенденцій управлінці готелів і ресторанів мають адаптувати свої практики фінансового менеджменту, щоб скористатися можливостями та подолати виклики. Є кілька ключових перспектив (табл. 2), які дають уявлення про майбутній напрям розвитку фінансового менеджменту в готельно-ресторанному секторі.

Таблиця 2

### Перспективи розвитку фінансового менеджменту в готельно-ресторанній справі

Ключові перспективи розвитку	Їх опис
Технологічна інтеграція	Застосування передових технологій, таких як хмарне облікове програмне забезпечення, інструменти аналізу даних та автоматизовані системи управління доходами, може підвищити ефективність, точність і швидкість прийняття рішень у процесах фінансового менеджменту
Стратегічне управління витратами	Впровадження ефективних заходів щодо контролю витрат, зокрема систем управління запасами, енергоефективних практик та оптимізації штатного розкладу, може допомогти мінімізувати витрати без шкоди для якості обслуговування й задоволеності гостей
Оптимізація доходів	Впровадження складних стратегій управління доходами, таких як динамічне ціноутворення, методи підвищення продажів і цільові маркетингові кампанії, може збільшити потоки доходів і прибутковість, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність на ринку
Фінансова підготовка та освіта	Інвестиції в комплексні програми фінансової підготовки для співробітників усіх рівнів можуть підвищити фінансову грамотність, сприяти формуванню культури підзвітності та розширити можливості співробітників ефективно контролювати витрати й генерувати прибутки
Використання сталих практик	Впровадження ініціатив зі сталого розвитку, таких як скорочення відходів, енергоощадження та використання місцевих інгредієнтів, не лише відповідає вподобанням споживачів, але й

	зменшує операційні витрати та підвищує довгострокову фінансову стійкість
Диверсифікація джерел доходу	Розширення джерел доходу за межі традиційних послуг гостинності, таких як кейтеринг, проведення заходів або партнерство з місцевим бізнесом можуть створити додаткові джерела доходу й пом'якшити ризики, пов'язані з сезонними коливаннями
Стратегічні партнерства	Співпраця зі взаємодоповнювальними бізнесами, такими як туристичні агенції, транспортні компанії чи платформи онлайн-бронювання, може створити ефект синергії, розширити охоплення ринку та відкрити нові можливості для отримання прибутку завдяки стратегічним партнерствам
Прийняття рішень на основі аналізу даних	Використання інструментів аналізу даних та бізнес-аналітики для аналізу фінансових показників, поведінки клієнтів і ринкових тенденцій дає змогу приймати обґрунтовані рішення, визначати сфери для вдосконалення та сприяти постійній оптимізації фінансових стратегій
Покращення якості обслуговування клієнтів	Пріоритетність надання унікального клієнтського обслуговування завдяки персоналізованому сервісу, інноваційним зручностям та незабутнім враженням від відвідування ресторанів може сприяти підвищенню лояльності клієнтів, отриманню позитивних відгуків та, зрештою, збільшенню доходів і прибутковості
Автоматизація дотримання нормативних вимог	Впровадження автоматизованих рішень для моніторингу дотримання нормативних вимог та звітності, таких як системи розрахунку заробітної плати із вбудованими податковими розрахунками та цифрові платформи для ведення діловодства, спрощує процеси, зменшує кількість помилок та забезпечує дотримання законодавчих вимог

Джерело: сформовано авторами за [17;18]

По-перше, використання технологій має першочергове значення для вдосконалення практики фінансового менеджменту в готелях і ресторанах. З появою інноваційних програмних рішень, інструментів аналізу даних та хмарних платформ управління можуть впорядкувати фінансові процеси, покращити процес прийняття рішень та підвищити ефективність. Автоматизація виконання щоденних завдань, таких як бухгалтерський облік, формування рахунків та нарахування заробітної плати, може дозволити керівникам зосередитися на стратегічних ініціативах та діяльності з доданою вартістю. Розширені аналітичні можливості дозволяють управлінцям отримати більше інформації про фінансові показники, поведінку клієнтів та ринкові тенденції, що дає їм змогу приймати рішення на основі даних, які сприятимуть зростанню бізнесу.

По-друге, впровадження принципів сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу має ключове значення для майбутнього розвитку фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Зважаючи на те, що екологічні проблеми й соціальна відповідальність стають дедалі важливішими для споживачів і зацікавлених сторін, готелі та ресторани мають інтегрувати принципи сталого розвитку у свої стратегії фінансового менеджменту. Це означає інвестиції в енергоефективні технології, скорочення відходів, використання місцевих та екологічно чистих джерел постачання, а також просування практики відповідального споживання. Впроваджуючи сталі практики, готелі та ресторани можуть не лише скоротити витрати й підвищити

операційну ефективність, але й залучити екологічно свідомих споживачів та диференціювати себе на ринку [18, с. 188].

По-третє, розвиток культури інновацій та креативності має важливе значення для досягнення досконалості фінансового управління в готельно-ресторанному бізнесі.

В умовах посилення конкуренції й зміни споживчих очікувань готелі та ресторани мають постійно впроваджувати інновації, щоб випереджати конкурентів. Це передбачає пошук нових джерел доходу, диверсифікацію продуктової пропозиції та впровадження нових бізнес-моделей. Фінансовий менеджмент відіграє важливу роль у підтримці інновацій шляхом ефективного розподілу ресурсів, вимірювання ефективності та оцінки доцільності нових ініціатив. Розвиваючи культуру інновацій, готелі та ресторани можуть адаптуватися до зміни ринкових умов, отримувати вигоду від нових тенденцій та зберігати конкурентну перевагу в галузі.

По-четверте, посилення співпраці та партнерства в межах галузі відкриває нові можливості для інновацій та зростання у сфері фінансового менеджменту. Співпраця між готелями, ресторанами, постачальниками та іншими учасниками може призвести до синергії, економії внаслідок масштабу та спільного використання ресурсів. Стратегічні партнерства можуть сприяти спільним маркетинговим ініціативам, можливостям перехресного просування та спільним закупівлям, що дає змогу учасникам знизити витрати, розширити охоплення ринку та підвищити конкурентоспроможність. До того ж співпраця може сприяти обміну знаннями, кращими практиками й колективному розв'язанню проблем, що сприяє постійному вдосконаленню та інноваціям у практиці фінансового менеджменту в галузі.

І, нарешті, інвестиції в розвиток персоналу та лідерських якостей мають визначальне значення для вдосконалення фінансового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Кваліфіковані й обізнані фінансові управлінці необхідні для прийняття стратегічних рішень, управління ризиками та оптимізації фінансових показників. Інвестиції в навчання, професійний розвиток та програми з наставництва можуть допомогти сформувати талановитий кадровий резерв фінансових фахівців, які володіють навичками й досвідом, необхідними для того, щоб успішно працювати в складних умовах індустрії гостинності. Водночас розвиток культури лідерства й надання керівникам можливості брати на себе відповідальність за ініціативи у сфері фінансового менеджменту може стимулювати інновації, сприяти співпраці та просувати індустрію в майбутнє.

### **Висновки**

Загалом, фінансовий менеджмент відіграє важливу роль в успішності та стійкості готельно-ресторанного бізнесу. Завдяки опануванню та застосуванню основних концепцій і принципів фінансового менеджменту, таких як бюджетування, управління доходами, контроль витрат, фінансовий аналіз, управління грошовими потоками та управління ризиками, менеджери можуть ефективно управляти фінансовими ресурсами, оптимізувати прибутковість і досягати довгострокових цілей зростання в конкурентній індустрії гостинності, що швидко змінює умови функціонування.

Фінансовий аналіз має важливе значення для ефективного управління фінансами в готельно-ресторанному секторі. Вивчаючи доходи, витрати, прибутковість, ліквідність та ефективність, управлінці можуть отримати важливу інформацію про фінансові показники свого бізнесу та приймати обґрунтовані рішення для стимулювання зростання й прибутковості.

Попри властиві галузі проблеми та невизначеність, наявні значні перспективи для покращення фінансових показників та стійкості через вживання проактивних заходів. Впроваджуючи інноваційні стратегії, використовуючи технології та розвиваючи культуру фінансової виваженості, готельно-ресторанний бізнес може зменшити ризики,

оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити прибутковість у довгостроковій перспективі.

### Список використаних джерел

1. Брикова Т. Готельно-ресторанний бізнес: тенденції галузі в умовах кризових явищ та перспективи повоєнного розвитку. *Економіка та управління підприємствами сфери гостинності*. 2023. № 1 (89). С. 53–67. Doi: 10.34025/2310-8185-2023-1.89.04.
2. Небаба Н., Разінькова М., Стелюк Н. Економіка та фінанси готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові перспективи*. 2022. № 9 (27). С. 260–269. Doi: 10.52058/2708-7530-2022-9(27)-260-269.
3. Чепурда Л., Осипенкова І., Сухенко В., Сухенко Є. Ключові аспекти управління якістю ISO 9001: 2015 у готельно-ресторанній індустрії. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. № 1 (11). С. 26–31. Doi: 10.32782/2708-4949.1(11).2024.5.
4. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Ефективність менеджменту готельно-ресторанного бізнесу: критерій фінансових результатів. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 28–33. Doi: 10.32702/2306-6806.2020.6.28.
5. Іващенко А. В., Молоченко В. В. Моделювання процесів управління закупівлею товарів у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 7(1). С. 14–17.
6. Нестеренко С. А., Бочарова Н. О., Ярчук А. В. Сучасні аспекти менеджменту й адміністрування в готельно-ресторанному бізнесі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1 (43). С. 82–87. Doi: 10.31388/2519-884X-2021-43-82-87.
7. Петрик І. В., Семчук Ж. В., Кошовий Б. П. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. № 22. С. 48–52. Doi: 10.5281/zenodo.3551234.
8. Круковська О. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. № 1 (11). С. 11–15. Doi: 10.32782/2708-4949.1(11).2024.2.
9. Wayan E. A., Koval, V.; Ni P. S.-S., Polyezhayev Y. Shifting consumers' sustainable behavior in the hospitality industry. *Second International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and Economic Matters (ICSF 2021)*. (Kryvyi Rih, May 19-21, 2021). Kryvyi Rih, 2021. № 280. Doi: 10.1051/e3sconf/202128002001.
10. Банєва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6–11. Doi: 10.31521/modecon.V36(2022)-01.
11. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 14. С. 63–67. Doi: 10.37320/2415-3583/14.12.
12. Смовженко Т. С., Коркуна О. І., Коркуна І. І., Цільник О. Я. Ризики інвестиційної діяльності в сфері туризму та готельно-ресторанному бізнесі. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 154–159. Doi: 10.36818/1562-0905-2019-4-16.
13. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16> (дата звернення: 04.05.2024).
14. Полінкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 4 (24). С. 24–29. Doi: 10.29038/2411-4014-2020-04-24-29.

15. Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес інформ.* 2023. № 6. С. 93–99. Doi: 10.32983/2222-4459-2023-6-93-99.
16. Милько І. П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. *Економічний форум.* 2019. № 4. С. 90–98. Doi: 10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14
17. Диха М.В. Соціальна сфера України в контексті забезпечення соціальної безпеки. *Сучасні питання економіки і права. Серія: Економічні науки.* 2020. № 1 (11). С. 119–128. URL: [https://kynu.edu.ua/arkhiv-zbirnykiv-naukovykh-prats-suchasni-rutannya-ekonomiky-i-prava-2011-2018-rr-/](https://kynu.edu.ua/arkhiv-zbirnykiv-naukovykh-prats-suchasni-rutannya-ekonomiky-i-prava-2011-2018-rr/) (дата звернення: 06.05.2024).
18. Мазуркевич І. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами на підприємствах індустрії гостинності. *Наукові інновації та передові технології.* 2022. № 11 (13). С. 183–192. Doi: 10.52058/2786-5274-2022-11(13)-183-192.