

Фінансове планування інвестиційної діяльності підприємств туристичної галузі України

Графська О. І.¹, Павленчик А. О.², Цільник О. Я.³,
Боєчко Л. А.⁴, Запісоцький А. І.⁵

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	338.48:336.64(477)
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18525279		

Анотація. Статтю присвячено комплексному аналізу фінансового планування інвестиційної діяльності підприємств туристичної галузі України в умовах глибоких кризових потрясінь, спричинених пандемією COVID-19, повномасштабною війною та одночасними трансформаційними процесами євроінтеграції. Обґрунтовано, що фінансове планування інвестицій у сучасних умовах виходить за межі внутрішньофірмового управлінського інструментарію та набуває значення стратегічного чинника відновлення і довгострокового розвитку туристичної галузі та національної економіки загалом. У роботі здійснено дефініювання фінансового планування інвестиційної діяльності як процесу поєднання інвестиційних рішень і механізмів залучення фінансових ресурсів, спрямованих на формування майбутніх доходів та оновлення активів підприємства. Проаналізовано особливості застосування методів фінансового планування інвестиційних проєктів у туризмі з урахуванням сезонності попиту, тривалих строків окупності, підвищеного рівня ризику та значної ролі нематеріальних активів. Досліджено динаміку інвестиційної активності туристичної галузі України у докризовий період, під час пандемії та в умовах війни, окреслено ключові втрати, структурні зміни й адаптаційні механізми, пов'язані з розвитком внутрішнього туризму та релокацією туристичних потоків. Значну увагу приділено впливу воєнних ризиків на фінансове планування інвестицій, необхідності застосування сценарного підходу, резервування коштів і використання страхових інструментів. Проаналізовано роль державної підтримки, дерегуляції, державно-приватного партнерства та євроінтеграційних процесів у формуванні сприятливішого інвестиційного середовища. Обґрунтовано доцільність використання інноваційних фінансових інструментів, зокрема зеленого фінансування та ESG-орієнтованих підходів, як чинників підвищення інвестиційної привабливості туристичних проєктів. Зроблено

¹ д.е.н., професор, професор кафедри економіки та менеджменту, ЗВО «Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського»
<https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>

² к.е.н., доцент, доцент кафедри ЛДУФК імені Івана Боберського, доцент кафедри інформатики та кінезіології,
<https://orcid.org/0000-0002-2205-1883>

³ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»
<https://orcid.org/0009-0007-7004-8447>

⁴ магістр за спеціальністю «Право», Національний університет «Львівська Політехніка»
<https://orcid.org/0009-0005-5704-9141>

⁵ аспірант Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського
<https://orcid.org/0009-0000-4330-8943>

висновок, що системне, гнучке та стратегічно орієнтоване фінансове планування інвестицій є передумовою переходу туристичної галузі України від етапу виживання до етапу сталого післявоєнного розвитку.

Ключові слова: фінансове планування, інвестиційна діяльність, туристична галузь, інвестиційні проекти, воєнні ризики, євроінтеграція, сталий розвиток, державна підтримка.

Financial Planning of Investment Activities of Enterprises in the Tourism Industry of Ukraine

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of financial planning of investment activities of enterprises in the tourism industry of Ukraine under conditions of profound crisis shocks caused by the COVID-19 pandemic, full-scale war, and simultaneous transformational processes of European integration. It is substantiated that financial planning of investments in the current environment goes beyond the framework of an internal managerial tool and acquires the role of a strategic factor in the recovery and long-term development of the tourism sector and the national economy as a whole. The paper provides a conceptual definition of financial planning of investment activity as a process that integrates investment decision-making with mechanisms for attracting financial resources aimed at generating future income and renewing enterprise assets. The specific features of applying financial planning methods to tourism investment projects are analysed, taking into account demand seasonality, long payback periods, an increased level of risk, and the significant role of intangible assets. The dynamics of investment activity in Ukraine's tourism sector in the pre-crisis period, during the pandemic, and under wartime conditions are examined, with emphasis on key losses, structural changes, and adaptation mechanisms related to the development of domestic tourism and the relocation of tourist flows. Particular attention is paid to the impact of war-related risks on investment planning, the necessity of a scenario-based approach, the formation of financial reserves, and the use of risk insurance instruments. The role of state support, deregulation, public-private partnerships, and European integration processes in shaping a more favourable investment environment is analysed. The expediency of using innovative financial instruments, including green finance and ESG-oriented approaches, as factors enhancing the investment attractiveness of tourism projects is substantiated. The study concludes that systematic, flexible, and strategically oriented financial planning of investments constitutes a key prerequisite for the transition of Ukraine's tourism industry from a survival phase to sustainable post-war development.

Keywords: financial planning, investment activity, tourism industry, investment projects, war-related risks, European integration, sustainable development, state support.

Вступ

Українська туристична галузь на сучасному етапі проходить через безпрецедентні випробування та трансформації. Галузь, що до 2019 року щорічно приймала близько 13–15 млн іноземних туристів [1], спершу зазнала глибокого спаду внаслідок пандемії COVID-19, а з 2022 року фактично була зупинена повномасштабною війною. За оцінками Міністерства фінансів, лише у 2022 році державний бюджет України недоотримав близько 30% запланованих доходів від туристичної індустрії [2]. Попри ці виклики, туризм залишається перспективним сектором, здатним стати драйвером післявоєнного відновлення економіки. Ухвалено Стратегію розвитку туризму та курортів до 2026 року [3], запущено програми державної підтримки для великих інвесторів, триває гармонізація нормативного поля з європейськими вимогами. Водночас ефективність цих зусиль значною мірою залежить від успішного фінансового планування інвестиційної діяльності на рівні окремих підприємств туристичного бізнесу.

Метою цієї роботи є науково-аналітичний огляд фінансового планування інвестицій туристичних підприємств України в сучасних умовах.

У ході викладу буде: 1) здійснено дефініювання ключових понять і розмежування споріднених категорій; 2) проаналізовано стан та особливості інвестиційної активності в туристичній галузі; 3) окреслено вплив трансформаційних чинників, воєнних викликів та євроінтеграції; 4) визначено напрями удосконалення фінансового планування інвестицій з урахуванням найкращих практик та сучасного контексту України.

Виклад базується на актуальних наукових та аналітичних джерелах 2020–2025 років, включаючи дослідження українських та зарубіжних фахівців, матеріали міжнародних організацій (ОЕСР, UNWTO, IMF тощо) та нормативно-правові акти.

Результати

Фінансове планування інвестиційної діяльності підприємства – це процес обґрунтування та розроблення фінансових планів для забезпечення реалізації інвестиційних проєктів, збалансування потреб у ресурсах та можливостей їхнього залучення. Інакше кажучи, фінансове планування інвестицій – це визначення поточних і перспективних потреб підприємства в інвестиційних ресурсах на певний плановий період та пошук оптимальних джерел їх фінансування. З погляду міжнародних стандартів обліку, інвестиційна діяльність підприємства охоплює операції з придбання та реалізації необоротних активів і фінансових інструментів, які не належать до оборотних коштів. Інвестиційні вкладення спрямовані на отримання майбутніх доходів і приводять до якісних та кількісних змін у структурі активів підприємства. Водночас мобілізація капіталу для цих інвестицій (залучення фінансових ресурсів) належить до фінансової діяльності і відображається у пасивах балансу [3]. Таким чином, планування інвестиційної діяльності органічно поєднує два аспекти – інвестування (розміщення капіталу) та фінансування (залучення коштів).

Фінансове планування інвестиційних проєктів здійснюється за допомогою системи фінансових планів і бюджетів, які відображають очікувані грошові потоки. У науковій літературі виділяють ключові завдання фінансового планування інвестиційної діяльності підприємства [3, 4, 5]:

- *Оцінка потреби в інвестиційних ресурсах* – визначення обсягу необхідних капіталовкладень для реалізації стратегічних проєктів розвитку (будівництво готелів, купівля обладнання, створення нових туристичних продуктів тощо).
- *Визначення джерел фінансування* – аналіз можливих джерел капіталу (власний прибуток, амортизація, позики, акціонерний капітал, гранти, державна підтримка тощо) та формування оптимальної структури фінансування.
- *Оцінка вартості капіталу* – розрахунок "ціни" кожного джерела фінансування (відсоткові ставки за кредитами, вимоги до дохідності акціонерів, альтернативна вартість власних коштів) і врахування цих витрат у плануванні.
- *Фінансове оцінювання інвестиційних проєктів* – прогнозування грошових потоків від проєкту, розрахунок показників ефективності (NPV, IRR, період окупності тощо) з урахуванням вартості залученого капіталу, а також оцінка ризиків та сценаріїв розвитку подій.
- *Складання детальних фінансових планів* – формування бюджету інвестиційної діяльності (плану надходжень і витрат за проєктом, графіку фінансування та повернення коштів) і інтеграція його до загального фінансового плану підприємства.

На практиці фінансове планування інвестицій може базуватися на двох методологічних підходах: методі нарахувань та касовому методі. Перший (традиційний) підхід орієнтований на облік фінансових результатів і визначає внутрішні джерела фінансування через показники прибутку, амортизації, резервів тощо [6]. Згідно з цим підходом, планування починається з прогнозу чистого прибутку та визначення його

частини, що може бути реінвестована, а також планування амортизаційних відрахувань і вивільнення оборотних коштів. Натомість касовий підхід фокусується на реальних грошових потоках: плануються *вхідні* потоки (надходження коштів від операційної діяльності, продажу активів, залучення інвестицій) та *вихідні* (інвестиційні витрати, погашення боргів) у межах проекту [7]. У сучасних умовах саме касовий підхід вважається більш придатним для антикризового планування інвестицій, оскільки дозволяє підприємству орієнтуватися на ліквідність і уникати розривів у фінансуванні. Зокрема, фахівці рекомендують, аби під час кризи туристичні підприємства особливий акцент робили на внутрішніх джерелах фінансування і не “заморожували” перспективні проекти розвитку, навіть за браку зовнішніх інвестицій. Практика показує, що саме компанії, які в умовах фінансової скрути продовжують інвестувати (в межах наявного внутрішнього ресурсу), краще зберігають свою конкурентоспроможність та позиції на ринку [8].

Туристичні підприємства як суб'єкти інвестування функціонують у різних організаційно-правових формах, що зумовлює специфіку їх інвестиційної діяльності. Сезонність попиту, висока залежність від зовнішніх чинників і значна роль нематеріальних активів впливають на фінансове планування та зумовлюють тривалі строки окупності інвестиційних проектів. Ефективність інвестицій у туризмі значною мірою залежить від макроекономічної ситуації, туристичних потоків, валютних коливань, регуляторних змін і форс-мажорних обставин, що потребує обов'язкового врахування ризиків і застосування сценарного аналізу.

Ще напередодні останніх криз туристична галузь України характеризувалася низькою інвестиційною активністю і невисокою привабливістю для капіталовкладень. За оцінками дослідників, до 2020 року більшість питань управління інвестиціями у сфері послуг не були належно вирішені [9]. Спостерігалася нестача стратегічного бачення та механізмів взаємодії між інвесторами і органами влади в туризмі. Обсяг залучених інвестицій був недостатнім для модернізації інфраструктури галузі, що стримувало формування якісного туристичного продукту. Приміром, станом на 2019 рік частка туризму у ВВП України становила лише ~3% (прямий внесок), тоді як у сусідніх європейських країнах цей показник був вищим [10]. За інтегральним аналізом 2008–2019 років інвестиційна привабливість туристичної сфери в Україні залишалася нерівномірною по регіонах: найпривабливішими для інвесторів стали Львівська область, Одеська область та м. Київ – ці регіони мали найкраще поєднання ресурсного потенціалу і ринкової інфраструктури [11]. Натомість багато інших областей потребували розвитку базової інфраструктури та просування свого туристичного бренду, щоби зацікавити інвесторів.

Пандемія COVID-19, що вибухнула у 2020 році, нанесла важкий удар по туристичній індустрії. В'їзний туризм в Україну скоротився у кілька разів: з 13,7 млн іноземних відвідувачів у 2019-му до близько 4 млн у 2021 році [1]. Значна частина готелів, туроператорів, перевізників зазнала збитків або призупинила діяльність. Інвестиційні проекти були відкладені на невизначений час. У 2021 році галузь почала поступове відновлення – збільшилися середні витрати туристів, активізувався внутрішній туризм. Втім, обсяги капіталовкладень залишалися низькими через загальну економічну невизначеність. За даними Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC), на початок 2022 року прямий внесок туризму у зайнятість в Україні все ще був на 45–50% нижчим від рівня 2019 року [10]. Галузь потребувала нових вливань капіталу для модернізації послуг і покращення маркетингу, особливо щоб конкурувати за туристів після пандемії.

Повномасштабна війна, розв'язана РФ у лютому 2022 року, практично зупинила міжнародний туризм в Україні. Воєнні дії охопили значну частину території; небезпека для життя зробила неможливими будь-які туристичні поїздки до зон бойових дій.

Протягом перших місяців після вторгнення більшість туристичних підприємств повністю припинили операційну діяльність. Іноземні туристи не відвідували країну, а внутрішні переміщення населення були зумовлені радше евакуацією та пошуком безпечного місця, ніж рекреаційними цілями. Багато готелів і хостелів переорієнтувалися на розміщення біженців та військових, туристичні транспортні компанії – на волонтерські та логістичні потреби армії. За даними галузевих оцінок, у 2022 р. сумарні збитки туристичного сектору України (втрачені доходи, зруйнована інфраструктура) обчислювалися мільярдами доларів. Лише прямі капітальні інвестиції у туризм скоротилися на ~59% протягом 2022 року [10]. Така ситуація є безпрецедентною: навіть порівняно з пандемією, наслідки війни для індустрії гостинності виявилися руйнівнішими і комплекснішими.

Втім, вже наприкінці 2022 року в регіонах, безпосередньо не охоплених бойовими діями (насамперед у Західній Україні), туристична активність почала відроджуватися у форматі внутрішнього туризму [12]. Безпечні регіони, як-от Закарпаття, Галичина, стали приймати відпочивальників з числа внутрішньо переміщених осіб та жителів мегаполісів, які шукали психологічну розрядку на природі. Так, у 2023 р. на Закарпатті фіксувався приріст надходжень туристичного збору від внутрішніх туристів, що свідчить про пожвавлення локального туризму всупереч війні [1]. Такий феномен підтверджує світову тенденцію: після потрясінь спочатку відновлюються локальні поїздки, а згодом – за умов стабілізації – повертаються й міжнародні туристичні потоки [12].

Загалом, інвестиційна привабливість туристичної галузі України наразі залишається низькою, проте має значний потенціал для зростання у постконфліктний період. Сучасні дослідження, застосовуючи комплексні моделі оцінки, відзначають, що розвиток інвестиційного потенціалу туризму може стати важливим фактором економічного відновлення країни [13]. Зусилля уряду та регіонів спрямовані на покращення інфраструктури, якості послуг та маркетингу туристичних дестинацій, що в перспективі підвищить інтерес інвесторів. У наступному розділі розглянемо ключові виклики та чинники, які необхідно враховувати при фінансовому плануванні інвестицій у туризмі України – зокрема, вплив війни, реформ та інтеграційних процесів.

Воєнний фактор визначає ключові умови та ризики фінансового планування інвестицій у туристичній сфері. Території, наближені до зони бойових дій, фактично виключені з туристичного обігу, а інвестиції в них орієнтуються переважно на післявоєнне відновлення. Навіть у відносно безпечних регіонах воєнний стан посилює невизначеність через ризики руйнування інфраструктури, зниження платоспроможності населення та кадрові втрати. За таких обставин фінансове планування потребує поєднання консервативності та гнучкості, із закладанням резервів, використанням страхових механізмів і сценарного підходу. Важливу роль відіграють державні та міжнародні програми страхування воєнних ризиків, а витрати на безпеку стають обов'язковим елементом інвестиційних проєктів у туризмі.

Війна водночас виступає чинником глибоких структурних змін та формування нових можливостей розвитку туристичної галузі. Перерозподіл туристичних потоків усередині країни зумовлює зростання ролі відносно безпечних регіонів. Така динаміка активізує інвестиційну діяльність місцевих органів влади та бізнесу, спрямовану на розширення готельної інфраструктури, розвиток санаторно-курортних закладів і формування нових туристичних маршрутів, орієнтованих переважно на внутрішнього споживача, зокрема короткострокові тематичні подорожі, екотуризм і воєнно-історичні екскурсії [14]. По-друге, велика українська діаспора та біженці, тимчасово перебуваючи за кордоном, можуть стати у майбутньому мостом для інвестицій: частина з них повернеться з капіталом, контактами та знаннями, які можна залучити у проєкти розвитку туристичного бізнесу на батьківщині [12]. По-третє, післявоєнна відбудова

країни за підтримки міжнародної спільноти передбачає й відновлення культурно-туристичних об'єктів. Уже зараз організації як-от USAID, ЄС, ЄБРР включають туризм у плани відновлення, оскільки розуміють його роль у створенні робочих місць та стимулюванні МСП [15]. Для туристичних підприємств це означає появу нових джерел фінансування – грантів, пільгових кредитів, державно-приватного партнерства – які потрібно врахувати у фінансовому плануванні.

Трансформаційні процеси в Україні (економічні реформи, децентралізація, цифровізація) також впливають на інвестиційну діяльність у туризмі. Протягом останніх років було започатковано низку реформ для покращення бізнес-клімату та залучення капіталу. Наприклад, закон «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями» (2021 р.) запровадив систему стимулів для великих інвесторів, що вкладають від €12 млн протягом до 5 років [16]. У рамках цього закону держава може компенсувати до 30% капітальних витрат проекту шляхом податкових пільг, забезпечення інфраструктури, надання земельних ділянок тощо. В пріоритетних галузях, серед яких є й туризм, уже затверджені перші угоди з інвесторами на сотні мільйонів євро, що демонструє працездатність нового механізму підтримки [17]. Для туристичних підприємств це відкриває можливість залучити державну підтримку під масштабні проекти (будівництво курортів, тематичних парків, великих готельних комплексів), включивши такі преференції у фінансовий план.

Інший важливий напрям трансформації – дерегуляція та оновлення нормативної бази туризму. Чинне регуляторне середовище визнано застарілим і неефективним, що стримує розвиток галузі. Необхідними кроками називають: перегляд ліцензування туроператорів (запровадження сучасних вимог і страховок замість обтяжливих процедур); скасування застарілої обов'язкової категоризації готелів і перехід до саморегульованих механізмів сертифікації якості; створення правових умов для діяльності організацій з управління DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS (DMO) на національному і місцевому рівнях [12]. Усі ці зміни покликані полегшити ведення бізнесу і знизити витрати підприємств, що позитивно відобразиться на їхніх фінансових планах. Крім того, дерегуляція спростить вхід іноземних інвесторів на ринок, адже прозорі й гармонізовані з міжнародними норми зменшують ризики. У контексті післявоєнного відновлення уряд також приділяє увагу розвитку публічно-приватних партнерств (PPP) у туризмі – зокрема, планується залучення приватних компаній до відбудови та управління туристичною інфраструктурою (музеями, парками, об'єктами культурної спадщини) [19]. Для цього готується правове підґрунтя, хоча на сьогодні законодавство про PPP в туризмі ще потребує вдосконалення [12].

Нарешті, вирішальним довгостроковим чинником є євроінтеграція України. Отримання статусу країни-кандидата в ЄС у 2022 році визначило стратегічний вектор розвитку економіки, і туристична галузь не є винятком. Гармонізація стандартів і правил з нормами ЄС виступає формальною вимогою та водночас практичною необхідністю для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств на європейському ринку [19]. Сфера гармонізації охоплює якісні стандарти туристичних послуг, зокрема класифікацію готелів, професійну підготовку персоналу та вимоги до безпеки туристів, а також ринкові правила, пов'язані з ліцензуванням діяльності, захистом прав споживачів і дотриманням екологічних норм. Виконання *Acquis communautaire* у сфері туризму полегшить українським компаніям інтеграцію до європейської туристичної екосистеми, відкриє доступ до спільних маркетингових платформ, ярмарків, програм обміну досвідом [20]. Важливо, що входження до єдиного європейського простору також розширить фінансові можливості: Україна зможе претендувати на кошти структурних фондів ЄС для розвитку регіонального туризму, отримає доступ до ініціатив на кшталт EU External Investment Plan чи спеціальних кредитних ліній Європейського інвестбанку для інфраструктурних проектів. Уже нині

Європейський Союз підтримує низку туристичних проектів в Україні (особливо в секторі культурної спадщини та креативних індустрій) у межах програм транскордонного співробітництва. Перспектива членства лише посилить цю підтримку. За прогнозами експертів, наближення України до ЄС матиме потужний позитивний ефект на інвестиції в туризм: очікується притік європейських компаній, що зацікавлені у спільних туристичних продуктах та маршрутах, зростання довіри міжнародних фінансових інституцій до українських проектів [12]. Крім того, відкриються можливості для створення спільних туристичних маршрутів та дестинацій Україна-ЄС (наприклад, пан'європейські культурні шляхи, які включатимуть українські пам'ятки).

Важливим складником євроінтеграції виступає впровадження принципів сталого розвитку у туристичній сфері, що передбачає збалансування економічних, екологічних і соціокультурних аспектів туризму [2]. Для українських туристичних підприємств такий підхід означає необхідність урахування в фінансовому плануванні інвестицій впливу проектів на довкілля й місцеві громади поряд з економічною ефективністю. Орієнтація на енергоефективність, екологічну відповідальність і соціальну узгодженість підвищує відповідність європейським стандартам та сприяє зростанню довгострокової інвестиційної привабливості туристичних проектів, зокрема для інвесторів, що керуються ESG-критеріями.

З огляду на виклики, проаналізовані вище, українські туристичні підприємства мають адаптувати підходи до фінансового планування своїх інвестиційних проектів. Окреслимо ключові напрями вдосконалення цього процесу в сучасних умовах:

I. Високий рівень невизначеності вимагає від фінансових менеджерів розробки декількох сценаріїв розвитку ситуації (базового, оптимістичного, песимістичного) для кожного інвестиційного проекту. Необхідно закладати резерви ліквідності та страхові механізми. Практичним інструментом є stress-test фінансових моделей проекту – аналіз чутливості NPV та показників платоспроможності до таких факторів, як продовження війни, падіння попиту, зростання ставок за кредитами тощо. На основі таких тестів слід мати наперед визначені плани дій (контроль витрат, консервація проекту, залучення додаткового фінансування) для кожного негативного сценарію.

II. Принцип диверсифікації джерел фінансування та напрямів інвестування в сучасних умовах набуває особливої актуальності. Туристичним компаніям варто шукати комбіновані схеми фінансування інвестицій: поєднувати власні кошти з кредитами банків (бажано за підтримки державних гарантій або міжнародних програм, що здешевлюють позики), залучати стратегічних інвесторів або партнерів по бізнесу, використовувати інструменти колективного фінансування (наприклад, облігації, краудфандинг під конкретні проекти). Для невеликих проектів доцільно розглянути державні грантові програми (як-от гранти на розвиток туристичних стартапів від Українського культурного фонду чи Держагентства з туризму) або гранти ЄС. Різноманітність джерел підвищує стійкість фінансового плану: якщо одне джерело “випаде” чи подорожчає, проект не зірветься повністю.

III. В умовах обмеженості ресурсів підприємство має ретельно ранжувати свої інвестиційні проекти та зосереджуватися на тих, що дадуть максимальний ефект за мінімуму вкладень у коротко- та середньостроковій перспективі. Для туристичного сектору нині пріоритетними можуть бути проекти, орієнтовані на внутрішній туризм і відновлення існуючої інфраструктури (наприклад, ремонт та модернізація наявних закладів розміщення, створення нових туристичних продуктів на базі вже наявних ресурсів). Масштабні капіталомісткі проекти (будівництво нового великого готелю, парку розваг тощо) варто планувати поетапно: розбивати на черги будівництва, щоб за потреби можна було призупинити або відтермінувати частину робіт без втрати вже

вкладених коштів. Поетапність також полегшує пошук фінансування – легше знайти кілька інвесторів на менші черги, ніж одного на весь мегапроект.

IV. Держава пропонує низку механізмів підтримки інвестицій, зокрема інфраструктурні компенсації та податкові стимули, що створює додаткові можливості для туристичних підприємств. Активна взаємодія з профільними органами влади та інтеграція інвестиційних проектів у державні й регіональні програми відновлення туризму дають змогу залучати співфінансування з місцевих бюджетів і державних фондів. Вагомого значення набуває партнерство з територіальними громадами, яке сприяє зменшенню фінансового навантаження на бізнес, підвищенню суспільної підтримки проектів і зниженню соціальних ризиків.

V. Сучасний світ пропонує туристичній індустрії нові можливості планування та залучення коштів. Зокрема, варто досліджувати можливості зеленого фінансування (green finance) для туристичних проектів: якщо інвестиція включає екологічну складову (енергоефективність, відновлювану енергію, мінімізацію відходів), можна спробувати отримати “зелені” кредити чи випустити зелені облігації, що зазвичай мають кращі умови. Також актуальними є інструменти розподілу ризиків – наприклад, договори типу Built-Operate-Transfer (BOT), коли приватний інвестор будує об’єкт, експлуатує певний час, повертаючи інвестиції, а тоді передає державі; або страхування прибутковості (Revenue Insurance) для туристичних об’єктів, яке починають пропонувати деякі страховики. У сфері маркетингу фінансових планів доцільно використовувати ESG-орієнтовані підходи: інвестори та кредитори більш прихильно ставляться до проектів, які демонструють відповідальність перед суспільством і природою, тож презентація фінансового плану має підкреслювати такі аспекти (наприклад, створення робочих місць, інклюзивність, декарбонізація туризму тощо).

VI. Ефективне застосування сучасних фінансових інструментів потребує належного людського капіталу, що зумовлює необхідність інвестування у розвиток компетенцій фінансових менеджерів та економістів туристичних підприємств. Пріоритетного значення набуває опанування методів управління інвестиціями, міжнародних стандартів фінансового планування й інструментів фінансового моделювання. За умов швидких змін актуальності потребує культура безперервного навчання, зокрема через залучення зовнішніх консультантів, участь у міжнародних професійних заходах і вивчення зарубіжного досвіду подолання кризових викликів.

Одним із обнадійливих сигналів є те, що світова практика демонструє здатність туризму до відродження навіть після катастрофічних подій. Згідно з даними WTTC, туристичні потоки у світі після падіння в 2020-2021 рр. вже у 2022 році почали стрімко відновлюватися, а в окремих регіонах наблизилися до докризових рівнів [10]. Більше того, після завершення конфліктів у ряді країн (наприклад, на Балканах) спостерігався компенсаторний ріст в’їзного туризму – люди прагнули відкрити для себе нові безпечні місця, а діаспора та волонтери поверталися як гості. Для України важливо бути готовою до такого моменту: ретельно сплановані інвестиції у туристичну інфраструктуру сьогодні стануть запорукою того, що завтра країна зможе прийняти значно більшу кількість туристів і конвертувати це у економічне зростання. За оцінками МФК (Міжнародної фінансової корпорації), у 2023–2033 роках потенційні можливості фінансування туристичного сектору України перевищують \$5 млрд. Найбільші потреби – у розвитку засобів розміщення (готелі різних категорій, хостели), на що необхідно близько \$2 млрд, а також у модернізації санаторно-курортної бази (понад \$1 млрд) та створенні сучасних конгрес-центрів (\$0,5 млрд) [12]. Такий масштаб інвестиційних завдань зумовлює необхідність високоякісного фінансового планування на рівні кожного окремого проекту.

Висновки

Фінансове планування інвестиційної діяльності туристичних підприємств України в сучасних умовах виходить за межі внутрішньофірмового управлінського інструментарію та набуває значення стратегічного чинника національного відновлення. Узагальнення результатів дослідження свідчать, що фінансове планування інвестицій у туризмі ґрунтується на чіткому визначенні потреби в капіталі та обґрунтуванні оптимальних шляхів його залучення для реалізації проєктів розвитку, поєднуючи інвестиційну й фінансову діяльність підприємства. Ключові завдання такого планування охоплюють оцінку потреби в ресурсах, вибір джерел фінансування, урахування вартості капіталу, оцінювання ефективності інвестицій і формування детальних бюджетів, а специфічні риси туристичної галузі, зокрема тривалий цикл окупності, сезонність попиту та підвищений рівень ризику, зумовлюють особливу увагу до управління ризиками й ліквідністю.

Аналіз поточного стану інвестиційної діяльності засвідчує, що туристична галузь України досі не реалізувала свій інвестиційний потенціал. Ще до кризових подій 2020-х років розвиток стримувався дефіцитом капіталу, недостатнім розвитком державно-приватного партнерства та неврегульованістю низки інституційних питань. Пандемія COVID-19 спричинила різке скорочення туристичних потоків і призупинення інвестиційних проєктів, а повномасштабна війна 2022 року завдала ще глибшого удару, практично зупинивши міжнародний туризм і змусивши підприємства зосередитися на виживанні. Водночас поступове поживлення внутрішнього туризму в безпечних регіонах демонструє адаптивний потенціал галузі, що формує передумови для відновлення інвестиційної активності за умов стабілізації ситуації та реалізації структурних реформ.

Воєнні виклики зумовили радикальну трансформацію інвестиційного середовища, посиливши ризики, пов'язані з фізичною безпекою, невизначеністю та відтоком трудових ресурсів. За таких обставин фінансове планування потребує консервативних припущень, формування резервів і використання механізмів страхування ризиків. Паралельно змінюється структура попиту з акцентом на внутрішній туризм і релокацію туристичних потоків, що відкриває нові інвестиційні ніші. Значущу роль у цьому процесі відіграє державна підтримка, зокрема механізми стимулювання значних інвестицій, які вже функціонують у правовому полі та мають бути активно задіяні туристичними підприємствами. Реформування регуляторного середовища, спрощення дозвільних процедур, оновлення стандартів і підготовка основ для розвитку державно-приватного партнерства здійснюються з урахуванням вимог ЄС, а євроінтеграційний курс підвищує довіру інвесторів і розширює доступ до європейських фінансових інструментів та спільних проєктів, що має враховуватися у фінансових планах.

Підвищення ефективності фінансового планування інвестицій у туристичній сфері потребує переходу до проактивної, гнучкої та інноваційної моделі управління. Доцільним є застосування сценарного підходу, диверсифікація джерел фінансування з використанням грантів і партнерств, поетапна реалізація проєктів та їх пріоритизація за критеріями економічної віддачі. Важливого значення набуває максимальне використання державних і місцевих стимулів через системну взаємодію з органами влади та територіальними громадами, а також застосування сучасних фінансових інструментів, зокрема зеленого фінансування, страхування ризиків і ESG-орієнтованих підходів до презентації інвестиційних проєктів. Передумовою реалізації цих стратегій виступають інвестиції у розвиток людського капіталу та використання передового вітчизняного й міжнародного досвіду.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що фінансове планування інвестицій у туристичній сфері України має формуватися як системний і стратегічно орієнтований процес, інтегрований у загальну траєкторію розвитку галузі та країни. У

післявоєнний період туристичні підприємства здатні відіграти вагомую роль у відновленні економіки за умови ретельної підготовки кожного інвестиційного рішення. Переконані, що ризики воєнного часу не повинні стримувати інвестиційну активність, а мають слугувати підставою для закладання фундаменту майбутнього зростання через використання доступних фінансових інструментів і механізмів підтримки. Рівень професійності та стратегічної далекоглядності фінансового планування визначатиме спроможність України вийти з війни з оновленою та конкурентоспроможною туристичною галуззю, здатною стати драйвером економічного зростання й інтеграції у світовий простір.

Список використаних джерел

1. Габчак Н. Ф., Габчак С. Є. Внутрішній туризм України: тенденції, проблеми та можливості розвитку у воєнний період. *Economy and Society / Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. С. 483–489. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2592/2510>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-67>
2. Yermachenko V., Melnychenko S., Sidak M., Dupliak T., Losytka T. Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine. *Access to Science, Business, Innovation in Digital Economy*. 2024. Vol. 5, № 1. С. 34–57. URL: https://journal.access-bg.org/journalfiles/journal/issue-5-1-2024/sustainable_tourism_in_the_post-war_reconstruction_of_territorial_communities_in_ukraine.pdf. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1\(3\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(3))
3. Багацька К. В. Методичні засади планування джерел фінансування інвестиційної діяльності. *Наукові праці НУХТ*. 2010. № 36. С. 162–167. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/b247257a-ff50-4470-8f71-0bb1a21a3115/download>
4. Павленчик Н. Ф., Коркуна І. І., Графська О. І., Мацюк С. П. Бухгалтерський облік інвестицій у туристичну інфраструктуру через механізми сек'юритизації активів. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 45. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1636/1416>
5. Графська О. І., Коркуна І. І., Мацюк С. П. Інституційне забезпечення використання біржових механізмів і особливості бухгалтерського обліку у фінансуванні туристичних проєктів в умовах кризи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <http://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/540/549>
6. Мошковська О., Кульгейко М. Фінансове прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4830/4770>
7. Мацкевич Ю. І. Методичне забезпечення стратегічного фінансового планування інвестиційної діяльності підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2010. № 2. С. 107–114. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Modre_2010_2_15.pdf
8. Кушнерик Т. Скільки туристів навідалося в Україну торік: статистика. *Главком*. 23 січня 2022. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/skilki-turistiv-navidalosya-v-ukrajinu-torik-statistika-816472.html>
9. Подаков Є. С. Сучасні фактори інвестиційної привабливості туристичної галузі України. *Економіка і регіон / Economy and Region*. 2025. № 4 (99). С. 17–24. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/4151/3485/5440>. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4151](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4151)
10. Jus N., Mitcham J., Tsering C. (eds.). *Ukraine Economic Impact 2023: Travel & Tourism*. London : World Travel & Tourism Council, 2023. URL: <https://assets-global.website->

- files.com/6329bc97af73223b575983ac/648b3d5552c9314ef86e6850_EIR2023-Ukraine.pdf
11. Сергієнко О. А., Баранова В. В. Аналіз інвестиційної привабливості туристичної галузі України. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. № 1 (4). С. 49–61. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/ed8debd6-214a-42b0-8672-1f66b26bd0b3>. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2022-1-05>
 12. World Bank. Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction in Ukraine: Volume 2 – Sector Assessments. December 2023. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/sector-assessments-pso-green-resilient-reconstruction-ukraine-en.pdf>
 13. Цвілій С. М., Михайлик Д. П., Гурова Д. Д., Оглобліна В. О., Корнієнко О. М. Strategy for the development of the investment potential of the tourism industry of Ukraine in the international economic system. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2024. Vol. 15, № 3 (31). С. 601–619. URL: <https://journals.aserspublishing.eu/tpref/article/view/8591>. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).08](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).08)
 14. Павленчик Н. Ф., Коркуна І. І., Графська О. І., Мацюк С. П. Бухгалтерський облік інвестицій у туристичну інфраструктуру через механізми сек'юритизації активів. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 45. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1636/1416>
 15. Грем В. Є. Розвиток міжнародного туризму в Україні та його перспективи. 2025. URL: <https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3312/1/%D0%93%D1%80%D0%B5%D0%BC%20%D0%92.%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B9.pdf>
 16. Закон України. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні : № 1116-IX від 17 грудня 2020 р. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1116-20>
 17. UkraineInvest. Significant investment legislation – Ukraine's pro-European choice. 4 November 2024. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/significant-investment-legislation-ukraines-pro-european-choice/>
 18. Білецька Н. В., Філіпова В. Л. Підвищення ефективності інвестиційної діяльності в сфері туризму в контексті інституційного забезпечення. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3–4. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/69/70>
 19. Омельчак Г. Особливості інноваційного розвитку туризму України в умовах війни та євроінтеграції. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). С. 106–109. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/626/600>
 20. Дір І. Ю. Основні характеристики «Acquis communautaire» Європейського Союзу. 2023. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/download/286637/280490>