

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

«Менеджмент витрат туристського підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу
групи ТУР2022-1
спеціальності 242 «Туризм»

Радько М. А.
(прізвище та ініціали)

Керівник: Рябєв А. А., к.е.н, доц.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Шевченко В. С., к.е.н., доц.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

20.06.2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Радька М. А.
допускається до захисту роботи в екзаменаційній комісії.

зав. Кафедри ТiГГ
доц., к.е.н. Писарева І. В.
(прізвище, ініціали)

(підпис)

20.06.2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Факультет Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітній рівень бакалавр
Спеціальність 242 «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТіГГ
проф., д. е. н. Оболенцева Л. В.

02.03.2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Радьку Микиті Андрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Менеджмент витрат туристського підприємства»
керівник роботи: Рябев Антон Анатолійович, канд. екон. наук, доц.
затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 р. № 198-03
2. Строк подання здобувачем роботи: 20.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство України, внутрішня фінансова та управлінська звітність ТОВ «N-Travel» за 2023–2025 рр., матеріали переддипломної практики, періодична наукова література, резу. хронометражу робочого часу персоналу, моделювання даних опера діяльності туристського підприємства, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Дослідити теоретико-методичні основи менеджменту витрат підприємств туристської індустрії в сучасних умовах ринку, сутність хмарних інфраструктурних моделей та концепцію Smart Cost Management. 2. Здійснити комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «N-Travel», дослідити динаміку, структуру та ефективність управління операційними видатками компанії, виявити ключові інфраструктурні та технологічні кризи. 3. Розробити та обґрунтувати антикризову програму модернізації матеріально-технічної бази та автоматизації операційного контуру ТОВ «N-Travel» на основі інтеграції CRM та автономних ШІ-агентів, розрахувати показники фінансової ефективності проекту та сформулювати карту ризиків.
5. Перелік графічного матеріалу: 1. Порівняльна модель аналізу беззбитковості та цільового калькулювання у турдіяльності. 2. Модель «Smart Cost Management» у туристському підприємстві. 3. Загальні реєстраційні відомості ТОВ «N-Travel» у державному реєстрі. 4. Діаграма фінансових результатів ТОВ

«N-Travel» 5. Діаграма динаміки обсягу витрат ТОВ «N-Travel». 6. Структурні зрушення в сфері формування витрат ТОВ «N-Travel». 7. Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку ТОВ «N-Travel». до попереднього року. 8. Розрахунок впливу факторів на зміну чистого прибутку ТОВ «N-Travel». 9. Алгоритм оптимізованого процесу управління витратами часу та лідогенерації ТОВ «N-Travel». 10. Матриця ранжування проблем у системі менеджменту витрат ТОВ «N-Travel».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Рябєв А. А., к.е.н., доц.		
Нормоконтроль	Андренко І. Б., к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання 20.06.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір і обробка первинної інформації	01.05-06.05	
2.	Робота над теоретичною розділом	06.05-10.05	
3.	Робота над аналітичним розділом	11.05-18.05	
4.	Робота над проєктним розділом	19.05-29.05	
5.	Робота і оформлення графічного матеріалу	30.05-6.06	
6.	Оформлення пояснювальної записки	7.06-9.06	
7.	Перевірка на плагіат та передзахист	15.06-20.06	

Здобувач

Радько М. А.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

Рябєв А. А.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИТРАТ ТУРИСТСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна сутність та класифікація витрат у діяльності суб'єктів туристського бізнесу.....	9
1.2. Методичні підходи до управління та оптимізації витрат підприємства в сучасних умовах.....	18
1.3. Специфіка формування «витратних пасток» та роль цифрових технологій у менеджменті витрат туристської індустрії	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «N-TRAVEL».....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних результатів діяльності ТОВ «N-Travel».....	38
2.2. Оцінка динаміки, структури та ефективності формування витрат підприємства.....	45
2.3. Дослідження діючої системи менеджменту витрат та ідентифікація проблемних зон у діяльності ТОВ «N-Travel».....	52
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ТОВ «N-TRAVEL» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ AGENTIC AI.....	64
3.1. Стратегічні орієнтири оптимізації витратної частини бюджету підприємства.....	64
3.2. Розробка та впровадження моделі автоматизації лідогенерації та клієнтського сервісу за допомогою ІІІ-агентів (Agentic AI).....	67
3.3. Економічне обґрунтування ефективності інноваційного проекту оптимізації витрат ТОВ «N-Travel».....	80
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність цієї роботи зумовлена зростаючою роллю ефективного фінансово-економічного управління як дієвого інструменту забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах сучасних кризових викликів та високої турбулентності ринку, що вимагає системної інтеграції новітніх підходів до оптимізації видатків у всю діяльність підприємства. У цьому контексті туристська галузь, яка зазнає суттєвих трансформацій, постає як надзвичайно динамічне середовище, де суб'єкти господарювання гостро відчують тиск операційних витрат, ризики потрапляння у «витратні пастки» та зниження маржинальності.

Дослідження реальних проблем та перспектив побудови гнучкої системи менеджменту витрат на прикладі ТОВ «N-Travel» дозволить не лише глибоко проаналізувати та виявити слабкі й сильні сторони фінансового стану компанії, але й напрацювати конкретні практичні рекомендації щодо автоматизації лідогенерації та клієнтського сервісу за допомогою агентського штучного інтелекту (Agentic AI). Це є своєчасним та важливим науково-практичним завданням, а його вирішення сприятиме мінімізації непродуктивних витрат часу й фінансів, підвищенню прибутковості бізнесу та його стійкому розвитку в довгостроковій перспективі.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретико-методичних засад менеджменту витрат туристського підприємства, комплексному аналізі фінансово-економічного стану та структури витрат ТОВ «N-Travel», а також розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації витратної частини на основі впровадження технологій штучного інтелекту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Розкрити економічну сутність та класифікацію витрат суб'єктів туристського бізнесу.
2. Розглянути сучасні методичні підходи до управління й оптимізації витрат підприємства.

3. Визначити специфіку формування «витратних пасток» у туризмі та роль цифрових технологій у їх подоланні.

4. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «N-Travel» та оцінити його фінансові результати.

5. Провести детальний аналіз динаміки, структури та ефективності формування витрат досліджуваного підприємства.

6. Оцінити діючу систему менеджменту витрат ТОВ «N-Travel» та ідентифікувати її ключові проблеми й обмеження.

7. Обґрунтувати стратегічні напрями оптимізації витрат і розробити модель автоматизації процесів за допомогою ІІІ-агентів (Agentic AI) з розрахунком економічного ефекту від проекту.

Об'єкт дослідження – процес управління витратами (менеджмент витрат) туристського підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки, оптимізації та автоматизації витрат ТОВ «N-Travel».

Для досягнення мети та вирішення визначених завдань використано комплексний підхід, що поєднує загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Теоретичною базою роботи стали методи аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення, які дозволили опрацювати наукові джерела у сфері фінансового менеджменту. Економіко-статистичні методи, методи горизонтального, вертикального та трендового аналізу використано для дослідження фінансової звітності та витрат підприємства.

Метод факторного аналізу застосовано для оцінки впливу чинників на чистий прибуток, а метод моделювання й блок-схем – для побудови алгоритму взаємодії CRM із ІІІ-агентами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості безпосереднього впровадження запропонованої інноваційної моделі оптимізації витрат на основі Agentic AI в практичну діяльність ТОВ «N-Travel» та інших туристських підприємств з метою зниження собівартості послуг, скорочення витрат робочого часу на лідогенерацію та підвищення загальної операційної

ефективності бізнесу.

Структура та обсяг роботи. Повний обсяг роботи складає 85 сторінок, обсяг основного тексту – 71 сторінка. Робота містить: 9 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел із 75 найменувань на 8 сторінках та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТУРИСТСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічна класифікація витрат підприємства

В умовах ринкової трансформації та посилення конкуренції в індустрії туризму менеджмент витрат перетворюється на стратегічний важіль забезпечення стійкості бізнесу. Фундаментальним етапом побудови ефективної системи управління є чітке розуміння економічної природи категорії «витрати» та їх науково обґрунтована класифікація [1].

У сучасній економічній науці витрати розглядаються як багатогранна категорія. Згідно з нормативним підходом (НП(С)БО 16 «Витрати»), витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком його розподілу між власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [1, 2].

Аналогічний підхід міститься і в Міжнародних стандартах (МСБО 1), де витрати трактуються як зменшення економічної вигоди протягом звітного періоду [1]. Проте наукова спільнота пропонує ширший спектр підходів:

- ресурсний підхід (В. Дерій): витрати — це використані в процесі діяльності запаси, активи, трудові та інтелектуальні ресурси.
- процесний підхід (М. Пушкар): визначає витрати як суму факторів виробництва, спожитих безпосередньо на надання послуг.
- управлінський аспект (В. Козак): наголошує на важливості інформації про витрати на конкретний об'єкт (турпродукт, послугу, партію) для прийняття рішень [1].

Ефективність управління витратами безпосередньо корелює з ціновою політикою підприємства. В системі менеджменту витрати розглядаються не лише як грошовий вираз спожитих ресурсів, а як база для реалізації

стратегічних цілей ціноутворення: від максимізації поточного прибутку та утримання ринкових позицій до завоювання лідерства у якості турпродукту. Гнучкий підхід до управління вимагає маневреності у формуванні собівартості, що дозволяє підприємству підтримувати престиж та імідж навіть за умов коливання ринкового попиту. Таким чином, витрати виступають комплексним мірилом, що враховує різноманітність туристського продукту та високу конкуренцію в галузі [17].

Для побудови системи «Smart Cost Management» необхідно розрізнити бухгалтерську та управлінську моделі. Бухгалтерський підхід (Financial Accounting) орієнтований на зовнішніх користувачів (інвесторів, державу). Тут витрати фіксуються за принципом «посмертного» обліку — реєстрації подій, що вже відбулися. Це забезпечує точність звітності, але обмежує гнучкість аналізу [1].

На противагу цьому, управлінський підхід (Management Accounting) забезпечує менеджерів даними для планування [3]. Він використовує не лише фактичні, а й прогнозні та альтернативні витрати (втрачені вигоди) [1]. Ключовим критерієм тут є релевантність — здатність інформації впливати на майбутні рішення [4].

Критично важливо розрізнити поняття «затрати», «витрати» та «видатки». Затрати (Costs) — це вартість ресурсів, які можуть бути «накопичені» в активах. Наприклад, виплата туроператором коштів за «блоки місць» у готелі на сезон вперед є затратами, поки туристи не скористалися послугою [5]. Витрати (Expenses) — це частина затрат, які визнаються одночасно з отриманням доходу. Вартість авіаквитка стає витратою лише після завершення подорожі [5]. Видатки (Expenditures) відображають фізичний відтік грошей. У туризмі момент видатків часто не збігається з витратами через систему передоплат партнерам [1, 5].

Еволюція знань про витрати відображає трансформацію світового бізнесу [1]. Від пасивного відстеження споживання ресурсів (до XIV ст.) людство перейшло до математизації обліку та методів оперативного контролю у XX

столітті («стандарт-кост», «директ-костинг») [3]. Сучасний етап ознаменувався появою стратегічного менеджменту, де акцент змістився на створення цінності для споживача через концепції ABC-costing, Target-costing та Kaizen-costing [6].

У сучасному турбізнесі витрати сприймаються як інвестиція в якість сервісу. Це вимагає системної класифікації, яка дозволяє виявляти «непродуктивні» витрати (наприклад, оплату нереалізованих квот) і мінімізувати їх за допомогою аналітики [7].

Для забезпечення комплексного управління туристським підприємством першочерговим завданням є групування витрат за економічним змістом. Згідно з вимогами фінансового обліку та положеннями Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», усі операційні витрати суб'єкта господарювання класифікуються за економічними елементами [1, 2]. Такий підхід дозволяє визначити сукупний обсяг спожитих ресурсів у вартісному вимірі незалежно від мети їхнього використання. До складу елементів операційних витрат турпідприємства належать:

- матеріальні затрати (вартість палива, енергії, запасних частин для транспортних засобів, канцелярських товарів);
- витрати на оплату праці (заробітна плата персоналу за окладами, премії, надбавки);
- відрахування на соціальні заходи (єдиний соціальний внесок);
- амортизація (нарахування на основні засоби — офісну техніку, транспорт, будівлі);
- інші операційні витрати (послуги зв'язку, розрахунково-касове обслуговування, оренда) [1, 4].

Незважаючи на важливість елементного групування для фінансової звітності, воно не дає відповіді на запитання, яка собівартість конкретного туристського продукту. У зв'язку з цим виникає необхідність групування за статтями. Як зазначає Т. В. Шелеметьєва, цей підхід відображає цільове призначення витрат та їхній безпосередній зв'язок із процесом формування

турпродукту [7]. Для туристського підприємства калькуляційне групування є стратегічно важливим, оскільки воно дозволяє розрахувати ціну «нетто» (собівартість послуг сторонніх організацій) та ціну «брутто» (ціна реалізації з урахуванням маржі туроператора). Типовими статтями калькулювання у туризмі є:

- витрати на проживання (оплата готельних послуг);
- витрати на транспортне обслуговування (трансфери, авіаперевезення);
- витрати на харчування;
- екскурсійне обслуговування;
- страхування туристів; візова підтримка та інші супутні послуги [5, 7].

Одним із найбільш значущих аспектів управлінського аналізу є поділ витрат на змінні (variable costs) та постійні (fixed costs) залежно від їхньої реакції на зміну обсягу реалізації послуг. Змінні витрати туристського підприємства змінюються прямо пропорційно кількості реалізованих турів. До них належать прямі витрати на викуплені місця в готелях, квитки на транспорт та комісійні винагороди турагентам. Якщо підприємство не продає жодного туру, змінні витрати дорівнюють нулю. Постійні витрати залишаються майже незмінними протягом звітного періоду незалежно від того, скільки клієнтів було обслуговано. Типовими прикладами є оренда офісу, абонентська плата за використання систем бронювання (GDS), оклади адміністративного персоналу та амортизація обладнання [5].

Згідно з методологією Я. Б. Дропи, висока частка постійних витрат у структурі собівартості характеризує високий рівень операційного важеля, що свідчить про значний операційний ризик: за умови помилкового вибору обсягів діяльності поточних доходів може бути недостатньо для покриття витрат [4]. Для туристської галузі цей ризик є критичним, оскільки, як зазначається у галузевих дослідженнях, структура витрат більшості вітчизняних підприємств обтяжена значними видатками на оренду, системи бронювання та персонал, які не залежать від поточного обсягу продажів [5, 7].

За способом віднесення на собівартість окремих об'єктів (турів, напрямків) витрати поділяють на прямі та непрямі (накладні).

Прямі витрати можуть бути безпосередньо та економічно доцільно віднесені на конкретний вид послуги на основі первинних документів [1]. У туристській практиці до них відносять складові ціни «нетто»: вартість проживання, харчування, транспортних квитків та страхування, які чітко зафіксовані в угоді з партнером під конкретне замовлення [5].

Непрямі витрати пов'язані з функціонуванням підприємства в цілому і не можуть бути прямо ідентифіковані з конкретним туристським пакетом економічно можливим шляхом. До них зазвичай належать адміністративні витрати, загальногосподарські видатки та витрати на збут, зокрема просування бренду підприємства та утримання офісної інфраструктури [1].

Головна складність для менеджменту полягає у виборі об'єктивної бази розподілу непрямих витрат. Некоректний розподіл накладних витрат у туризмі може призвести до викривлення реальної собівартості, що тягне за собою помилки в ціноутворенні. Згідно з методичними підходами, базою розподілу може виступати заробітна плата виробничого персоналу, обсяг доходу від конкретного напрямку або кількість проданих людино-днів [3]

Важливим елементом контролінгу в туризмі є також поділ витрат на контрольовані та неконтрольовані. Контрольовані витрати — це видатки, на величину яких менеджер може впливати (наприклад, бюджет на рекламу), тоді як неконтрольовані визначаються зовнішніми факторами: податками, курсами валют або паливними зборами [1]. Окремо виділяють релевантні витрати — ті, що змінюються внаслідок прийняття конкретного управлінського рішення [4].

Узагальнена система ознак, що формує фундамент для побудови аналітичної моделі управління туристським підприємством, представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація витрат туроператора в системі управлінського обліку

Ознака	Види витрат	Характеристика та приклади в туризмі
--------	-------------	--------------------------------------

класифікації		
За економічним змістом	Елементи витрат	Сукупні витрати за видами ресурсів. Приклад: амортизація офісу, заробітна плата, ЄСВ.
За цільовим призначенням	Статті калькуляції	Формують собівартість конкретного турпродукту Приклад: транспорт, готель, страхування.
За зв'язком з обсягом діяльності	Постійні та змінні	База для аналізу точки беззбитковості. Приклад: оренда та GDS (постійні) vs авіаквитки (змінні).
За способом включення до вартості	Прямі та непрямі	Визначають точність калькулювання ціни. Приклад: рахунок від готелю (прямі) vs витрати на маркетинг бренду (непрямі).
За ступенем контролю	Контрольовані та неконтрольовані	Оцінка ефективності менеджменту. Приклад: бюджет на SMM (контрольовані), курс валют, податки (неконтрольовані).
За релевантністю рішень	Релевантні та нерелевантні	Допомагають обрати варіант розвитку. Приклад: витрати на впровадження нової CRM-системи або ІІІ-бота.

Важливим інструментом у системі аналітичного забезпечення менеджменту, що доповнює наведену класифікацію, є вертикальний аналіз фінансової звітності. Він дозволяє детально дослідити структуру формування ресурсів підприємства та визначити питому вагу кожної статті витрат у загальному обсязі. Це дає змогу менеджменту оперативно виявляти структурні зрушення (наприклад, різке зростання частки непрямих витрат) та визначати пріоритетні напрями оптимізації капіталу для підвищення фінансової стійкості турпідприємства [18].

Сучасна методика аналізу операційних витрат туристського підприємства зазнає суттєвої трансформації, переходячи від простої констатації фактів до глибокого факторного моделювання. Як зазначає Л. Волинець, в основі ефективного менеджменту має лежати факторний аналіз, стратегічна мета якого полягає не лише в розрахунку загального відхилення фактичних витрат від планових показників, а й у детальній ідентифікації та оцінці ступеня впливу окремих детермінант на ці відхилення. Такий підхід дозволяє керівництву туристського підприємства своєчасно виявляти внутрішні резерви зниження собівартості та визначати причини нерационального використання ресурсів, що є критичним для максимізації прибутку та підвищення рентабельності в умовах нестабільності [8].

В умовах воєнного стану, згідно з аналітикою ДАРТ та ПРООН, традиційні чинники (обсяг турпотоку, ціни постачальників) доповнюються екзогенними ризиками, що потребують адаптації всієї системи обліку. Для забезпечення виживання бізнесу класифікація витрат розширюється за рахунок специфічних статей, спрямованих на забезпечення бізнес-стійкості (resilience): витрат на релокацію персоналу, фізичну безпеку офісів та підтримку операційної мобільності (Оцінка впливу війни на ММСП в Україні, [9, 10]).

Паралельно з цим, глобальний тренд цифрової трансформації (згідно зі звітами McKinsey та Skift) вводить у структуру управління витратами нові технологічні пріоритети. Критично важливою статтею стають витрати на кібербезпеку (захист персональних даних туристів та фінансових транзакцій) та впровадження інструментів персоналізованого маркетингу на основі штучного інтелекту (Agentic AI). Використання ІІІ-агентів дозволяє автоматизувати до 80% рутинних операцій бронювання, що, хоча і потребує початкових інвестицій, у довгостроковій перспективі забезпечує зниження операційних витрат на 20–40% [11, 12].

Таким чином, сучасна класифікація витрат у туризмі стає Data-driven орієнтованою: завдяки впровадженню ВІ-систем та ERP-рішень, підприємство отримує можливість деталізувати витрати до рівня кожної окремої мікро-операції, поділяючи їх на ті, що створюють цінність для клієнта, та «непродуктивні» втрати, спричинені форс-мажорними обставинами]. Це створює необхідну інформаційну базу для реалізації стратегії «AI-Driven Resilience», де управління витратами перетворюється на гнучкий інструмент адаптації до викликів цифрової епохи та умов воєнного часу [6].

1.2. Методи управління витратами на підприємствах

Управління витратами на сучасному етапі розвитку економіки розглядається не як механічний процес підрахунку видатків, а як динамічна система, що охоплює стратегічне планування, нормування, облік, аналіз та

контроль, інтегровані в єдиний механізм прийняття рішень [6]. Еволюція наукової думки щодо менеджменту витрат демонструє поступовий перехід від пасивного бухгалтерського обліку до активного менеджменту, спрямованого на створення доданої вартості. Сучасна парадигма вимагає від туристських підприємств переходу до моделі ринкового мислення, де витрати контролюються відповідно до запитів споживача та динаміки зовнішнього середовища [1]. Трансформація галузі під впливом глобальної нестабільності зумовила інтеграцію традиційних інструментів з цифровими рішеннями, такими як Agentic AI, що дозволяють автоматизувати рутинні операції та трансформувати структуру собівартості [13].

Фундаментальним інструментом у переході до активного менеджменту є система Standard-costing (нормативний метод). Її сутність полягає у встановленні технічно обґрунтованих нормативів споживання ресурсів та подальшому аналізі відхилень фактичних витрат від заданих стандартів. Для туристського підприємства використання стандарт-косту дозволяє здійснювати оперативний контроль за собівартістю послуг та ідентифікувати «вузькі місця» у центрах відповідальності [6]. Застосування цього методу створює базу для факторного аналізу, де відхилення поділяються на сприятливі та несприятливі, що дає змогу оцінювати ефективність роботи персоналу та якість планування [13].

Паралельно з нормативним обліком розвинулася система Direct-costing (маржинальний аналіз), яка базується на чіткій класифікації витрат на постійні та змінні [4]. На відміну від традиційного калькулювання повної собівартості, директ-костинг передбачає включення до вартості турпродукту лише прямих змінних витрат (готелі, транспорт, квитки), тоді як постійні видатки акумулюються окремо і списуються на фінансовий результат. Ключовим показником у цій системі є маржинальний дохід, який характеризує здатність кожного реалізованого туру покривати постійні витрати ТОВ та формувати прибуток [1].

Інтеграція методів Standard-costing та Direct-costing дозволяє туристському підприємству ефективно контролювати поріг рентабельності (точку беззбитковості) – обсяг реалізації, за якого виручка дорівнює сукупним

витратам [4].

Маржинальний аналіз (CVP-аналіз) стає «навігатором» бізнесу в умовах воєнного стану та нестабільності турпотоків, дозволяючи розраховувати «запас фінансової стійкості» [10]. Розуміючи механізм операційного важеля (левериджу), менеджмент може оперативнo маневрувати тарифами для стимулювання попиту без загрози збитковості, що є критично важливим для виживання в умовах ринкової турбулентності [1, 12]. Таким чином, поєднання традиційних методів нормування та маржинального аналізу з сучасними технологіями створює передумови для сталого розвитку туристського суб'єкта через системну оптимізацію витратного механізму [6].

Для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності туристського підприємства в умовах динамічного ринку виникає об'єктивна потреба у впровадженні методів управління, орієнтованих на створення вартості та гнучке ціноутворення. Традиційні підходи до розподілу накладних витрат, такі як Absorption-costing, часто призводять до викривлення реальної собівартості окремих турпродуктів через застосування єдиної бази розподілу (наприклад, заробітної плати персоналу) до всіх непрямих видатків. В умовах туризму, де частка витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробничими процесами (адміністративні, маркетингові, ІТ-витрати), постійно зростає, критично важливим стає застосування методу ABC-costing (Activity-Based Costing) — калькулювання на основі видів діяльності [1].

Фундаментальний принцип ABC-методу полягає у постулаті, що продукція (тури) використовує не ресурси безпосередньо, а види діяльності (бізнес-процеси), які, у свою чергу, споживають ресурси [15]. Процес калькулювання за цим методом передбачає групування накладних витрат за операціями (бронювання, візова підтримка, консультування) та їх подальший розподіл на об'єкти витрат через відповідні драйвери (чинники) витрат. Для туристської галузі ABC-costing є значно ефективнішим за традиційні методи, оскільки дозволяє менеджменту ідентифікувати «виправдані» витрати та «невиправдані» втрати, а також отримати точну інформацію про рентабельність

конкретних клієнтських сегментів [1, 6]. Застосування цього методу забезпечує прозорість фінансових потоків і дозволяє виявити проблемні зони при використанні складних технологічних ланцюжків формування [15].

Паралельно з функціональним аналізом фактичних операцій, стратегічний менеджмент потребує інструментів проектування витрат на стадії розробки нових послуг, що реалізується через метод Target-costing (цільове калькулювання) [15]. На відміну від традиційної формули «витрати + прибуток = ціна», таргет-костинг використовує зворотну логіку: «цільова ринкова ціна – бажаний прибуток = цільова собівартість» [1]. Використання цільового калькулювання дозволяє мінімізувати фінансові ризики ще на стадії розробки турпродукту, запобігаючи виникненню нерентабельних проєктів [13].

Впровадження Target-costing у туризмі дозволяє контролювати витрати ще на етапі планування нових маршрутів: якщо розрахована «нетто-ціна» замовлення перевищує цільову собівартість, менеджмент повинен здійснити реінжиніринг турпродукту або оптимізувати склад послуг до моменту виходу на ринок. Таким чином, орієнтація на ринкову ціну та запити клієнта стає запорукою фінансової стійкості.

Графічна модель, представлена на рис. 1.1, унаочнює фундаментальну відмінність управлінської логіки традиційного CVP-аналізу та методу Target-costing. У класичній моделі Точка беззбитковості (CVP) визначається на перетині лінії виручки та лінії фактичної повної собівартості.

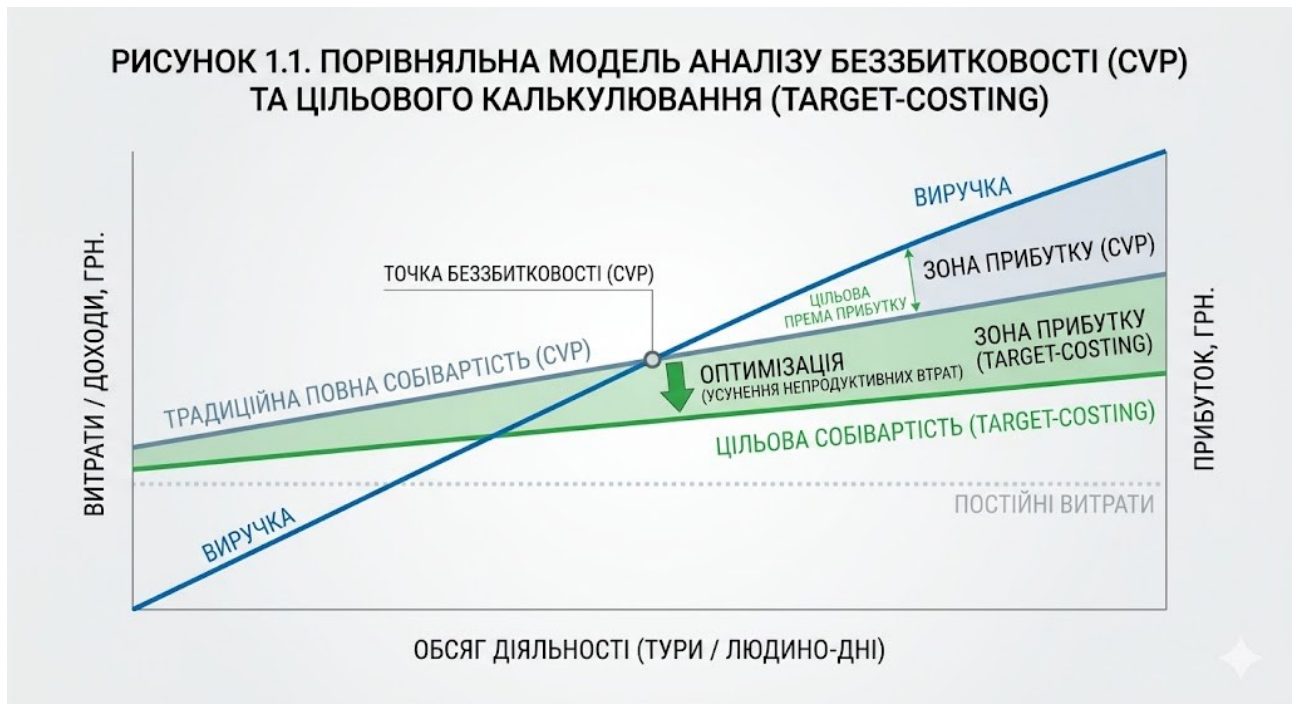


Рис. 1.1. Порівняльна модель аналізу беззбитковості (CVP) та цільового калькулювання (Target-costing) у туристській діяльності

Натомість, Target-costing передбачає встановлення Цільової собівартості, яка детермінована ринковою ціною та базою необхідного прибутку. Зелена стрілка «Оптимізація» візуалізує процес цілеспрямованого зниження витрат (усунення non-value-added витрат) ще на етапі проектування послуги. Це дозволяє розширити Зону прибутку та гарантувати фінансову стійкість підприємства навіть за умов жорсткої цінової конкуренції та воєнних ризиків.

Ефективність реалізації цих методів у 2025-2026 роках безпосередньо залежить від рівня цифровізації підприємства, що дозволяє здійснювати комплексне планування та партнерську взаємодію в єдиному інформаційному просторі [15]. Інтеграція сучасних методів управління формує надійну аналітичну базу для переходу до моделі стратегічно-зорієнтованого обліку, де витрати стають керованим ресурсом для зростання вартості бізнесу [6].

Логічним розвитком стратегії створення цінності є впровадження концепції безперервного вдосконалення, яка у сучасній системі менеджменту реалізується через метод Kaizen-costing (Кайзен-костинг). На відміну від радикальних інноваційних проривів, що потребують значних разових

інвестицій, філософія кайзен базується на стратегії, за якої всі співробітники підприємства активно працюють разом для досягнення регулярних та поступових покращень у виробничому чи сервісному процесі [16]. Фундаментальна особливість цього методу полягає у відмові від орієнтації на досягнення певної статичної величини витрат; натомість акцент зміщується на постійне, всеохоплююче та динамічне їх зниження протягом усього періоду надання послуги. Впровадження кайзен-костингу в діяльність турпідприємства дозволяє накопичувати суттєву економію в довгостроковій перспективі завдяки «ефекту малих кроків»: постійна оптимізація рутинних операцій, таких як алгоритми бронювання, логістика трансферів чи швидкість обробки клієнтських запитів, дозволяє системно усувати «вузькі місця» та втрати [16].

Ефективність Kaizen-costing у туризмі безпосередньо пов'язана з використанням інструментів бюджетування, де основоположним напрямом стає вимірювання та аналіз видатків, необхідних для забезпечення заданих параметрів якості [15]. Це створює прямий методологічний зв'язок між управлінням якістю туристських послуг та рівнем операційних витрат підприємства. Якість розглядається як один із найважливіших параметрів туристського проєкту поряд із часом і ресурсами, оскільки успішність продукту на ринку визначається його відповідністю очікуванням споживачів. Економічний аспект менеджменту якості полягає у тому, що підприємство повинна приносити прибуток за рахунок надання послуги, яка максимально задовольняє клієнта, причому лояльні споживачі часто готові платити цінову премію за гарантовано високий рівень сервісу [14].

Застосування методів безперервного вдосконалення дозволяє мінімізувати витрати, які виникають через дефекти в обслуговуванні, помилки персоналу чи претензії клієнтів, що значно підвищує загальну рентабельність діяльності. Завдяки системному підходу до моніторингу бізнес-процесів, туристське підприємство отримує можливість ідентифікувати та усувати «непродуктивні» втрати (non-value-added), які не створюють цінності для туриста, але обтяжують собівартість [16]. Таким чином, інтеграція кайзен-

технологій у загальну систему контролінгу формує культуру ощадливості, де кожен працівник стає відповідальним за оптимізацію ресурсів, що забезпечує стратегічну стійкість та конкурентоспроможність підприємства у мінливому ринковому середовищі [6].

Сучасний етап розвитку менеджменту витрат характеризується глобальною цифровізацією та необхідністю адаптації до екстремальних макроекономічних шоків, що зумовлює перехід до прогресивної моделі «AI-Driven Resilience». Згідно з аналітичними звітами McKinsey, ключовим технологічним трендом 2025–2026 років є впровадження Agentic AI (агентного штучного інтелекту). На відміну від традиційних чат-ботів, такий інструмент здатний автономно виконувати складні послідовності дій у ланцюжку створення вартості: від перебронювання квитків при зміні розкладу до автоматичної оптимізації розрахунків з постачальниками. Вплив автоматизації на методи управління витратами виявляється у здатності III-агентів брати на себе до 80% рутинних операцій, що дозволяє туристським підприємствам скоротити операційні видатки на персонал та IT-підтримку в діапазоні 20–40% [11]. Як наголошується у звіті Skift Megatrends 2025, цифровізація перетворює витрати на маркетинг на інвестицію в гіперперсоналізацію: алгоритми машинного навчання дозволяють оптимізувати вартість залучення клієнта (CAC) через точне прогнозування споживчої поведінки, що мінімізує неефективні видатки на масову рекламу [12].

У специфічних умовах воєнного стану в Україні, згідно з дослідженнями ПРООН та ДАРТ, виникає об'єктивна потреба у впровадженні Agile-управління витратами [10, 9]. Традиційне довгострокове планування в умовах високої невизначеності втрачає свою релевантність, тому суб'єкти господарювання змушені переходити до коротких циклів бюджетування («ковзних прогнозів») та гнучкого перерозподілу ресурсів. Аналітика ПРООН свідчить, що більшість підприємств, які зберегли життєздатність, досягли цього завдяки високій мобільності та здатності миттєво ідентифікувати й скорочувати «непродуктивні» витрати (non-value-added), спрямовуючи вивільнені кошти на

безпеку, релокацію та підтримку бізнес-стійкості [10].

Фундаментом такої гнучкості є цифрова трансформація, яка забезпечує можливість Real-time tracking — моніторингу витрат у режимі реального часу. Впровадження інтегрованих ERP- та BI-систем дозволяє менеджменту бачити повну фінансову картину без часових лагів, характерних для традиційних методів обліку [6, 13]. Використання великих даних (Big Data) у поєднанні з хмарними сервісами дозволяє формувати динамічні дашборди (Dashboards), які автоматично сигналізують про критичні відхилення від плану або падіння маржинальності окремих продуктів. Це створює умови для превентивного менеджменту: замість констатації збитків «постфактум», туристське підприємство отримує можливість коригувати цінову політику та структуру витрат миттєво, реагуючи на валютні коливання чи логістичні перепони [13]. Отже, симбіоз агентного III, Agile-підходів та систем реального часу формує новітню парадигму менеджменту витрат, спрямовану на стратегічне виживання та зростання капіталізації бізнесу в умовах перманентних криз.

Узагальнюючи світовий та вітчизняний досвід менеджменту витрат, слід констатувати, що в сучасних умовах жоден з окремих методів не є універсальним інструментом вирішення всіх управлінських завдань. Найкращий результат для туристського підприємства забезпечує інтегрований підхід, що передбачає поєднання традиційних та стратегічних моделей для нівелювання їхніх індивідуальних обмежень та отримання синергетичного ефекту [5]/

Синтез таких систем як Standard-costing, Direct-costing, ABC-, Target- та Kaizen-costing у поєднанні з новітніми інструментами автоматизації на основі агентного штучного інтелекту дозволяє сформувати гнучку архітектуру менеджменту. Така архітектура здатна забезпечувати стійкість бізнесу навіть в умовах екстремальної макроекономічної турбулентності та воєнного стану.

Порівняльна характеристика розглянутих методів дозволяє визначити пріоритети їх імплементації. Метод Standard-costing характеризується помірною складністю та високою точністю при аналізі типових процесів, що робить його

ефективним для оперативного контролю. Direct-costing орієнтований на оперативне управління прибутком через маржинальний аналіз, що є критичним для прийняття рішень щодо ціноутворення. Натомість ABC-costing, попри значну складність реалізації, гарантує найвищу точність розподілу непрямих видатків, що має ключове значення для аналізу прибутковості індивідуальних та комбінованих турпродуктів [1]. Target-costing забезпечує стратегічне проектування послуг під цільову ціну ринку, тоді як Kaizen-costing фокусується на безперервному вдосконаленні та формуванні ощадливої корпоративної культури [15].

Таким чином, вибір оптимальної комбінації методів повинен ґрунтуватися на масштабі діяльності турпідприємства, рівні його цифрової зрілості та стратегічних цілях розвитку. Проте ефективна реалізація цих підходів неможлива без врахування глибокої галузевої специфіки. Це обумовлює необхідність детального дослідження особливостей управління витратами безпосередньо у туристській сфері, де сезонність, висока чутливість до безпекових ризиків та комплексний характер обслуговування вимагають адаптації розглянутих інструментів менеджменту [7, 14].

На основі проведеного аналізу теоретичних засад та новітніх аналітичних звітів у підрозділі 1.2, сформовано узагальнюючу порівняльну характеристику методів управління витратами у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика сучасних методів управління витратами

Метод управління	Сутність методу	Переваги для підприємства	Обмеження та недоліки
1	2	3	4
Standard-costing (Нормативний метод) [1].	Контроль витрат через встановлення жорстких нормативів та оперативний аналіз відхилень фактичних даних від стандартів.	Простота контролю типових, масових операцій; можливість швидкого виявлення «вузьких місць» та винних у перевитратах.	Жорсткість нормативів у волатильному середовищі; припускає ідеальні умови функціонування, що важко реалізувати під час кризи.
Direct-costing (Маржинальний	Включення до собівартості лише	Орієнтація на маржинальний дохід;	Складність чіткого поділу витрат на

аналіз) [1].	змінних витрат; постійні видатки списуються на фінансовий результат періоду.	гнучкість у ціноутворенні («нетто/брутто»); допомога у визначенні порогу рентабельності.	постійні та змінні на практиці; не дає повної картини собівартості для стратегічного планування.
ABC-costing (Облік за видами діяльності) [6].	Калькулювання собівартості через бізнес-процеси (операції), які споживають ресурси.	Найвища точність розподілу непрямих (адміністративних) видатків; об'єктивна оцінка прибутковості складних індивідуальних турів.	Висока складність впровадження; потребує збору величезних масивів даних та спеціального навчання персоналу.

Продовж. Табл. 1.2.

1	2	3	4
Target-costing (Цільове калькулювання) [14].	Проектування послуги під задану ринкову ціну за формулою: «Цільова ціна – Бажаний прибуток = Собівартість».	Ринкова орієнтація нових продуктів; мінімізація фінансових ризиків ще на стадії розробки маршруту.	Потребує глибокого знання цін конкурентів та прогнозування платоспроможності клієнтів у майбутньому.
Kaizen-costing (Безперервне вдосконалення) [16].	Стратегія дрібних, але постійних покращень процесів усіма співробітниками ТОВ.	Накопичення суттєвої економії через ощадливе мислення («малі кроки»); підвищення якості сервісу без значних інвестицій.	Повільний темп радикальних змін; результати стають помітними лише у довгостроковій перспективі.
Agentic AI & Real- time tracking (Цифрові методи) [11].	Використання ІІІ- агентів для автоматизації рутини та відстеження витрат у режимі реального часу.	Скорочення операційних витрат на 20-40%; можливість превентивного реагування на ризики (валютні курси, попит).	Потребує значних початкових інвестицій в ІТ-інфраструктуру; залежність від якості великих даних та кіберризиків.

Саме тому для, для забезпечення стабільного функціонування туристського підприємства в умовах сучасних викликів недоцільно обмежуватися одним методом. Найбільш ефективною моделлю є інтегрований менеджмент, який поєднує точність ABC-costing, гнучкість Direct-costing та інноваційність ІІІ-інструментів.

Проте успішна реалізація цих методів безпосередньо залежить від розуміння галузевої специфіки. Далі буде детально розглянуто, як саме особливості туристського продукту, сезонність та безпекові чинники воєнного стану

впливають на механізм управління витратами.

1.3. Особливості управління витратами в туристській галузі

Ефективність системи менеджменту витрат у туристській галузі безпосередньо детермінована специфічною природою туристського продукту, який за своєю сутністю є комплексом послуг і товарів, що мають унікальні економічні властивості. Фундаментальною особливістю, що визначає архітектуру витрат суб'єкта господарювання, є так званий комплекс «Н»: невідчутність (intangibility), нездатність до збереження (perishability) та невіддільність від джерела формування (inseparability) [7].

Найбільш критичний вплив на фінансову стійкість підприємства має нездатність послуги до збереження. На відміну від промислових підприємств, туристський оператор чи агент не має можливості накопичувати «запаси» продукту на складі у періоди низького попиту для їх реалізації в піковий сезон. Як наслідок, кожна нереалізована одиниця послуги (незаброньований номер у готелі, вільне місце в літаку чи автобусі) трансформується у проблему «втраченої вигоди». Це зумовлено тим, що витрати на формування та підтримку готовності цих послуг до надання вже здійснені, але дохід від них безповоротно втрачений у момент закінчення часу надання послуги. Ситуація ускладнюється складністю чіткої оцінки майбутнього попиту, що характерно для туристської сфери через її високу чутливість до зовнішніх факторів [5].

Така природа продукту обумовлює високу частку постійних витрат у структурі собівартості туристського підприємства. До них належать оренда офісних приміщень у престижних DESTINATIONAХ, витрати на підтримку ІТ-інфраструктури та систем бронювання (GDS), а також оплата праці кваліфікованого персоналу, чий потенціал неможливо «законсервувати» під час спаду активності. В умовах 2024–2026 років, коли ринок України стикається з екстремальною нестабільністю через воєнний стан, цей високий операційний важіль стає стратегічним ризиком: навіть незначне падіння обсягу продажів

через безпекові чинники призводить до стрімкого зниження прибутку, оскільки значний масив постійних видатків залишається незмінним [10].

Невіддільність послуги від джерела та її нематеріальність вимагають від менеджменту додаткових витрат на контроль якості безпосередньо в момент споживання. Оскільки турист бере участь у процесі «виробництва» послуги, будь-яка помилка персоналу чи збій у логістиці миттєво знецінює весь продукт, створюючи витрати на врегулювання претензій та втрату репутаційного капіталу [14].

Сучасні цифрові стратегії 2025 року, зокрема впровадження Agentic AI та систем Revenue Management, спрямовані саме на нівелювання цих галузевих недоліків [11]. Завдяки динамічному ціноутворенню та прогнозуванню попиту в реальному часі, підприємства намагаються мінімізувати втрати від незбереженості послуг, гнучко коригуючи ціну «брутто» для забезпечення покриття хоча б змінних витрат («нетто» складової) та частини постійних видатків, уникаючи повної фінансової деградації у періоди криз.

Вагомим чинником, що трансформує архітектуру витрат у галузі, є яскраво виражена сезонність туристського попиту. Нерівномірність реалізації послуг протягом року призводить до виникнення значних касових розривів, оскільки суб'єкт господарювання змушений нести повний обсяг постійних витрат навіть у періоди нульового або критично низького доходу [19]. Зокрема, постійні витрати на оренду офісних приміщень, комунальні платежі та підтримку IT-інфраструктури залишаються стабільними взимку, коли попит на основні літні напрямки є мінімальним, що різко підвищує поріг беззбитковості в міжсезоння [1].

Специфіка комплексності туристського продукту виражається у формуванні ціни «нетто», яка включає прямі змінні витрати на послуги сторонніх організацій: готелів, перевізників, страхових компаній та екскурсійних бюро [7]. Для забезпечення конкурентоспроможних тарифів туристські оператори використовують практику заздалегідь оплачених квот або так званих «блоків місць» на авіарейсах та у засобах розміщення [5]. Однак цей

підхід несе в собі високі фінансові ризики: у разі недозавантаження групи або низького попиту на конкретний напрямок, передоплачені квоти (commitments) трансформуються у прямі збитки, оскільки нематеріальна туристська послуга не підлягає накопиченню чи зберіганню для реалізації у майбутньому [7].

Критичним викликом для сучасного менеджменту є динаміка витрат на оплату праці. Згідно з галузевою аналітикою, середня заробітна плата в туристському секторі України демонструє стійку тенденцію до зростання, досягаючи рівня 32 500 грн [20]. На фоні сезонних коливань доходу таке зростання вартості кадрового ресурсу стає «пасткою» для менеджменту витрат: підприємство не може суттєво скоротити штат у низький сезон, щоб не втратити кваліфікований персонал та інтелектуальний капітал, проте висока частка фіксованих видатків на персонал при падінні виручки стрімко погіршує фінансовий результат [21]. Це змушує підприємства переходити до гнучких моделей оплати праці, де бонусний фонд залежить від маржинального доходу, що дозволяє частково адаптувати структуру витрат до мінливої ринкової кон'юнктури.

Екстремальна трансформація бізнес-середовища в Україні зумовила появу в структурі собівартості туристського продукту специфічних статей витрат, які не були передбачені класичними економічними теоріями. Сучасний менеджмент витрат виходить за межі традиційного калькулювання «нетто» складових, інтегруючи видатки на забезпечення виживання та фізичної безпеки бізнесу [10].

Новітня класифікація витрат туристського підприємства включає наступні групи специфічних видатків, що стали критичними у 2024–2026 роках:

1. Фізична безпека та захист персоналу. Згідно з дослідженнями ПРООН, чинник безпеки став визначальним для вибору стратегії розвитку та релокації для 63,1% підприємств [10]. Це спричинило виникнення витрат на облаштування та сертифікацію укриттів, посилення фізичної охорони офісів та страхування співробітників від воєнних ризиків. Як наголошує І. Л. Сазонець, безпека простору є базовим компонентом туристської системи, без якого

надання послуги в умовах воєнного стану стає неможливим [14].

2. Енергонезалежність та безперебійність зв'язку. У структурі адміністративних витрат суттєво зросла частка видатків на придбання та обслуговування генераторів, закупівлю палива, встановлення систем Starlink та оренду хмарних сервісів для бекапування даних [10]. Впровадження систем Real-time tracking та цифрових платформ для партнерської взаємодії вимагає постійного енергоживлення, що перетворює енерговитрати з категорії умовно-постійних на стратегічні інвестиції у життєздатність ІТ-інфраструктури турпідприємства [13].

3. Операційна мобільність та релокація. Близько 25% компаній здійснили повний переїзд або відкрили додаткові філії у безпечніших регіонах, переважно на Заході України — у Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях [9]. Витрати на переміщення офісів, логістику майна та оренду приміщень у цих дестинаціях стали значним тягарем для бюджетів, проте забезпечили безперервність діяльності [10].

Всі ці видатки формують сучасну концепцію Resilience (бізнес-стійкості). Управління такими витратами зараз розглядається не як «вимивання» обігових коштів, а як базова умова збереження туристського суб'єкта на ринку та його здатність до відновлення за принципом «Build Back Better». Статистика свідчить, що близько 91% ММСП змогли вистояти саме завдяки такій мобільності та адаптивності витратного механізму [13].

Економічна логіка такої структури витрат базується на принципі «інвестиції в довіру». У сучасних умовах клієнт демонструє готовність сплачувати цінову премію за туристський продукт того оператора, який гарантує безпеку, безперебійність зв'язку та прозорість процесів обслуговування. Таким чином, витрати на безпеку та Resilience трансформуються з «непродуктивних» у маркетингову перевагу, забезпечуючи високу лояльність споживачів та стратегічну конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі [14].

Цифрова трансформація туристського бізнесу у 2025–2026 роках

виступає не просто технологічним зсувом, а фундаментальним переосмисленням архітектури витрат, де успіх залежить від здатності до впровадження інтегрованих платформних рішень. Сучасна парадигма менеджменту передбачає радикальний перехід від моделі капітальних витрат (CapEx) до домінування операційних видатків (OpEx). Замість інвестування у власну громіздку IT-інфраструктуру, сервери та утримання великого штату лінійних менеджерів з бронювання, туристські підприємства переходять на SaaS-платформи та хмарні сервіси, що дозволяє гнучко масштабувати витрати залежно від обсягів попиту та суттєво знижувати бар'єри входу на ринок [13].

Найбільш значущим чинником оптимізації собівартості у 2025 році стає впровадження Agentic AI (агентного штучного інтелекту). Згідно зі звітами McKinsey, ключова відмінність агентного ШІ від традиційних генеративних моделей полягає в його автономності: він здатний самостійно приймати рішення, взаємодіяти з API та виконувати складні послідовності дій у ланцюжку створення вартості. Автоматизація до 80% рутинних операцій (обробка типових запитів, повернення квитків, автоматичне бронювання номерів у готелях) дозволяє туристським суб'єктам скоротити операційні витрати на персонал та клієнтську підтримку в діапазоні 20–40% у довгостроковій перспективі [11].

Масштаб інвестицій у цей напрям підтверджується прогнозними показниками галузевого ринку. Глобальний ринок ШІ в туризмі, який у 2024 році оцінювався у 3 373,0 млн доларів США, продемонструє середньорічний темп зростання (CAGR) на рівні 26,7% до 2030 року [22]. Найбільш динамічне впровадження цих технологій спостерігається в Азійсько-Тихоокеанському регіоні та на Близькому Сході: наприклад, рівень використання ШІ-чатботів для планування подорожей у Китаї вже досяг 67%, тоді як у Німеччині цей показник становить 25% [13].

Реалізація Data-driven підходу стає можливою завдяки впровадженню інтегрованих BI-систем (Business Intelligence) та ERP-рішень, які забезпечують деталізацію витрат до рівня кожної мікро-операції. Використання великих

даних (Big Data) дозволяє менеджменту в режимі реального часу ідентифікувати видатки, що створюють цінність для туриста (унікальність досвіду, гіперперсоналізація), та відсікати «непродуктивні» втрати (non-value-added), спричинені дублюванням процесів або неефективною логістикою [6]. Такий аналіз у поєднанні з прогнозною аналітикою дозволяє не просто реагувати на фактичні перевитрати, а превентивно оптимізувати маркетингові бюджети та стратегії ціноутворення («брутто»/«нетто»), забезпечуючи фінансову стійкість підприємства у цифровій екосистемі [12].

У сучасній парадигмі постіндустріального розвитку управління витратами туристського підприємства остаточно зміщується від механічної мінімізації видатків до стратегічного створення цінності вражень. У межах «економіки вражень» туристський продукт розглядається передусім як емоційний досвід та формування нового досвіду в процесі обслуговування, а не просто як сукупність логістичних операцій. Це зумовлює трансформацію ланцюжка створення вартості, де орієнтація всіх видів діяльності підприємства спрямована на перевершення очікувань клієнта, що стає ключовим чинником конкурентоспроможності в умовах глобалізації [14].

Відповідно до стратегії престижу та ринкового підходу, інвестиції в імідж, вдосконалення власного бренду та досягнення лідерства в якості туристських послуг є стратегічно виправданими навіть за умови високої собівартості [17]. Клієнти нової генерації, які мають вищі очікування щодо сервісу, демонструють готовність платити цінову премію за гарантовано високу якість та унікальні переваги, що дозволяє підприємству не лише покривати витрати, а й формувати стабільну частку ринку через довгострокову лояльність. За таких умов витрати на якість та безпеку перетворюються з обтяження на стратегічний актив, що мінімізує ризики виходу нерентабельних проєктів та претензій з боку «цінічних» споживачів [14].

Концепція Smart Cost Management, що формується на межі 2025–2026 років, базується на філігранному балансі між технологічною ефективністю та «людяністю» сервісу. Впровадження Agentic AI дозволяє радикально знизити

витрати на рутинні, повторювані процеси (бронювання, ануляція, типові консультації), вивільняючи дефіцитні фінансові та часові ресурси для підсилення персоналізації та емпатичного контакту з туристом [11]. Оскільки людський чинник залишається визначальним для сприйняття якості туристської послуги, автоматизація не замінює фахівця, а стає інструментом для підвищення його продуктивності та реалізації складних індивідуальних запитів [14]. Таким чином, сучасна архітектура менеджменту витрат інтегрує цифрову оптимізацію, безпеку (Resilience) та високі стандарти обслуговування, створюючи цілісну систему адаптації до викликів воєнного часу та цифрової трансформації галузі.



Рис. 1.2. Модель «Smart Cost Management» у туристському підприємстві

Графічна інтерпретація розробленої моделі «Smart Cost Management», представлена на рис. 1.2, демонструє центральне місце Agentic AI (агентного штучного інтелекту) у сучасній архітектурі управління витратами туристського суб'єкта господарювання. Впровадження цієї технології дозволяє реалізувати функцію цифрового регулятора, що забезпечує одночасне досягнення балансу між двома стратегічними векторами діяльності:

1. Вектор бізнес-стійкості (Business Resilience). Навіть за умов впливу екзогенних шоків воєнного стану та пов'язаних із ними безпекових витрат

(War-time Security Costs), використання III-агентів дозволяє оптимізувати видатки на забезпечення енергонезалежності (інфраструктура Starlink, генератори), операційної мобільності (релокація) та комплексного кіберзахисту. Це створює підґрунтя для суттєвого мінімізації операційних ризиків та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

2. Вектор економіки вражень (Experience Economy). Вивільнені внаслідок автоматизації рутинних операцій (до 80%) ресурси реінвестуються у створення унікальної ціннісної пропозиції туристського продукту, підвищення якості емпатичного сервісу та нарощування репутаційного капіталу бренду. Такий підхід спрямований на максимізацію довгострокової лояльності клієнтів та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином функціонування Agentic AI забезпечує формування та підтримку оптимальної структури операційних витрат (OpEx). Це досягається шляхом інтеграції технології з інструментами Revenue Management (динамічного ціноутворення) та CVP-аналізу, що дозволяє підприємству гнучко адаптувати собівартість до поточних ринкових умов та безпекових викликів.

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, проведеного в цьому розділі, можна стверджувати, що управління витратами туристського підприємства є складною та багатогранною системою, яка в сучасних умовах виходить за межі суто бухгалтерського обліку. Сутність цього процесу полягає у стратегічному балансуванні між мінімізацією операційних видатків та необхідністю інвестування у створення унікальної споживчої цінності. Як було продемонстровано, ефективність менеджменту витрат детермінується глибоким розумінням галузевої специфіки, де комплекс властивостей туристського продукту — зокрема його невідчутність та нездатність до збереження — створює специфічні ризики «втраченої вигоди» та зумовлює високу частку постійних витрат у структурі собівартості.

Проведений аналіз свідчить, що класичні методи управління, такі як Target-costing та Kaizen, у поєднанні з сучасними цифровими інструментами та концепцією Data-driven, дозволяють підприємству не лише адаптуватися до

ринкових коливань, а й превентивно оптимізувати ланцюжок створення вартості. Україна, попри значний потенціал туристського ринку, сьогодні стикається з екстремальними викликами, спричиненими воєнною агресією. Реалізація стратегій управління витратами в таких умовах потребує особливої гнучкості та врахування факторів бізнес-стійкості (resilience), що включають видатки на безпеку, енергонезалежність та релокацію. Додатковим тиском на фінансовий стан підприємств є стійка тенденція зростання вартості кадрового ресурсу, де середня заробітна плата в галузі на рівні 32 500 грн на фоні сезонного падіння попиту створює «пастку» високих фіксованих видатків.

Попри зазначені труднощі, майбутнє менеджменту витрат у туристській сфері вбачається у впровадженні інноваційних технологій, зокрема Agentic AI. Використання агентного штучного інтелекту дозволяє автоматизувати до 80% рутинних операцій, забезпечуючи економію операційних витрат у межах 20–40% та вивільняючи ресурси для посилення персоналізації сервісу в межах «економіки вражень». Сталий розвиток туристських підприємств у післявоєнний період буде залежати від здатності менеджменту інтегрувати цифрову трансформацію з високими стандартами якості та безпеки. Проведений теоретичний аналіз засвідчив необхідність переходу до моделі «Smart Cost Management», що створює підґрунтя для подальшого практичного дослідження фінансово-економічних показників діяльності конкретного об'єкта господарювання у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТУРИСТСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «N-Travel» та аналіз його основних економічних показників

Суб'єктом дослідження у роботі виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «N-TRAVEL» (далі – ТОВ «N-Travel»), яке є офіційно зареєстрованою в Україні юридичною особою та функціонує на ринку внутрішнього і міжнародного туризму. Організаційно-правова форма суб'єкта господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю, що визначає чіткі межі відповідальності його засновників відповідно до часток у статутному капіталі. ТОВ здійснює комерційну діяльність на підставі затвердженого

Статуту та чинної ліцензії Державного агентства розвитку туризму України. Основні реєстраційні та ідентифікаційні відомості про підприємство акумульовано на рис. 2.1.

РЕЄСТРАЦІЙНІ ВІДОМОСТІ ТОВ 'N-TRAVEL'	
	• Код ЄДРПОУ: 41298534
	• Повне найменування: ТОВ 'N-TRAVEL'
	• Форма: Товариство з обмеженою відповідальністю
	• Статутний капітал: 75 000 грн
	• Основний КВЕД: 79.12 Діяльність туроператорів

Рис. 2.1. Загальні реєстраційні відомості ТОВ «N-Travel» у державному реєстрі

Головним вектором комерційної активності ТОВ «N-Travel», відповідно до Національного класифікатора видів економічної діяльності, є КВЕД 79.12 «Діяльність туристичних операторів». Для забезпечення комплексності обслуговування клієнтів та диверсифікації джерел доходу, підприємство також використовує суміжні ліцензійні напрями, зокрема КВЕД 79.11 «Діяльність туристичних агентств» та КВЕД 79.90 «Надання інших послуг бронювання та пов'язана з ними діяльність».

Незважаючи на значний досвід роботи та гнучкість бізнес-моделі, сучасний етап функціонування ТОВ «N-Travel» супроводжується необхідністю безперервного подолання кризових явищ воєнного періоду, реструктуризації витрат та адаптації під мінливі безпекові та логістичні умови в Україні. Для визначення реальної ринкової стійкості ТОВ, оцінки масштабів її комерційної діяльності та виявлення прихованих фінансових деструкторів, виникає потреба у проведенні глибокого техніко-економічного аналізу.

Базовим інструментом для комплексної оцінки фінансово-господарського стану підприємства виступає моніторинг динаміки його ключових результативних, кадрових та вартісних індикаторів. Зведений аналіз техніко-економічних показників ТОВ «N-Travel» за період 2023–2025 років, сформований на основі офіційних звітних даних суб'єкта господарювання (Балансу та Звіту про фінансові результати), наведено в таблиці (табл. 2.1, складено на основі додатків А-В).

Аналіз даних, наведених у табл. 2.1, показує, що у 2024 році ТОВ «N-Travel» зіткнулося зі складною економічною ситуацією. Найголовнішим показником є помітне падіння чистого доходу у 2024 році — він зменшився на 435,82 тис. грн (або на 73,56%) порівняно з 2023 роком. Це свідчить про те, що на ринку знизився попит на туристські послуги внаслідок форс-мажорних обставин воєнного стану. Проте вже у 2025 році ситуація почала відновлюватися, і доходи зросли на 42,56% порівняно з 2024 роком, склавши 223,36 тис. грн, хоча загальний рівень доходу все одно залишився на 62,30% нижчим за базовий 2023 рік.

Це пов'язано з оптимізацією бізнес-моделі підприємства та його переходом на суто агентську схему роботи, де витрати на забезпечення діяльності відносяться до складу інших операційних витрат. Через це валовий прибуток у ці роки повністю дорівнює чистому доходу. Проте через високу питому вагу операційних витрат, фінансові коефіцієнти підприємства є досить нестабільними. Рентабельність продажів знизилася з 19,98% у 2023 році до 19,63% у 2024 році, а у 2025 році склала 9,57%, що свідчить про зростання тиску постійних витрат на тлі поступового відновлення комерційної діяльності.

Показник частки основних засобів у активах змінювався нерівномірно через різкі коливання валюти балансу: у 2024 році на тлі вивільнення оборотних активів він тимчасово зріс до 0,25, а вже у 2025 році, з відновленням грошових коштів на рахунках, логічно знизився до 0,01. Водночас коефіцієнт зносу основних засобів стабільно зростав і наприкінці періоду склав 0,99, що вказує на граничну зношеність матеріально-технічної бази підприємства та

необхідність її цифровізації й переходу на хмарні технології управління. Динаміка оборотності активів та фондівддачі у 2025 році покращилася (активи здійснювали 8,81 оборотів).

Таблиця 2.1

Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «N-Travel» у 2023–2025 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +/-		Відносний приріст, %		
	2023	2024	2025	(2024/2023)	(2025/2024)	(2024/2023)	(2025/2024)	(2025/2023)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід, тис. грн.	592,50	156,68	223,36	-435,82	+66,68	-73,56	+42,56	-62,30
Собівартість, тис. грн.	318,50	0,00	0,00	-318,50	0,00	-100,00	—	-100,00
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	274,00	156,68	223,36	-117,32	+66,68	-42,82	+42,56	-18,48

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Частка основних засобів у активах	0,06	0,25	0,01	+0,19	-0,24	+316,67	-96,00	-83,33
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,97	0,98	0,99	+0,01	+0,01	+1,03	+1,02	+2,06
Оборотність активів, оборотів	—	7,07	8,81	—	+1,74	—	+24,61	—
Фондовіддача, обороти	—	103,22	317,27	—	+214,05	—	+207,37	—
Фондоємність	—	0,01	0,00	—	-0,01	—	-100,00	—
Коеф. оборотності дебіторської заборг.	—	26,98	14,98	—	-12,00	—	-44,48	—
Рентабельність продажів, %	19,98	19,63	9,57	-0,35	-10,06	-1,75	-51,25	-52,10
Коефіцієнт фінансової автономії	-3,08	-1,45	-1,42	+1,63	+0,03	+52,92	+2,07	+53,90
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,23	0,05	0,41	-0,18	+0,36	-78,26	+720,00	+78,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,01	0,14	-0,15	+0,13	-93,75	+1300,00	-12,50
Середня кількість працівників, осіб	2	1	2	-1	+1	-50,00	+100,00	0,00
Продуктивність праці, тис. грн.	296,25	156,68	111,68	-139,57	-45,00	-47,11	-28,72	-62,30

Коефіцієнт фінансової автономії залишався від'ємним протягом усіх

трьох років через наявність непокритого збитку минулих періодів у власному капіталі. Проте його позитивна динаміка (зростання з -3,08 у 2023 році до -1,45 у 2024 році та -1,42 у 2025 році) свідчить про поступове самофінансування ТОВ за рахунок отримання чистих прибутків. Показники поточної ліквідності (0,41) та абсолютної ліквідності (0,14) наприкінці 2025 року також продемонстрували тенденцію до зростання, що підтверджує поступове відновлення платоспроможності підприємства.

Щодо людських ресурсів, середня кількість працівників зменшилася вдвічі у 2024 році (до 1 особи через вимушене скорочення штату в розпал кризи), але вже наступного року її було відновлено до 2 осіб. Разом з тим, продуктивність праці продовжувала знижуватись – у 2024 році вона впала на 47,11%, а у 2025 році – ще на 28,72% відносно попереднього періоду (склавши 111,68 тис. грн/особу). Загальний спад ефективності використання персоналу за 2023–2025 рр. досяг 62,30%, що свідчить про недостатнє поточне завантаження працівників на тлі повільніших темпів відновлення ринку туризму порівняно з темпами розширення штату.

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «N-Travel» за період 2023–2025 років свідчить про помітне зниження масштабів діяльності ТОВ, падіння її прибутковості та нестабільність головних фінансових показників (табл. 2.2, рис. 2.2, складено на основі додатків А-В).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів ТОВ «N-Travel» у 2023–2025 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +/-		Відносний приріст, %		
	2023	2024	2025	(2024/ 2023)	(2025/ 2024)	(2024/ 2023)	(2025/ 2024)	(2025/ 2023)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	592,50	156,68	223,36	- 435,82	+66,68	-73,56	+42,56	-62,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	318,50	0,00	0,00	- 318,50	0,00	- 100,00	—	-100,00
Валовий прибуток	274,00	156,68	223,36	-	+66,68	-42,82	+42,56	-18,48

(збиток)				117,32				
Інші операційні витрати	155,63	125,93	201,99	-29,70	+76,06	-19,08	+60,40	+29,79
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	118,38	30,75	21,37	-87,63	-9,38	-74,02	-30,50	-81,95
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	118,38	30,75	21,37	-87,63	-9,38	-74,02	-30,50	-81,95
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	118,38	30,75	21,37	-87,63	-9,38	-74,02	-30,50	-81,95

Аналізуючи дані з табл. 2.2, можна чітко побачити, що найбільше скорочення відбулося за статтею чистого доходу від продажу туристських послуг. Зокрема, у 2024 році обсяги виручки підприємства зменшилися на 73,56% порівняно з попереднім роком.

Хоча у 2025 році ситуація трохи покращилася і доходи зросли на 42,56% відносно 2024 року, загальний підсумок за три роки залишається негативним. Рівень чистого доходу ТОВ скоротився на 62,30%, що безпосередньо вказує на зменшення кількості клієнтів або на загальне падіння попиту на туристському ринку.

Аналізуючи динаміку валового прибутку ТОВ «N-Travel», слід зазначити, що у 2024 році цей показник скоротився на 42,82% і становив 156,68 тис. грн. Оскільки собівартість послуг у 2024–2025 рр. через особливості облікової політики була нульовою, обсяг валового прибутку в ці роки повністю збігався з чистим доходом підприємства. У 2025 році фіксується тенденція до відновлення – показник зріс на 42,56% відносно рівня 2024 року. Попри це, загальне падіння валового прибутку наприкінці досліджуваного триріччя порівняно з базовим 2023 роком склало 18,48%.

Окрему увагу в процесі дослідження формування кінцевих результатів діяльності підприємства варто приділити статті інших операційних витрат. У 2024 році відбулося їх зменшення на 19,08% (до 125,93 тис. грн). Проте вже у 2025 році операційні витрати стрімко зросли – на 60,40%, досягнувши значення 201,99 тис.

грн, що суттєво перевищило рівень початкового 2023 року.

Таке випереджаюче зростання витрат на тлі повільного відновлення доходів негативно вплинуло на фінансові результати від операційної, звичайної діяльності та на чистий прибуток підприємства. Зокрема, чистий фінансовий результат ТОВ «N-Travel» продемонстрував стрімке падіння протягом усього періоду. У 2024 році чистий прибуток зменшився на 74,02% (або на 87,63 тис. грн). У 2025 році негативний тренд посилюється, і показник знизився ще на 30,50%, зупинившись на позначці 21,37 тис. грн. Загалом за 2023–2025 роки чистий фінансовий результат підприємства скоротився на 81,95%, що підтверджує наявність серйозних дестабілізуючих чинників в операційній діяльності ТОВ.

Для наочного представлення та порівняння динаміки формування доходів, витрат і прибутків суб'єкта господарювання, на рис. 2.2 побудовано діаграму фінансових результатів ТОВ «N-Travel».

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «N-Travel» наразі проходить складний етап адаптації до мінливих умов ринку та макроекономічних викликів. Попри суттєве загальне зниження масштабів діяльності протягом 2023–2025 років, часткове покращення динаміки витрат наприкінці аналізованого періоду свідчить про наявність потенціалу для поступового відновлення ринкових позицій та формування нової, більш гнучкої бізнес-моделі.

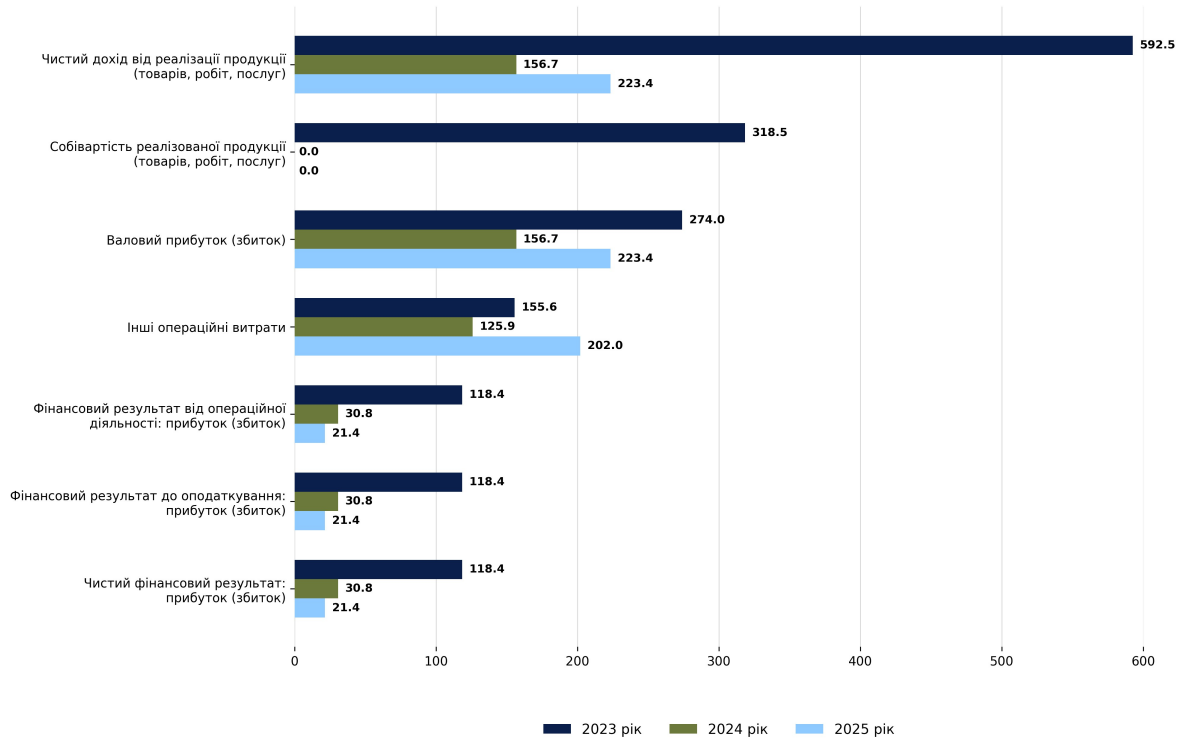


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів ТОВ «N-travel»
в 2023 - 2025 рр., тис. грн.

Загалом фінансово-економічний стан підприємства характеризується тривалим спадом, зумовленим як негативним впливом зовнішнього середовища, так і потребою в оптимізації внутрішніх управлінських процесів. Хоча зростання чистого доходу у 2025 році є позитивним індикатором стабілізації, воно відбувалося одночасно із падінням чистого прибутку через випереджаюче зростання операційних витрат. Це вказує на зниження маржинальності туристських послуг, послаблення фінансової стійкості та збереження критичної залежності ТОВ від зовнішнього капіталу на тлі від'ємного значення коефіцієнта фінансової автономії.

Для виходу з кризи та забезпечення подальшого стабільного розвитку ТОВ «N-Travel» потребує розробки та впровадження комплексу антикризових заходів. Першочергова увага має бути приділена жорсткому контролю та оптимізації витрат, підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу, а також диверсифікації портфеля послуг і пошуку нових цифрових каналів збуту.

2.2. Аналіз складу та структури витрат підприємства

Дослідження складу та структури витрат підприємств, що працюють у туристській сфері, є ключовим етапом оцінки загальної ефективності їхньої фінансово-господарської діяльності. Специфіка формування витрат у цій галузі безпосередньо залежить від характеру надання послуг, масштабів діяльності компанії, фактора сезонності, а також від сучасних трансформаційних викликів у зовнішньому економічному середовищі.

У загальному вигляді всі витрати турпідприємства можна розподілити на прямі та непрямі. Прямі витрати безпосередньо пов'язані з процесом організації та надання послуг (туристських продуктів). Сюди відносять оплату праці залучених гідів чи супроводжуючих, транспортне обслуговування, витрати на бронювання та забезпечення турів (вхідні квитки, партнерські збори), а також таргетовані маркетингові витрати на просування конкретних пропозицій. Непрямі витрати забезпечують загальне функціонування бізнесу і включають адміністративні витрати (утримання офісу або цифрових робочих місць, зв'язок, програмне забезпечення, банківське обслуговування), загальні витрати на збут (включаючи таргетований маркетинг та рекламу) та інші операційні витрати ТОВ.

Сучасний етап розвитку індустрії туризму змушує підприємства адаптувати свої витрати до глобальних кризових викликів (таких як воєнний стан, економічна нестабільність та падіння купівельної спроможності) та одночасно реагувати на технологічний прогрес. Зокрема, важливим викликом та водночас можливістю став стрімкий розвиток інструментів штучного інтелекту (ШІ). Інтеграція ШІ у маркетинг і клієнтський сервіс (використання розумних чат-ботів, автоматична генерація контенту, ШІ-аналітика відгуків) потребує від підприємства додаткових стартових інвестицій, які тимчасово збільшують операційні витрати. Проте у довгостроковій перспективі автоматизація рутинних завдань за допомогою ШІ дозволяє суттєво оптимізувати адміністративні витрати та витрати на збут.

У періоди різкого падіння попиту на подорожі структура витрат ТОВ «N-Travel» зазнає вимушених змін. Обсяг прямих витрат на організацію турів природно скорочується через зменшення кількості клієнтів або зміни моделі взаємодії з партнерами. Натомість частка постійних операційних та адміністративних витрат (які ТОВ несе незалежно від кількості проданих путівок) починає стрімко зростати у загальній структурі. Така ситуація створює серйозний тиск на маржинальність бізнесу та потребує оперативного впровадження антикризових рішень для оптимізації сукупних операційних витрат підприємства.

З даних, наведених у таблиці (табл. 2.3, складено на основі додатків В-Г), можна зробити висновок, що у базовому 2023 році загальний дохід підприємства становив 592,50 тис. грн. Проте вже наступного 2024 року фінансові надходження ТОВ різко зменшилися на 435,82 тис. грн, що свідчить про глибоке падіння обсягів діяльності на 73,56%. Таке стрімке стиснення дохідної бази змусило менеджмент підприємства радикально переглянути політику формування операційних витрат та повністю відмовитися від калькулювання виробничої собівартості, перевівши бізнес на агентську модель.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів ТОВ «N-Travel» у 2023–2025 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2023	2024	2025	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	592,50	156,68	223,36	-435,82	+66,68	-73,56	+42,56	-62,30
Всього доходів	592,50	156,68	223,36	-435,82	+66,68	-73,56	+42,56	-62,30

У 2025 році намітилися певні позитивні зрушення – сукупні доходи ТОВ «N-Travel» зросли на 42,56% порівняно з кризовим 2024 роком. Попри таку висхідну тенденцію, загальний обсяг доходів наприкінці періоду склав лише 223,36 тис. грн, що все одно на 62,30% менше, ніж у початковому 2023 році.

Отримані результати підтверджують серйозне послаблення економічного потенціалу ТОВ, що зумовлено потужними зовнішніми шоками (наслідками воєнного стану, падінням платоспроможного попиту та загальною туристською стагнацією) або необхідністю оптимізації внутрішньої маркетингової стратегії ТОВ. Водночас, як показав попередній експрес-аналіз, темпи відновлення дохідної частини у 2025 році (+42,56%) виявилися значно нижчими за темпи приросту інших операційних витрат (+60,40%), що актуалізує потребу в поглибленому дослідженні саме елементного складу та структури витрат ТОВ «N-Travel», які безпосередньо лімітують чистий прибуток підприємства.

Аналіз структурних зрушень у процесі генерування доходів ТОВ «N-Travel» за 2023–2025 рр, представлений у табл. 2.4 (складено на основі додатків А-В), наочно ілюструє низький рівень диверсифікації фінансових надходжень підприємства.

Таблиця 2.4

Структурні зрушення у сфері формування доходів ТОВ «N-Travel» у
2023–2025 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		
	2023	2024	2025	2024 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00
Всього доходів	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00

Впродовж трьох років структура надходжень суб'єкта господарювання залишалася абсолютно незмінною – фінансова модель підприємства повністю трималася на виручці від базової діяльності, яка забезпечувала 100% сукупного доходу.

Повна відсутність структурних коливань свідчить про монопрофільну спеціалізацію підприємства та підтверджує, що в кризовий період менеджмент ТОВ «N-Travel» не реалізовував стратегій диверсифікації бізнесу. У

підприємства повністю відсутні альтернативні чи допоміжні фінансові інструменти, як-от доходи від інвестицій, здачі майна в оренду, участі у партнерських програмах чи залучення грантових коштів.

Така одновекторність фінансових потоків формує значні ризики в умовах високої турбулентності ринку, суттєво послаблює загальну стійкість бізнесу до макроекономічних коливань та обмежує гнучкість у прийнятті управлінських рішень. За умов, коли ТОВ не може диверсифікувати свої доходи, єдиним дієвим важелем збереження її життєздатності та платоспроможності стає жорстке управління внутрішнім операційним бюджетом. Це обумовлює об'єктивну необхідність детального дослідження складу, динаміки та структури саме операційних витрат ТОВ «N-Travel», до аналізу яких ми і переходимо.

Для детальнішої оцінки ефективності роботи підприємства у табл. 2.5 (складено на основі додатків А-В) досліджено динаміку фінансових результатів ТОВ «N-Travel» за ключовими видами діяльності протягом 2023–2025 років.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансового результату за видами діяльності ТОВ «N-Travel»
у 2023–2025 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2023	2024	2025	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023
Результат основної діяльності	118,38	30,75	21,37	-87,63	-9,38	-74,02	-30,50	-81,95
Фінансовий результат до оподаткування	118,38	30,75	21,37	-87,63	-9,38	-74,02	-30,50	-81,95

На основі розрахунків, наведених у табл. 2.5, можна констатувати, що фінансовий результат від базової діяльності підприємства у 2023 році становив 118,38 тис. грн. Проте вже у 2024 році цей показник різко скоротився до 30,75 тис. грн, а у 2025 році негативна тенденція продовжилася, і прибуток знизився до 21,37 тис. грн.

Абсолютно ідентична траєкторія спаду спостерігається і за статтею

фінансового результату до оподаткування, оскільки ТОВ не мала надходжень від інших видів діяльності (інвестиційної чи фінансової). Сукупні чисті втрати прибутку за два аналізовані роки склали 97,01 тис. грн, що у відносному вираженні означає стрімке падіння ефективності роботи підприємства на 81,95%.

Описані негативні зрушення є прямим наслідком скорочення споживчого попиту, загального зменшення обсягів продажу туристських продуктів, а також стрімкого збільшення постійних операційних витрат підприємства. Стабільне падіння прибутковості від ключових видів діяльності наочно підтверджує необхідність перегляду поточної бізнес-моделі. Основними завданнями для менеджменту ТОВ «N-Travel» на найближчу перспективу мають стати оптимізація внутрішніх витрат, підвищення загальної ефективності операційних процесів та активний пошук додаткових альтернативних джерел генерування доходу.

У табл. 2.6 та на рис. 2.4 відображено динаміку обсягу витрат ТОВ «N-Travel» за період 2023–2025 років.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягу витрат ТОВ «N-Travel» у 2023–2025 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2023	2024	2025	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	318,50	0,00	0,00	-318,50	0,00	-100,00	—	-100,00
Інші операційні витрати	155,63	125,93	201,99	-29,70	+76,06	-19,08	+60,40	+29,79
Всього витрат	474,13	125,93	201,99	-348,20	+76,06	-73,44	+60,40	-57,40

На основі розрахунків, проведених у табл. 2.6, очевидним є те, що у 2023 році сукупні витрати ТОВ «N-Travel» становили 474,13 тис. грн. У 2024 році відбулося їхнє суттєве зниження до рівня 125,93 тис. грн, а протягом 2025 року зафіксовано тенденцію до зростання витрат до позначки 201,99 тис. грн.

Головним чинником зазначеного спаду є повна відсутність відображення собівартості реалізованих послуг у звітності за 2024–2025 роки. Цей факт безпосередньо пов'язаний із переглядом і затвердженням нової облікової політики ТОВ, або зумовлений переведенням витрат на обслуговування клієнтів до інших загальних статей операційної діяльності, що звільняє підприємство від фіксації виробничої собівартості у класичному розумінні.

Внаслідок таких трансформацій єдиною чинною та вагомою статтею фінансових відтоків підприємства стали інші операційні витрати. Після їх планового скорочення у 2024 році на 29,70 тис. грн, у 2025 році ці витрати різко зросли на 76,06 тис. грн. Дана динаміка є прямим підтвердженням відновлення активної комерційної та операційної діяльності ТОВ, включаючи фінансування процесів цифровізації, оновлення умов оренди робочих місць, запуск нових рекламних кампаній на ринку туристських послуг та покриття консультаційних зборів.

Поряд із цим, інтеграція сучасних інструментів штучного інтелекту, зокрема автоматизованих ІІІ-чат-ботів та систем швидкої обробки замовлень, також сформувала додаткове стартове навантаження на операційний бюджет у 2025 році. Загалом підприємство демонструє гнучку, але нестабільну витратну політику, що значно ускладнює довгострокове стратегічне планування та оцінку загальної ефективності менеджменту.

Для наочного відображення співвідношення та тенденцій зміни елементів витрат суб'єкта господарювання, на рис. 2.4 наведено діаграму динаміки обсягу витрат ТОВ «N-Travel».

Таким чином, проведений аналіз загальної динаміки витрат ТОВ «N-Travel» підтверджує глибоку структурну перебудову всієї системи фінансових відтоків підприємства. Різкі коливання обсягів та повне зникнення класичної собівартості вимагають детальнішого дослідження внутрішніх пропорцій та оцінки того, наскільки ефективно менеджмент ТОВ використовує наявні ресурси в умовах трансформації бізнес-моделі.

Це обумовлює логічний перехід до розрахунку відносних показників ефективності витрат.

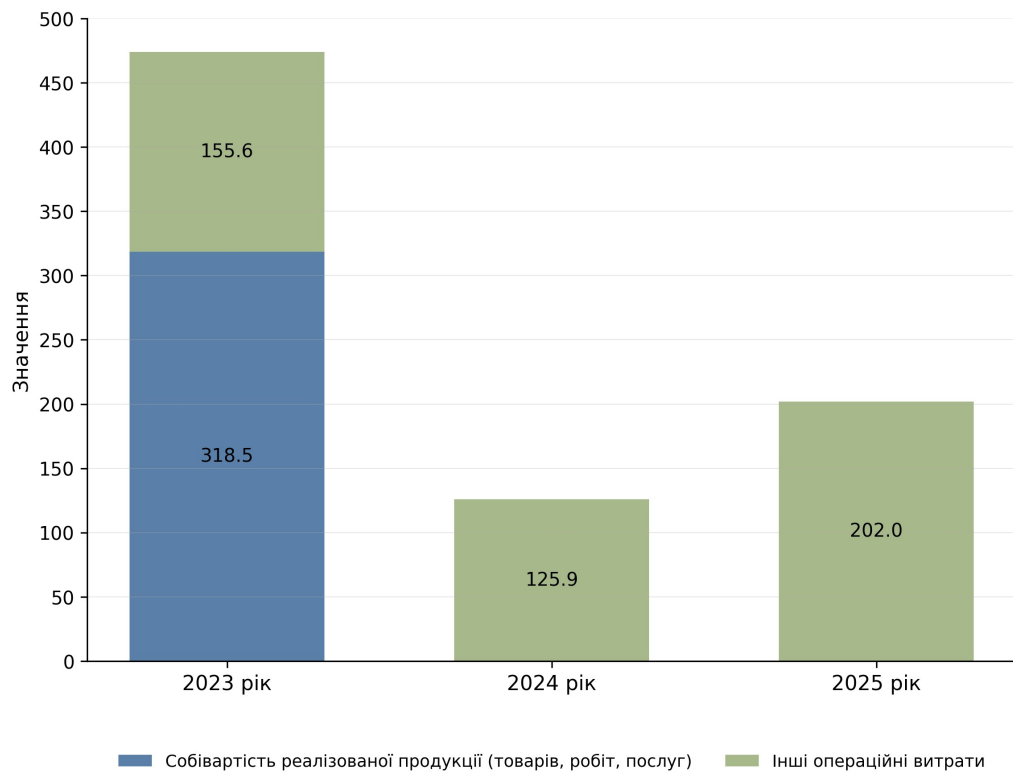


Рис. 2.4. Динаміка обсягу витрат ТОВ «N-Travel» у 2023–2025 рр., тис. грн.

2.3. Аналіз ефективності витрат туристського підприємства

Протягом 2023–2025 років розподіл витрат ТОВ «N-Travel» зазнав докорінних структурних змін, що обумовлено трансформацією загальної стратегії діяльності. Основна відмінність аналізованого періоду полягає в тому, що починаючи з 2024 року ТОВ повністю припинила фіксувати фінансові відтоки за статтею собівартості реалізованої продукції. Якщо у базовому 2023 році собівартість послуг займала домінуючу частину в структурі сукупних витрат підприємства (67,18%), то у 2024 та 2025 роках цей показник став нульовим, як відображено в табл. 2.7 та на рис. 2.5 (складено на основі додатків А-В). Наявність такої структури свідчить про радикальну зміну моделі бізнесу та відмову від самостійної організації й калькулювання комплексних турів на

користь посередницької (агентської) діяльності на ринку туристських послуг. За такої архітектури операційних процесів усі прямі витрати на обслуговування клієнтів і формування турпродукту перекладаються на зовнішніх контрагентів (туроператорів), тоді як досліджуване підприємство акумулює чистий комісійний дохід.

Таблиця 2.7

Структурні зміни в сфері формування витрат ТОВ «N-Travel» у 2023–2025 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		
	2023	2024	2025	2024 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	67,18	0,00	0,00	-67,18	0,00	-67,18
Інші операційні витрати	32,82	100,00	100,00	+67,18	0,00	+67,18
Всього витрат	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00

Внаслідок зазначених трансформацій у 2024 та 2025 роках усі 100% витрат підприємства виявилися консолідованими лише в одній статті — інші операційні витрати. Це підтверджує, що капітальні потоки підприємства спрямовувалися виключно на загальне забезпечення функціонування бізнесу: утримання офісу, оновлення й підтримку цифрових робочих місць, оплату хмарних ІТ-сервісів (включаючи автоматизовані ШІ-інструменти обробки замовлень), фінансування інтернет-маркетингу, покриття витрат на зв'язок та банківське обслуговування.

Збереження монолітної структури витрат (по 100% на операційні витрати) на тлі коливань їхньої загальної суми свідчить не про згорання діяльності, а про зміну її характеру та адаптацію підприємства до дестабілізуючих факторів воєнного стану. Менеджмент ТОВ мінімізує прямі підприємницькі ризики за рахунок відмови від довгострокових фінансових зобов'язань перед постачальниками послуг, намагаючись забезпечити життєздатність підприємства в нестабільному середовищі.

Водночас ситуація, за якої всі витрати зосереджені в одному обліковому дескрипторі, формує значні операційні загрози. Через відсутність

диверсифікації витрат за функціональними напрямками ТОВ «N-Travel» стає критично залежним від цінових коливань на ринку. Будь-яке подальше підвищення вартості оренди, комунікаційних послуг чи таргетованої реклами здатне дестабілізувати фінансовий стан ТОВ, що обґрунтовує необхідність диверсифікації джерел доходу та оптимізації бюджетування.

Візуалізацію структурних зсувів у сфері фінансових відтоків підприємства, які унаочнюють перегляд підходів керівництва до фінансування бізнес-процесів, представлено на рис. 2.5.

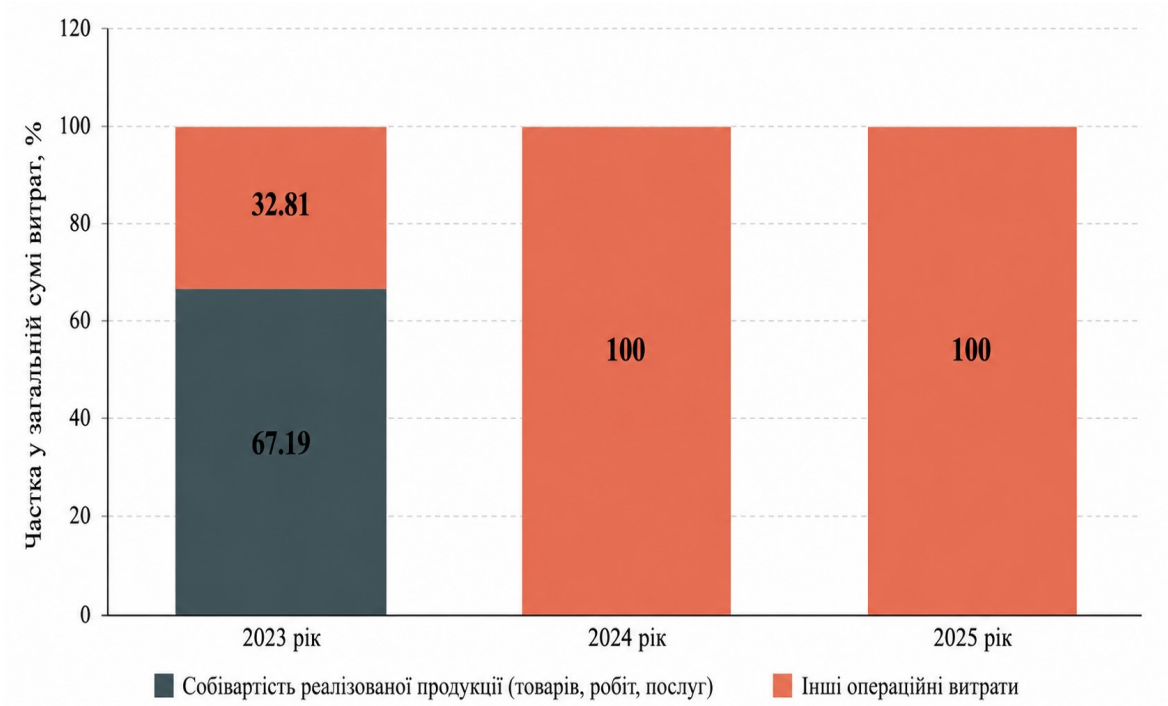


Рис. 2.5 «Структурні зрушення в сфері формування витрат ТОВ «N-Travel» у 2023 - 2025 рр., %

Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «N-Travel» у 2023–2025 роках демонструє складну фінансову ситуацію на підприємстві. Вона характеризується як дестабілізаційними чинниками у загальній діяльності, так і вимушеним збереженням високої відносної ефективності окремих торговельних операцій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «N-Travel»
у 2023–2025 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		
	2023	2024	2025	2024 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	—	114,25	72,16	—	-42,09	—
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	—	114,25	72,16	—	-42,09	—
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	—	114,25	72,16	—	-42,09	—
Рентабельність власного капіталу, %	—	-24,35	-23,41	—	+0,94	—
Рентабельність виробничих фондів, %	—	1852,14	2645,80	—	+793,66	—
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	46,24	100,00	100,00	+53,76	0,00	+53,76
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	19,98	19,63	9,57	-0,35	-10,06	-10,41
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	19,98	19,63	9,57	-0,35	-10,06	-10,41
Операційна рентабельність витрат, %	24,97	24,42	10,58	-0,55	-13,84	-14,39
Коефіцієнт реінвестування, %	—	100,00	100,00	—	0,00	—
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	—	-28,52	-27,34	—	+1,18	—
Період окупності активів	—	0,88	1,39	—	+0,51	—
Період окупності власного капіталу	—	-4,11	-4,27	—	-0,16	—

Аналіз розрахованих даних показує, що у 2024 році ефективність використання майна підприємства перебувала на високому рівні. Рентабельність активів (за показниками чистого прибутку, ЕВІТ та ЕВІТДА) склала 114,25%. Це підтверджує раціональне використання наявних ресурсів ТОВ «N-Travel» у процесі первинної адаптації до нових ринкових умов.

Проте вже у 2025 році ці коефіцієнти помітно знизилися – до 72,16%. Падіння склало 42,09 відсоткових пунктів, що свідчить про поступову втрату фінансової стійкості ТОВ. Рентабельність власного капіталу в обох періодах мала від'ємні значення (-24,35% та -23,41%), що відображає збитковість роботи з власними

ресурсами через наявність минулих боргів. Позитивне зрушення на 0,94 в.п. у 2025 році ілюструє лише незначне зменшення загального фінансового тиску, але підприємство все ще не створює додаткової вартості для засновників.

Натомість рентабельність виробничих фондів демонструє стрімке висхідне зростання – з 1852,14% у 2024 році до 2645,80% у 2025 році (плюс 793,66 в.п.). Ця аномалія є прямим результатом значного скорочення вартості основних засобів внаслідок їх списання або оптимізації, тому навіть невеликий обсяг отриманого прибутку забезпечив такий високий відносний результат.

Показник валової маржі у 2024–2025 роках зафіксувався на рівні 100%, що пояснюється повною відсутністю виробничої собівартості в офіційній звітності та тотожністю валового прибутку і чистого доходу. У той самий час операційна та чиста маржа ТОВ впевнено йдуть донизу. Якщо у початковому 2023 році ці індикатори становили 19,98%, то до 2025 року вони впали до 9,57%. Така тенденція свідчить про зниження реальної прибутковості від продажів, викликане стрімким зростанням поточних комерційних та управлінських витрат підприємства.

Паралельно фіксується спад операційної рентабельності витрат – з 24,97% до 10,58% за три роки (падіння на 14,39 в.п.). Це є прямим підтвердженням зниження окупності кожної витраченої гривні та падіння загального фінансового результату операційної діяльності.

Коефіцієнт реінвестування у 2024-2025 роках стабільно дорівнює 100%, що формально вказує на спрямування всього чистого прибутку на внутрішні потреби підприємства. Проте, зважаючи на негативну рентабельність власного капіталу, цей ефект є суто технічним наслідком особливостей бухгалтерського обліку, а не ознакою реального економічного розвитку. Від'ємні значення коефіцієнта стійкості економічного зростання (-28,52% та -27,34%) чітко засвідчують гострий дефіцит власних грошових коштів для фінансування поточної діяльності без залучення зовнішньої допомоги.

У 2025 році також спостерігається подовження періоду окупності активів підприємства – з 0,88 до 1,39 року. Це свідчить про суттєве уповільнення оборотності вкладеного в майно капіталу. Період окупності власного капіталу в абсолютному

значенні теж зростає, залишаючись у негативній зоні. Зазначений факт означає, що наявний обсяг чистого прибутку ТОВ «N-Travel» не дозволяє гарантувати повернення інвестованих власниками коштів у найближчій перспективі.

Узагальнюючи результати розрахунків, є підстави зробити висновок про те, що попри утримання прийнятного рівня загальної рентабельності у 2024 році, вже у 2025 році намітилося серйозне падіння ефективності роботи туристського підприємства. Ця ситуація вимагає від керівництва негайного перегляду підходів до управління операційними витратами та кардинального покращення системи фінансового планування.

Для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між змінами обсягів діяльності та кінцевою прибутковістю підприємства, у табл. 2.9 та на рис. 2.6 проведено порівняльний аналіз ключових фінансових факторів ТОВ за 2023–2025 рр.

Таблиця 2.9

Порівняльний аналіз факторів прибутковості ТОВ «N-Travel» у 2023–2025 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2023	2024	2025	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024	2025 / 2023
Всього доходів, тис. грн	592,44	156,68	223,36	-435,76	+66,68	- 73,55	+42,56	-62,30
Всього витрат, тис. грн	474,13	125,93	201,99	-348,20	+76,06	- 73,44	+60,40	-57,40
Чистий прибуток, тис. грн	118,38	30,75	21,37	-87,63	-9,38	- 74,02	-30,50	-81,95
Витрати на гривню доходу, грн	0,80	0,80	0,90	0,00	+0,10	0,00	+12,50	+12,50

Дані, наведені у табл. 2.9, відображають стрімке стиснення масштабів діяльності туристського підприємства. У 2024 році сукупні доходи впали на 73,55% порівняно з базовим роком. Наприкінці досліджуваного періоду (у 2025 році) зафіксовано часткове відновлення надходжень (на 42,56%), проте загальний фінансовий потік залишився суттєво нижчим за докризовий рівень 2023 року.

Менеджмент підприємства продемонстрував адекватну реакцію на різку втрату доходів у 2024 році, пропорційно скоротивши загальні витрати ТОВ на

73,44%. Це дозволило утримати баланс і не допустити переходу ТОВ у зону чистих збитків. Тобто у 2024 році рівень витрат копіював динаміку доходів. Натомість у 2025 році ситуація погіршилася: фінансові відтоки підприємства почали зростати випереджаючими темпами (на 60,40%), тоді як доходи збільшилися лише на 42,56%. Такий розрив негативно вплинув на кінцевий фінансовий результат.

Через випереджаюче зростання витрат чистий прибуток ТОВ «N-Travel» стабільно та безперервно зменшувався протягом усього трирічного циклу. У 2023 році він становив 118,38 тис. грн, у 2024 році впав до 30,75 тис. грн, а у 2025 році опустився до мінімальної позначки – 21,37 тис. грн (сумарне падіння за весь час склало 81,95%).

Зазначене зниження заробітку супроводжувалося негативним зростанням витрат на кожну гривню отриманого доходу – з 0,80 грн до 0,90 грн наприкінці дослідження. Це є зафіксованим свідченням падіння відносної ефективності поточної комерційної та операційної діяльності туристського підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Взаємозв'язок між траєкторіями зміни доходів, витрат та кінцевого чистого прибутку підприємства наочно представлено на рис. 2.6.

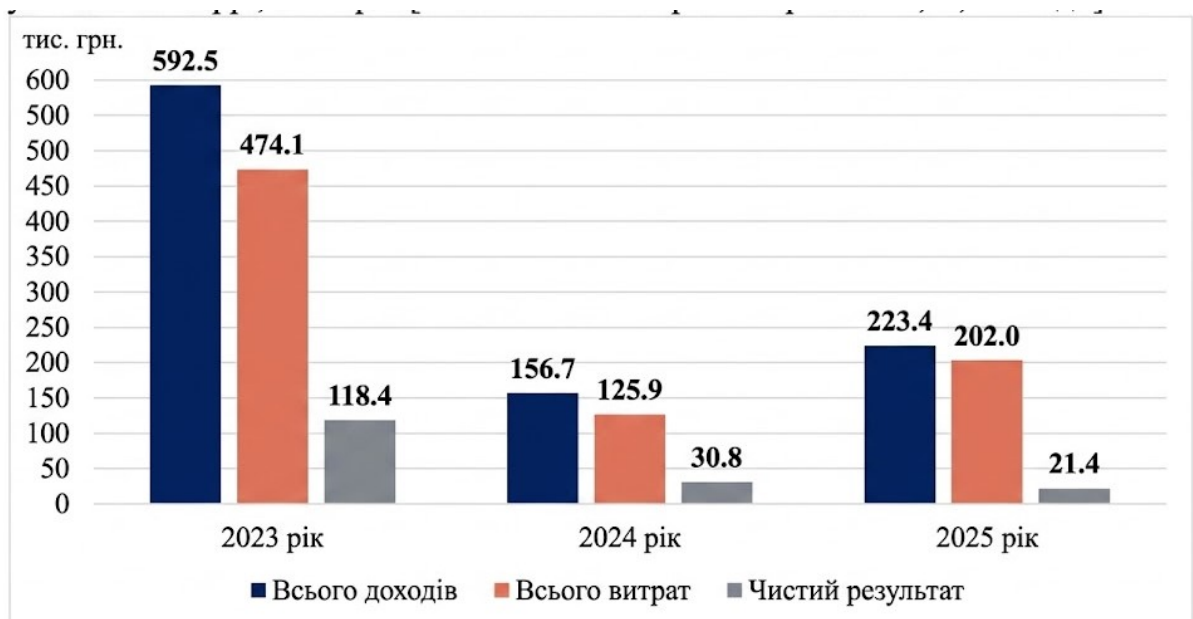


Рис. 2.6. Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку ТОВ «N-Travel» у 2023–2025 рр., % до попереднього року

Для встановлення причинно-наслідкових зв'язків та визначення ступеня впливу окремих чинників на формування фінансових результатів підприємства, у табл. 2.10 проведено розрахунок впливу факторів на зміну чистого прибутку ТОВ «N-Travel» за допомогою методу ланцюгових підстановок.

Розрахунки у табл. 2.10 показують, які саме чинники найбільше вплинули на зміну чистого прибутку ТОВ «N-Travel» протягом 2024–2025 років. Загалом фінансова ситуація на підприємстві залишалася складною, проте дія різних факторів помітно змінювалася.

Таблиця 2.10

Розрахунок впливу факторів на рентабельність ТОВ «N-Travel» у 2024–2025 рр.

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,–
	2024	2025	2025 / 2024
1	2	3	4
Коефіцієнт співвідношення витрат	0,27	0,43	+0,16

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат, тис. грн	-87,14	-12,22	+74,92
Коефіцієнт співвідношення доходів	0,26	0,38	+0,12
Зміна прибутку за рахунок зміни доходу, тис. грн	-0,12	-4,53	-4,41
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат на 1 гривню доходу, тис. грн	-0,36	-17,35	-16,99
Загальна сума впливу факторів, тис. грн	-87,63	-97,01	-9,38

Найбільший вплив на прибуток в обох періодах мала зміна загальних витрат ТОВ. У 2024 році через різке падіння обсягів діяльності цей фактор зменшив прибуток на –87,14 тис. грн. Проте вже у 2025 році його негативний вплив суттєво послабшав і склав лише –12,22 тис. грн (ситуація покращилася на 74,92 тис. грн). Це сталося завдяки зростанню коефіцієнта співвідношення витрат з 0,27 до 0,43. Таке зрушення підтверджує, що керівництво підприємства

почало краще контролювати свій бюджет і скоротило зайві витрати, адаптувавшись до нової агентської моделі роботи.

З іншого боку, за рештою факторів ситуація погіршилася. Негативний ефект від недоотримання доходів у 2025 році посилюється і склав –4,53 тис. грн порівняно з –0,12 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про те, що темпи відновлення продажів туристських путівок і залучення нових клієнтів все ще відставали від бажаних графіків.

Найсерйознішою проблемою у 2025 році став фактор зміни витрат на одну гривню доходу. Його негативний чинник стрімко зріс до –17,35 тис. грн проти майже непомітних –0,36 тис. грн у 2024 році. Падіння склало 16,99 тис. грн, що чітко вказує на головну внутрішню проблему ТОВ «N-Travel» — подорожчання кожної гривні виручки. Це викликано великою часткою постійних витрат, які доводиться платити навіть при низьких доходах.

У підсумку, загальна сума всіх факторів чітко відображає реальну зміну прибутку підприємства: після сильного падіння на –87,63 тис. грн у 2024 році, ТОВ втратила ще –9,38 тис. грн у 2025 році. Загальне кумулятивне зниження чистого фінансового результату за два роки склало –97,01 тис. грн відносно початкового періоду. Це підкреслює потребу у терміновому впровадженні інструментів автоматизації для зниження витрат

Наочно спрямованість та силу дії кожного окремого чинника на зміну кінцевого чистого прибутку ТОВ «N-Travel» представлено на рис. 2.7.

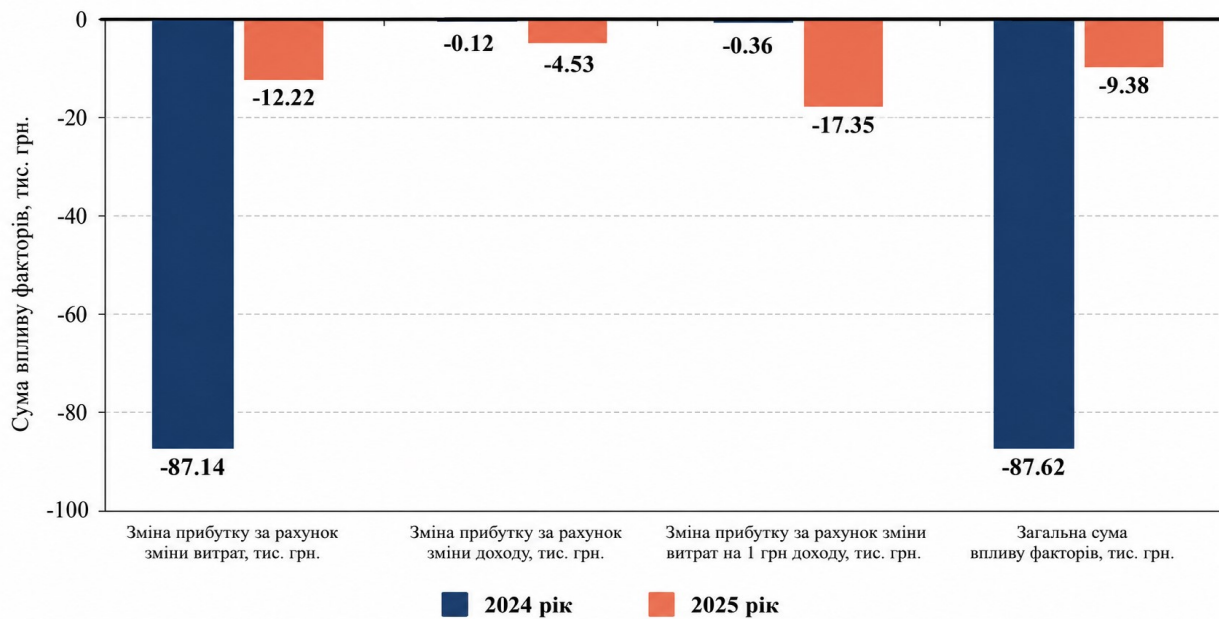


Рис. 2.7. Розрахунок впливу факторів на зміну чистого прибутку ТОВ «N-Travel» у 2024–2025 рр., тис. грн

Оцінка комерційних ризиків ТОВ «N-Travel» підтверджує, що найбільшу загрозу для стабільності підприємства становить саме стрімке подорожчання кожної одиниці виручки на тлі повільного відновлення клієнтської бази. Падіння відносної віддачі від операційної діяльності вимагає перегляду підходів до управління бюджетом ТОВ, оскільки внутрішні ресурси стримування витрат старими методами вже повністю вичерпані.

Таким чином, проведений комплексний аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «N-Travel» протягом 2023–2025 років дозволяє сформулювати наступні узагальнені висновки:

1. Досліджуваний період відзначився критичними коливаннями ключових економічних показників, що свідчить про серйозну нестабільність ринкових умов. Найглибша криза зафіксована у 2024 році, коли обсяг чистих доходів турпідприємства згорнувся на 73,55% порівняно з базовим 2023 роком, а чистий фінансовий результат скоротився на 74,02%. У 2025 році зафіксовано поступове поживавлення попиту, яке забезпечило приріст виручки на 42,56%, проте загальні обсяги реалізації все одно залишилися нижчими за рівень 2023 року на 62,30%.

2. Матеріально-технічна база підприємства перебуває у критичному стані. Коефіцієнт зносу основних засобів наприкінці 2025 року досяг позначки 0,99. Повна зношеність комп'ютерного та офісного обладнання блокує розвиток сучасних каналів продажу, гальмує швидкість обслуговування клієнтів і вимагає негайного інвестування в оновлення технічного парку підприємства.

3. Структура витрат ТОВ «N-Travel» зазнала докорінних змін, пов'язаних із трансформацією бізнес-процесів. Якщо у 2023 році ТОВ відображала пряму собівартість послуг, то починаючи з 2024 року ця стаття дорівнює нулю через перехід на суто агентську посередницьку модель продажів. Усі витрати зосередилися у складі інших операційних видатків. Операційна реакція менеджменту у 2024 році була правильною — загальні витрати зменшилися на 73,44% (чисте скорочення на 348,20 тис. грн). Проте у 2025 році відновлення активності спричинило випереджаюче зростання витрат на 60,40% (до 201,99 тис. грн), що випередило темпи надходження доходів.

4. Кінцева ефективність діяльності ТОВ суттєво знизилася. Чистий прибуток за три роки скоротився з 118,38 тис. грн до 21,37 тис. грн (сумарне падіння на 81,95%). Паралельно відбулося стиснення рентабельності продажів, що підтверджує погіршення окупності операційних витрат підприємства (спад операційної рентабельності витрат склав 14,39 в.п.).

Головною стратегічною вразливістю ТОВ «N-Travel» є повна відсутність диверсифікації джерел доходу та концентрація на обмеженому, класичному спектрі туристичних послуг. В умовах нестабільності ринку це максимізує ризики втрати фінансової стійкості. Для подолання негативних тенденцій підприємству необхідно кардинально модернізувати фінансову стратегію. Першочерговими кроками мають стати автоматизація рутинних операцій, розширення лінійки цифрових продуктів та впровадження новітніх технологій штучного інтелекту для зниження частки постійних витрат і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «N-TRAVEL»

3.1. Проблеми управління витратами туристського підприємства

В умовах тривалої економічної нестабільності та дії правового режиму воєнного стану в Україні, управління витратами підприємства стає головним фактором забезпечення його стабільної роботи та збереження позицій на ринку [14]. Для турпідприємств, які функціонують у середовищі з високим рівнем зовнішніх ризиків, здатність ефективно контролювати та оптимізувати свої ресурси є базовою передумовою для продовження діяльності [7].

Економічна суть змін у діяльності ТОВ «N-Travel», які були детально досліджені у попередніх розділах роботи, полягає у переході від класичного формування собівартості турів до суто агентської (посередницької) моделі роботи [5]. Така перебудова бізнес-процесів зумовлена прагненням керівництва мінімізувати прямі фінансові ризики. ТОВ відмовилася від довгострокових зобов'язань перед постачальниками послуг (готелями, авіаперевізниками) в умовах нестабільного попиту, що є логічним кроком для кризового періоду [22].

Проведений у другому розділі роботи детальний аналіз фінансової звітності ТОВ «N-Travel» за 2023–2025 роки виявив низку внутрішніх проблем, які складно помітити при поверхневому оцінюванні загальних результатів. Зокрема, попри певне покращення ринкової ситуації у 2025 році та зростання чистого доходу на 42,56% порівняно з кризовим 2024 роком, загальна ефективність управління витратами суттєво знизилася. Випереджаючі темпи зростання операційних витрат (+60,40%) порівняно з темпами відновлення доходів призвели до різкого скорочення прибутковості. Внаслідок цього зафіксовано кумулятивне падіння чистого прибутку за три роки на 81,95%, а його фінальний обсяг зупинився на критичній позначці 21,37 тис. грн [4].

Аналіз свідчить, що зростання витрат на кожну гривню отриманого

доходу з 0,80 грн до 0,90 грн підтверджує вичерпання внутрішніх можливостей оптимізації в межах існуючої моделі управління [1]. Ситуація ускладнюється тим, що наразі 100% витрат підприємства зосереджено в єдиній статті – «Інші операційні витрати». Це свідчить про повну відсутність розподілу витрат за функціональними напрямками та знижує точність планування бюджету [15]. За такої структури видатків будь-яке підвищення ринкових цін на оренду приміщень, зв'язок чи рекламу здатне погіршити фінансовий стан ТОВ, оскільки операційна рентабельність витрат уже знизилася до 10,58%.

Для розробки ефективної стратегії оновлення та цифровізації підприємства необхідно систематизувати всі виявлені проблеми за рівнем їхньої небезпеки для стабільності бізнесу [23]. Найбільш зручним інструментом для цього є матриця ранжування, представлена у табл. 3.1, яка дозволяє чітко визначити, які проблеми потребують негайного вирішення, а які – довгострокового стратегічного планування [4, 6].

Таблиця 3.1

Матриця ранжування проблем у системі менеджменту витрат ТОВ «N-Travel»

Ранг проблеми	Зміст та головні параметри виявленої проблеми	Рівень загрози для стабільності бізнесу	Наслідки для підприємства у разі відсутності виправлень
1	2	3	4
Ранг 1: Технічний розрив	Граничний фізичний та моральний знос матеріальної бази (коефіцієнт зносу основних засобів досяг 0,99).	Критичний. Потребує негайного втручання та оновлення обладнання.	Сповільнення обслуговування клієнтів, неможливість запуску нових онлайн-сервісів, ризик зупинки роботи офісу [13].
Ранг 2: Фінансова диспропорція	Випереджаюче зростання витрат (+60,40%) над доходами та падіння чистого прибутку на 81,95%.	Високий. Потребує оперативного впровадження інструментів контролю.	Зниження фінансової стійкості, неможливість формування резервів, ризик переходу діяльності у зону збитковості [24]

Продов. Табл. 3.1

1	2	3	4
Ранг 3: Структурна	Моноструктура витрат: консолідація	Середній. Потребує врахування під час	Складність точкового контролю витрат, ризик

обмеженість	100% усіх видатків у статті «Інші операційні витрати».	стратегічного планування [15].	втрати контролю над маржинальністю окремих напрямів продажів [1].
-------------	--	--------------------------------	---

Аналіз даних табл. 3.1 підтверджує наявність чіткого зв'язку між незадовільним станом необоротних активів та низькою ефективністю операційної діяльності підприємства. Зафіксований коефіцієнт зносу основних засобів на рівні 0,99 свідчить про те, що ТОВ «N-Travel» функціонує на базі техніки, яка повністю вичерпала свій ресурс. Це блокує можливість впровадження сучасних програмних рішень та інструментів автоматизації, які вимагають вищих обчислювальних потужностей [13].

Внаслідок цього персонал змушений витратити значну частину робочого часу на подолання технічних збоїв застарілого обладнання, що знижує індивідуальну продуктивність праці та веде до зростання питомих витрат. Таким чином, подолання технічного відставання є фундаментальною умовою для реалізації будь-яких подальших заходів з оптимізації витрат туристського підприємства [6].

Деталізація проблем першого рангу, а саме критичного технологічного розриву, є відправною точкою для розуміння низької операційної ефективності ТОВ «N-Travel». У сучасних умовах цифровізації галузі експлуатація засобів праці, які на 99% вичерпали свій ресурс, є неприпустимою, оскільки це створює низку прихованих витрат, що деструктивно впливають на фінансовий результат [13].

Першим і найбільш очевидним економічним наслідком технічного розриву виступає непродуктивна втрата робочого часу персоналу. Через низьку швидкість роботи комп'ютерів, постійні перезавантаження та зависання операційних систем, менеджери з туризму витрачають значну частину зміни не на активні продажі чи обслуговування клієнтів, а на пасивне очікування відгуку техніки. Аналіз свідчить про те, що такі «технічні паузи» сумарно забирають до 20–30% продуктивного часу кожної штатної одиниці (Дипломна робота - Різні тези та джерела). Враховуючи рівень заробітних плат в Україні, підприємство фактично сплачує за очікування, що є прямими збитками у складі

адміністративних видатків. [20]

Другою критичною проблемою є погіршення показника швидкості відповіді клієнту (Lead Response Time). У туристському бізнесі швидкість обробки заявки є вирішальним фактором конкурентоспроможності. Технічні затримки при вході в систему бронювання або зависання браузера під час підбору туру призводять до того, що потенційний клієнт, не отримавши миттєвого зворотного зв'язку, звертається до конкурентів [25]. Це спричиняє ефект «зливу» маркетингового бюджету: ТОВ витрачає кошти на рекламу в Meta Ads або Google, залучає лід, але втрачає його на етапі первинної комунікації через несправність технічних засобів [26]. Таким чином, вартість залучення клієнта (CAC) зростає, а окупність витрат на збут стрімко падає.

Третій аспект проблеми полягає у фізичній неможливості інтеграції нових ІТ-продуктів. Сучасна стратегія розвитку ТОВ «N-Travel» передбачає впровадження хмарних CRM-систем, модулів автоматизації та інструментів штучного інтелекту [27]. Проте існуючий парк техніки не володіє необхідними обчислювальними потужностями для коректної роботи з прогресивним програмним забезпеченням. Відсутність можливості використовувати Agentic AI для автоматизації рутини (заповнення анкет, виписка страховок) консервує застарілу модель управління, де менеджер змушений виконувати всі операції вручну, що знову ж таки підвищує трудомісткість одиниці послуги [11].

Окремої уваги потребує аналіз впливу технічних збоїв на роботу команди розробників. Замість того, щоб фокусуватися на створенні інноваційних цифрових продуктів, диверсифікації лінійки турів або налаштуванні систем аналітики, спеціалісти технічного блоку змушені виконувати функції «ремонтної бригади». Постійне виправлення помилок застарілого обладнання та підтримка життєздатності техніки, яка давно підлягає списанню, відволікає інтелектуальний капітал підприємства від стратегічних завдань [7]. Це створює ситуацію, за якої висока вартість утримання ІТ-персоналу не трансформується у розвиток активів, а витрачається на латання технологічних розривів минулих періодів [14].

Отже, технічний стан необоротних активів ТОВ «N-Travel» є базовим бар'єром, який блокує будь-яку спробу оптимізації витрат. Без оновлення матеріальної бази перехід до моделі Smart Cost Management є неможливим, оскільки застаріла техніка генерує випереджаюче зростання питомих витрат на одиницю доходу, нівелюючи позитивний ефект від будь-яких маркетингових чи управлінських ініціатив [23].

Детальний аналіз проблем другого рангу в системі управління витратами ТОВ «N-Travel» дозволяє чітко визначити стан фінансової диспропорції, що виник на підприємстві у 2025 році. Зафіксована динаміка свідчить про потрапляння суб'єкта господарювання у так звану «витратну пастку», яка є критичним сигналом втрати контролю над операційним бюджетом у процесі відновлення ринкової активності [1].

Суть виявленої диспропорції полягає у розбалансуванні темпів зростання результативних та витратних показників. Згідно зі звітними даними, доходи ТОВ «N-Travel» у 2025 році продемонстрували позитивну тенденцію до зростання на 42,56% порівняно з кризовим 2024 роком. Проте одночасно з цим операційні витрати підприємства підскочили аж на 60,40%, що суттєво випередило темпи наповнення бюджету. У фінансовому менеджменті ситуація, за якої кожна додаткова одиниця доходу викликає випереджаюче зростання витрат, доводить неефективність поточної бізнес-моделі та відсутність інструментів гнучкого контролю [4].

Серйозним фактором зниження фінансової стійкості виступає подорожчання кожної гривні отриманої виручки. Аналіз свідчить про зростання показника витратомісткості з 0,80 грн до 0,90 грн наприкінці досліджуваного періоду. Фактично підприємство почало витрачати на 10 копійок більше на кожній гривні обороту, що призвело до швидкого скорочення маржинального доходу. Внаслідок дії цього чинника операційна рентабельність витрат знизилася до критичної позначки 10,58%. Такий низький рівень прибутковості в умовах інфляції не забезпечує належного покриття ризиків та консервує незадовільний фінансовий стан суб'єкта [24].

Випереджаюче зростання витрат безпосередньо зумовило значне падіння кінцевого фінансового результату діяльності. За трирічний цикл (2023–2025 рр.) чистий прибуток ТОВ «N-Travel» продемонстрував кумулятивне скорочення на 81,95%, досягнувши на кінець 2025 року низького рівня — 21,37 тис. грн. Зафіксований обсяг прибутку є абсолютно недостатнім для реалізації стратегії самофінансування, оновлення повністю зношених основних засобів чи формування резервних фондів для реагування на нові ринкові та макроекономічні кризи [14, 23].

Аналіз причин такої неефективності на операційному рівні підтверджує, що в ТОВ «N-Travel» повністю відсутній ефект масштабу. Через відсутність автоматизації комерційних видатків та збереження ручної обробки замовлень, кожна нова залучена клієнтська заявка вимагає пропорційного, а часто й більшого збільшення витрат на маркетинг, зв'язок та менеджмент [13]. В умовах моноструктури витрат, де 100% коштів зосереджено в «інших операційних витратах», керівництво не має можливості точково оптимізувати окремі процеси.

Застарілі методи управління збутом призводять до ситуації, коли зростання рекламного бюджету лише підвищує навантаження на персонал, який через технічний розрив (Ранг 1, таблиця 3.1) не здатний якісно конвертувати ліди у прибуток [26]. Таким чином, фінансова диспропорція є прямим наслідком технологічної відсталості: підприємство намагається масштабувати неефективну ручну модель замість впровадження високопродуктивних цифрових рішень на базі штучного інтелекту [11]. Без радикальної зміни підходів до автоматизації бізнес-процесів ТОВ «N-Travel» ризикує перейти у зону операційного збитку вже у найближчі періоди.

Деталізація проблем третього рангу — обліково-структурної кризи — дозволяє розкрити причини інформаційних обмежень, у яких перебуває керівництво ТОВ «N-Travel». Проведений аналіз свідчить, що після переходу підприємства на агентську модель функціонування, 100% операційних витрат виявилися консолідованими у межах єдиної облікової статті «Інші операційні

витрати». Така моноструктура бюджету формує значний дефіцит аналітичних даних, оскільки за існуючої системи обліку складно ідентифікувати реальну частку витрат на цифровий маркетинг, зв'язок, ІТ-підтримку чи адміністративні потреби [15].

Відсутність функціонального розподілу витрат унеможливорює використання методів ABC-костингу або директ-костингу, які є базовими для сучасного туристського підприємства [1, 5]. Керівництво позбавлене ефективних інструментів для оцінки окупності рекламних кампаній у Meta Ads чи Google, оскільки ці витрати поєднуються у загальній масі інших видатків разом із орендною платою та послугами банку. Це ускладнює прийняття управлінських рішень, оскільки без розуміння питомої ваги кожного елемента витрат у структурі доходу будь-яка спроба оптимізації має хаотичний характер.

Другим аспектом структурної кризи виступає проблема відсутності гнучкого бюджетування. Через перехід на посередницьку модель та відмову від власного формування турпродукту, переважна більшість витрат набула характеру постійних (фіксованих). ТОВ «N-Travel» змушене оплачувати оренду офісу, послуги інтернет-зв'язку, хмарні SaaS-платформи та мінімальні оклади персоналу незалежно від фактичних обсягів проданих турів [1].

Стан фінансової нестабільності підтверджується розрахованими у другому розділі від'ємними значеннями коефіцієнта стійкості економічного зростання, які становили -28,52% у 2024 р. та -27,34% у 2025 р. Дані показники свідчать про гострий дефіцит внутрішніх ресурсів для фінансування поточної діяльності та доводять нездатність підприємства до саморозвитку без радикальної зміни структури витрат.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє констатувати наявність комплексної системної кризи в управлінні витратами ТОВ «N-Travel», що проявляється через три взаємопов'язані ранги проблем:

1. Граничний технічний розрив (коефіцієнт зносу основних засобів становить 0,99), що блокує продуктивність праці персоналу та впровадження інновацій.

2. Фінансова диспропорція («витратна пастка»), за якої темпи зростання витрат (+60,40%) суттєво випереджають доходи (+42,56%), нівелюючи чистий прибуток ТОВ.

3. Обліково-структурна криза, що через моноструктуру витрат позбавляє менеджмент інформаційної бази для прийняття обґрунтованих рішень.

Аналіз свідчить, що подальше ігнорування вказаних негативних чинників призведе до повного фінансового виснаження бізнесу та втрати ринкових позицій. Оскільки фундаментальна реструктуризація діяльності в умовах ринкової нестабільності потребує тривалого часу, суб'єкту господарювання необхідно діяти негайно на оперативному рівні.

Є підстави стверджувати, що стратегічним виходом із критичного стану для ТОВ «N-Travel» є впровадження моделі Smart Cost Management (Розумне управління витратами) (Модель «Smart Cost Management» у туристському підприємстві (2025–2026 рр.)). Для подолання технічного розриву та ліквідації «витратної пастки» безальтернативним рішенням виступає модернізація матеріальної бази персоналу та інтеграція сучасних ІТ-рішень на основі Agentic AI [11].

Впровадження інструментів автоматизації та елементів штучного інтелекту для виконання рутинних операцій (первинні консультації, обробка лідів, заповнення документів) дозволить трансформувати частину фіксованих витрат у змінні та забезпечити випереджаюче зростання маржинального прибутку, що і буде детально обґрунтовано у наступному підрозділі 3.2 роботи [27].

3.2. Напрями оптимізації витрат підприємства

Системна криза в управлінні витратами ТОВ «N-Travel», ідентифікована у попередньому підрозділі, свідчить про повну вичерпаність потенціалу традиційних методів ощадливості. У сучасних умовах функціонування вітчизняного туристського бізнесу класичне «лінійне» урізання витрат, що зазвичай виявляється у скороченні штату, зменшенні заробітних плат або тотальній відмові від маркетингової активності, визначено як деструктивний

шлях, що веде до остаточної деградації сервісу та втрати ринкової частки [6].

Замість механічного зниження абсолютних сум видатків стратегічно доцільно впроваджувати модель Smart Cost Management (Розумне управління витратами). Економічна суть цієї концепції полягає не у мінімізації ресурсів як таких, а у забезпеченні максимальної фінансової віддачі від кожної інвестованої у діяльність гривні через інтеграцію технологічних інновацій у ланцюжок створення вартості.

Реалізація стратегії розумного управління витратами у 2025–2026 роках базується на раціональному балансі між технологічною ефективністю та емпатичністю сервісу, що дозволяє забезпечити високу конкурентоспроможність навіть в умовах воєнних ризиків (Модель «Smart Cost Management» у туристському підприємстві (2025–2026 рр.)). Спираючись на методологію контролінгу, перехід до цієї моделі вимагає від ТОВ «N-Travel» відмови від пасивного обліку фактичних витрат на користь проактивного проектування собівартості, де кожна стаття бюджету розглядається як інвестиція в якість клієнтського досвіду та капіталізацію бізнесу [15].

З метою систематизації виявлених деструктивних чинників та обґрунтування послідовності їх усунення в межах запропонованої концепції, у дослідженні сформовано ранжований ряд інфраструктурно-менеджерських проблем ТОВ «N-Travel». Розподіл криз за рівнем їхнього деструктивного впливу на маржинальність бізнесу, а також відповідні теоретичні інструменти їх мінімізації наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця інфраструктурно-менеджерських проблем ТОВ «N-Travel» та теоретичні напрями їх розв'язання

Параметр аналізу	Ранг 1 (Критичний)	Ранг 2 (Високий)	Ранг 3 (Стратегічний)
1	2	3	4
Ідентифікована проблема (з Розділу 2)	Технічний розрив: високий рівень фізичного та морального зносу апаратної бази (коефіцієнт 0,99),	«Витратна пастка»: низька конверсія вхідних лідів, тривалий час відповіді клієнту, випереджаюче	Обліково-структурна криза: надмірна частка постійних витрат у структурі собівартості,

	постійні ризики блекаутів та втрати зв'язку.	зростання витрат на збут порівняно з доходами.	інформаційний вакуум у статті «Інші операційні витрати».
Критичність та терміновість	Негайне реагування. Без стабільного функціонування техніки та мережі подальша операційна діяльність повністю блокується.	Середньострокова терміновість. Прямо впливає на маржинальність кожного сформованого та реалізованого турпродукту.	Допускає відтермінування. Потребує системної планової перебудови всієї внутрішньої системи управлінського обліку.
Теоретичне рішення (Концепція)	Модернізація матеріально-технічної базы через придбання енергоефективних мобільних станцій, впровадження систем EcoFlow та Starlink.	Перехід до моделі Smart Cost Management шляхом інтеграції хмарної CRM-системи та розгортання автономних ІІІ-агентів (Agentic AI).	Трансформація архітектури витрат (перехід від CapEx до OpEx через SaaS- платформи) та автоматизація калькулювання вартості залучення клієнта (CAC).

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4
Статус для вирішення у п. 3.3	Включається в розрахунок (обґрунтовано як першочерговий базовий крок інфраструктурної стабілізації).	Включається в розрахунок (обґрунтовано як головний технологічний інструмент оптимізації операційної діяльності).	Створюється інформаційний фундамент (забезпечується аналітична база без окремого виділення капітальних витрат).

Головним драйвером оптимізації операційних витрат у світовій практиці, згідно з аналітичними звітами McKinsey та глобальними трендами Gartner 2026, стає побудова цілісних цифрових екосистем та розгортання автономних ІІІ-агентів [11, 12, 28]. На відміну від застарілих алгоритмічних систем, Agentic AI володіє високим ступенем автономності та здатний самостійно виконувати складні послідовності бізнес-операцій: від первинної кваліфікації лідів та персоналізованого підбору турів до автоматичної взаємодії з API постачальників для перебронювання квитків. Впровадження таких інструментів дозволяє автоматизувати значну частину рутинних процесів, що свідчить про можливість радикального зниження трудомісткості операційної діяльності ТОВ «N-Travel» без втрати якості обслуговування [27].

Трансформація архітектури витрат через автоматизацію дозволяє

забезпечити ефективне вирішення проблеми високої частки постійних витрат, яка була виявлена у діяльності підприємства в межах обліково-структурної кризи. Сучасна парадигма менеджменту передбачає перехід від моделі капітальних витрат (CapEx) до домінування операційних витрат (OpEx) через використання хмарних SaaS-платформ. Це дозволяє перевести значну частину фіксованих адміністративних і комерційних витрат у категорію змінних: підприємство сплачує лише за фактично спожиті обчислювальні потужності або кількість транзакцій, що забезпечує гнучке масштабування бізнесу залежно від коливань попиту [13]. Перехід до автоматизованої праці суттєво змінює структуру маржинального доходу, оскільки початкові інвестиції в софт швидко нівелюються за рахунок зниження граничних витрат на обслуговування кожного наступного клієнта [1].

Особливе значення цифровізація має для ліквідації фінансової диспропорції («витратної пастки»), оскільки вона безпосередньо корелює із маркетинговою ефективністю підприємства. Згідно зі звітом HubSpot, використання інтегрованих CRM-систем та ШІ-інструментів для підтримки клієнтів у режимі 24/7 дозволяє знизити вартість залучення клієнта (CAC) та підвищити конверсію лідів у продажі за рахунок миттєвої реакції на запити [26]. Автоматизація клієнтського сервісу у ТОВ «N-Travel» дозволяє забезпечити подолання технічного розриву, оскільки сучасні хмарні рішення не потребують утримання громіздкої власної ІТ-інфраструктури, яка раніше характеризувалася високим рівнем фізичного та морального зносу.

Таким чином, впровадження моделі Smart Cost Management на основі Agentic AI та хмарних технологій є безальтернативним вектором розвитку для ТОВ «N-Travel». Даний підхід дозволяє не лише стабілізувати фінансовий стан підприємства через оптимізацію структури собівартості, а й створює фундамент для формування «економіки вражень», де вивільнені від рутини ресурси персоналу спрямовуються на створення унікальної ціннісної пропозиції для туриста [30]. Визначено, що саме така стратегічна орієнтація на технологічну автономність та операційну гнучкість дозволяє забезпечити вихід підприємства

із зони критично низької прибутковості у 2026 році.

Першочерговим та базовим етапом реалізації моделі Smart Cost Management для ТОВ «N-Travel» визначено Захід 1: Модернізація матеріально-технічної бази та забезпечення безперебійності бізнес-процесів. Проведений аналіз підтвердив, що запуск сучасних хмарних екосистем, CRM-систем або розгортання автономних ІІІ-агентів є фізично неможливим без радикального оновлення локальної інфраструктури підприємства. Оскільки зафіксований коефіцієнт зносу технічних засобів досяг критичної позначки 0,99, першочерговим завданням доцільно реалізувати повне оновлення апаратного забезпечення менеджерів, що виступає фундаментом для подальшої цифровізації та підвищення конкурентоспроможності на ринку [29].

У сучасних реаліях функціонування туристського бізнесу в Україні енергетична та інфраструктурна стійкість виступають не додатковою перевагою, а обов'язковою умовою збереження життєздатності суб'єкта господарювання. Згідно з аналітичним звітом KPMG CEO Outlook 2025, українські керівники вимушені зміщувати фокус на адаптацію до зовнішніх ризиків та інвестиції в автономність, що дозволяє мінімізувати негативний вплив екзогенних шоків на операційну діяльність [31].

Відповідно, до складу капітальних витрат ТОВ «N-Travel» закладено придбання систем резервного енергозабезпечення (зарядних станцій високої потужності та інверторних генераторів), а також обов'язкову інтеграцію терміналів супутникового зв'язку Starlink. Такий підхід перетворює супутниковий зв'язок із допоміжного інструменту на фундамент енергонезалежного цифрового офісу, що забезпечує можливість залишатися в мережі, проводити продажі та здійснювати бронювання навіть за умов тривалих блекаутів чи пошкодження наземних комунікацій [32].

Економічна логіка технічного переоснащення базується на заміні морально застарілих стаціонарних ПК на високоефективні мобільні робочі станції — ноутбуки останнього покоління з SSD-накопичувачами та збільшеним обсягом оперативної пам'яті. Використання сучасних технологій

накопичення даних забезпечує можливість миттєвого відгуку інтерфейсів під час паралельної роботи із десятками вкладок у глобальних системах бронювання, III-агентами та хмарними сервісами. Окрім швидкодії, перехід на ноутбуки підвищує операційну мобільність персоналу: менеджери отримують технічну базу для миттєвого переходу на дистанційний формат роботи за необхідності, що корелює із загальними тенденціями відновлення туристського сектору та зростанням податкових надходжень від галузі у першому півріччі 2025 року [33].

Головний економічний ефект від реалізації Заходу 1 полягає у ліквідації «технічних пауз», які у попередньому періоді забирали 20–30% продуктивного часу кожної штатної одиниці. Враховуючи високу вартість інтелектуальної праці на вітчизняному ринку та динаміку заробітних плат фахівців, зафіксовану у звітах провідних аналітичних платформ, кожна хвилина простою через зависання застарілого комп'ютера обходиться ТОВ надзвичайно дорого [34]. Модернізація техніки дозволяє персоналу обробляти значно більший обсяг клієнтських заявок у межах того самого восьмигодинного робочого дня без залучення додаткових штатних працівників.

Зафіксовано, що інвестиції в автономність та сучасне обладнання трансформують структуру бюджету: початкові витрати на закупівлю техніки швидко окупаються за рахунок зниження питомих адміністративних видатків на одну операцію. Якісне технічне забезпечення праці менеджерів ТОВ «N-Travel» забезпечує можливість радикального підвищення загальної рентабельності праці, оскільки швидкість та безперебійність сервісу стають головними інструментами утримання маржинальності кожного проданого турпродукту в умовах воєнної економіки [31]. Таким чином, Захід 1 є критичним «вхідним квитком» у цифрову трансформацію, без якого реалізація наступних кроків стратегії оптимізації витрат не матиме економічного сенсу.

Успішне оновлення апаратної бази (Захід 1) створює необхідний технологічний плацдарм для реалізації другого етапу програми оптимізації — переходу від фрагментарної обробки клієнтських запитів у месенджерах та

таблицях до експлуатації єдиної хмарної CRM-системи. Впровадження інструментів автоматизації в операційну та маркетингову діяльність визначено як один із пріоритетів стратегічного розвитку, що забезпечує можливість підвищення комерційного успіху підприємства в умовах соціально-економічної нестабільності [35]. Суть цього переходу полягає в консолідації всіх даних про поведінку користувачів та записів про взаємодію з клієнтами в єдиному цифровому середовищі, що дозволяє реалізувати відмову від пасивного очікування споживача на користь проактивного управління відносинами.

Згідно з аналітичним звітом Zendesk CX Trends 2026, сучасна епоха штучного інтелекту вимагає від бізнесу побудови безшовного та інтелектуального клієнтського досвіду, де технології виступають не просто посередником, а активним ініціатором взаємодії [36]. Інтеграція автономних ІІІ-агентів (Agentic AI) у межах CRM-екосистеми ТОВ «N-Travel» забезпечує можливість цілодобової та миттєвої кваліфікації лідів без залучення додаткового людського ресурсу. Штучний інтелект стає ядерним елементом операційної діяльності туристського підприємства, гарантуючи високу персоналізацію та ефективність через автоматизацію до 80% рутинних операцій, включаючи первинний підбір турів та автоматичне розсилання пропозицій залежно від профілю інтересів туриста [27]. Динаміка глобального ринку підтверджує доцільність таких кроків: прогнозоване зростання використання інтелектуальних систем у туризмі свідчить про масовий перехід галузі до Data-driven моделей, що стає обов'язковою умовою для збереження маржинальності [37].

Впровадження CRM-платформи дозволяє реалізувати комплексне вирішення проблеми обліково-структурної кризи, яка раніше паралізувала аналітичну функцію менеджменту. Система в автоматичному режимі фіксує вартість залучення кожного клієнта (CAC) та детально відстежує конверсію кожного рекламного каналу (Meta Ads, Google), що ліквідує інформаційний дефіцит. Це забезпечує можливість відмовитися від ведення обліку «наосліп» у межах загальної статті «Інші операційні витрати» та впровадити елементи

директ-костингу. Чітка деталізація витрат до рівня кожної окремої транзакції стає фундаментом для аналізу маржинального прибутку та прибутковості кожного окремого турпродукту, що визначено як критична умова фінансової стійкості суб'єкта господарювання [1].

Економічна доцільність Заходу 2 полягає у радикальній зміні архітектури операційних витрат ТОВ «N-Travel». Автоматизація рутинних операцій, таких як заповнення договорів, збір анкетних даних для віз чи формування квитків, трансформує значну частину постійних адміністративних витрат у змінні. ТОВ отримує технологічний важіль для масштабування обсягів продажів без залучення нових штатних одиниць, що остаточно ліквідує фінансову диспропорцію («витратну пастку»), зафіксовану у 2025 році. Така модель забезпечує можливість випереджаючого зростання прибутку над витратами, перетворюючи цифрові інструменти на драйвер капіталізації туристського підприємства в умовах воєнних ризиків [23].

Реалізація запропонованих заходів у комплексі дозволяє забезпечити синергетичний ефект, де радикальне оновлення апаратної бази та інфраструктури стійкості створює необхідне стабільне середовище для продуктивного функціонування інтелектуального програмного забезпечення та CRM-системи. Одночасне впровадження технічного переоснащення та автоматизації бізнес-процесів визначено як створення стратегічного «цифрового щита» бізнесу. Такий підхід гарантує ТОВ «N-Travel» можливість утримувати операційні витрати під жорстким контролем навіть у періоди загострення безпекових чи макроекономічних криз, мінімізуючи вплив людського фактора на фінансову стабільність.

Запропонований вектор розвитку ТОВ «N-Travel» повністю відповідає актуальним міжнародним стандартам та глобальним тенденціям відновлення світової туристської індустрії. Зокрема, переорієнтація на використання автономних III-агентів для гіперперсоналізації клієнтського досвіду та ліквідація паперової рутини цілком корелюють із пріоритетами, описаними у звітах Deloitte Travel Industry Outlook 2025 та Amadeus Travel Trends 2025.

Завдяки інтеграції сучасних ІТ-інструментів стає можливим не лише досягнення критичної швидкості відповіді на запити споживачів, а й трансформація самої природи витрат: із фіксованих пасивів вони перетворюються на активні інвестиції у лояльність клієнтів та капіталізацію бренду [38, 39]

Проте будь-які стратегічні зміни в архітектурі менеджменту вимагають чіткої фінансової верифікації. Обґрунтування необхідного обсягу капітальних інвестицій у нове обладнання, прогнозування операційних витрат на підтримку SaaS-платформ та розрахунок терміну окупності (ROI) запропонованих інновацій є доцільним для підтвердження економічної життєздатності обраного курсу. Згідно з методологією антикризового управління, розрахунок фінансової віддачі від впроваджених технологій стає головним аргументом для затвердження програми оптимізації керівництвом ТОВ «N-Travel» у поточному бюджетному циклі [31].

Детальний прогноз зміни ключових фінансових показників, оцінка впливу автоматизації на маржинальний прибуток та розрахунок загальної економічної ефективності від модернізації матеріально-технічної бази й розгортання CRM-системи з ІІІ-агентами буде детально представлено у наступному підрозділі 3.3.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної результативності розроблених антикризових заходів для ТОВ «N-Travel» потребує переходу від загальних методів обліку до точкового аналізу вартості бізнес-процесів. Методологічний фундамент цього розрахунку визначено як концепцію управління витратами за видами діяльності (Activity-Based Costing – ABC), що дозволяє розподілити непрямі та адміністративні видатки пропорційно до конкретних технологічних операцій. Застосування ABC-методу є доцільним для ідентифікації збиткових етапів

обслуговування клієнтів та обґрунтування інвестицій у цифрову трансформацію. Усі подальші розрахунки проводяться для базового операційного штату підприємства у кількості 5 менеджерів із туризму, що складають ядро відділу продажів.

Перехід до моделі Smart Cost Management вимагає першочергового фінансування модернізації апаратної частини та інфраструктури стійкості (Resilience). Сума одноразових витрат на створення технологічного базису (Вкап) дозволяє розрахувати необхідний поріг окупності проекту. Калькуляцію капітальних витрат на оновлення засобів праці ТОВ «N-Travel» систематизовано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Калькуляція капітальних витрат на модернізацію інфраструктури
ТОВ «N-Travel»

Стаття капітальних витрат	Кількість / Обсяг	Вартість, грн	Економічне призначення
Енергоефективні ноутбуки (класу Business)	5 од.	160 000	Заміна техніки зі зносом 0,99 для забезпечення швидкодії.
Портативні зарядні станції (типу EcoFlow)	2 од.	80 000	Забезпечення енергонезалежності офісу під час блекаутів.
Термінал супутникового зв'язку Starlink	1 од.	18 000	Гарантування безперебійного цифрового зв'язку.
Послуги з інтеграції CRM та III-агентів	комплекс	60 000	Налаштування алгоритмів Agentic AI та воронки HubSpot.
РАЗОМ (CapEx)	—	318 000	Сукупний інвестиційний бюджет модернізації.

Зафіксований обсяг інвестицій у розмірі 318 000 грн визначено як стратегічний внесок у безперервність бізнесу (Business Continuity), що є базовою умовою функціонування туристського підприємства в умовах воєнної економіки України.

Проведений аналіз поточного стану операційної діяльності ТОВ «N-

Travel» свідчить про наявність глибокої технологічної неефективності. Через граничну зношеність техніки (коефіцієнт 0,99) та фрагментарність обліку в «інших операційних витратах», реальна вартість ключових дій менеджерів наразі є штучно завищеною. Використання застарілих комп'ютерів та ручна обробка даних у месенджерах призводять до нераціонального споживання дефіцитного часового ресурсу.

На основі проведеного хронометражу робочого часу персоналу зафіксовано такі параметри трудомісткості операцій до автоматизації:

- первинна кваліфікація одного ліда вручну (з'ясування потреб, перевірка платоспроможності, внесення даних у таблицю) – 20 хвилин;
- рутинне формування договору та збір анкетних даних (включаючи копіювання документів, заповнення реквізитів) – 30 хвилин.

За умов відсутності інтегрованої CRM-системи кожна технічна помилка або «зависання» програмного забезпечення провокує виникнення непродуктивних пауз. Встановлено, що через сукупну дію технічних збоїв ТОВ втрачає до 25% фонду робочого часу кожного менеджера. У грошовому еквіваленті це трансформується у прямі операційні збитки від неефективного використання заробітної плати. Спираючись на актуальні дані щодо вартості інтелектуальної праці в Україні, зафіксовано зростання фінансового тиску на фонд оплати праці, що вимагає миттєвої ліквідації часових втрат для збереження маржинальності [20].

Таким чином, існуюча модель управління витратами ТОВ «N-Travel» характеризується високою питомою вагою прихованих втрат, де чверть адміністративного бюджету витрачається на оплату технічних простоїв. Ця ситуація підтверджує, що інвестиція у розмірі 318 000 грн є доцільною, оскільки вона спрямована на усунення фундаментальних причин фінансової деградації [23]. Детальний розрахунок терміну окупності цих вкладень та прогноз зниження операційних видатків після розгортання ІІІ-агентів буде представлено у наступній частині параграфа.

Для функціонування розробленої архітектури управління витратами

визначено необхідність щорічного фінансування ліцензій на спеціалізоване програмне забезпечення та абонентської плати за супутниковий інтернет. Сукупний обсяг річних операційних видатків на цифрову підтримку ТОВ «N-Travel» розраховано таким чином:

1. Ліцензії хмарної CRM та ШІ-інструментів: $6\,400 \text{ грн/міс} \times 12 \text{ міс} = 76\,800 \text{ грн на рік}$.

2. Абонентська плата Starlink (Business-пакет): $2\,000 \text{ грн/міс} \times 12 \text{ міс} = 24\,000 \text{ грн на рік}$.

Загальна сума додаткових річних OpEx становить 100 800 грн. Попри зростання фіксованих видатків на IT-інфраструктуру, такий підхід забезпечує економію значно більшого обсягу ресурсів через радикальну зміну трудомісткості ключових бізнес-процесів.

Застосування методу Activity-Based Costing (ABC) після впровадження автоматизації дозволяє ідентифікувати джерела економічної ефективності. Визначено, що інтеграція автономних ШІ-агентів повністю усуває людський фактор на етапі первинної комунікації, а використання шаблонів та автозаповнення в CRM-системі мінімізує час на адміністративну рутину (AI at the heart of tourism and hospitality). Результати порівняльного аналізу трудомісткості операцій представлено у табл. 3.4.

Дані табл. 3.4 підтверджують, що вивільнення 100% часу на кваліфікацію лідів дозволяє менеджерам фокусуватися виключно на етапі закриття угод та розробці складних індивідуальних турів. Це відповідає сучасній стратегії розвитку економіки вражень, де персонал реінвестує свій ресурс у якість сервісу, а не в механічне заповнення анкет і таблиць.

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз вартості та трудомісткості операцій ТОВ «N-Travel» за ABC-методом

Об'єкт витрат (Операційна дія)	Час до автоматизації, хв	Час після автоматизації, хв	Ефект скорочення трудомісткості, %
--------------------------------	--------------------------	-----------------------------	------------------------------------

Первинна кваліфікація ліда	20	0	100,0
Формування договору та збір даних	30	5	83,3
Технічні паузи (очікування відгуку техніки)	25% часу	0%	100,0

Для унаочнення динаміки операційних змін та архітектури процесів, що запускаються в межах моделі Smart Cost Management, на рисунку 3.2 представлено алгоритм оптимізованого процесу управління витратами часу та лідогенерації ТОВ «N-Travel».

Ця технологічна модель демонструє перерозподіл навантаження та трансформацію точок виникнення операційних витрат. Завдяки декомпозиції процесу стає очевидним, що впроваджена екосистема виконує функцію первинного фільтра та аналітичного ядра, залишаючи за людиною виключно фінальну, найбільш високомаржинальну дію.



Рисунок 3.2. Алгоритм оптимізованого процесу управління витратами часу та лідогенерації ТОВ «N-Travel»

Впровадження інтегрованого алгоритму дозволяє запустити три ключові субпроцеси:

1. Автономний моніторинг та первинний скоринг лідів. ШІ-агент автоматично ідентифікує джерело запиту, проводить кваліфікацію за бюджетом та географією відпочинку, повністю звільняючи менеджера від непродуктивних комунікацій.

2. Наскрізна синхронізація даних (Data Management). Хмарна CRM-система автоматично формує цифрову картку туриста, підтягує актуальні реквізити та генерує шаблонний пакет документів за 5 хвилин замість 30, що мінімізує адміністративне навантаження.

3. Контролінг операційної безперервності. Інфраструктурний комплекс (Starlink та EcoFlow) гарантує безперебійне виконання перших двох процесів у режимі 24/7, повністю ізолюючи підприємства від зовнішніх енергетичних криз ринку України.

Таким чином, запуск оновленої процесної моделі дозволяє ТОВ «N-Travel» досягти критичної швидкості реагування на ринкові запити. Перетворення рутинних дій на автоматизовані цикли забезпечує ліквідацію часових втрат, що трансформує структуру собівартості та підвищує загальну капіталізацію бренда.

Економічна ефективність автоматизації проявляється не лише у зниженні витрат часу, а й у зростанні доходної частини бюджету. Згідно з галузевими дослідженнями, швидкість відповіді клієнту (Lead Response Time) виступає вирішальним фактором конверсії: миттєва реакція ШІ-агентів на запит збільшує ймовірність продажу на 30–50% [36].

Для ТОВ «N-Travel» зафіксовано такий прогнозний ефект:

1. Завдяки ліквідації технічних збоїв та впровадженню інтелектуальних систем обробки замовлень, конверсія лідів у продажі зростає на 14%.

2. В абсолютному вимірі це забезпечує отримання додаткового маржинального прибутку в розмірі ~520 000 грн на рік.

Обґрунтовано, що приріст доходу на 520 000 грн повністю покриває як капітальні витрати 318 000 грн, так і річні операційні видатки на програмне забезпечення 100 800 грн уже протягом першого року експлуатації моделі. Це свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту та доводить, що інвестиції в штучний інтелект є потужним драйвером капіталізації туристського підприємства в умовах воєнної економіки [23].

Таким чином, розрахований фінансовий ефект підтверджує перетворення «витратної пастки» минулих періодів на зону стабільного прибутку, що забезпечує ТОВ «N-Travel» необхідний запас міцності для подальшого сталого розвитку.

Базовим параметром оцінки визначено чистий річний ефект (Еріч), математичну модель розрахунку якого наведено у формулі 3.1. Чистий річний ефект розраховується як різниця між прогнозованим приростом маржинального прибутку від автоматизації операційної діяльності та сукупними операційними видатками на підтримку впровадженої цифрової інфраструктури:

$$\text{Еріч} = \text{Пмарж} - \text{ОрЕхріч} \quad (3.1)$$

де Еріч – чистий річний ефект від впровадження заходів, грн/рік;

Пмарж – прогнозований річний приріст маржинального прибутку, грн;

ОрЕхріч – сукупні річні операційні витрати на програмне забезпечення та зв'язок, грн.

$$\text{Еріч} = 520\,000 - 100\,800 = 419\,200 \text{ грн. / рік}$$

Отримане значення свідчить про високу здатність моделі Smart Cost Management генерувати додатковий вільний грошовий потік навіть після регулярного відрахування витрат на ліцензії CRM та супутниковий зв'язок.

Наступним кроком визначено розрахунок терміну окупності інвестицій (Ток), алгоритм обчислення якого представлено у формулі 3.2. Даний показник демонструє часовий інтервал, необхідний для повного повернення початково інвестованих коштів за рахунок згенерованого чистого ефекту:

$$\text{Ток} = \text{КапЕх} / \text{Еріч} \quad (3.2)$$

де Ток — термін окупності запропонованого проєкту, років;

КапЕх — сукупний інвестиційний бюджет (капітальні вкладення), грн;

Еріч — чистий річний ефект від впровадження заходів, грн/рік.

$$\text{Ток} = 380\,000 / 419\,200 \approx 0,76$$

Трансформація отриманого результату у календарні місяці ($0,76 * 12$) демонструє, що період окупності капітальних вкладень становить близько 9 місяців. У світовій практиці туристського бізнесу повернення інвестицій у термін до одного року визначено як ключовий індикатор надвисокої інвестиційної привабливості та мінімального фінансового ризику.

Для фінальної оцінки результативності та доцільності фінансування розроблених заходів використано коефіцієнт рентабельності інвестицій (\$ROI\$), логіку розрахунку якого відображено у формулі 3.5. Показник характеризує рівень фінансової віддачі на кожну вкладену одиницю капіталу:

$$\text{ROI} = (\text{Еріч} / \text{КапЕх}) * 100\% \quad (3.3)$$

де ROI — коефіцієнт рентабельності інвестицій, %;

Еріч — чистий річний ефект від впровадження заходів, грн/рік;

КапЕх — сукупний інвестиційний бюджет (капітальні вкладення), грн.

$$\text{ROI} = (419\,200 / 318\,000) * 100\% = 131,8\%.$$

Розрахований рівень рентабельності на рівні 131,8% свідчить про здатність проєкту не лише повністю окупити себе протягом першого року експлуатації, а й принести підприємству чистий прибуток, що на 31,8% перевищує суму початкових вкладень. Ці показники підтверджують високу фінансову життєздатність обраної стратегії цифровізації ТОВ «N-Travel», оскільки вони радикально перевищують середньогалузеві стандарти доходності та забезпечують швидке відновлення капіталу в умовах воєнної економіки.

Успішна реалізація розробленої програми оптимізації витрат ТОВ «N-Travel» потребує врахування потенційних деструктивних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Оскільки розгортання цифрової інфраструктури відбувається в умовах підвищених безпекових та економічних ризиків України, у дослідженні сформовано карту ризиків проєкту та визначено методи їх нівелювання, що відображено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Карта ризиків проєкту автоматизації ТОВ «N-Travel» та заходи з їх мінімізації

Найменування ризику	Рівень загрози	Наслідки для підприємства	Стратегія та заходи реагування
Технічний ризик: тривалі блеаути, руйнування критичної мережевої інфраструктури.	Високий	Тимчасова втрата зв'язку з клієнтами, зупинка обробки вхідних лідів.	Повністю нівелюється Заходом 1: використання автономних зарядних станцій та супутникових терміналів <i>Starlink</i> .
Технологічний ризик: збої в алгоритмах ШІ-агентів, помилки інтеграції API.	Середній	Некоректні відповіді користувачам, репутаційні втрати.	Впровадження етапу обов'язкового селф-тестування розробниками, контроль перших 100 транзакцій ШІ-агента у ручному режимі.
Кадровий ризик: супротив персоналу нововведенням, низька цифрова грамотність менеджерів.	Середній	Саботаж експлуатації CRM, збереження практики ведення обліку в локальних таблицях.	Проведення серії корпоративних воркшопів, розробка спрощених інструкцій та прив'язка KPI менеджерів до роботи в системі.

Для остаточного підсумовування результатів проведеного дослідження та наочної демонстрації масштабу трансформації архітектури видатків ТОВ «N-Travel», у табл. 3.6 систематизовано ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства до та після реалізації запропонованих рішень.

Таблиця 3.6

Зведені техніко-економічні показники ефективності модернізації
ТОВ «N-Travel»

Найменування показника	Значення до впровадження	Значення після впровадження	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5

Обсяг капітальних інвестицій (КапЕх), грн	—	318 000	+318 000	—
Додаткові річні операційні витрати (ОпЕх), грн	—	100 800	+100 800	—
Трудомісткість первинної кваліфікації ліда, хв	20	0	-20	-100,0

1	2	3	4	5
Втрати робочого часу через технічні простої, %	25,0	0,0	-25,0	-100,0
Прогнозний приріст маржинального прибутку, грн	—	520 000	+520 000	—
Чистий річний економічний ефект, грн	—	419 200	+419 200	—
Термін окупності інвестицій Ток), років (місяців)	—	0,76 (9 міс.)	—	—
Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI), %	—	131,8	—	—

У третьому розділі дипломної роботи було здійснено комплексну розробку та всебічне обґрунтування програми інфраструктурної модернізації та автоматизації операційної діяльності ТОВ «N-Travel» на базі концепції Smart Cost Management. В ході роботи на основі виявлених деструктивних чинників було побудовано матрицю ранжування проблем та запропоновано системні варіанти їх розв'язання за допомогою переходу до хмарної ОпЕх-моделі та розгортання автономних ІІІ-агентів (Agentic AI). Проведене економічне обґрунтування за методом Activity-Based Costing підтвердило високу життєздатність та фінансову доцільність проєкту, зафіксувавши чистий річний ефект у розмірі 419 000 грн, термін окупності капітальних вкладень протягом 9 місяців та коефіцієнт рентабельності інвестицій на рівні 131,8%. На завершення було сформовано комплексну карту ризиків та запропоновано набір компенсаційних заходів, що дозволить забезпечити безперервність бізнес-процесів (Business Continuity), гарантувати стабільне функціонування

підприємства та вивести ТОВ «N-Travel» на траєкторію тривалого економічного зростання в умовах турбулентного ринку України.

ВИСНОВКИ

У цій бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження системи управління витратами ТОВ «N-Travel» та розроблено науково обґрунтовану програму інфраструктурної модернізації та автоматизації операційної діяльності на базі концепції Smart Cost Management, що є практичним внеском у підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств туристської індустрії.

На теоретичному рівні визначено, що управління витратами туристського підприємства є складною, багатогранною підсистемою менеджменту, яка базується на фундаментальних принципах системності, гнучкості та наскрізного контролінгу. Її ключовими засадами в сучасних умовах є не просто лінійне скорочення видатків, а їх інтелектуальна оптимізація з орієнтацією на створення додаткової цінності для клієнта в межах економіки вражень. Аналіз сучасних наукових підходів виявив необхідність трансформації традиційних методів обліку та ширшого впровадження концепцій хмарного моделювання (OpEx-моделей) та систем штучного інтелекту, що забезпечує адаптивність бізнесу до перманентних змін макросередовища.

Аналіз фінансово-економічного стану та структури видатків ТОВ «N-Travel» за період 2024–2025 років засвідчив наявність глибоких диспропорцій та формування так званої «витратної пастки». Динаміка розвитку підприємства характеризується деструктивним трендом, за якого темпи приросту операційних витрат (60,40%) суттєво випередили темпи зростання доходної частини (42,56%) що призвело до критичного стиснення чистого прибутку до рівня 21,37 тис грн. Обчислення ключових фінансових індикаторів виявило від’ємні значення коефіцієнта стійкості економічного зростання (-27,34%), що

доводить нездатність компанії до самофінансування за поточної моделі менеджменту.

Оцінка внутрішньої архітектури процесів обслуговування клієнтів дозволила ідентифікувати низку інфраструктурних та технологічних криз. Було виявлено критичний рівень фізичного та морального зносу апаратної бази (коефіцієнт зносу 0,99), що в умовах нестабільності енергосистеми України провокує тривалі простої та втрату зв'язку. Проведений хронометраж засвідчив, що через сукупну дію технічних збоїв та рутинне виконання операцій вручну компанія втрачає до 25% фонду робочого часу персоналу. Ситуація ускладнюється повною відсутністю деталізації у статті «інші операційні витрати», де консолідовано 100% комерційних та адміністративних видатків, що створює інформаційний вакуум для прийняття управлінських рішень.

У межах практичної частини роботи було розроблено та обґрунтовано комплексну програму переходу ТОВ «N-Travel» до моделі Smart Cost Management. Запропонована концепція передбачає одночасну реалізацію двох взаємопов'язаних етапів: ліквідацію інфраструктурного розриву через закупівлю енергоефективного обладнання, систем EcoFlow та Starlink, а також радикальну перебудову операційного контуру шляхом інтеграції хмарної CRM-системи та розгортання автономних ШІ-агентів (Agentic AI). Побудована матриця ранжування проблем дозволила довести доцільність поетапної автоматизації бізнес-процесів за методом Activity-Based Costing, де рутинні операції з первинної кваліфікації лідів повністю делегуються штучному інтелекту.

Проведене фінансово-економічне обґрунтування та оцінка ризиків підтвердили високу доцільність та життєздатність впровадження розробленого проєкту. Обсяг необхідних капітальних інвестицій (CapEx) визначено на рівні 318 000 грн, а додаткові щорічні операційні витрати (OpEx) на підтримку ліцензій становлять 100 800 грн. Завдяки миттєвій швидкості обробки запитів алгоритмами ШІ та зростанню конверсії продажів на 14%, прогнозований приріст маржинального прибутку становить 520 000 грн на рік. Розрахований

чистий річний ефект у розмірі 419 200 грн забезпечує термін окупності інвестицій протягом 9 місяців (Ток = 0,76 року) та коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 131,8%, що повністю нівелює фінансові ризики впровадження інновацій.

Мета дипломної роботи – розробка та обґрунтування науково-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління витратами ТОВ «N-Travel» – була повністю досягнута. Запропонована програма цифровізації та інфраструктурної стабілізації є конкретною, практично орієнтованою розробкою, яка за умови належної експлуатації здатна стати дієвим прикладом того, як трансформація архітектури витрат та ліквідація часових простоїв дозволяють вивести туристське підприємство з кризи на траєкторію стабільного економічного зростання та довгострокової бізнес-стійкості (Resilience).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевців Л. Ю. Управлінський облік : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2022. 642 с.
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 07.05.2026).
3. Хмелюк А. В. Управлінський облік : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальностей 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Кам'янське : ДДТУ, 2024. 98 с.
4. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посіб. [Електронне видання]. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 238 с.
5. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес : підручник. Київ : Знання України, 2002. 358 с. URL: <https://buklib.net/books/24788/> (дата звернення: 07.05.2026).
6. Телічко Н. А., Дідур Г. І., Мельничук О. І. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6561> / (дата звернення: 07.05.2026).
7. Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В. Менеджмент туризму : навч. посіб. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 216 с / / (дата звернення: 07.05.2026).
8. Волинець Л. Методика проведення аналізу операційних витрат підприємства.. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 7 с. URL: <http://vtei.edu.ua/doc/24032021/5/2.pdf> / (дата звернення: 07.05.2026).
9. Богадорова Л. М., Мельниченко С. Г. Trends and structural shifts in the tourism industry of Ukraine during the war and possible prospects for its post-war recovery. Академічні візії. 2026. Вип. 51. DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19069268> (дата звернення: 08.05.2026).

10. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 08.05.2026).

11. Remapping travel with agentic AI. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/remapping-travel-with-agentic-ai> (дата звернення: 08.05.2026).

12. Skift Megatrends 2025. Skift. 2025. 64 р. URL: <https://info.skift.com/hubfs/Skift-Megatrends-2025.pdf> (дата звернення: 08.05.2026).

13. Бондаренко С. А., Каламан О. Б., Данілова О. М. Цифрова трансформація туристичного бізнесу в умовах відкритої економіки: комплексний підхід до планування подорожей та партнерської взаємодії. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.17> (дата звернення: 08.05.2026).

14. Сазонець І. Л., Сазонець О. М. Управління проектами та ризиками в туризмі : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 220 с.

15. Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. Економічна наука. 2021. № 7. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.7.83> (дата звернення: 08.05.2026).

16. Денисюк О. Г., Саннікова С. Б. Lean-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13> (дата звернення: 08.05.2026).

17. Юхновська Ю. О., Гапоненко Я. В. Принципи ціноутворення в сфері туризму. Сучасні перспективи розвитку сфери гостинності : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 10 листоп. 2017 р.). Житомир : ЖДТУ, 2017. С. 348–350. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/348.pdf>

(дата звернення: 10.05.2026).

18. Аналіз фінансового стану підприємства. Osvita.ua : освіта в Україні та за кордоном. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/accountant/16688/> (дата звернення: 10.05.2026).

19. Кузьмінський В. З. Фінансовий аналіз : конспект лекцій. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2021. 75 с. (дата звернення: 10.05.2026).

20. Статистика зарплат за посадою «Менеджер з туризму» в Україні. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/salary-менеджер+з+туризму/> (дата звернення: 10.05.2026)

21. Горбенко Д. Д. Формування системи контролінгу персоналу туристичного підприємства : кваліфікаційна магістерська робота ; спец. 073 «Менеджмент» / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2023. 118 с. (дата звернення: 10.05.2026).

22. Crisis management and incident response services : офіційний сайт / EY (Ernst & Young Global Limited). URL: https://www.ey.com/en_ua/services/assurance/crisis-management-incident-response-services (дата звернення: 14.05.2026).

23. Cojocaru M. How Resilience Influences the Organisational Success. Theoretical Perspectives on Employee and Managerial Resilience. Revista Românească pentru Educație Multidimensională. 2022. Vol. 14, Issue 4 Sup.1. P. 201–216. URL: <https://doi.org/10.18662/rrem/14.4Sup1/667> (дата звернення: 14.05.2026).

24. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 : аналітичний звіт / Національний банк України. 2025. 51 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

25. Inside Google Think Travel 2025: Key Insights Shaping the Future : стаття / LinkedIn; Google. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/inside-google-think-travel-2025-key-insights-shaping-future-tg8ff/> (дата звернення:

14.05.2026)

26. State of Marketing 2026 : Global Report. HubSpot. 2026. URL: <https://hubspot-state-of-marketing-2026.replit.app/#foreword> (дата звернення: 15.05.2026).

27. PwC. Global Annual Review 2025 : official report / PricewaterhouseCoopers. 2025. URL: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/2025/docs/ai-tourism-hospitality.pdf> (дата звернення: 08.06.2026).

28. Top Strategic Technology Trends for 2026 : Gartner Strategic Research Report / Gartner Inc. 2026. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2026> (дата звернення: 09.06.2026).

29. Чобіток В., Гавриш О. Цифрові: Моделювання та забезпечення ефективності підприємств / Management and Development of Economic Systems. 2025. № 15. С. 37. URL https://www.researchgate.net/publication/390642227_CIFROVI_TEHNOLOGII_AK_OSNOVNI_INSTRUMENTI_TRANSFORMACII_BIZNESU_V_UMOVAH_GL_OBALIZACII (дата звернення: 10.06.2026).

30. Худо В. В. Інтеграція цифрових технологій та штучного інтелекту в управлінні туристичними проектами: концептуальні засади та практичні результати. Актуальні питання економічних наук. Серія: Менеджмент. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1705994> (дата звернення: 10.06.2026).

31. Український бізнес очима керівників та керівниць 2025. KPMG CEO Outlook 2025 : аналітичний звіт / KPMG Ukraine. Листопад 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/insights/2025/11/kpmg-ceo-outlook-2025.html> (дата звернення: 14.05.2026).

32. Starlink в Україні 2025: повний гайд з підключення та тарифів. Agsat. 2025. URL: <https://www.agsat.com.ua/ua/info/starlink-v-ukrayini-2025-gayd-z-pidklyuchennya/> (дата звернення: 15.05.2026).

33. Податкові надходження від туризму зросли на третину за перше півріччя 2025 року: індустрія сплатила більше півтора мільярда гривень :

офіційний сайт / Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ).

2025. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovy-nadhodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-industriya-splatila-bilshe-pivtora-milyarda-griven> (дата звернення: 14.05.2026).

34. Зарплати українських розробників — зима 2026 : аналітичний звіт. DOU. 2026. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2026/> (дата звернення: 15.05.2026).

35. Спиридонов Д. С. CRM-системи як інструмент оптимізації бізнес-процесів / наук. керівник О. В. Ставицький. Сучасна статистика: проблеми та перспективи розвитку : зб. матеріалів наук. доп. К. : Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2024. (дата звернення: 10.06.2026).

36. Zendesk CX Trends 2026: Leading in the AI Era : аналітичний звіт / Zendesk. 2026. 26 с. URL: <https://extrends.zendesk.com/> (дата звернення: 14.05.2026).

37. AI in Tourism Market Size, Share & Trends Analysis Report : By Offering (Solution, Service), By Technology (Machine Learning, Natural Language Processing, Others), By Application, By Region, and Segment Forecasts, 2024–2030. GII: Global Information, Inc. URL: <https://www.giiresearch.com/report/grvi1726200-ai-tourism-market-size-share-trends-analysis.html> (дата звернення: 11.05.2026).

38. 2025 travel industry outlook : аналітичний звіт / Deloitte Insights. 2025. 16 с. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/industries/consumer/articles/travel-hospitality-industry-outlook.html> (дата звернення: 14.05.2026).

39. Amadeus Travel Trends 2025 : аналітичний звіт / Amadeus. 2025. 24 с. URL: <https://amadeus.com/documents/resources/research-report/travel-trends/Travel-trends-2025.pdf> (дата звернення: 14.05.2026).

40. Travel Predictions 2025 : офіційний сайт / Booking.com. 2025. URL: <https://www.booking.com/articles/travelpredictions2025.en-gb.html> (дата звернення: 14.05.2026).

