

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))
Кафедра туризму і готельного господарства
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи
бакалавра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «Управління витратами готельного підприємства»

Виконав: здобувачка 4 курсу
групи ГРС 2022-1

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва напрямку підготовки та спеціальності)

Коршун М.В.
(Прізвище та ініціали)

Керівник: Богдан Н.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Шевченко В.С.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)
« 20 » « 06 » 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
Кваліфікаційна робота розглянута. Коршун М.В.
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії
Зав. кафедри ТiГГ

(назва)

доц., к. е. н. Писарева І.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _20_ » « __06__ » 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТiГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

« 01 » « 06 » 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Коршун Марії Віталіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління витратами готельного підприємства», керівник роботи Богдан Наталія Миколаївна, проф., затверджені наказом вищого навчального закладу від 12.05.2026 р. № 344-03.
2. Строк подання студентом роботи 20 червня 2026 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі документи, нормативно-правові акти, науково-технічна, періодична література, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, матеріали виробничої та передкваліфікаційної практик.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні управління витратами готельного господарства. 2. Аналіз діяльності готельного підприємства та його витрат. 3. Напрями удосконалення управління витратами готельного підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
1. Підходи до трактування поняття «витрати підприємства». 2. Класифікація витрат підприємства. 3. Результати аналізу визначень поняття управління витратами різними авторами. 4. Аналіз результатів діяльності готельного підприємства N. 5. Оцінка впливу факторів на витрати готельного підприємства. 6. SWOT-аналіз впливу факторів на витрати готельного підприємства. 7. Структура витрат готелю. 8. Порівняльний аналіз досвіду управління витратами готельних підприємств. 9. Напрями оптимізації витрат готельних підприємств. 10. Дорожня карта впровадження ефективного управління витратами. 11. Дорожня карта впровадження ефективного управління витратами. 12. Приблизна структура витрат готелю відповідно проектним пропозиціям. 13. Заходи щодо оптимізації витрат готелю.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Богдан Н.М.		
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 01.06.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>01.06 – 03.06</i>	
2.	<i>Робота над теоретичним розділом</i>	<i>04.06 – 08.06</i>	
3.	<i>Робота над аналітичним розділом</i>	<i>09.06 – 12.06</i>	
4.	<i>Робота над проєктним розділом</i>	<i>13.06 – 17.06</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>18.06 – 19.06</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки</i>	<i>20.06 – 21.06</i>	
7.	<i>Перевірка на плагіат. Передзахист</i>	<i>22.06 – 23.06</i>	

Здобувач

_____ Коршун М.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Богдан Н.М.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Теоретична сутність та зміст управління витратами підприємства...	8
1.2. Система класифікації та особливості формування витрат підприємства.....	15
1.3. Специфічні аспекти управління витратами у готельному бізнесі.....	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА АНАЛІЗ ВИТРАТ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності готельного підприємства N.....	41
2.2. Аналіз економічних результатів функціонування готельного підприємства N.....	48
2.3. Дослідження системи витрат готельного підприємства N.....	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Використання зарубіжного досвіду в удосконаленні управління витратами готельних підприємств.....	75
3.2. Напрями раціоналізації та оптимізації витрат готельних підприємств.....	87
3.3. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління витратами готельного підприємства.....	92
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування економіки України, що супроводжуються посиленням глобалізаційних тенденцій і розвитком ринкових механізмів, структура витрат підприємств стає дедалі складнішою. Дана тенденція проявляється не лише у зростанні різноманітності витрат, а й зумовлює потребу вдосконалення існуючих підходів до їх ідентифікації, аналізу та управління. За сучасних умов витрати розглядаються як складна економічна категорія, що охоплює всі етапи управлінського процесу – від планування до контролю – та суттєво впливає на фінансові результати діяльності і рівень конкурентоспроможності підприємства.

Підвищення складності господарських процесів і нестабільність зовнішнього середовища посилюють актуальність проблеми ефективного управління витратами. Особливого значення набуває контроль за доцільністю їх формування, своєчасне виявлення резервів скорочення та пошук напрямів оптимізації, у зв'язку з зазначеним, важливим є не лише глибоке розуміння економічного змісту категорії «витрати», а й її чітке трактування, систематизація за відповідними класифікаційними ознаками (за економічною природою, функціональним призначенням, способом включення до об'єкта обліку тощо), а також формування дієвої системи управління витратами, що базується на комплексному плануванні, моніторингу, контролі та регулюванні витратної складової діяльності підприємства.

Отже, в умовах глобалізації ефективно управління витратами виступає не лише передумовою забезпечення економічної стабільності підприємства, а й важливим інструментом реалізації його стратегічного розвитку та зміцнення позицій у конкурентному середовищі, що визначає актуальність обраної теми дослідження.

Мета роботи полягає в дослідженні процесів управління витратами готельного підприємства, чинників впливу на них, а також здійснення управлінських дій задля оптимізації витрат.

Завдання роботи:

- вивчення теоретичних аспектів управління витратами підприємства;
- виявлення особливостей витрат готельних підприємств;
- дослідження підходів та інструментарію управління витратами готельного підприємства;
- емпіричні дослідження процесів управління витратами готельного підприємства;
- розробка пропозицій щодо напрямів підвищення ефективності управління витратами готельного підприємства.

Об'єкт – процеси управління витратами готельного підприємства.

Предмет – теоретичні, методичні та практичні аспекти та інструментарій управління витратами готельного підприємства;

Практична значущість результатів роботи полягає в отриманні практичних пропозицій щодо підвищення ефективності управління витратами готельного підприємства;

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури.

Повний обсяг роботи – 122 сторінок, у тому числі основного тексту – 104 сторінки. Робота містить: 19 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел (57 найменувань, викладених на 6 сторінках), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИМСТВА

1.1. Теоретична сутність та зміст управління витратами підприємства

Проблематика витрат перебувала у полі наукових досліджень ще від початку становлення економічної науки. Представники класичної політичної економії розглядали витрати як одну з базових складових економічної діяльності. Так, Adam Smith та David Ricardo у своїх працях сформували підходи до теорії витрат виробництва, пояснюючи формування вартості товару через затрати праці та використаних ресурсів. William Petty заклав підґрунтя концепції справедливої ціни, в межах якої витрати розглядалися як чинник визначення економічно обґрунтованої вартості. Jean-Baptiste Say розвинув теорію трьох факторів виробництва – праці, капіталу та землі, де витрати трактувалися через залучення виробничих ресурсів. Значний внесок у розвиток теорії зробив і Karl Marx, який у межах трудової теорії вартості надав витратам соціально-економічного змісту. Водночас Friedrich von Wieser сформулював суб'єктивну концепцію альтернативних витрат, акцентуючи увагу на проблемі вибору за умов обмеженості ресурсів.

Дослідження еволюції наукових підходів до трактування витрат має значення не лише в теоретичному аспекті. Як слушно зазначають науковці, вивчення історичного розвитку дозволяє не лише засвоїти досвід минулого, а й зрозуміти закономірності формування сучасних економічних інститутів та їх зв'язок із попередніми етапами розвитку. У цьому контексті аналіз трансформації категорії «витрати» сприяє більш глибокому осмисленню її змісту в сучасних умовах господарювання.

Сучасна економічна наука пропонує різні підходи до визначення поняття витрат, що відображають особливості оцінювання виробничої діяльності. У загальному розумінні витрати трактуються або як сукупність ресурсів,

використаних у процесі виробництва продукції чи надання послуг, або як вартісне вираження придбаних та спожитих активів – як оборотних, так і необоротних.

Ретроспективний аналіз дає підстави стверджувати, що витрати як економічна категорія охоплюють грошові, матеріальні та трудові ресурси, використані підприємством у межах певного періоду діяльності. При цьому вони виступають не лише показником обсягу спожитих ресурсів, а й важливим критерієм результативності управління підприємством. Отже, належне розуміння сутності витрат є основою формування ефективної системи управління ними, забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання та досягнення його конкурентних переваг на ринку.

Проблема витрат і сьогодні залишається однією з центральних у наукових дослідженнях, що зумовлено їх визначальним впливом на результативність функціонування підприємств у ринковому середовищі. Значний внесок у дослідження економічної сутності, структури та класифікації витрат зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед українських дослідників вагомими є напрацювання Федір Бутинець, Борис Валуєв, Анатолій Герасимович, Сергій Голов, Людмила Кіндрацька, Василь Савченко, Володимир Сопко, Михайло Чумаченко, праці яких стали основою розвитку обліково-аналітичних підходів до управління витратами. Серед зарубіжних учених суттєвий вплив на формування сучасного розуміння цієї категорії мали дослідження Kenneth Drury, Van Horne, Vijay Govindarajan, Barry Needles, Robert Holt, John Foster та інших науковців.

Результати їхніх досліджень підтверджують фундаментальне положення про те, що жоден вид господарської діяльності неможливий без використання певних ресурсів – матеріальних, трудових, фінансових чи інформаційних. В умовах ринкової конкуренції витрати виступають вихідною передумовою створення результату, оскільки саме через їх здійснення підприємство формує продукцію, надає послуги або забезпечує функціонування бізнес-процесів.

Логіка розвитку економічних відносин та практика управління свідчать,

що витрати не лише супроводжують виробничо-господарську діяльність, а й суттєво впливають на формування кінцевих результатів підприємства. Саме тому виникає об'єктивна потреба в уточненні економічного змісту категорії «витрати», її адаптації до сучасних умов господарювання та глобальних трансформацій.

Для прийняття ефективних управлінських рішень, скорочення витрат і посилення конкурентних позицій підприємства особливого значення набуває системне розуміння природи витрат, їх видів, джерел формування та можливостей оптимізації. У зв'язку з цим актуальними залишаються наукові дослідження, спрямовані на поглиблення теоретико-методичних засад цієї категорії та розроблення дієвих підходів до управління витратами в умовах ринкової економіки.

Категорія «витрати» належить до базових і водночас найдавніших економічних понять, розвиток яких відбувався паралельно з еволюцією економічної думки, форм організації господарювання та моделей управління підприємствами. У різні історичні періоди витрати виступали важливим показником ефективності діяльності, а їх трактування змінювалося відповідно до умов економічного розвитку та домінуючих наукових підходів.

Початкові уявлення про витрати виникли ще в античний період, коли облікові процедури були переважно спрямовані на контроль майна та ресурсів. У добу середньовіччя витрати розглядалися переважно в межах натурального господарства, де переважали натуральні форми обміну та споживання ресурсів.

В класичній політичній економії XVIII–XIX століть категорія витрат набула більш системного трактування. Adam Smith у праці Дослідження про природу і причини багатства народів» визначав витрати через сукупність заробітної плати, прибутку та земельної ренти. David Ricardo розвинув теорію порівняльних витрат, яка стала теоретичним підґрунтям подальших досліджень у сфері міжнародної торгівлі. Значний внесок зробив і Karl Marx, який у праці Капітал» аналізував витрати крізь призму трудової теорії вартості, наголошуючи на визначальній ролі витрат праці у формуванні вартості товару.

У ХХ столітті під впливом розвитку бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та управлінських концепцій зміст поняття витрат суттєво розширився. Представники неокласичного напрямку, зокрема Friedrich von Wieser, обґрунтували суб'єктивний підхід до трактування витрат, відповідно до якого вони розглядалися як втрачені альтернативні можливості при виборі одного з варіантів дій. Саме цей підхід став основою сучасної концепції альтернативних витрат.

У другій половині ХХ століття витрати дедалі більше почали розглядатися не лише як об'єкт обліку, а й як інструмент управління, стратегічного планування та бюджетування. У цей період сформувалися різноманітні класифікації витрат – за економічним змістом, місцем виникнення, видами діяльності та функціональним призначенням. Паралельно активного розвитку набув управлінський облік, у межах якого витрати стали основою для калькулювання собівартості, формування цінової політики та прийняття управлінських рішень.

На сучасному етапі витрати підприємства трактуються як сукупність грошових, матеріальних і трудових ресурсів, використаних у процесі господарської діяльності та таких, що підлягають економічній оцінці. При цьому категорія витрат тісно взаємопов'язана з доходами, прибутком, фінансовими результатами, ефективністю та рентабельністю діяльності підприємства.

У сучасних умовах особливої ваги набувають питання контролю витрат, їх оптимізації, розподілу за центрами відповідальності, а також урахування екологічних, соціальних та інноваційних чинників, що відповідають концепції сталого розвитку. Окремого значення набуває цифровізація систем обліку витрат, автоматизація збору та обробки даних, що підвищує оперативність та обґрунтованість управлінських рішень.

Отже, еволюція поняття «витрати» – від елементарних форм натурального обліку до сучасних стратегічних концепцій управління – підтверджує його фундаментальну роль у забезпеченні ефективності та

конкурентоспроможності підприємств. Ретроспективний аналіз дозволяє глибше усвідомити сутність витрат як складної економічної категорії, зміст якої постійно трансформується під впливом змін у господарському середовищі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «витрати підприємства» [2-10]

№	Підхід	Суть підходу / Трактування поняття витрат	Представники / Джерела
1	Класичний економічний	Витрати – сукупність витрат праці, капіталу та землі на виробництво товару	А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс
2	Неокласичний (маржиналістський)	Витрати розглядаються як альтернативні витрати, пов'язані з вибором між можливими варіантами використання ресурсів	Ф. Візер, К. Менгер
3	Системний / Стратегічний	Витрати розглядаються як стратегічний інструмент для досягнення конкурентних переваг (наприклад, мінімізація витрат через інновації)	М. Портер, концепції стратегічного менеджменту
4	Управлінський	Витрати – це інформаційна база для прийняття управлінських рішень; акцент на контролі, плануванні та аналізі	К. Друрі, Дж. Хорн, українські науковці: Бутинець Ф., Кіндрацька Л.
5	Фінансовий / Інвесторський	Витрати – елемент фінансової звітності, який безпосередньо впливає на прибуток, рентабельність і фінансові показники	Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ)
6	Обліково-бухгалтерський	Витрати – це грошове вираження вартості ресурсів, використаних для ведення господарської діяльності.	Нормативні документи з бухгалтерського обліку
7	Маркетинговий	Витрати – чинник формування ціни на продукцію або послугу та конкурентоспроможності підприємства	Ф. Котлер, Дж. Траут

У процесі еволюції економічної науки поняття «витрати підприємства» набувало різноманітних трактувань, що пояснюється розвитком господарських відносин, трансформацією управлінських підходів та формуванням нових

економічних концепцій. Багатогранність цієї категорії зумовила існування кількох наукових підходів до її розуміння, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах сутності витрат та їх ролі в діяльності підприємства.

Одним із базових є класичний економічний підхід, відповідно до якого витрати розглядаються як сукупність затрат праці, капіталу та природних ресурсів, необхідних для створення продукції чи надання послуг. Теоретичні засади цього підходу були сформовані у працях Adam Smith, David Ricardo та Karl Marx. У межах цього підходу витрати виступають основою формування вартості товару, а їх величина безпосередньо пов'язується з обсягом використаних ресурсів [10, 11].

Важливим напрямом розвитку теорії витрат став неокласичний підхід, зокрема концепція альтернативних витрат, запропонована Friedrich von Wieser. Згідно з цим підходом, витрати трактуються не лише як фактичні затрати ресурсів, а як вартість втрачених можливостей, від яких підприємство відмовляється, обираючи певний варіант дій. Такий підхід суттєво розширив традиційне розуміння витрат, оскільки пов'язав їх із процесом вибору, оцінкою альтернатив та прийняттям економічних рішень в умовах обмеженості ресурсів.

Бухгалтерський, або обліковий, підхід інтерпретує витрати як фактично понесені грошові затрати на придбання ресурсів, оплату праці, послуг та інші операційні потреби підприємства. Саме цей підхід є базовим у системі фінансового обліку та відповідає вимогам національних і міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. У межах цього підходу витрати виступають об'єктом документування, оцінки та відображення у фінансовій звітності, а також основою для визначення собівартості продукції, фінансового результату та оподаткування.

Окреме місце займає управлінський (менеджерський) підхід, у межах якого витрати розглядаються як інструмент інформаційного забезпечення управлінських рішень. У цьому випадку вони виступають базою для планування, контролю, аналізу, бюджетування та регулювання господарських процесів. Значний внесок у розвиток цього підходу зробили Kenneth Drury та

Vijay Govindarajan. У межах управлінського підходу витрати аналізуються не лише за фактом виникнення, а й з позицій доцільності, керованості та впливу на ефективність діяльності підприємства [12].

Фінансово-аналітичний підхід акцентує увагу на витратах як важливому економічному показнику, що визначає рівень рентабельності, ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості суб'єкта господарювання. У межах цього підходу витрати розглядаються як фактор, який формує кінцевий фінансовий результат, а їх аналіз використовується для оцінювання ефективності діяльності як на рівні окремого підприємства, так і в ширшому макроекономічному контексті.

Маркетинговий підхід трактує витрати як один із ключових чинників ціноутворення та формування конкурентних переваг підприємства. У цьому контексті вони визначають нижню межу ціни продукції чи послуг, впливають на цінову політику, попит, ринкову позицію підприємства та рівень прибутковості. Особливо важливого значення цей підхід набуває в умовах високої конкуренції, коли оптимізація витрат стає джерелом стратегічних переваг.

Сучасні тенденції розвитку економічної науки зумовили поширення стратегічного, або системного, підходу до трактування витрат. У його межах витрати розглядаються не лише як поточні затрати ресурсів, а як елемент довгострокового управління вартістю бізнесу, інноваційним розвитком та ефективністю використання ресурсного потенціалу. Цей підхід особливо актуальний в умовах цифровізації, впровадження інновацій, ESG-орієнтованого управління та концепції сталого розвитку, де витрати аналізуються з позицій створення довгострокової цінності для підприємства [13].

Крім зазначених підходів, у сучасній науковій думці дедалі частіше виділяють процесний і логістичний підходи, в межах яких витрати пов'язуються з оптимізацією бізнес-процесів, управлінням ланцюгами створення вартості та мінімізацією транзакційних втрат. Це ще раз підтверджує, що категорія витрат постійно розвивається і адаптується до нових умов господарювання.

Отже, різноманіття наукових підходів до трактування витрат підприємства свідчить про багатовимірність цієї економічної категорії, яка водночас виступає об'єктом обліку, інструментом управління, фактором формування вартості та показником ефективності господарської діяльності. Їх комплексне й системне розуміння створює основу для більш результативного управління ресурсами підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в динамічному ринковому середовищі.

1.2. Система класифікації та особливості формування витрат підприємства

Особливістю витрат підприємства є те, що їх формування, рівень і структура залежать від значної кількості внутрішніх та зовнішніх факторів, що зумовлює необхідність розглядати цю економічну категорію з різних позицій. На величину та динаміку витрат впливають специфіка галузі, масштаби діяльності, технологічний рівень виробництва, організація управління, ресурсозабезпечення, цінова політика постачальників, інфляційні процеси, податкове регулювання, конкурентне середовище, рівень інноваційності підприємства та інші чинники. Саме тому витрати доцільно досліджувати не лише як обліковий показник, а як багатогранну економічну категорію, що має виробничий, фінансовий, управлінський і стратегічний виміри.

Характеристика витрат підприємства охоплює сукупність економічних ознак, які розкривають їх зміст, природу та роль у господарській діяльності. Насамперед витрати є економічною формою споживання ресурсів, які підприємство залучає для досягнення своїх цілей, зокрема виробництва продукції, надання послуг чи виконання робіт. Вони відображають процес перетворення матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів у кінцевий результат діяльності підприємства.

Однією з основних характеристик витрат є їх ресурсна природа. Будь-які витрати пов'язані з використанням певних видів ресурсів – сировини,

матеріалів, енергії, трудових ресурсів, капіталу чи інформації. Саме через витрати проявляється економічна оцінка обсягу використаних ресурсів у процесі господарської діяльності.

Важливою ознакою витрат є їх вартісне вираження. Незалежно від форми використаних ресурсів, у системі управління вони набувають грошової оцінки, що дає змогу здійснювати їх вимірювання, аналіз, порівняння та контроль. Завдяки вартісному виміру витрати стають об'єктом планування, обліку й управління.

Ще однією суттєвою характеристикою є цільовий характер витрат. Вони не виникають самі по собі, а завжди спрямовані на досягнення певної економічної мети – створення продукту, забезпечення функціонування підприємства, отримання доходу або реалізацію стратегічних завдань. У цьому аспекті витрати виступають не лише споживанням ресурсів, а й інструментом досягнення результату.

Витратам притаманний також динамічний характер, оскільки їх рівень постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Вони залежать від обсягів виробництва, змін цін на ресурси, технологічних інновацій, продуктивності праці, змін ринкової кон'юнктури та управлінських рішень. Це робить витрати об'єктом постійного моніторингу та регулювання.

Важливою характеристикою витрат є їх взаємозв'язок із результатами діяльності підприємства. Рівень витрат безпосередньо впливає на собівартість продукції, прибуток, рентабельність, конкурентоспроможність та фінансову стійкість суб'єкта господарювання. У цьому контексті витрати виступають не лише індикатором споживання ресурсів, а й показником ефективності управління.

Слід також відзначити керованість витрат як одну з їх ключових характеристик. Значна частина витрат може бути об'єктом управлінського впливу через механізми планування, бюджетування, нормування, контролю та оптимізації. Саме це створює можливості для підвищення ефективності

діяльності підприємства шляхом раціонального управління витратами.

Окремою характеристикою є багатокритеріальність витрат, що проявляється у можливості їх класифікації за різними ознаками: за економічним змістом, способом включення до собівартості, місцем виникнення, поведінкою щодо зміни обсягів діяльності, функціональним призначенням тощо. Така багатовимірність забезпечує комплексний підхід до їх аналізу та управління.

У сучасних умовах до характеристик витрат дедалі частіше відносять також їх стратегічний та інноваційний аспект. Витрати розглядаються не лише як елемент поточної діяльності, а й як фактор довгострокового розвитку підприємства, пов'язаний із цифровізацією, екологізацією, впровадженням інновацій та досягненням цілей сталого розвитку.

Таким чином, характеристика витрат підприємства охоплює широкий комплекс економічних ознак, що відображають їх сутність як складної та багатофункціональної категорії. Їх дослідження є необхідною передумовою формування ефективної системи управління витратами та підвищення результативності господарської діяльності підприємства.

Класифікація витрат є важливим інструментом систематизації витрат підприємства за різними ознаками з метою забезпечення ефективного обліку, аналізу, контролю та управління ними.

1. Економічна сутність витрат:

Витрати підприємства – це виражені в грошовій формі витрати матеріальних, трудових, фінансових і інтелектуальних ресурсів, що використовуються у процесі господарської діяльності. Витрати є обов'язковою умовою діяльності підприємства та чинять безпосередній вплив на фінансові результати підприємства [15, 17].

2. Залежність від видів діяльності:

Витрати поділяються на групи залежно від виду діяльності:

– основна діяльність (наприклад, готельна – витрати на

обслуговування готельних номерів, зарплата персоналу готелю);

- інші операційні витрати (оренда, комунальні послуги готелю, маркетинг);
- фінансові витрати (платежі за кредитами та займами).
- надзвичайні витрати (можливі збитки від військових дій, стихійних лих, тощо).

3. Залежність від обсягу виробництва підприємства:

- постійні витрати – не залежать від обсягу виробництва (оренда, амортизація, адміністративні витрати);
- змінні витрати – змінюються пропорційно до обсягів виробництва (сировина, заробітна плата за відрядною формою).

4. Структура витрат підприємства:

Структура витрат підприємства включає:

- матеріальні витрати – сировина, матеріали, усі види енергії, зокрема, паливо;
- оплата праці – заробітна плата працівників готелю та нарахування на фонд оплати праці;
- амортизаційні відрахування – знос основних засобів.

Інші витрати – послуги сторонніх організацій, витрати на збут, рекламу тощо.

5. Функціональна роль витрат:

- вимірювальна – витрати дозволяють оцінити ефективність виробництва;
- контрольна – витрати слугують базою для фінансового контролю на підприємстві;
- регулююча – витрати є інструментом управління рентабельністю підприємства;
- мотиваційна – витрати впливають на стимули працівників через систему оплати.

6. Класифікаційні ознаки витрат надано в табл. 1.2.

Витрати класифікуються за різними ознаками

Ознака	Види витрат
За елементами	Матеріальні, енергетичні, трудові
За статтями калькуляції	Прямі, загальновиробничі, адміністративні
За періодом виникнення	Поточні, одноразові
За способом включення у собівартість	Прямі, непрямі
За характером	Основні, накладні

7. Взаємозв'язок з фінансовим результатом

За незмінного або зростаючого рівня доходів скорочення витрат сприяє збільшенню прибутку. Раціоналізація та оптимізація витрат забезпечують підвищення ефективності господарської діяльності, зростання прибутковості та посилення конкурентних позицій підприємства.

8. Управлінська значущість

Витрати є ключовим об'єктом управлінського обліку. Витрати аналізуються з метою:

- прийняття стратегічних рішень;
- планування бюджету;
- визначення точки беззбитковості;
- оцінки ефективності інвестиційних проєктів.

9. Динаміка та гнучкість

За сучасних умов ведення господарської діяльності, на які впливають інфляційні коливання, воєнні загрози, глобалізаційні процеси та цифровізація економіки, витрати підприємств відзначаються високим рівнем мінливості та потребують безперервного моніторингу й гнучкого управління. Для підвищення ефективності управління витратами підприємства дедалі активніше застосовують інструменти контролінгу, бенчмаркінгу, аутсорсингу та інші сучасні механізми, спрямовані на оптимізацію витрат і посилення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

10. Вплив зовнішніх факторів

Рівень і структура витрат залежать від:

- енергетичних цін;
- законодавчого регулювання (податки, соціальні відрахування);
- конкурентного середовища;
- коливань валютних курсів;
- геополітичної ситуації.

Витрати підприємства слід розглядати не лише як грошові видатки, а як складну економічну категорію, що характеризує ефективність використання ресурсного потенціалу, впливає на фінансову стійкість та визначає можливості стратегічного розвитку підприємства. Раціональне й системне управління витратами є одним із ключових чинників забезпечення результативної діяльності підприємства в умовах нестабільного та мінливого зовнішнього середовища [13].

Витрати підприємства класифікуються за різними ознаками залежно від цілей аналізу, управління, бухгалтерського обліку чи калькулювання собівартості. Така систематизація дає змогу глибше розкрити економічну сутність витрат, виявити нераціональні напрями використання ресурсів, оцінити резерви скорочення витрат та обґрунтувати заходи щодо їх оптимізації.

1. За економічними елементами

Це базова класифікація, яка відображає, які саме ресурси було використано.

- матеріальні витрати (сировина, допоміжні матеріали, паливо);
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- інші операційні витрати (зв'язок, охорона, реклама).

2. За статтями калькуляції

Цей підхід використовується для визначення собівартості продукції.

- сировина та матеріали;
- заробітна плата виробничого персоналу;
- витрати на утримання й експлуатацію обладнання;

- загальновиробничі витрати;
- адміністративні витрати;
- витрати на збут;
- інші виробничі витрати.

3. За способом включення до собівартості

- прямі – можна безпосередньо віднести на конкретний вид продукції (матеріали, зарплата);
- непрямі – розподіляються пропорційно (оренда, адміністративні витрати).

4. За характером

- основні – пов'язані з виробництвом продукції (сировина, зарплата);
- накладні – забезпечують функціонування підприємства (опалення, бухгалтерія, охорона).

5. За залежністю від обсягу виробництва

- постійні – не залежать від обсягів (оренда, адміністрація);
- змінні – змінюються з обсягом продукції (матеріали, електроенергія);
- умовно-змінні – частково залежать (премії, ремонт).

6. За відношенням до періоду

- поточні – у межах одного звітного періоду;
- разові (одноразові) – інвестиції, модернізація, НДДКР.

7. За видом діяльності

- витрати на основну діяльність;
- витрати на іншу операційну діяльність;
- фінансові витрати (проценти за кредитами);
- надзвичайні витрати.

8. За функціями управління

- управлінські витрати;
- виробничі;
- збутові;
- інвестиційні.

Класифікація витрат є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечує їх упорядкування за певними ознаками відповідно до цілей обліку, аналізу, планування та контролю. Завдяки класифікації витрат створюються передумови для більш глибокого розуміння їх економічної природи, оцінювання впливу на результати діяльності та прийняття ефективних управлінських рішень.

У науковій літературі та практиці витрати класифікують за різними критеріями. За економічним змістом виокремлюють матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати. Такий підхід дозволяє оцінити ресурсну структуру витрат підприємства.

За способом віднесення на собівартість продукції витрати поділяють на прямі та непрямі. Прямі витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретного виду продукції або послуги, тоді як непрямі потребують розподілу між об'єктами калькулювання. Ця класифікація має важливе значення для формування собівартості та калькулювання витрат.

За характером залежності від обсягу діяльності витрати поділяють на постійні, змінні та умовно-змінні (змішані). Такий поділ є основою аналізу витрат, бюджетування та прогнозування фінансових результатів.

За функціональним призначенням витрати класифікують на виробничі, адміністративні, збутові, фінансові та інші операційні витрати, що дає змогу досліджувати їх роль у різних напрямках діяльності підприємства.

За місцем виникнення витрати групуються за центрами відповідальності, структурними підрозділами або видами діяльності, що є основою внутрішнього контролю та управлінського обліку.

Отже, класифікація витрат виступає не лише способом їх систематизації, а й важливим інструментом управління, який сприяє оптимізації витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Комплексна класифікація витрат дозволяє детально структурувати

витрати підприємства та застосовувати найбільш ефективні методи управління ними. Це необхідно для формування точної собівартості, оптимізації витратної частини бюджету, стратегічного планування та забезпечення прибутковості підприємства.

Класифікацію витрат підприємства надано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація витрат підприємства

Ознака класифікації	Види витрат
1. За економічними елементами	Матеріальні, оплата праці, соц. відрахування, амортизація, інші операційні
2. За статтями калькуляції	Сировина, зарплата, експлуатація обладнання, загальновиробничі, збутові, інші
3. За обсягом виробництва	Постійні, змінні, умовно-змінні
4. За способом включення в собівартість	Прямі, непрямі
5. За характером	Основні, накладні
6. За видом діяльності	Основної, операційної, фінансової, надзвичайної
7. За функціями управління	Управлінські, виробничі, збутові, інвестиційні
8. За періодом виникнення	Поточні, разові

Розглянемо класифікацію витрат готельного підприємства, яка враховує специфічні особливості функціонування готельного бізнесу, зумовлені поєднанням послуг розміщення, харчування та додаткового сервісу, що формує особливу структуру витрат підприємства [14].

Класифікація витрат готельного підприємства

1. За місцем виникнення витрат

- адміністративні витрати – оплата праці керівництва, офісні витрати, канцелярія, зв'язок;
- виробничі витрати – пов'язані з обслуговуванням гостей (прибирання, пральня, технічне обслуговування);
- ресторанні витрати – продукти, зарплата кухарів і обслуговуючого персоналу;

- збутові витрати – маркетинг, реклама, агентські винагороди;
- господарські витрати – охорона, утримання території, комунальні послуги.

2. За характером витрат

- основні – пов'язані з основною діяльністю (проживання, харчування, прибирання);

- накладні (загальногосподарські) – адміністративні, експлуатація будівель, бухоблік, охорона.

3. За способом включення у собівартість послуг

- прямі – ті, що можна прямо віднести на певний номер чи послугу (зарплата покоївки, миючі засоби, електроенергія в номері);

- непрямі – розподіляються пропорційно (оренда приміщення, опалення, реклама).

4. За залежністю від обсягів послуг

- постійні витрати – заробітна плата адміністрації, оренда, охорона, ліцензії;

- змінні витрати – пральня, споживання води, електроенергії, витрати на сніданки;

- умовно-змінні – наприклад, витрати на прибирання можуть частково залежати від кількості заселених номерів.

5. За економічними елементами

- матеріальні витрати (продукти, хімія, білизна);

- оплата праці;

- відрахування на соцстрахування;

- амортизація номерного фонду та устаткування;

- інші (податки, реклама, комунальні послуги).

Класифікацію витрат готельного підприємства за певними класифікаційними ознаками надано в табл. 1.4.

Класифікація витрат готельного підприємства

Ознака класифікації	Види витрат
За місцем виникнення	Адміністративні, виробничі, ресторанні, збутові, господарські
За способом включення в собівартість	Прямі (засоби гігієни, сніданки), непрямі (опалення, охорона, реклама)
За характером	Основні, накладні
За економічними елементами	Матеріальні, оплата праці, соцвідрахування, амортизація, інші
За залежністю від обсягу послуг	Постійні (оренда, зарплата адміністраторів), змінні (білизна, харчування)

Класифікація витрат у готельному підприємстві є важливим елементом системи управління, оскільки забезпечує точне формування собівартості готельних послуг, сприяє ефективному бюджетуванню, плануванню та контролю витрат. Систематизація витрат за відповідними ознаками дозволяє враховувати специфіку витрат на послуги розміщення, харчування, додатковий сервіс, утримання номерного фонду, адміністративне забезпечення та інші напрями діяльності готелю.

Завдяки класифікації витрат менеджмент отримує можливість здійснювати детальний аналіз структури витрат, виявляти непродуктивні або надмірні витрати, знаходити резерви їх оптимізації та підвищувати ефективність використання ресурсів. Це створює основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень щодо ціноутворення, формування тарифної політики, управління собівартістю послуг і підвищення прибутковості діяльності.

Крім того, класифікація витрат є важливим інструментом внутрішнього контролю та бюджетування, оскільки дає змогу прогнозувати витратну частину бюджету, оцінювати відхилення фактичних показників від планових та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. В умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг це сприяє зміцненню

фінансової стійкості підприємства, зростанню його рентабельності та посиленню конкурентоспроможності.

Отже, класифікація витрат у готельному бізнесі виконує не лише облікову, а й аналітичну та управлінську функції, виступаючи важливою передумовою підвищення ефективності діяльності готельного підприємства.

1.3. Специфічні аспекти управління витратами у готельному бізнесі

Управління витратами готельного підприємства має специфічні особливості, зумовлені природою готельного продукту, структурою послуг, високою часткою постійних витрат, сезонністю попиту, значною залежністю від якості сервісу та підвищеною чутливістю до зовнішніх ризиків. На відміну від виробничих підприємств, де витрати переважно пов'язані з процесом виготовлення матеріального продукту, у готельному бізнесі витрати формуються в процесі створення та реалізації комплексу послуг, що охоплюють проживання, харчування, додатковий сервіс, організацію дозвілля, ділові та супутні послуги. Саме це визначає складність структури витрат та потребує застосування спеціалізованих підходів до управління ними.

Однією з ключових особливостей управління витратами готельного підприємства є значна частка постійних витрат у загальній структурі витрат. До них належать витрати на утримання будівель і споруд, амортизацію основних засобів, оплату праці адміністративного персоналу, комунальні платежі, витрати на безпеку, технічне обслуговування, страхування та інші витрати, які не залежать або лише частково залежать від рівня завантаження номерного фонду. Висока частка постійних витрат зумовлює необхідність ретельного контролю рівня операційного навантаження та управління показниками завантаженості готелю, оскільки саме вони значною мірою визначають ефективність використання ресурсів.

Суттєвою особливістю є також складна багатокomпонентна структура витрат, що обумовлена багатофункціональністю готельного підприємства. У

сучасному готельному господарстві витрати формуються не лише у сфері надання основної послуги розміщення, а й у підсистемах ресторанного обслуговування, конференц-сервісу, SPA-послуг, логістичного, маркетингового та адміністративного забезпечення. Це зумовлює необхідність обліку витрат за центрами відповідальності, напрямками діяльності та видами послуг, що підвищує точність калькулювання собівартості та якості управлінських рішень.

Важливою специфічною рисою є тісний взаємозв'язок між витратами та якістю послуг. На відміну від багатьох інших сфер, у готельному бізнесі скорочення витрат не завжди є позитивним явищем, оскільки надмірна економія може призвести до зниження якості обслуговування, погіршення клієнтського досвіду та втрати конкурентних позицій. Тому управління витратами в готельному бізнесі має бути орієнтоване не лише на їх мінімізацію, а насамперед на оптимізацію, тобто досягнення найкращого співвідношення між рівнем витрат та якістю послуг.

Особливого значення набуває управління витратами в умовах сезонності попиту, яка є характерною рисою значної частини готельних підприємств. Коливання завантаження номерного фонду впродовж року впливають на структуру змінних та умовно-постійних витрат, потребують гнучкого бюджетування, адаптивного планування витрат та застосування механізмів антикризового регулювання. У періоди низького попиту особливу роль відіграє контроль змінних витрат, оптимізація кадрового навантаження, енергоефективні рішення та коригування операційних бюджетів.

Специфікою управління витратами готельного підприємства є також висока ресурсоемність операційної діяльності. Значну частку витрат у готельному бізнесі формують витрати на енергоресурси, водопостачання, прання, клінінг, харчові продукти, господарські матеріали, ІТ-системи та підтримання матеріально-технічної бази. У зв'язку з цим особливого значення набувають програми ресурсозбереження, енергоефективності та екологізації витрат, які дедалі частіше інтегруються в систему управління витратами готельних підприємств.

Окремою особливістю є необхідність поєднання оперативного та стратегічного підходів до управління витратами. Оперативний рівень передбачає щоденний контроль поточних витрат, бюджетування, аналіз відхилень і коригування витратної політики. Водночас стратегічний рівень управління витратами пов'язаний із довгостроковими рішеннями щодо модернізації готельної інфраструктури, інвестицій в інновації, автоматизацію бізнес-процесів, цифровізацію сервісу та розвиток конкурентних переваг.

У сучасних умовах важливою особливістю управління витратами є використання інструментів контролінгу та управлінського обліку. Контролінг у готельному бізнесі дозволяє поєднати планування, контроль і аналітичну оцінку витрат, забезпечити моніторинг ключових показників ефективності та своєчасне виявлення відхилень. Особливу роль у цьому відіграють бюджетування, ABC-аналіз витрат, CVP-аналіз, система управління витратами за центрами відповідальності, бенчмаркінг та методи target costing.

Суттєвою особливістю є також необхідність врахування високого рівня зовнішніх ризиків, які істотно впливають на витрати готельного підприємства. Воєнні ризики, інфляція, коливання валютного курсу, зміни туристичних потоків, епідеміологічні чи геополітичні чинники можуть суттєво змінювати структуру витрат і потребують адаптивної системи управління. У зв'язку з цим сучасне управління витратами готельного підприємства дедалі більше орієнтується на ризик-менеджмент, сценарне планування та антикризові механізми реагування.

Окрему роль відіграє цифровізація процесів управління витратами. Використання PMS-систем, ERP-рішень, автоматизованих систем бюджетування, Revenue Management Systems, Business Intelligence інструментів значно розширює можливості оперативного контролю витрат, прогнозування попиту та оптимізації ресурсного використання. Завдяки цифровим технологіям управління витратами переходить від реактивного до проактивного формату.

Для готельного бізнесу характерним є також тісний зв'язок управління витратами з політикою доходного менеджменту (revenue management). На

відміну від багатьох інших сфер, ефективність тут визначається не лише зниженням витрат, а й балансом між витратами, тарифною політикою, завантаженням та середнім доходом на номер. Саме тому управління витратами має здійснюватися у взаємозв'язку з показниками ADR, RevPAR, GOPPAR та іншими індикаторами ефективності готельного бізнесу.

Особливістю сучасного підходу є також орієнтація на концепцію сталого розвитку. Витрати дедалі частіше аналізуються не лише з позицій економічної ефективності, а й через призму ESG-підходів, екологічної відповідальності, соціальних аспектів та енергоефективності. Для готельних підприємств це означає інтеграцію екологічних витрат, витрат на сертифікацію, «зелені» технології та сталі практики до загальної системи управління витратами.

З методологічної точки зору управління витратами готельного підприємства передбачає реалізацію низки послідовних функцій: планування витрат, нормування ресурсів, облік витрат, контроль відхилень, аналіз ефективності використання ресурсів, пошук резервів оптимізації та прийняття управлінських рішень. Важливо, що ці функції мають реалізовуватися не ізольовано, а як елементи єдиної інтегрованої системи управління.

Таким чином, особливості управління витратами готельного підприємства визначаються високою часткою постійних витрат, багатокомпонентністю структури витрат, сезонністю попиту, тісним взаємозв'язком витрат і якості послуг, ресурсоемністю операційної діяльності, впливом зовнішніх ризиків та зростаючою роллю цифровізації й стратегічного підходу. Усе це зумовлює необхідність формування комплексної, адаптивної та стратегічно орієнтованої системи управління витратами, яка забезпечує фінансову стійкість, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентних позицій готельного підприємства.

Управління витратами є одним із ключових напрямів забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки саме від рівня організації цього процесу значною мірою залежить собівартість продукції чи послуг, прибутковість, фінансова стійкість та

конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Водночас у науковій літературі відсутнє єдине універсальне трактування поняття «управління витратами», що пояснюється багатогранністю цієї категорії та різноманітним науковим підходом, сформованим під впливом економічних шкіл, управлінських концепцій і практичних завдань господарювання.

У вітчизняній економічній науці управління витратами переважно розглядається як цілісна система взаємопов'язаних дій, спрямованих на планування, облік, аналіз, контроль та оптимізацію витрат з метою зниження собівартості, підвищення рентабельності та зростання прибутковості підприємства. Такий підхід простежується у працях Федір Бутинець, Сергій Голов, Анатолій Герасимович та Василь Савченко, які акцентують увагу на внутрішньогосподарських механізмах раціонального використання ресурсів, пошуку резервів економії та практичних інструментах регулювання витрат [15]. У межах цього підходу управління витратами виступає важливою функціональною складовою загальної системи управління підприємством.

Представники західної наукової школи трактують управління витратами значно ширше – як елемент стратегічного управління ресурсами підприємства на всіх стадіях його функціонування. Так, у працях Kenneth Drury, Van Horne та Barry Needles акцентується увага на взаємозв'язку витрат із життєвим циклом продукту, інноваційною діяльністю, інвестиційною ефективністю та формуванням довгострокових конкурентних переваг. У межах цього підходу система управління витратами інтегрується до загальної стратегії розвитку підприємства та розглядається не лише як засіб контролю ресурсів, а як інструмент створення вартості бізнесу.

Теоретичне підґрунтя сучасних концепцій управління витратами сформувалося ще в межах класичної економічної думки. Зокрема, Adam Smith, Jean-Baptiste Say та Karl Marx розглядали витрати як результат використання факторів виробництва, що стало основою для подальшого розвитку сучасних концепцій управління витратами [16]. Згодом ці підходи були доповнені теоріями альтернативних витрат, контролінгу, стратегічного управління

витратами та концепціями value-based management.

У сучасних умовах управління витратами дедалі частіше розглядається як багаторівневий процес, що охоплює не лише поточний контроль витрат, а й стратегічне планування, бюджетування, прогнозування, управління за центрами відповідальності, використання цифрових технологій, контролінгу та сучасних аналітичних інструментів. Особливого значення набуває адаптивність системи управління витратами до зовнішніх викликів, пов'язаних із інфляційними ризиками, глобалізацією, цифровізацією та кризовими явищами.

Особливості управління витратами готельного підприємства визначаються високою часткою постійних витрат, багатокомпонентністю структури витрат, сезонністю попиту, тісним взаємозв'язком витрат і якості послуг, ресурсоемністю операційної діяльності, впливом зовнішніх ризиків та зростаючою роллю цифровізації й стратегічного підходу. Усе це зумовлює необхідність формування комплексної, адаптивної та стратегічно орієнтованої системи управління витратами, яка забезпечує фінансову стійкість, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентних позицій готельного підприємства.

Додатково слід зазначити, що особливості управління витратами в готельному бізнесі значною мірою визначаються сервісною природою готельного продукту, де значна частка витрат пов'язана з людським фактором. Витрати на персонал у готельному господарстві традиційно займають вагоме місце у структурі операційних витрат, оскільки рівень сервісу безпосередньо залежить від кваліфікації, чисельності та продуктивності працівників. У зв'язку з цим важливим напрямом управління витратами є оптимізація кадрових витрат без погіршення якості обслуговування, що передбачає використання сучасних підходів до управління продуктивністю праці, гнучких моделей зайнятості, аутсорсингу окремих функцій та автоматизації сервісних процесів.

Водночас ефективне управління витратами готельного підприємства неможливе без постійного аналізу співвідношення між витратами та цінністю, що створюється для споживача. У сучасній практиці дедалі більшого значення набуває підхід value-based cost management, відповідно до якого витрати

оцінюються не лише з позицій скорочення, а й з точки зору їх внеску у формування споживчої цінності, репутації бренду та довгострокової лояльності клієнтів. Це особливо важливо для готельних підприємств, де частина витрат – на сервіс, дизайн середовища, цифрові сервіси чи персоналізацію послуг – може виступати не витратним навантаженням, а джерелом конкурентних переваг.

Крім того, сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу посилюють значення проактивного управління витратами, орієнтованого не лише на реагування на відхилення, а й на попередження їх виникнення. Це передбачає використання прогнозних моделей, сценарного бюджетування, систем раннього попередження ризиків і аналітичних інструментів, які дозволяють своєчасно адаптувати витратну політику до змін ринкового середовища. Такий підхід підвищує стійкість готельного підприємства до кризових явищ та сприяє формуванню більш ефективної моделі управління ресурсами.

Таким чином, управління витратами доцільно розглядати як комплексний і багатогранний процес, що поєднує традиційні підходи до контролю й оптимізації ресурсів із сучасними стратегічними інструментами, спрямованими на забезпечення конкурентних переваг, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства. Ефективне управління витратами передбачає системний підхід, адаптацію до змін ринкового середовища та постійне вдосконалення економічних механізмів управління.

Управління витратами готельних підприємств ґрунтується на використанні сукупності підходів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення раціонального використання ресурсів, оптимізацію витратної структури та підвищення ефективності функціонування підприємства. Багатогранність готельного бізнесу, поєднання операційної, сервісної та стратегічної складових, а також вплив численних зовнішніх і внутрішніх факторів зумовлюють необхідність застосування різних підходів до управління витратами, які доповнюють один одного та формують комплексну систему управління.

Традиційним є функціональний підхід, у межах якого управління витратами розглядається як реалізація класичних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання витрат. У межах цього підходу основна увага зосереджується на формуванні бюджетів, контролі витрат за статтями, аналізі відхилень фактичних витрат від планових та пошуку резервів їх скорочення. Для готельних підприємств цей підхід має важливе значення через необхідність постійного контролю витрат на утримання номерного фонду, енергоресурси, харчування, персонал і додаткові послуги.

Широкого застосування набув процесний підхід, який передбачає розгляд витрат через призму бізнес-процесів готельного підприємства. У межах цього підходу управління витратами орієнтується не лише на контроль окремих витратних статей, а на оптимізацію процесів створення послуг – бронювання, розміщення, обслуговування гостей, ресторанного сервісу, housekeeping, логістики та адміністративного супроводу. Процесний підхід дозволяє виявляти неефективні операції, скорочувати втрати часу й ресурсів, підвищувати продуктивність і якість сервісу.

Важливим сучасним напрямом є стратегічний підхід до управління витратами, в межах якого витрати розглядаються як інструмент реалізації довгострокових цілей підприємства. На відміну від традиційної орієнтації на мінімізацію витрат, стратегічний підхід фокусується на їх оптимізації з урахуванням створення конкурентних переваг, зростання вартості бізнесу та забезпечення сталого розвитку. У межах цього підходу застосовуються концепції strategic cost management, target costing, life-cycle costing, value chain analysis.

Окреме значення має системний підхід, відповідно до якого управління витратами розглядається як складова єдиної інтегрованої системи управління підприємством. У межах цього підходу витрати взаємопов'язуються з доходами, якістю послуг, ризиками, ресурсним потенціалом, інвестиційною політикою та стратегічними цілями підприємства. Системний підхід особливо актуальний для готельного бізнесу, де витрати неможливо ефективно управляти

ізолювано від завантаження номерного фонду, revenue management чи маркетингової стратегії.

Одним із найбільш поширених прикладних підходів є управління витратами за центрами відповідальності. Його сутність полягає у розподілі витрат між структурними підрозділами – службою розміщення, ресторанним підрозділом, службою експлуатації, маркетингом, адміністрацією – із закріпленням відповідальності за формування та контроль витрат. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості витратної структури та посиленню внутрішнього контролю.

У сучасній практиці дедалі ширше застосовується контролінговий підхід, що поєднує бюджетування, управлінський облік, аналіз відхилень, моніторинг ключових показників ефективності та підтримку управлінських рішень. Для готельних підприємств контролінг виступає важливим механізмом координації витратної політики та забезпечення оперативного реагування на зміни попиту, сезонності чи ринкових ризиків.

Особливого поширення набуває підхід на основі Activity-Based Costing (ABC), який передбачає розподіл витрат за видами діяльності та бізнес-процесами. Для готельного бізнесу цей підхід є особливо цінним, оскільки дозволяє точніше визначати собівартість окремих послуг, пакетів обслуговування чи сегментів клієнтів, а також виявляти процеси, що формують надмірні витрати.

Важливим сучасним підходом є lean-підхід (ощадливе управління), орієнтований на мінімізацію витрат, усунення непродуктивних витрат і підвищення ефективності процесів. У готельному бізнесі lean-підхід реалізується через оптимізацію сервісних операцій, скорочення надлишкових запасів, енергоефективні рішення, цифровізацію процесів і зниження транзакційних витрат.

Окреме місце посідає ризик-орієнтований підхід до управління витратами, актуальність якого особливо зростає в умовах кризових явищ, воєнних ризиків та високої невизначеності. У межах цього підходу витрати

розглядаються з позицій ризиків їх зростання, чутливості до зовнішніх факторів та необхідності сценарного планування. Для готельних підприємств такий підхід дозволяє підвищити стійкість до шоків та адаптивність витратної політики.

Ризик-орієнтований підхід до управління витратами передбачає розгляд витрат підприємства крізь призму потенційних ризиків, невизначеності зовнішнього середовища та можливих відхилень від запланованих показників. Таким чином, ризик-орієнтований підхід до управління витратами дозволяє забезпечити гнучкість витратної політики, підвищити адаптивність підприємства до нестабільного середовища, мінімізувати негативний вплив ризиків та сприяти зміцненню економічної стійкості й конкурентоспроможності готельного підприємства.

В умовах цифрової трансформації активно формується цифровий підхід до управління витратами, що базується на використанні автоматизованих систем обліку, PMS, ERP, Business Intelligence, Big Data та аналітики в реальному часі. Цей підхід суттєво розширює можливості моніторингу витрат, прогнозування та прийняття управлінських рішень.

Для готельних підприємств доцільним є також поєднання витратного підходу з доходним менеджментом (revenue management). У цьому випадку управління витратами розглядається не окремо, а у взаємозв'язку з управлінням доходами, завантаженням номерного фонду, тарифною політикою та показниками ADR, RevPAR, GOPPAR. Такий інтегрований підхід є особливо ефективним у сфері гостинності.

Таким чином, сучасні підходи до управління витратами готельних підприємств охоплюють традиційні функціональні, процесні, системні та стратегічні підходи, а також сучасні інструменти контролінгу, ABC-калькулювання, lean-менеджменту, ризик-орієнтованого та цифрового управління. Їх комплексне застосування створює основу для оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та посилення конкурентоспроможності готельного підприємства.

Результати узагальнення та аналізу підходів до визначення сутності поняття «управління витратами» різними авторами наведено в табл. 1.5, яка відображає різні наукові підходи до трактування цього терміна.

Таблиця 1.5

Визначення управління витратами різними науковцями

Автор / Джерело	Визначення управління витратами	Ключовий акцент
Ф. Бутинец	Управління витратами – це система заходів щодо планування, обліку, контролю та аналізу витрат з метою їх оптимізації.	Комплексність управлінських функцій
А. Герасимович	Управління витратами – це економічний механізм реалізації фінансової політики підприємства через систему витрат.	Інструмент реалізації фінансової політики
С. Голів	Управління витратами – це процес цілеспрямованого впливу на витрати з метою підвищення ефективності виробництва.	Цілеспрямований вплив на витрати
Дж. Ван Хорн (Van Horne J.K.)	Управління витратами – це стратегічне управління ресурсами з метою досягнення фінансової стабільності підприємства.	Стратегічний підхід до ресурсного забезпечення
К. Друрі (Drury C.)	Cost management – це процес виявлення, контролю та зниження витрат на всіх стадіях життєвого циклу продукту.	Управління протягом життєвого циклу продукції
Б. Нідлз (Needles B.E.)	Cost management це система заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності шляхом ефективного контролю витрат.	Зв'язок з конкурентоспроможністю
В. Савченко	Управління витратами – це діяльність щодо виявлення резервів зниження витрат і підвищення прибутковості підприємства.	Орієнтація на зниження витрат та підвищення прибутку
Ж. Б. Сей (історичний підхід)	Управління витратами – це оптимальне поєднання факторів виробництва для отримання вигоди.	Факторний підхід до витрат

За результатами проведеного аналізу доцільно сформулювати такі узагальнення:

- у сучасних наукових підходах управління витратами трактується як стратегічний і багатфункціональний процес, що поєднує планування, облік, контроль, аналіз та оптимізацію витрат;
- представники західної наукової школи акцентують увагу на взаємозв'язку управління витратами з життєвим циклом продукту, забезпеченням конкурентоспроможності та досягненням стратегічних цілей підприємства;
- вітчизняні дослідники зосереджують увагу переважно на підвищенні економічної ефективності, пошуку внутрішніх резервів скорочення витрат та зростанні прибутковості підприємства [16].

Отже, управління витратами в сучасному розумінні є складною багаторівневою системою, орієнтованою не лише на контроль ресурсів, а й на підвищення результативності функціонування підприємства в цілому.

Процес управління витратами підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних і послідовних дій, спрямованих на формування, планування, контроль, аналіз та оптимізацію витрат з метою підвищення ефективності господарської діяльності. При цьому управління витратами не слід розглядати як разовий захід, оскільки воно є безперервним управлінським процесом, що виступає важливою складовою як стратегічного, так і оперативного менеджменту підприємства.

Основні принципи ефективного управління витратами

- прозорість – звітність та чіткий облік;
- системність – охоплення всіх видів витрат і підрозділів підприємства;
- раціональність – розумне результатів і витрат підприємства;
- безперервність – моніторинг та постійне удосконалення;
- гнучкість – здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін [18].

Управління витратами є одним із ключових напрямів фінансової стратегії будь-якого підприємства, оскільки безпосередньо впливає на рівень

прибутковості, фінансову стійкість та ефективність господарської діяльності. Особливо важливого значення воно набуває у сфері послуг, де рівень маржинальності часто залежить від внутрішньої дисципліни витрат, раціональності використання ресурсів та якості управлінських рішень. Ефективна система управління витратами дає змогу не лише забезпечити фінансову стабільність підприємства, а й підвищити його адаптивність до кризових умов, зміцнити конкурентні позиції та створити передумови для довгострокового розвитку бізнесу.

У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища проблема управління витратами готельного підприємства набуває особливої актуальності. Це пов'язано зі специфікою готельного бізнесу, який характеризується високою чутливістю до впливу зовнішніх факторів – воєнних ризиків, економічної нестабільності, сезонних коливань попиту, інфляційних процесів, змін валютного курсу та трансформацій споживчих переваг. За таких умов перед готельними підприємствами постає завдання максимально ефективного використання наявних ресурсів, контролю витрат і забезпечення фінансової стійкості. Саме тому управління витратами стає одним із визначальних чинників збереження прибутковості, стабільності функціонування та конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Необхідність ефективного управління витратами готельного підприємства обумовлюється низкою об'єктивних причин. Передусім це зростання вартості ресурсів. Постійне подорожчання енергоносіїв, продуктів харчування, матеріалів, комунальних послуг та інших ресурсів безпосередньо впливає на собівартість готельних послуг, а за відсутності належного контролю може призводити до суттєвого зниження прибутковості.

Важливим чинником є сезонний характер діяльності готельних підприємств. Нерівномірність завантаження номерного фонду протягом року зумовлює потребу в гнучкому регулюванні змінних витрат, особливо в періоди низького попиту, коли питання оптимізації витрат стає критично важливим для

підтримання фінансової рівноваги.

Суттєвий вплив має й високий рівень конкуренції на ринку готельних послуг. Для збереження лояльності клієнтів та формування привабливої цінової політики підприємство повинно забезпечувати оптимальне співвідношення ціни та якості послуг, що можливе лише за умови раціонального управління витратами.

Окремою передумовою є необхідність підвищення рентабельності діяльності. Ефективне управління витратами дає можливість скорочувати непродуктивні витрати, знижувати собівартість послуг і, відповідно, підвищувати фінансові результати підприємства.

Не менш важливим фактором є обмеженість фінансових ресурсів, що особливо загострюється в умовах воєнного стану чи економічної нестабільності. У таких умовах особливого значення набуває раціональне використання кожної одиниці ресурсів, спрямованих на обслуговування гостей, закупівлю матеріалів, модернізацію матеріально-технічної бази та підтримання належного рівня сервісу [20].

Крім того, сучасні умови цифровізації та інноваційного розвитку посилюють роль управління витратами як складової стратегічного управління підприємством. Витрати дедалі більше розглядаються не лише як об'єкт контролю, а як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення операційної ефективності та створення доданої вартості.

Значення управління витратами проявляється у кількох ключових напрямках. Насамперед воно забезпечує економічну стабільність підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, сприяючи збереженню фінансової рівноваги та платоспроможності.

Важливою його функцією є формування гнучкої системи реагування на зміни ринкового середовища, що дає змогу адаптувати витратну політику підприємства до зовнішніх викликів і ризиків.

Управління витратами також створює інформаційну основу для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оскільки аналіз структури, динаміки та факторів формування витрат дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та резерви підвищення ефективності.

Водночас воно сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, підвищенню продуктивності використання ресурсів та зростанню ефективності операційної діяльності підприємства.

Особливого значення управління витратами набуває у формуванні конкурентних переваг, оскільки можливість досягати нижчого рівня витрат при збереженні належної якості послуг посилює ринкові позиції підприємства та забезпечує стійкість його розвитку [21].

Управління витратами готельного підприємства слід розглядати не лише як інструмент контролю та оптимізації ресурсів, а як стратегічний механізм забезпечення фінансової стійкості, підвищення рентабельності, зміцнення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, раціональне управління витратами на готельному підприємстві – це не лише інструмент скорочення витрат, але і стратегічний важіль підвищення ефективності бізнесу. Воно дозволяє своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні загрози, ефективно управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати стабільний розвиток готелю в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА АНАЛІЗ ВИТРАТ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності готельного підприємства N

Готельна діяльність є важливою складовою індустрії гостинності та охоплює широкий комплекс послуг, пов'язаних із організацією тимчасового розміщення, харчування, дозвілля, побутового обслуговування та надання супутнього сервісу гостям. Вона має багатофункціональний характер, оскільки поєднує не лише основні послуги проживання, а й додаткові сервіси, спрямовані на формування комфортного середовища перебування, задоволення індивідуальних потреб споживачів та забезпечення високого рівня обслуговування.

Сутність готельної діяльності полягає в організації процесу надання комплексу послуг, орієнтованих на створення належних умов для тимчасового перебування гостей, що включає комфортне розміщення, безпеку, сервісну підтримку, організацію харчування, відпочинку, ділових заходів та інших супутніх послуг. У сучасних умовах готельне підприємство виступає не лише місцем проживання, а й багатопрофільним сервісним комплексом, діяльність якого спрямована на формування цінності для споживача та позитивного клієнтського досвіду.

Основною метою функціонування готельного підприємства є задоволення потреб клієнтів у якісному, безпечному та зручному тимчасовому розміщенні, що відповідає сучасним стандартам сервісу та очікуванням споживачів. Водночас реалізація цієї мети безпосередньо пов'язана із досягненням економічних цілей підприємства – отриманням прибутку, забезпеченням фінансової стійкості, підвищенням рентабельності та зміцненням конкурентних позицій на ринку.

Особливістю готельної діяльності є її тісний зв'язок із якістю

обслуговування, рівнем сервісу та репутацією підприємства, оскільки саме ці чинники значною мірою визначають попит на готельні послуги, лояльність клієнтів і стабільність доходів. Крім того, готельна діяльність характеризується високою ресурсоемністю, значною часткою постійних витрат, сезонністю попиту та чутливістю до зовнішніх факторів, що зумовлює потребу в ефективному управлінні ресурсами та витратами.

У сучасних умовах розвиток готельної діяльності дедалі більше пов'язується з інноваційністю, цифровізацією сервісів, впровадженням стандартів сталого розвитку, персоналізацією послуг та орієнтацією на міжнародні стандарти якості. Це посилює роль готельних підприємств не лише як суб'єктів господарювання, а й як важливих елементів туристичної інфраструктури та соціально-економічного розвитку регіонів.

Отже, готельна діяльність є складною багатокомпонентною системою, що поєднує економічні, організаційні та сервісні аспекти, а її ефективне функціонування спрямоване одночасно на задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Готельна діяльність включає наступні напрями діяльності:

- розміщення гостей – надання номерного фонду відповідно до класу обслуговування (від економ до люкс-сегменту);
- обслуговування номерів – прибирання, технічне обслуговування, забезпечення комфорту (заміна білизни, гігієнічні засоби тощо);
- харчування – функціонування ресторанів, кафе, барів при готелі або доставка сніданків у номер;
- супутні послуги – трансфер, бронювання квитків, туристичні послуги, конференц-сервіс, пральня, фітнес-зали, SPA-комплекси тощо;
- адміністративне управління – організація роботи персоналу, фінансовий менеджмент, маркетинг, контроль за якістю послуг [23].

Сфера готельного бізнесу характеризується високим рівнем конкуренції та значною залежністю від впливу зовнішніх чинників, серед яких вагоме місце посідають сезонні коливання попиту, політична й економічна ситуація, рівень

туристичної активності, розвиток транспортної та туристичної інфраструктури регіону. За таких умов ефективне функціонування готельного підприємства потребує гнучкого стратегічного підходу до управління, постійного вдосконалення сервісу, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних рішень та орієнтації на сучасні потреби й очікування споживачів.

Готельна діяльність виконує не лише економічну, а й важливу соціально-економічну функцію, оскільки сприяє створенню робочих місць, стимулює розвиток малого та середнього підприємництва, формує туристичну привабливість та позитивний імідж регіону, а також забезпечує надходження валютних ресурсів до країни за рахунок обслуговування іноземних туристів. У цьому контексті готельний бізнес виступає важливим елементом розвитку регіональної економіки та туристичної інфраструктури.

Загалом готельна діяльність є динамічною сферою, яка активно трансформується під впливом цифровізації, змін споживчої поведінки, глобальних викликів та нових стандартів якості обслуговування. Конкурентоспроможними є ті готельні підприємства, які здатні поєднувати високий рівень сервісу, адаптивне управління, інноваційні технології та глибоке розуміння потреб цільових сегментів споживачів.

У безпосередній близькості до готелю розташована зелена рекреаційна зона – міський парк, що створює сприятливі умови для прогулянок, відпочинку на свіжому повітрі та відновлення після насиченого дня. Наявність такого природного середовища підвищує привабливість готелю для гостей, які цінують комфорт, спокій і гармонійне поєднання урбаністичного простору з елементами природного ландшафту [25].

Додатковою конкурентною перевагою є вигідне центральне розташування готелю, яке забезпечує зручний доступ до основних об'єктів міської інфраструктури – історико-культурних пам'яток, музеїв, театрів, адміністративних установ, торговельно-розважальних центрів, закладів ресторанного господарства та ділових офісів. Це робить готель привабливим як для туристів, орієнтованих на відпочинок і пізнавальний туризм, так і для

ділових мандрівників, для яких важливим є розміщення в центрі бізнес-активності.

Поєднання багаторічного досвіду роботи, високого професійного рівня персоналу, індивідуалізованого підходу до обслуговування клієнтів, конкурентної цінової політики, належного рівня сервісу та сучасного технічного оснащення дозволяє готелю N підтримувати репутацію одного з провідних закладів гостинності як у столиці, так і на регіональному рівні [23].

Готель забезпечує комфортні умови як для короткострокового перебування – ділових поїздок, транзитного розміщення, участі у конференціях та заходах, – так і для тривалого проживання, зокрема під час відряджень або тимчасового розміщення. Гнучкі умови бронювання, різноманітність номерного фонду та сервіс, орієнтований на різні категорії споживачів, формують його привабливість для широкого кола гостей.

Готель «N» є міським готелем середнього класу, розташованим у діловому та туристичному центрі м. Києва. За своїми характеристиками він належить до категорії 3–4 зірки та орієнтується на середньоціновий сегмент ринку. Номерний фонд готелю налічує 60 номерів різних категорій – від стандартних одномісних номерів до номерів підвищеного комфорту, зокрема напівлюксів і люксів, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів.

За функціональним призначенням готель є універсальним, оскільки обслуговує туристичні групи, бізнес-клієнтів, транзитних гостей, а також учасників конференцій, семінарів, культурних і спортивних заходів. Така диверсифікація клієнтських сегментів сприяє стабілізації попиту та формує передумови для більш ефективного використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основні напрямки діяльності готелю:

1. Надання готельних послуг:

- розміщення гостей у готельних номерах категорії стандарт;
- розміщення в номерах покращений стандарт і напівлюкс;
- цілодобово працююча стійка реєстрації;

– прибирання в номерах готелю, обслуговування гостей готелю та зміна білизни.

2. Харчування в готелі:

– ресторан на 50 місць одночасно, працює у форматі сніданків «шведський стіл»;

– можливість для гостей замовлення обідів чи вечерь (room-service);

– кейтерингове обслуговування гостей готелю та сторонніх замовників.

3. Супутні послуги для гостей готелю:

– організація трансферу до аеропорту, вокзалу іи інших місць);

– бізнес-центр – конференц-зал в готелі на 60 осіб та зона коворкінгу);

– Wi-Fi у всіх приміщеннях готелю, міні-бар, хімчистка, пральня та зберігання багажу.

4. Додаткові сервіси для гостей готелю: :

– оренда приміщень готелю для різних заходів;

– туристичні послуги – екскурсії, замовлення та бронювання квитків;

– паркінг для автівок на 15 місць.

Інфраструктура готелю включає до себе:

– номерний фонд з 60 номерів різної категорії – 22 стандартних одномісних, 20 двомісних, 8 напівлюксів і 5 люксів;

– ресторан на 50 місць пропонує гостям готелю сніданки, обіди та вечері за системою "шведський стіл" або "а-ля карт" в заді ресторану;

– конференц-зал на 50 осіб із сучасним обладнанням;

– міні-фітнес-зал і сауна для гостей готелю, що ведуть активний спосіб життя та сторонніх відвідувачів;

– бізнес-центр із комп'ютером, доступом до інтернету та копіювальною технікою;

– хімчистка та пральня;

– автостоянка, яка охороняється цілодобово.

Готель активно підтримує доступність та інклюзивність послуг: частина номерів пристосована для людей з обмеженими можливостями руху.

Ключові напрями діяльності готелю:

1. Головна операційна діяльність – надання послуг тимчасового проживання.

2. Додаткові доходи готелю складають організацію різних заходів (конференцій, тренінгів), послуг харчування, екскурсій, трансфери та аренди транспорту.

3. Готель має помірну сезонну залежність від попиту: літній період характеризується зростанням туристичного потоку відпочиваючих, осінь і весна характеризуються активізацією ділових поїздок.

Функції підрозділів готелю та посадових осіб такі:

- директор готелю здійснює загальне стратегічне управління, координацію всіх підрозділів готелю;
- фінансовий менеджер здійснює управління бюджетом та фінансовим обліком, а також здійснює аналіз витрат готелю;
- адміністративний відділ готелю забезпечує повноцінне обслуговування клієнтів (рецепція, техобслуговування та прибирання);
- комерційний відділ відповідає за просування готелю на ринку, роботу з корпоративними клієнтами та за заповнюваність готелю.

Готель орієнтується на наступні групи споживачів:

- бізнес-клієнти складають біля 30–35% гостей;
- внутрішні туристи складають біля 25–30% гостей;
- закордонні туристи та делегації складають біля 15–20% гостей;
- транзитні мандрівники складають біля 10–15% гостей.

Готель також бере участь у різних партнерських програмах із туристичними операторами та агрегаторами бронювання, окрім цього, реалізує програми лояльності.

Готель має наступну функціональну структуру:

- директор готелю здійснює загальне управління;
- заступник директора з експлуатації готелю координує усі побутові служби;

- головний бухгалтер відповідає за ведення обліку та фінансовий аналіз;
- менеджер з маркетингу та продажів займається питаннями просування та розширення ринку;
- начальник служби прийому та розміщення гостей відповідає за рецепцію та адміністраторів готелю;
- служба покоївок та технічного обслуговування займаються питаннями забезпечення чистоти, ремонту, контролю номерного фонду;
- керівник ресторану здійснює управління кухнею та офіціантами, а також обслуговуючим персоналом.

Отже, готель N, розташований у місті Києві, є сучасним середньорозмірним підприємством готельного господарства з номерним фондом у 60 номерів. Його діяльність організована відповідно до сучасних принципів і кращих практик готельного менеджменту, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Однією з ключових переваг готелю є його вигідне розташування в центральній частині міста, у безпосередній близькості до об'єктів транспортної, ділової та туристичної інфраструктури, культурних і адміністративних центрів, а також рекреаційної зеленої зони, що створює додаткову споживчу цінність для гостей.

Організаційна структура готелю є чітко вибудованою та охоплює основні функціональні підрозділи: адміністративно-управлінський персонал, службу прийому та розміщення, господарсько-технічну службу, службу обслуговування номерного фонду, а також допоміжні сервіси, зокрема клінінг, охорону й технічну підтримку. Кожен структурний підрозділ виконує визначені функції та завдання, що забезпечує узгодженість бізнес-процесів, належний рівень сервісу та ефективну координацію діяльності підприємства [26].

Аналіз діяльності готелю за останні три роки свідчить про позитивну динаміку розвитку: спостерігається поступове зростання середньої вартості номера та стабільне підвищення коефіцієнта завантаження номерного фонду, що є свідченням зростаючого попиту на послуги готелю та результативності

обраної управлінської стратегії. Це дає змогу підприємству підтримувати належний рівень прибутковості, що є вагомим показником ефективності функціонування для суб'єктів готельної індустрії в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції.

До важливих особливостей діяльності готелю також доцільно віднести орієнтацію на середній ціновий сегмент із фокусом на забезпечення якісного сервісу та комфортних умов проживання. Водночас підприємство характеризується гнучкістю у роботі з різними категоріями клієнтів – туристами, бізнес-мандрівниками, сімейними гостями, що розширює його цільову аудиторію та сприяє стабілізації попиту.

Суттєвою конкурентною перевагою є активне використання сучасних цифрових технологій та онлайн-сервісів бронювання, які підвищують ефективність комунікації з клієнтами, спрощують процес реалізації послуг та сприяють розширенню каналів збуту. Поряд із цим готель орієнтується на впровадження енергоощадних рішень, раціоналізацію використання ресурсів та оптимізацію витрат, що відповідає сучасним підходам до підвищення операційної ефективності.

Таким чином, готель N демонструє збалансовану модель управління, що поєднує професійний менеджмент, сучасні стандарти обслуговування, гнучку цінову політику та орієнтацію на підвищення ефективності діяльності. Його функціонування може розглядатися як приклад успішної адаптації до сучасних викликів готельного бізнесу та реалізації принципів сталого розвитку в умовах конкурентного ринку.

2.2. Аналіз економічних результатів функціонування готельного підприємства N

У сфері готельного бізнесу операційна діяльність тісно взаємопов'язана з експлуатаційно-фінансовим плануванням, яке охоплює не лише формування програми господарської діяльності підприємства, а й вирішення питань

кадрового забезпечення, соціального розвитку персоналу та ефективного використання ресурсного потенціалу. Такий план виступає комплексним управлінським інструментом, що визначає обсяги надання послуг у межах наявних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також формує стратегічні й тактичні орієнтири розвитку підприємства, спрямовані на підвищення ефективності діяльності, оптимізацію витрат, удосконалення якості обслуговування та забезпечення стабільного функціонування готелю.

Експлуатаційно-фінансове планування у готельному господарстві охоплює широкий спектр завдань, пов'язаних із прогнозуванням доходів і витрат, плануванням завантаження номерного фонду, формуванням бюджетів, управлінням собівартістю послуг, координацією операційних процесів та контролем результативності діяльності. Його особливістю є поєднання виробничо-експлуатаційних та фінансових аспектів управління, що дає змогу забезпечити збалансованість між якістю послуг, витратами та очікуваними фінансовими результатами.

Рациональна організація та узгоджене виконання експлуатаційно-фінансового плану сприяють більш ефективному використанню матеріально-технічної бази підприємства, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, зростанню доходів і покращенню фінансових результатів. Водночас це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності готелю на ринку туристичних і готельних послуг, що є одним із ключових факторів його стійкого розвитку та ринкової стабільності [35].

Важливим інструментом оцінювання обсягів наданих послуг у готельній індустрії є система натуральних показників, серед яких одним із найбільш поширених та інформативних виступає показник «ліжко-доба». Цей показник дозволяє об'єктивно оцінити рівень завантаження номерного фонду, фактичний обсяг використання готельних ресурсів за певний період та зіставити фактичні результати з плановими параметрами.

Регулярний аналіз показника «ліжко-доба» має важливе аналітичне та управлінське значення, оскільки дає змогу виявляти тенденції споживчого

попиту, відстежувати сезонні коливання завантаження, оцінювати результативність маркетингових заходів, тарифної політики та операційних рішень. На основі такого аналізу керівництво готелю отримує інформаційну базу для коригування планів діяльності, управління доходами та витратами, а також прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку підприємства з урахуванням змін ринкової кон'юнктури та потреб споживачів.

Фінансово-експлуатаційна діяльність готелю являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських і операційних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства, раціонального використання ресурсів, оптимізації витрат та максимізації доходів. Вона охоплює планування, організацію, контроль і аналіз використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, необхідних для надання якісних готельних послуг і підтримання належного рівня сервісу.

Особливістю фінансово-експлуатаційної діяльності готельного підприємства є її тісний зв'язок із системою управління витратами, оскільки ефективність операційної діяльності значною мірою визначається раціональністю витрачання ресурсів, рівнем собівартості послуг та здатністю підприємства забезпечувати баланс між витратами й доходами. Саме тому фінансово-експлуатаційне планування виступає важливим інструментом реалізації політики витратного менеджменту та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Крім того, сучасний підхід до експлуатаційно-фінансового планування в готельному бізнесі дедалі більше орієнтується на використання цифрових технологій, автоматизованих систем бюджетування, revenue management та інструментів контролінгу, що дає змогу підвищувати точність прогнозування, оперативність управлінських рішень та ефективність використання ресурсів.

Отже, експлуатаційно-фінансове планування є невід'ємною складовою системи управління готельним підприємством, яка забезпечує координацію господарської діяльності, раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат і створює передумови для зростання доходів, підвищення

конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Основні складові фінансово-експлуатаційної діяльності готелю містять такі заходи:

1. Бюджетування та фінансове планування діяльності – формування бюджету доходів і витрат готелю, встановлення фінансових цілей, планування грошових надходжень та грошових потоків, а також оцінювання економічної ефективності діяльності готелю.

2. Управління доходами готелю включають встановлення тарифів та цін на готельні послуги з урахуванням вимог ринкової кон'юнктури, сезонності, попиту та конкуренції, а також розроблення системи лояльності для залучення та збереження клієнтів.

3. Контроль витрат готелю містить наступні заходи: моніторинг і оптимізація витрат усі складові витрат, а саме – матеріали та сировину, енергоносії, оплату праці персоналу, обслуговування обладнання та інші, метою підвищення доходності готелю.

4. Експлуатація матеріально-технічної бази готелю включає забезпечення оптимального використання номерного фонду, інженерних систем і сервісних служб готелю та технічного та технологічного оснащення для безперебійної роботи готелю.

5. Управління персоналом готелю включає організацію і управління роботою співробітників, заходів з підвищення кваліфікації, системи мотивації колективу та планування робочого часу, що має позитивно впливати на якість обслуговування гостей готелю.

6. Аналітика і звітність готелю містить регулярний аналіз фінансових документів та розрахунок показників: доходи, витрати, прибуток, рентабельність, завантаження номерного фонду готелю, середня вартість проживання, що допомагає приймати оперативні і стратегічні управлінські рішення керівництвом готелю.

Фінансово-експлуатаційна діяльність готелю є основою його стабільності і розвитку, оскільки дозволяє оптимізувати ресурси, зменшувати витрати і

підвищувати якість послуг задля підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства на ринку.

Здійснимо розрахунок провідних показників ефективності, які використовуються в міжнародній готельній практиці.

ADR (від англ. Average Daily Rate) – це середньодобова ціна готельного номеру, яка використовується для оцінки середньої вартості одного реалізованого готельного номеру за розрахунковий період (день, місяць, рік тощо).

RevPAR (від англ. Revenue Per Available Room) – це один з ключових фінансових показників ефективності роботи готелю, який показує дохід на конкретний номер за розрахунковий період, який використовують для оцінки ефективності використання номерного фонду готелю [27].

Формули для розрахунку показників:

$$\text{RevPAR} = \text{Загальний дохід від номерного фонду} / \text{Кількість доступних номерів} \quad (2.1)$$

або альтернативна формула:

$$\text{RevPAR} = \text{Середня ціна за номер (ADR)} \times \text{Коефіцієнт завантаження (\%)} \quad (2.2)$$

Основні фінансово-експлуатаційні показники готелю надано в табл. 2.1 та на рис. 2.1-2.2.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-експлуатаційні показники готелю

Показник	2023	2024	2025
ADR (грн)	983	1198	1238
Завантаження номерів (%)	73%	75%	77%
Загальна виручка від номерного фонду (грн)	15 353 476	17 945 198	19 514 236
Приріст виручки до попереднього року (грн)	–	+2 704 723	+1 680 708
Приріст виручки до попереднього року (%)	–	+18,0%	+9,8%
RevPAR (грн)	698,97	818,58	893,67

Розрахунки проводилися в наступній послідовності:

– кількість номерів × Завантаження (%) × 365 днів = Кількість проданих номерів на рік;

– кількість проданих номерів $\times$ ADR = Виручка від номерного фонду;

$$\text{RevPAR (дохід на номер на добу)} = \text{ADR} \times \text{Завантаження (\%)} \quad (2.3)$$

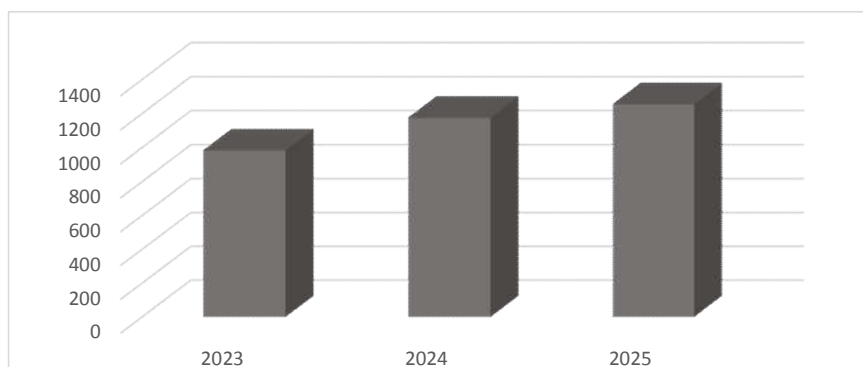


Рис. 2.1. Динаміка показника ADR (грн)

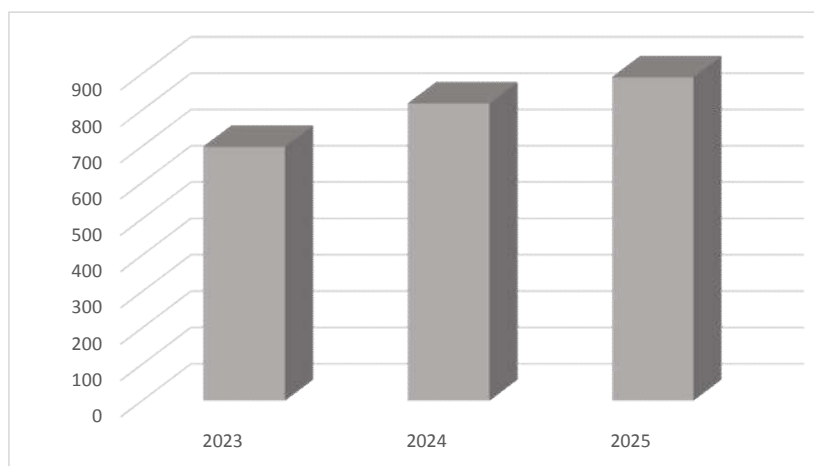


Рис. 2.2. Динаміка показника RevPAR (грн)

Динаміка зміни фінансово-економічних показників надана в табл. 2.2 та на рис. 2.3-2.5.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності готелю

Показник	2023	2024	2025	Зміни	
				Абсол.	Відн.
Виручка від експлуатації номерного фонду, тис. грн.	15 353 476	17 945 198	19 514 236	4184,62	28,5
Витрати готелю, тис. грн.	13476,059	15745,214	17163,413	3685,364	24,9
Чистий прибуток готелю, тис. грн.	1841,417	2148,984	2343,693	503,206	28,9
Рентабельність продажів (%)	11,7%	10,9%	12,8%	1,1	9,5

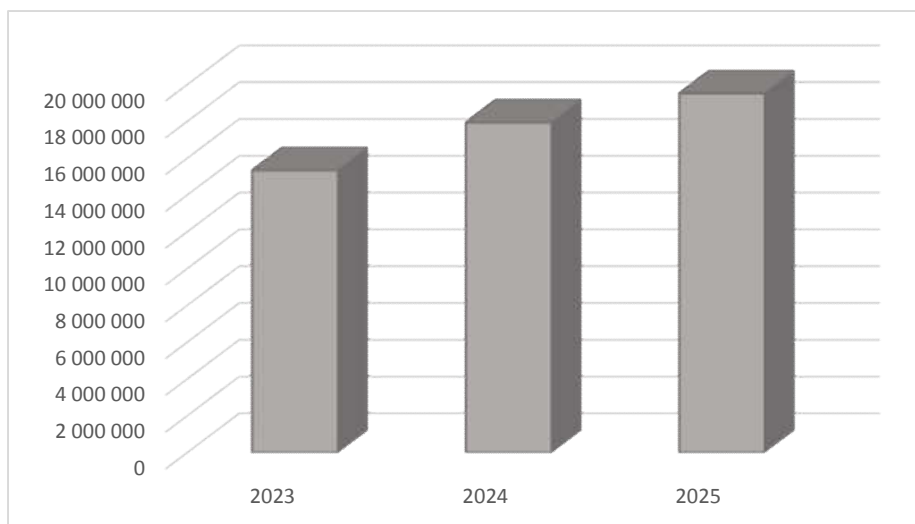


Рис. 2.3. Динаміка виручки, тис. грн.

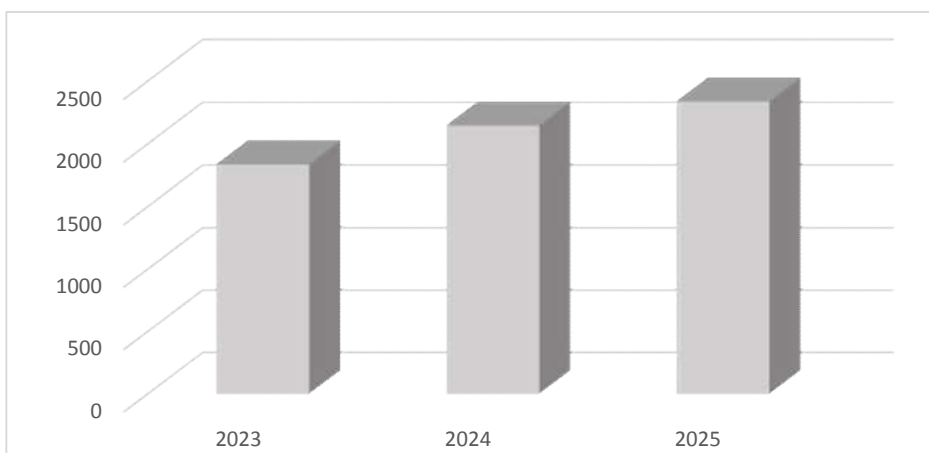


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку, тис. грн.

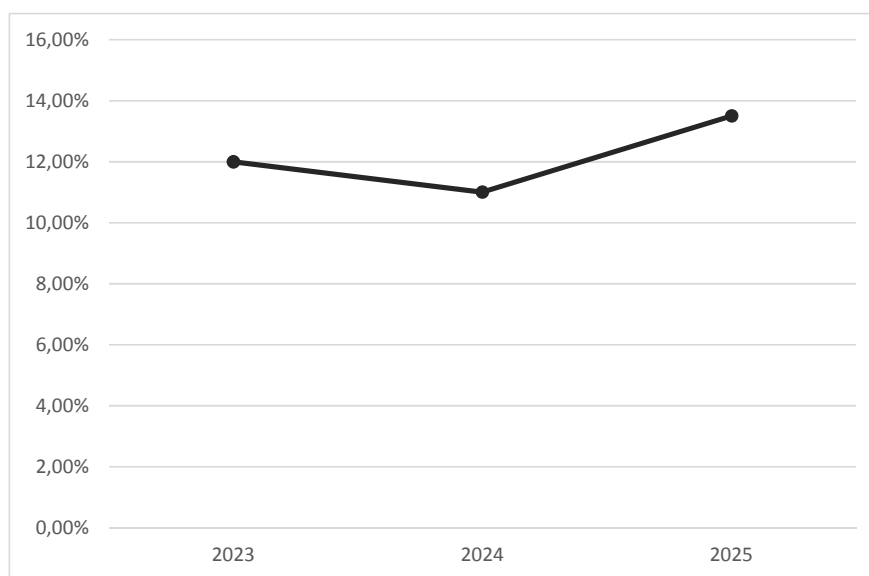


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності продажів, %

Розрахунки проводилися наступним чином:

витрати $\approx 88\%$ від виручки готелю;

прибуток готелю = Виручка – Витрати = 12% ;

рентабельність продажів готелю = $(\text{Прибуток} / \text{Виручка}) \times 100\%$

За результатами вищенаведених розрахунків, чистий прибуток готелю поступово зростає з 1,84 млн грн у 2023 році до понад 2,34 млн грн у 2025 році. Готель утримує рентабельність стабільно біля 11-12%, що дуже хороший показник в умовах воєного стану, це свідчить про ефективне управління витратами та доходами готелю.

Позитивна динаміка показників діяльності готельного підприємства свідчить про його успішну адаптацію до нових економічних і соціальних умов, сформованих під впливом воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища. Попри наявні виклики, підприємству вдалося зберегти ключові напрями діяльності, забезпечити безперервність операційних процесів, оптимізувати внутрішні механізми управління та підтримувати належний рівень конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Така динаміка є свідченням ефективності обраної стратегії управління, здатності підприємства до адаптації та раціонального використання наявного ресурсного потенціалу.

Основу фінансових надходжень готелю формує операційна діяльність, яка генерує дохід насамперед за рахунок реалізації основного готельного продукту — послуг розміщення гостей, тобто використання номерного фонду та експлуатації ліжко-добових одиниць. Саме доходи від реалізації послуг проживання становлять базовий елемент фінансової моделі готельного підприємства та визначають його здатність забезпечувати стабільну операційну діяльність.

Поряд із основною діяльністю вагому частку у структурі доходів формують супутні сервіси, зокрема послуги харчування, організація конференцій, ділових зустрічей, урочистих подій, а також використання оздоровчої інфраструктури, SPA-зон, конференц-залів та інших додаткових об'єктів готельного комплексу. Наявність таких джерел доходів підвищує

диверсифікованість фінансових потоків підприємства та зменшує його залежність від коливань попиту на базові послуги розміщення.

До додаткових джерел формування прибутку належать послуги, які не є основними, проте сприяють розширенню дохідної бази підприємства. Серед них – організація трансферів, прокат транспортних засобів, реалізація сувенірної продукції, здавання в оренду торгових чи офісних площ на території готелю. Додаткові фінансові надходження також можуть формуватися завдяки партнерським програмам із туристичними операторами, банківськими установами, страховими компаніями, логістичними та сервісними структурами. Така диверсифікація джерел доходу посилює фінансову стійкість підприємства та створює додаткові можливості для розвитку.

Сукупний дохід готельного підприємства формується в результаті акумулювання всіх зазначених фінансових потоків і виступає одним із ключових показників його економічної стійкості. Саме структура доходів дозволяє оцінити не лише поточну результативність діяльності, а й здатність підприємства підтримувати операційну стабільність, інвестувати в модернізацію, розвиток сервісу та підвищення конкурентоспроможності. Домінування доходів від експлуатації номерного фонду свідчить про ефективне використання основного ресурсу готелю – місць для розміщення, які є базовим елементом його бізнес-моделі.

Разом із тим комплексна оцінка економічної ефективності діяльності підприємства неможлива без аналізу рентабельності, яка виступає одним із ключових узагальнюючих показників результативності господарювання. Рентабельність характеризує співвідношення отриманого прибутку до понесених витрат або вкладених ресурсів і дає змогу оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Як відносний показник, рентабельність дозволяє здійснювати порівняльний аналіз між підприємствами різного масштабу, формату чи територіального розташування.

Аналіз показників рентабельності має важливе практичне значення, оскільки дає змогу виявляти надлишкові чи неефективні витрати, переглядати

структуру бюджетування, коригувати витратну політику та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У контексті управління витратами саме показники рентабельності дозволяють оцінити результативність заходів з оптимізації витрат та їх вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Особливої актуальності такий аналіз набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли ефективне управління витратами та доходами стає ключовою умовою збереження прибутковості. У цьому контексті рентабельність виступає не лише показником фінансової результативності, а й індикатором стійкості бізнес-моделі готельного підприємства, його адаптивності до кризових умов та здатності забезпечувати довгостроковий розвиток.

Отже, позитивна динаміка діяльності готельного підприємства, диверсифікована структура доходів та прийнятний рівень рентабельності свідчать про ефективність його функціонування, раціональне використання ресурсів і здатність підтримувати фінансову стійкість навіть в умовах підвищеної економічної невизначеності [28].

Збільшення доходу забезпечується за рахунок зміни показників:

- зростання вартості номеру (ADR);
- поступового збільшення коефіцієнта завантаження;
- стабілізації витрат на одиницю готельної послуги.

Висновки за результатом аналізу, яких можна дійти:

1. Стабільне зростання виручки готелю: у 2024 році виручка зросла на 16,5%, а у 2025 – ще на 8,7%, це демонструє поступове покращення фінансового стану готелю.

2. Показник RevPAR свідчить про ефективність використання номерного фонду готелю, він майже на 28,3%.

3. Завантаження готелю покращується, що в сучасних умовах воєнного стану та нестабільності економічної ситуації є позитивним сигналом.

Отже, за результати аналізу бачимо, що готель адаптувався до умов воєнного стану та зміг стабілізувати свою діяльність.

2.3. Дослідження системи витрат готельного підприємства N

Витрати готельного підприємства являють собою сукупність грошових, матеріальних, трудових та інших ресурсів, які використовуються підприємством у процесі забезпечення своєї операційної діяльності, надання готельних послуг і підтримання належного рівня сервісу для гостей. У специфіці готельного бізнесу витрати охоплюють як прямі витрати, безпосередньо пов'язані з обслуговуванням клієнтів та функціонуванням номерного фонду, так і непрямі витрати – адміністративні, маркетингові, інвестиційні, логістичні та інші витрати, необхідні для забезпечення стабільного функціонування підприємства [29].

Особливістю витрат у готельному господарстві є їх багатокомпонентна структура, зумовлена поєднанням основних і супутніх послуг, високою часткою постійних витрат, ресурсоємністю сервісних процесів та залежністю від рівня завантаження номерного фонду. Саме тому управління витратами в готельному бізнесі неможливе без системного аналізу їх структури, динаміки та ефективності використання ресурсів.

Аналіз витрат є одним із ключових елементів фінансового управління готельного підприємства, оскільки дозволяє не лише контролювати рівень витрат, а й забезпечувати економічну стабільність діяльності, підвищувати прибутковість, оптимізувати використання ресурсів та зміцнювати конкурентні позиції підприємства на ринку. Його значення проявляється у кількох важливих напрямках.

Передусім аналіз витрат є інструментом контролю ефективності використання ресурсів. Він дає можливість керівництву готелю оцінювати, на які напрями спрямовуються фінансові ресурси, наскільки раціонально використовуються матеріальні, трудові, енергетичні та фінансові ресурси, а також своєчасно виявляти непродуктивні витрати чи ризики перевитрат. Це сприяє запобіганню нераціональному використанню ресурсів, зниженню витратного навантаження та підвищенню ефективності операційної діяльності.

Наприклад, перевищення нормативних витрат на електроенергію при середньому рівні завантаження може свідчити про низьку енергоефективність обладнання або неефективну систему управління енергоспоживанням, що потребує коригуючих заходів [30, 31].

Не менш важливим аспектом є роль аналізу витрат у формуванні обґрунтованої цінової політики. Знання структури та величини витрат є основою для правильного визначення собівартості готельних послуг, а отже – для формування економічно обґрунтованих цін. У висококонкурентному середовищі це має особливе значення, оскільки завищені ціни можуть знизити попит, тоді як занижені – негативно позначитися на прибутковості підприємства. Наприклад, при формуванні тарифів на конференц-сервіс необхідно враховувати витрати на утримання залу, технічне забезпечення, прибирання, комунальні послуги та оплату праці персоналу.

Аналіз витрат також безпосередньо пов'язаний із підвищенням прибутковості підприємства. Його проведення дає змогу виявляти так звані «точки витратного тиску» – напрями діяльності, де витрати є надмірними порівняно з отриманим економічним ефектом. Це створює можливість оптимізувати витратну частину бюджету та спрямовувати вивільнені ресурси на більш прибуткові або стратегічно важливі напрями діяльності. Наприклад, якщо аналіз засвідчує, що передання пральних послуг на аутсорсинг є економічно вигіднішим, ніж утримання власної пральні, підприємство може переглянути відповідну операційну стратегію [32].

Крім того, аналіз витрат є основою для прийняття ефективних управлінських рішень, пов'язаних із бюджетуванням, оптимізацією бізнес-процесів, управлінням центрами відповідальності та розробленням заходів щодо підвищення операційної ефективності. Він дозволяє не лише оцінювати поточний стан витрат, а й прогнозувати їх зміну під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Важливим є і стратегічний аспект аналізу витрат, оскільки він сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства. Раціональне

управління витратами дає змогу знижувати собівартість послуг без втрати їх якості, підвищувати рентабельність та посилювати ринкові позиції готелю. Особливо актуально це в умовах нестабільного зовнішнього середовища, інфляційних ризиків та зростання вартості ресурсів.

Отже, витрати готельного підприємства є складною економічною категорією, що відображає ресурсне забезпечення його діяльності, а їх аналіз виступає важливим інструментом фінансового управління, спрямованим на підвищення ефективності використання ресурсів, обґрунтування цінової політики, зростання прибутковості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень

Дані аналізу витрат є основою для таких дій:

- формування бюджетів;
- розробки стратегій розвитку;
- реструктуризації підрозділів підприємства;
- скорочення або розширення персоналу підприємства;
- здійснення інвестиційного планування [33].

Приклад: при зниженні попиту в міжсезоння доцільно перейти на гнучкий графік чи часткову зайнятість та оптимізувати розклад роботи працівників.

5. Підвищення операційної ефективності підприємства

Детальний аналіз витрат дозволяє визначити неефективні або дублюючі процеси, які не дають цінності для клієнтів та зменшити їх, що сприятиме підвищенню ефективності внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Приклад: дуже довга процедура реєстрації гостей готелю вимагає додаткового персоналу, і впровадження електронного чек-іну сприятиме зменшенню навантаження і витрат.

6. Підтримка фінансової стабільності

Розуміння структури витрат допомагає досягти такого:

- уникати великих касових розривів;

- здійснювати контроль ліквідності підприємства;
- формувати резерви на непередбачувані витрати;
- заздалегідь підготуватися до сезонних коливань попиту.

Приклад: своєчасне планування фінансових витрат на маркетинг в міжсезоння сприятиме підтримці завантаження номерного фонду готелю.

7. Підвищення конкурентоспроможності підприємства

Оптимізовані витрати дозволяють готелю досягати такого:

- визначати привабливішу ціну відповідної якості;
- реінвестувати кошти в підвищення якості сервісу та модернізацію підприємства;
- підвищити гнучкість у мінливому середовищі.

Отже, аналіз витрат на підприємстві – не звичайні бухгалтерська процедура, а інструмент стратегічного управління готельним підприємством, оскільки саме він забезпечує базу для прийняття обґрунтованих рішень в періоди невизначеності та сприяє зниженню витрат без втрати якості, а також та підвищенню ефективності функціонування готелю [35].

Нижче наведено класифікацію витрат готельного підприємства:

1. За економічною сутністю:

- прямі витрати – безпосередньо пов'язані з послугами (зарплати персоналу, комунальні послуги, витратні матеріали);
- непрямі витрати – спільні або загальні (амортизація, реклама, управління, страхування).

2. За місцем виникнення:

- витрати на обслуговування номерного фонду;
- витрати ресторану, бару, кухні;
- витрати конференц-залів, SPA, паркінгу, пральні;
- адміністративно-управлінські витрати.

3. За способом віднесення на собівартість:

- прямі витрати – можна точно віднести до конкретної послуги;
- непрямі витрати – розподіляються між різними видами діяльності

(наприклад, адміністративні витрати).

4. За характером участі у виробничому процесі:

- основні витрати – ті, що безпосередньо пов’язані з наданням готельних послуг (розміщення, прибирання, обслуговування);
- накладні витрати – загальногосподарські, пов’язані з управлінням та забезпеченням діяльності.

5. За функціональним призначенням:

- виробничі;
- адміністративні;
- комерційні (маркетингові, просування);
- фінансові (відсотки, банківські послуги).

6. За періодичністю:

- постійні витрати – не залежать від кількості гостей (оренда, зарплата адміністрації, амортизація);
- змінні витрати – залежать від обсягів наданих послуг (харчування, вода, електроенергія, витратні матеріали).

На витрати готельного підприємства чинять вплива багато чисельні фактори:

- рівень завантаження номерного фонду готелю. При низькому рівні заповнюваності знижується рентабельність, оскільки витрати на одиницю послуги зростають;
- місцезорештування готелю. Від географічного положення залежать такі складові вартості, як заробітна плата персоналу, вартість комунальних послуг, податки тощо;
- категорія готелю, оскільки витрати у готелях підвищеної категорії витрати на обслуговування, персонал інтер’єр, тощо, є значно вищими;
- впровадження інновацій. Автоматизація бізнес-процесів, впровадження цифрових систем обліку та аналізу, CRM/ERP-систем, тощо, знижують операційні витрати, хоча і потребують вкладень;
- вік та технічний стан готелю, оскільки застарі готелі потребують

більших вкладень у ремонт, обслуговування і оновлення інтер'єру.

Задля виявлення та оцінки впливу факторів рів на витрати готельного підприємства проведено оцінювання, що дозволило виявити найбільш впливові ключові елементи, які чинять найбільший вплив на зміну витрат готелю, що, у свою чергу, впливає на доходність та конкурентоспроможність закладу.

Отже, розглянемо узагальнену таблицю факторів впливу на витрати готельного підприємства та визначимо силу їхнього впливу на витрати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка впливу факторів на витрати готельного підприємства [11, 14 24, 27]

№	Фактор впливу	Характер впливу	Рівень впливу	Короткий коментар
1	Завантаженість номерного фонду	Внутрішній	Високий	Низька завантаженість збільшує собівартість однієї послуги
2	Рівень енергоспоживання	Внутрішній	Високий	Комунальні послуги займають значну частину у структурі витрат
3	Сезонність попиту	Зовнішній	Високий	Поза сезоном зростає відносна частка постійних витрат
4	Заробітна плата персоналу	Внутрішній	Середній	Залежить від обсягів роботи, кваліфікації, штатного розпису
5	Інфляція та коливання курсу	Зовнішній	Середній	Впливає на вартість закупівель, комунальних послуг, імпортного обладнання
6	Рівень цифровізації	Внутрішній	Середній	Автоматизація може знизити витрати, але потребує інвестицій
7	Репутація та якість обслуговування	Внутрішній	Низький	Якісне обслуговування сприяє збільшенню попиту і доходів, але потребує витрат
8	Конкуренція на ринку	Зовнішній	Середній	Примушує знижувати ціни або витрати для підтримки конкурентоспроможності
9	Географічне розташування	Зовнішній	Низький	Впливає на вартість землі, послуг, зарплат, але змінити його практично неможливо
10	Воєнна або політична нестабільність	Зовнішній	Високий	Призводить до зменшення попиту та потребує витрат на безпеку

Отже, витрати готельного підприємства формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів, кожен із яких тією чи іншою мірою визначає рівень собівартості послуг, структуру операційних витрат та загальну ефективність діяльності підприємства. Серед

найбільш вагомих факторів особливе значення мають рівень завантаженості номерного фонду, обсяги енергетичних витрат, сезонність попиту, цінова динаміка ресурсів, а також рівень політичної й економічної стабільності. Саме ці чинники значною мірою формують витратну модель готельного підприємства та безпосередньо впливають на його фінансові результати.

Одним із ключових факторів є завантаженість номерного фонду, оскільки від її рівня залежить ефективність використання основного ресурсу готелю та розподіл постійних витрат на одиницю послуг. При зростанні завантаження підвищується ефективність використання ресурсів і знижується витратне навантаження на одну ліжко-добу, тоді як недостатнє завантаження може призводити до зростання собівартості послуг та зниження рентабельності.

Суттєвий вплив на структуру витрат мають енергетичні витрати, які в готельному бізнесі традиційно займають вагомому частку операційних витрат. Витрати на електроенергію, опалення, водопостачання та кондиціонування є чутливими до змін тарифів і рівня енергоефективності підприємства, що робить їх одним із ключових об'єктів витратного менеджменту [36].

Важливим чинником є сезонність, яка обумовлює коливання попиту на готельні послуги та впливає на структуру змінних і умовно-постійних витрат. У періоди зниження попиту особливо актуальними стають питання оптимізації витрат, коригування бюджетів та адаптації операційної діяльності до змін ринкової кон'юнктури.

Значний вплив на витрати мають і зовнішні макроекономічні та політичні фактори, зокрема інфляційні процеси, валютні коливання, воєнні ризики, зміни туристичних потоків та загальний рівень економічної стабільності. Ці чинники можуть призводити до зростання вартості ресурсів, зміни попиту та підвищення невизначеності, що потребує від підприємства гнучкої та адаптивної політики управління витратами.

Особливої уваги заслуговують внутрішні фактори, які безпосередньо підлягають управлінському впливу. До них належать оптимізація використання енергоресурсів, ефективне управління персоналом, вдосконалення внутрішніх

бізнес-процесів, автоматизація операційної діяльності, впровадження цифрових технологій та сучасних інструментів контролінгу. Саме ці напрями створюють реальні можливості для скорочення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і зниження собівартості послуг.

Внутрішні фактори впливу на вартість послуг формуються всередині підприємства та безпосередньо залежать від особливостей організації його діяльності, рівня ресурсного забезпечення, якості управління та ефективності використання наявного потенціалу. Саме ці фактори значною мірою визначають собівартість послуг і можуть бути об'єктом управлінського впливу з боку підприємства.

До основних внутрішніх факторів впливу на вартість послуг належать:

1. Рівень витрат на оплату праці персоналу.

Витрати на заробітну плату, соціальні нарахування, преміювання та утримання персоналу формують значну частку собівартості послуг, особливо у сфері гостинності, де якість послуг значною мірою залежить від людського ресурсу.

2. Ефективність використання матеріальних ресурсів.

Рациональність використання сировини, матеріалів, господарських засобів, мийних засобів, білизни, продуктів харчування та інших ресурсів безпосередньо впливає на рівень витрат і вартість послуг.

3. Рівень енергоефективності підприємства.

Витрати на електроенергію, опалення, водопостачання, кондиціонування та інші комунальні ресурси істотно впливають на собівартість послуг. Впровадження енергоощадних технологій сприяє зниженню витрат.

4. Технічний стан і рівень зношеності матеріально-технічної бази.

Стан обладнання, інженерних мереж, номерного фонду та інфраструктури визначає витрати на ремонт, технічне обслуговування та амортизацію, що відображається на вартості послуг.

5. Рівень завантаження потужностей.

Для готельного підприємства – це завантаженість номерного фонду. Чим

вищий рівень використання потужностей, тим менша частка постійних витрат припадає на одиницю послуг, а отже нижча собівартість.

6. Організація та ефективність управління.

Якість менеджменту, система контролю витрат, бюджетування, нормування ресурсів і внутрішній контроль безпосередньо впливають на рівень витрат і формування ціни послуг.

7. Рівень автоматизації та цифровізації процесів.

Використання цифрових технологій, автоматизованих систем бронювання, обліку, контролю й управління дозволяє скорочувати адміністративні витрати та підвищувати ефективність процесів.

8. Якість і рівень сервісу.

Вищі стандарти обслуговування, додаткові послуги, індивідуалізація сервісу підвищують витрати, але водночас можуть формувати вищу споживчу цінність і дозволяти встановлювати вищу ціну.

9. Маркетингова та цінова політика підприємства.

Витрати на просування, рекламу, програми лояльності, а також обрана стратегія позиціонування впливають на формування вартості послуг.

10. Інноваційність і рівень організації бізнес-процесів.

Впровадження сучасних технологій, оптимізація процесів та інноваційні рішення можуть знижувати витрати та позитивно впливати на собівартість послуг у довгостроковій перспективі.

Отже, внутрішні фактори є керованими чинниками формування вартості послуг, а їх ефективне регулювання створює можливості для оптимізації витрат, зниження собівартості та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Натомість зовнішні фактори, такі як воєнний стан, інфляція, зміни ринкового попиту чи геополітична нестабільність, здебільшого не піддаються прямому контролю з боку підприємства, що зумовлює необхідність формування адаптивної стратегії реагування. У цьому контексті особливого значення набувають антикризове планування, сценарний підхід до бюджетування, диверсифікація джерел доходу та ризик-орієнтоване управління

витратами [37].

Таким чином, регулярна оцінка, моніторинг і аналіз впливу зазначених факторів є необхідною умовою ефективного управління витратами, мінімізації ризиків та підвищення прибутковості готельного підприємства. Комплексний підхід до оцінювання факторів формування витрат дозволяє не лише своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а й виявляти резерви підвищення ефективності господарської діяльності.

З метою більш ґрунтовного дослідження впливу зазначених чинників на рівень і структуру витрат готельного підприємства доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на витратну політику підприємства. Такий підхід створює основу для формування ефективних управлінських рішень щодо оптимізації витрат і підвищення економічної стійкості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз впливу факторів на витрати готельного підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливість контролю за частиною витрат (енергоефективність, ФОП)	Висока частка постійних витрат при низькому завантаженні номерів
Використання цифрових технологій для оптимізації витрат	Обмежена гнучкість у скороченні витрат без шкоди якості послуг
Досвід та кваліфікація персоналу для прийняття економічних рішень	Низький рівень автоматизації обліку витрат у малих готелях
Можливість регулювання маркетингових та рекламних витрат	Відсутність чіткої стратегії управління витратами
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження енергоощадних технологій (LED, сонячні панелі)	Зростання тарифів на комунальні послуги
Переорієнтація на внутрішній туризм	Зниження платоспроможності клієнтів
Автоматизація процесів бронювання, поселення та обслуговування	Політична нестабільність, військові дії
Диверсифікація послуг (SPA, конференц-зали, коворкінг)	Зростання конкуренції в регіоні
Гранти та підтримка для модернізації бізнесу	Валютні ризики, інфляція

Висновки за результатами SWOT-аналізу:

1. Сильні сторони підприємства проявляються у можливості ефективного контролю внутрішніх витрат, регулювання витратної структури та використання потенціалу цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів і підвищення ефективності ресурсокористування. Це формує підґрунтя для реалізації стратегії раціонального та економного управління витратами.

2. Слабкі сторони пов'язані насамперед із значною часткою постійних витрат у структурі витрат готельного підприємства, що особливо загострює фінансові ризики в періоди низького завантаження та зниження попиту. Додатковим обмеженням виступає недостатній рівень автоматизації окремих процесів у частини готелів, що може знижувати ефективність управління витратами та ускладнювати оперативний контроль.

3. Можливості розвитку пов'язані з модернізацією інфраструктури, впровадженням інноваційних технологій, розширенням спектра послуг, залученням додаткових джерел фінансування та виходом на нові сегменти ринку. Реалізація цих можливостей може сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства, диверсифікації доходів і зміцненню його конкурентних позицій.

4. Загрози переважно обумовлені впливом макроекономічних факторів, зокрема інфляційними процесами, політичною нестабільністю, воєнними ризиками, а також ринковими викликами — посиленням конкуренції, коливанням попиту та зміною споживчих пріоритетів. Це зумовлює необхідність формування адаптивної системи стратегічного управління витратами, здатної своєчасно реагувати на зовнішні ризики та мінімізувати їх негативний вплив.

За результатами SWOT-аналізу розроблено стратегічні напрями управління витратами готелю:

SO-стратегії (використання сильних сторін задля реалізації можливостей):

- впровадження енергоефективних рішень, впровадження сучасних

систем опалення та освітлення, для зниження сезонних енергетичних витрат;

- залучення державних грантів і програм задля цифровізації процесів бронювання і обліку та оновлення обладнання.

WO-стратегії (подолання слабких сторін через реалізацію можливостей):

- розробка і реалізація локальних партнерських програм з туристичними підприємствами з метою розширення клієнтської бази при мінімальних маркетингових витратах;

- інвестиції в прості цифрові рішення: онлайн бронювання систем CRM, тощо, через залучення підтримки держави та недержавних партнерств;

ST-стратегії (використання сильних сторін задля мінімізації загроз):

- впровадження гнучкої цінової політики з урахуванням фактору сезонності задля підвищення заповнюваності у непікові періоди спаду попиту;

- акцентування уваги на лояльності постійних клієнтів та на якості сервісу з метою збереження конкурентних переваг.

WT-стратегії (Зменшення слабкостей та уникнення загроз):

- розроблення та реалізація плану антикризового реагування, з урахуванням контролю і оптимізації постійних витрат готелю;

- перегляд та зміна умов постачання та пошук більш вигідних та локальних постачальників з метою зменшення впливу негативних економічних факторів (інфляції, курсів валют тощо);

- розроблення та впровадження програми підвищення кваліфікації персоналу з метою оптимізації ресурсів.

Отже, для готелю N одним із ключових стратегічних завдань є формування ефективної політики оптимізації витрат із пріоритетом на підвищення енергоефективності, впровадження цифрових технологій та вдосконалення системи управління ресурсами. Особливого значення набувають заходи, спрямовані на скорочення енерговитрат, автоматизацію операційних процесів, цифровізацію сервісів і використання сучасних інструментів контролінгу, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу та знизити витратне навантаження на підприємство.

Важливим напрямом такої політики є впровадження енергоощадних технологій, зокрема модернізація систем освітлення, опалення, вентиляції та водопостачання, що дає змогу скоротити витрати на комунальні ресурси, які займають вагомую частку в структурі витрат готелю. Поряд із цим автоматизація бізнес-процесів, використання сучасних програмних продуктів для управління бронюванням, обліком та контролем витрат сприяють підвищенню оперативності управлінських рішень і зниженню адміністративних витрат.

Не менш важливим є вдосконалення системи управління ресурсами через оптимізацію використання трудового потенціалу, раціоналізацію внутрішніх процесів та запровадження механізмів постійного моніторингу витрат. Це створює можливості не лише для скорочення непродуктивних витрат, а й для підвищення загальної операційної ефективності підприємства.

Крім того, реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості готелю, підвищенню його адаптивності до зовнішніх ризиків та формуванню довгострокових конкурентних переваг на ринку готельних послуг. У сукупності це створює основу для забезпечення сталого розвитку підприємства та поступового зростання його рентабельності. Важливим напрямом є також використання можливостей державної підтримки, програм стимулювання бізнесу, грантових механізмів та інших фінансових інструментів, які можуть бути залучені для модернізації інфраструктури, оновлення матеріально-технічної бази та реалізації інноваційних проєктів. Це особливо актуально в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли доступ до додаткових ресурсів стає фактором підтримання фінансової стійкості підприємства.

Перспективним напрямом розвитку є посилення локальних партнерств із туристичними операторами, закладами ресторанного господарства, транспортними компаніями, культурними інституціями та іншими суб'єктами туристичної інфраструктури. Розвиток таких партнерських зв'язків сприяє диверсифікації доходів, розширенню спектра послуг, зміцненню ринкових позицій та створенню додаткової споживчої цінності для гостей.

При цьому важливо, щоб заходи з оптимізації витрат не обмежувалися лише оперативними рішеннями щодо скорочення витрат, а поєднувалися з довгостроковою стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід передбачає баланс між поточним контролем витрат і стратегічними інвестиціями у розвиток сервісу, інновації, якості обслуговування та сталий розвиток підприємства.

Поєднання оперативних антикризових заходів із довгостроковими стратегічними орієнтирами дає змогу забезпечити стабільність функціонування готелю, підвищити адаптивність до зовнішніх ризиків, зміцнити фінансову стійкість та створити передумови для поступового зростання рентабельності навіть в умовах економічної невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища.

Проаналізуємо витрати готелю N.

Типові приклади витрат у готелі надано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Типові приклади витрат у готелі

Категорія	Приклад
Комунальні витрати	Сплата за електроенергію для освітлення, кондиціонування номерів
Персонал	Заробітна плата покоївок, ресепціоністів, технічного персоналу
Матеріали	Закупівля постільної білизни, туалетного паперу, косметичних засобів
Обслуговування	Прання, хімчистка, поточні ремонти, технічне обслуговування ліфтів
Маркетинг і реклама	Реклама у Google, Facebook, комісія за бронювання на booking.com
ІТ-послуги	Обслуговування PMS-системи (Property Management System), інтернет, Wi-Fi
Харчування	Придбання продуктів для сніданків, витрати на кухонний персонал
Податки та збори	Туристичний збір, ПДВ, податок на землю

В табл. 2.6 та на рис.2.6 надано структуру витрат готелю N.

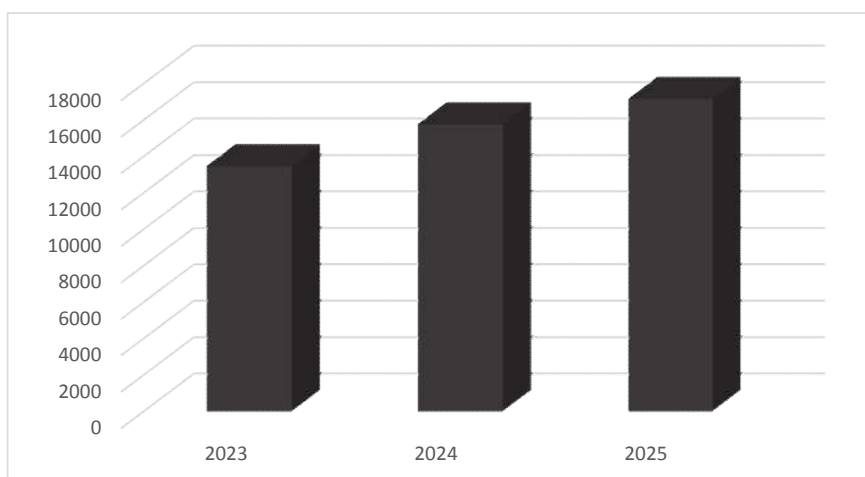


Рис. 2.6. Динаміка витрат готелю, тис. грн.

Таблиця 2.6

Структура витрат готельного підприємства

Стаття витрат	Частка у загальних витратах (%)	Сума (грн)
Комунальні послуги (електро, вода, газ)	23%	2 660 000
Зарплата з нарахуваннями	34%	5 174 400
Продукти та витрати на ресторан	10%	1 478 400
Господарські та побутові витрати	8%	1 182 720
Маркетинг, реклама	7%	1 034 880
Аутсорсинг (пральня, охорона тощо)	6%	887 040
Поточний ремонт, обслуговування	5%	739 200
Інші витрати	9%	1 617 360
Усього	100%	14 784 000

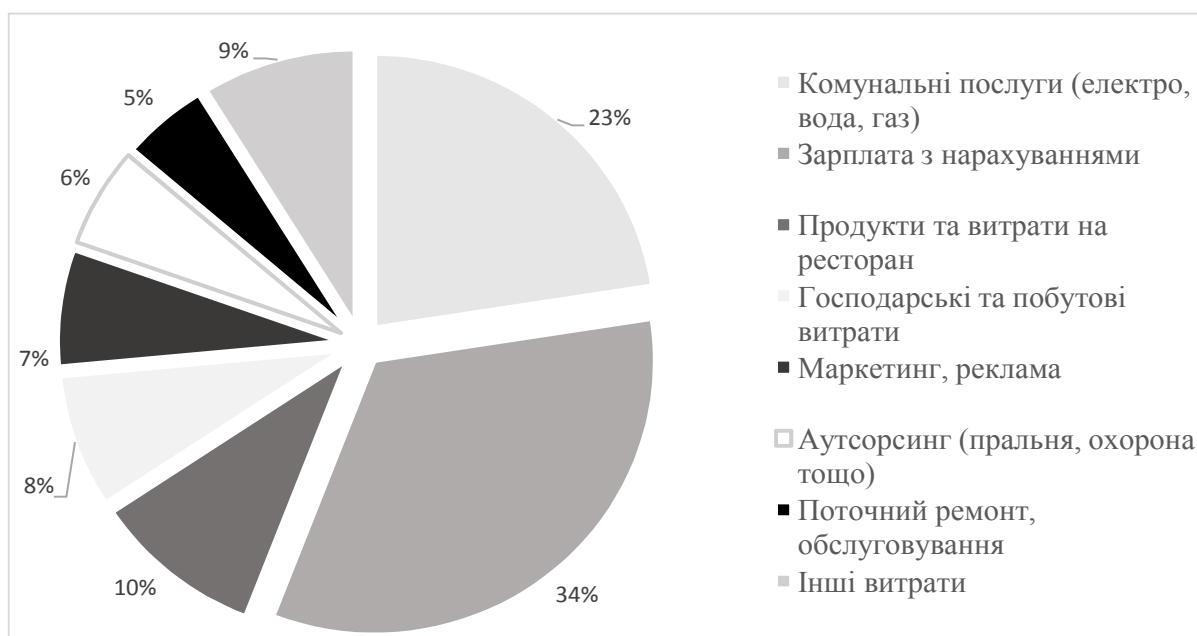


Рис. 2. 6. Структура витрат готелю N

Отже, за результатами проведеного аналізу витрат можна зробити висновок щодо структури витрат готельного підприємства та визначити ключові напрями витратного навантаження. Найбільшу частку у загальному обсязі витрат становлять витрати на оплату праці персоналу та відповідні нарахування, частка яких складає 34 %, що свідчить про високу трудомісткість готельної діяльності та значну роль людського ресурсу у формуванні собівартості послуг. Така структура є характерною для підприємств сфери гостинності, де якість сервісу значною мірою залежить від персоналу, а витрати на оплату праці виступають одним із ключових елементів операційних витрат.

Другою за величиною статтею витрат є комунальні послуги, що зумовлено ресурсоємністю готельного бізнесу, значними витратами на електроенергію, водопостачання, опалення та інші послуги, необхідні для забезпечення належного рівня функціонування номерного фонду та сервісної інфраструктури. Значна питома вага цієї статті витрат підкреслює актуальність заходів з енергоефективності та ресурсозбереження як одного з важливих резервів оптимізації витрат.

Третьою вагомою складовою є інші витрати, до яких можуть належати витрати на матеріали, технічне обслуговування, маркетинг, адміністративне забезпечення, супутні послуги та інші операційні витрати. Їх частка свідчить про багатокомпонентність витратної структури готельного підприємства та необхідність комплексного підходу до управління витратами.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що існуюча структура витрат потребує оптимізації, оскільки зростання витрат у сучасних умовах є однією з ключових негативних причин зниження прибутковості підприємств та погіршення показників їх економічної ефективності. Підвищення вартості ресурсів, зростання витрат на оплату праці, енергоносії та супутні операційні потреби посилюють витратне навантаження на підприємство.

Особливо актуальними є заходи з оптимізації витрат на персонал через підвищення продуктивності праці, удосконалення графіків завантаження працівників, раціональний розподіл функціональних обов'язків, а також

застосування сучасних підходів до організації праці. Це дає змогу знизити витратне навантаження без негативного впливу на якість обслуговування, яка є критично важливою для готельного бізнесу.

Не менш важливим напрямом є скорочення комунальних витрат шляхом впровадження енергоощадних технологій, модернізації інженерних систем, підвищення енергоефективності будівлі та використання ресурсозберігаючих рішень. З огляду на значну частку комунальних витрат у структурі собівартості, саме цей напрям має вагомий потенціал для зниження загального рівня витрат підприємства.

Крім того, важливим резервом оптимізації є цифровізація та автоматизація окремих процесів, що дає змогу знизити адміністративні витрати, підвищити оперативність управлінських рішень і посилити контроль за використанням ресурсів. Запровадження сучасних інструментів контролінгу, бюджетування та моніторингу витрат дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оперативно реагувати на ризики та підвищувати ефективність управління витратами в цілому.

Доцільним є також перегляд структури витрат з позицій доцільності окремих витратних статей, оцінювання можливостей аутсорсингу окремих функцій, оптимізації закупівельної політики та пошуку внутрішніх резервів економії. Комплексне застосування таких заходів дозволяє не лише знижувати собівартість послуг, а й формувати більш стійку та адаптивну модель господарювання.

Таким чином, результати аналізу витрат підтверджують необхідність удосконалення системи управління витратами готелю та реалізації комплексу заходів, спрямованих на їх оптимізацію. Це має стати важливою передумовою підвищення прибутковості, зміцнення фінансової стійкості, зростання конкурентоспроможності та загальної ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Використання зарубіжного досвіду в удосконаленні управління витратами готельних підприємств

Управління витратами є одним із ключових напрямів економічного менеджменту підприємств, оскільки ефективність функціонування витратного механізму безпосередньо впливає як на фінансові результати окремих суб'єктів господарювання, так і на рівень конкурентоспроможності економіки загалом в умовах глобалізованих ринків. У сучасному економічному середовищі, де конкуренція давно вийшла за межі національних економік і набула глобального характеру, підприємства змушені постійно вдосконалювати підходи до управління витратами, адаптуючи їх до нових ринкових викликів та змін зовнішнього середовища [29].

На сучасному етапі оптимізація витрат розглядається не лише як інструмент зниження собівартості чи підвищення прибутковості, а як важливий стратегічний механізм адаптації бізнесу до нових умов функціонування. Це зумовлено впливом таких чинників, як цифровізація бізнес-процесів, інновації в логістиці, автоматизація виробничих і сервісних операцій, зростання волатильності цін на енергоносії та ресурси, а також посилення глобальної конкуренції. За таких умов міжнародний досвід управління витратами набуває особливої цінності, оскільки дає можливість запозичувати апробовані управлінські підходи, адаптувати їх до національних умов і впроваджувати в практику вітчизняних підприємств.

Актуальність дослідження зарубіжного досвіду управління витратами обумовлюється низкою важливих факторів. По-перше, геоекономічне положення України, яка знаходиться на перетині європейських і східних економічних просторів, поєднуючи значний транзитний потенціал із

розвиненою виробничою базою, потребує впровадження сучасних моделей управління, орієнтованих на підвищення продуктивності в умовах ресурсних обмежень.

По-друге, результативність зарубіжних практик свідчить про значний потенціал системного підходу до управління витратами. Так, у США широкого поширення набула концепція lean production (ощадливого виробництва), орієнтована на мінімізацію втрат і підвищення ефективності процесів. Для Німеччини характерними є високий рівень індустріальної ефективності, кластерний підхід та інтегровані моделі управління ресурсами. У Японії особливого розвитку набули концепції kaizen (безперервного вдосконалення), тотального управління якістю (TQM) та стратегічного управління витратами, які довели свою ефективність незалежно від масштабу підприємства чи галузі діяльності.

По-третє, важливою є не механічна імплементація, а адаптація зарубіжного досвіду до національних умов господарювання. Запозичення іноземних моделей управління витратами має базуватися на врахуванні особливостей українського законодавства, податкової системи, ринку праці, технологічного рівня підприємств та управлінської культури. Лише за таких умов інтеграція міжнародного досвіду може бути ефективною та сприяти реальній трансформації витратної політики підприємств.

Таким чином, удосконалення системи управління витратами на основі зарубіжного досвіду слід розглядати не лише як елемент модернізації, а як одну з необхідних умов збереження конкурентоспроможності та розвитку українських підприємств у сучасному турбулентному економічному середовищі.

Одним із найвідоміших прикладів зарубіжного досвіду у сфері управління витратами є японська модель таргет-костингу (target costing), або цільового калькулювання витрат, яка набула широкого застосування насамперед у таких галузях, як автомобілебудування, електроніка та високотехнологічне виробництво. Теоретичні засади цього підходу детально

розкриті у працях Robin Cooper та Regine Slagmulder, які розглядали таргет-костинг як стратегічний інструмент управління витратами ще на етапі розробки продукту [35].

Сутність цього підходу полягає в тому, що цільова собівартість визначається до початку виробництва, виходячи з ринкової ціни продукту та запланованого рівня прибутку. Алгоритм є протилежним традиційній моделі ціноутворення: якщо за класичного підходу ціна формується на основі фактичної собівартості з додаванням прибутку, то в системі таргет-костингу спочатку визначається ринкова ціна, з неї віднімається цільовий прибуток, а отриманий результат і є максимально допустимим рівнем витрат.

Принциповою особливістю таргет-костингу є інтеграція всіх функціональних підрозділів підприємства – від конструкторів і дизайнерів до інженерів, технологів та постачальників – у процес формування витрат ще на ранніх стадіях створення продукту. Це дозволяє шукати інноваційні рішення для зниження витрат без втрати якості. Класичним прикладом є діяльність Toyota, яка вважається піонером застосування цього методу. У компанії міжфункціональні команди спільно працюють над оптимізацією конструкції продукту, матеріалів, технологій і логістики, досягаючи зниження витрат ще до запуску виробництва.

Практична цінність таргет-костингу полягає в тому, що він орієнтує підприємство не на реагування на вже сформовані витрати, а на їх попереджувальне управління. Саме ця превентивна логіка робить підхід особливо актуальним і для сучасних підприємств сфери послуг, зокрема готельного бізнесу, де принципи цільового управління витратами можуть бути адаптовані до формування собівартості послуг, тарифної політики та оптимізації ресурсного забезпечення.

Для України використання сучасних підходів до управління витратами, зокрема таргет-костингу, має значний потенціал, особливо для експортно орієнтованих галузей економіки, таких як машинобудування, агропромисловий комплекс, хімічна промисловість, а також сфера послуг. Застосування цього

підходу може сприяти підвищенню ефективності витратної політики, зниженню собівартості продукції та послуг, а також посиленню конкурентних позицій вітчизняних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Водночас ефективне впровадження таргет-костингу передбачає не лише зміну підходів до планування витрат, а й більш глибоку трансформацію управлінських процесів, організаційної структури та формування кадрового потенціалу, здатного інтегрувати цей інструмент у систему управлінських рішень.

Як підкреслює Robert Chenhall, результативність подібних підходів значною мірою залежить від організаційного контексту, в якому вони реалізуються [12]. Це означає, що для українських підприємств пріоритетним завданням є не механічне перенесення зарубіжних практик, а їх адаптація до специфіки галузі, масштабів бізнесу, рівня технологічного розвитку та наявної ресурсної бази. У такому контексті таргет-костинг може розглядатися як ефективний інструмент стратегічного управління витратами, який за умови належної локалізації здатен не лише знизити витрати, а й посилити конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках.

Ще одним сучасним підходом до управління витратами, який широко застосовується у міжнародній практиці, є метод Activity-Based Costing (ABC), або калькулювання витрат за видами діяльності. Цей підхід був розроблений Robin Cooper та Robert Kaplan у 1988 році [14] і відтоді набув значного поширення в складних виробничих системах, зокрема в авіаційній промисловості, машинобудуванні, фармацевтиці, а також у сервісних галузях. Основна перевага ABC полягає в можливості точного розподілу накладних витрат шляхом їх прив'язки до конкретних бізнес-процесів, що дозволяє уникнути спотворень, характерних для традиційних систем калькулювання.

Сутність методу полягає в тому, що витрати розподіляються на основі так званих драйверів витрат – факторів, які формують обсяг витрат за певними видами діяльності, наприклад кількість замовлень, години роботи обладнання, кількість операцій чи партій продукції. Такий підхід дозволяє більш точно

визначати собівартість продукції або послуг та виявляти приховані чи непродуктивні витрати, які часто залишаються поза увагою за використання традиційних методів обліку.

На думку Anthony Atkinson, Robert Kaplan, Ella Mae Matsumura та S. Mark Young, використання ABC дає можливість значно підвищити точність калькулювання витрат та виявити приховані резерви ефективності [1]. Зокрема, дослідження Michael Shields засвідчили, що впровадження ABC дозволило окремим компаніям скоротити накладні витрати на 15–25 % завдяки більш детальному аналізу витратних статей [46].

Крім того, Christopher Ittner та David Larcker підкреслюють, що система ABC сприяє підвищенню прозорості оцінювання рентабельності окремих продуктів або послуг, що є важливою основою для стратегічного управління [43]. Американський досвід, описаний Н. Thomas Johnson та Robert Kaplan, демонструє трансформацію ABC від методики калькулювання до комплексного управлінського інструменту, який використовується для прийняття рішень на стратегічному рівні [48]. Зокрема, дослідження в авіаційній галузі США показали, що застосування ABC суттєво підвищило ефективність управління витратами на технічне обслуговування та логістичні процеси [50].

За даними Deloitte [48], використання ABC особливо доцільне у високотехнологічних галузях, де частка непрямих витрат перевищує прямі, а традиційні методи калькулювання не забезпечують достатньої точності. У таких умовах лише функціональний аналіз витрат дає можливість сформулювати об'єктивну собівартість продукції чи послуг та підвищити якість управлінських рішень.

Для українських підприємств впровадження ABC є перспективним насамперед у галузях із високою питомою вагою накладних витрат – металургії, енергетиці, хімічній промисловості, а також у великих готельних комплексах, де складна структура витрат вимагає більш точного калькулювання собівартості послуг. Для сфери гостинності цей підхід може бути особливо корисним при оцінюванні витрат за видами послуг, сегментами

клієнтів або бізнес-процесами.

Разом із тим, як зазначають Don Hansen, Maryanne Mowen та Liming Heitger [46], впровадження ABC потребує високої якості управлінського обліку, ретельного збору даних та наявності кваліфікованого персоналу, що може бути певним бар'єром для малих і середніх підприємств. Крім того, Teemu Malmi та David Brown [50] наголошують на необхідності інтеграції ABC з іншими управлінськими системами, що передбачає інвестиції в цифрову інфраструктуру, програмне забезпечення та підготовку персоналу.

Отже, метод ABC має значний потенціал для підвищення точності обліку витрат, удосконалення системи калькулювання та покращення якості управлінських рішень в українських реаліях. Водночас його ефективне застосування потребує адаптації до місцевих умов господарювання, з урахуванням рівня цифровізації підприємств, організаційної зрілості та доступності фахових ресурсів.

Концепція ощадливого виробництва (lean production), що бере початок із японської системи Toyota Production System, успішно адаптована в європейських країнах, насамперед у Germany та United Kingdom, і з часом перетворилася на один із провідних інструментів оптимізації витрат у виробничому секторі. Сьогодні цей підхід активно застосовується не лише у промисловості, а й у логістиці, сфері послуг та управлінні операційними процесами. Такі компанії, як Volkswagen та Airbus, широко використовують принципи lean, орієнтуючись на усунення витрат на всіх етапах виробничого циклу – від надлишкових запасів до неефективного використання ресурсів і непродуктивних операцій.

На думку John Shank та Vijay Govindarajan, концепція ощадливого виробництва не лише сприяє зниженню витрат, а й підвищує гнучкість виробничих систем, що є одним із ключових факторів конкурентоспроможності в глобалізованій економіці [7]. Її принципова відмінність полягає в тому, що вона спрямована не лише на скорочення витрат, а на системне усунення причин їх виникнення.

Ключовою ідеєю lean production є виявлення та усунення семи основних видів втрат: надвиробництва, простоїв, зайвих перевезень, надмірної обробки, надлишкових запасів, зайвих переміщень і дефектів. Саме мінімізація цих втрат дозволяє знижувати витрати, скорочувати тривалість циклів та підвищувати продуктивність. Як зазначає Colin Drury, європейські компанії не лише адаптували класичну японську модель, а й суттєво розширили її можливості шляхом інтеграції з автоматизацією, цифровим моніторингом, аналітикою даних та технологіями штучного інтелекту [2].

Згідно з аналітичними оцінками McKinsey & Company, впровадження lean-підходів у європейському автомобілебудуванні дозволило скоротити загальні витрати на 10–20 % завдяки оптимізації виробничих ланцюгів, логістичних процесів і управління запасами [17]. Це свідчить, що ощадливе виробництво є не лише інструментом оперативної економії, а й ефективною моделлю стратегічного управління витратами.

Суттєвим елементом успішного застосування lean production є формування культури безперервного вдосконалення (kaizen) та залучення персоналу до процесів підвищення ефективності. На цьому акцентують увагу Alnoor Bhimani, Charles Horngren, Srikant Datar та Madhav Rajan [3], підкреслюючи, що результативність lean залежить не лише від технологій, а й від управлінської культури, мотивації персоналу та готовності організації до постійних змін.

У країнах Європейського Союзу цей підхід дедалі частіше поєднується з екологічними ініціативами та концепціями сталого розвитку. Таке поєднання дає змогу одночасно досягати економії ресурсів, зменшувати екологічне навантаження та відповідати сучасним стандартам корпоративної соціальної відповідальності. За даними Deloitte [18], інтеграція lean-технологій із принципами сталого розвитку забезпечує довгострокове підвищення ефективності виробничих систем. Додатково, дослідження Shannon Anderson та William Lanen свідчать про зростання продуктивності на 15–30 % у компаніях, які активно впроваджують принципи ощадливого виробництва [10].

Для українських підприємств, особливо у галузях із високим рівнем енерго- та ресурсоспоживання – металургії, машинобудуванні, харчовій промисловості, а також у сфері послуг – концепція lean production може стати ефективним інструментом модернізації, оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності. Вона є особливо актуальною в умовах ресурсних обмежень та необхідності підвищення конкурентоспроможності на європейському ринку.

На думку Don Hansen, Maryanne Mowen та Liming Heitger, важливою перевагою цього підходу є те, що його впровадження не завжди потребує значних капіталовкладень, проте вимагає трансформації управлінських практик, зміни організаційного мислення та системного навчання персоналу [6]. Водночас, як наголошує Robert Chenhall [12], одним із ключових чинників успіху залишається організаційна культура та готовність менеджменту й персоналу до змін.

Отже, адаптований європейський досвід ощадливого виробництва відкриває для українських підприємств значні можливості щодо підвищення операційної ефективності, скорочення витрат, оптимізації ресурсоспоживання та покращення екологічних показників. Особливої актуальності це набуває в умовах структурної трансформації національної економіки та її поступової інтеграції до європейського економічного простору.

На основі аналізу закордонного досвіду управління витратами варто дійти наступних висновків щодо основних напрямів удосконалення управління витратами:

1. Орієнтація на технології та цифровізацію

Такі провідні країни як США, Японія, Сінгапур, Німеччина активно впроваджують в готельні мережі інтелектуальні системи управління витратами:

- PMS-системи (Property Management Systems) для автоматизованого обліку доходів і витрат;
- BI-аналітика (Business Intelligence) відстежує ключові

показники (RevPAR, ADR, GOPPAR) в режимі реального часу;

- системи управління енергією (EMS) оптимізують витрати опалення, кондиціонування, електроенергію. Так, готель Marriott зменшив витрати на енергію на 15% після впровадження EMS [40].

Отже, цифрові рішення сприятимуть зниженню адміністративних витрат, сприяють прозорості бюджетування та зводять к мінімуму помилки.

2. Аутсорсинг непрофільних функцій

У готельному секторі США та Європи широко застосовується аутсорсинг в якості заходу скорочення витрат на:

- технічне обслуговування;
- прибирання та пральні послуги;
- IT-супровід;
- безпеку.

Так, готельна мережа Ibis (Accor Group) віддає на аутсорсинг харчування та клінінг в окремих готелях, це знижує витрати до 12–18% порівняно з власними службами.

3. Енергозбереження та екологічна ефективність (Green Hotel Practices)

Деякі міжнародні готелі, такі, як Hilton та Radisson Blu, інвестують у новації:

- теплові насоси;
- світлодіодне освітлення;
- сенсори руху;
- повторне використання води.

Готель Hyatt Regency у Токіо заощаджує понад 500 000 доларів щорічно з переходом на комплексну програму енергоефективності.

Такі заходи дозволяють готелям не тільки знизити витрати, але й отримати екологічні сертифікати (LEED, Green Globe), такі заходи підвищують привабливість для екотуристів і імідж.

4. Гнучке управління персоналом

Багато зарубіжних готелів впроваджують гнучке планування змін і

сезонне наймання відповідно до завантаження, що знижує витрати на оплату праці.

Готелі Італії та Франції впроваджують погодинну або часткову зайнятість у низький сезон, зменшуючи ФОП на 20–30%.

5. Концепція Total Cost Management (TCM)

В багатьох американських і японських готелях активно впроваджується управління повною собівартістю послуг, що містить:

- прямі та непрямі витрати;
- амортизаційні витрати;
- витрати на клієнтську підтримку.

Це дозволяє точніше визначати рентабельність окремих підрозділів (ресторан, SPA, конференц-зал).

6. Revenue Management & Forecasting

Багато готелів на Заході вдосконалюють управління витратами через Revenue Management – прогнозування попиту та адаптацію ціни залежно від завантаження.

Приклад: використання алгоритмів динамічного ціноутворення (як у Booking чи Expedia) дозволяє оптимізувати заповнюваність і скорочує витрати на просування в низький сезон.

7. Бенчмаркінг та внутрішній аудит

У мережеских готелях (Holiday Inn, Intercontinental) регулярно проводяться внутрішні аудити, які виявляють:

- неефективне використання ресурсів;
- дублювання функцій;
- приховані витрати.

Порівняння результатів між філіями дозволяє встановити оптимальні витратні нормативи.

Порівняльна характеристика закордонного досвіду управління витрати надано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз досвіду управління витратами готельних підприємств

Напрямок удосконалення	Міжнародна практика	Стан в Україні	Рекомендації для впровадження
1. Цифровізація обліку витрат	Використання PMS, ERP, BI, хмарних сервісів, автоматизація звітності	Часткова автоматизація, переважно Excel, вручну	Впровадження PMS і BI-аналітики
2. Енергоефективність	EMS-системи, світлодіодне освітлення, розумне опалення	Окремі елементи (LED, екомийки), без системного підходу	Розробка програми енергоаудиту
3. Аутсорсинг функцій	Аутсорсинг клінінгу, харчування, охорони, IT	Обмежене застосування, здебільшого внутрішні служби	Вивчення доцільності передачі на аутсорсинг непрофільних функцій
4. Управління персоналом	Гнучкі графіки, погодинна оплата, сезонність	Переважно повна зайнятість, не враховується сезонність	Оптимізація графіків, сезонний персонал
5. Revenue Management (RM)	Прогнозування попиту, динамічне ціноутворення, алгоритми RM	Локально в мережових готелях, слабке використання в середніх закладах	Впровадження RM для оптимізації тарифів
6. Повна калькуляція витрат (TCM)	Повна собівартість включає амортизацію, маркетинг, HR	Витрати переважно класифікуються за функціями (зарплата, комунальні тощо)	Впровадження системи калькулювання за центрами витрат
7. Бенчмаркінг	Регулярне порівняння витрат між філіями, внутрішні аудити	Відсутність стандартів, поодинокі аудити	Запровадження внутрішнього контролю
8. Диверсифікація доходів	Доходи від SPA, прокату, трансферів, конференцій, франшизи	Основний дохід – розміщення, супутні послуги обмежені	Розширення спектра додаткових сервісів
9. Стандарти управління якістю	ISO 9001, LEED, Green Globe, системи контролю	Іноді впроваджується, але нерозповсюджено	Отримання сертифікатів якості та екології
10. Маркетингові витрати	Керується централізовано, оптимізується за каналами (OTA, прямий сайт, SMM)	Витрати часто не контролюються, відсутній CPA-аналіз	Впровадження аналітики маркетингових витрат

Загальний висновок за результатами аналізу полягає в тому, що українські готельні підприємства, особливо середнього сегмента, потребують активного впровадження сучасних управлінських рішень, орієнтованих на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат і зміцнення фінансової стійкості. В умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та посилення зовнішніх ризиків традиційні підходи до управління вже не забезпечують необхідного рівня адаптивності, що актуалізує потребу в модернізації управлінських систем.

Пріоритетними напрямками такої трансформації мають стати автоматизація бізнес-процесів, цифровізація управління, підвищення енергоефективності та диверсифікація джерел доходів. Використання цифрових рішень, автоматизованих систем управління, інструментів контролінгу та revenue management дає змогу не лише підвищити якість управлінських рішень, а й зменшити витратне навантаження, посилити контроль за ресурсами та підвищити продуктивність операційної діяльності.

Не менш важливим напрямом є розвиток енергоефективних рішень і ресурсозбереження, що особливо актуально для готельного бізнесу з огляду на високу частку комунальних витрат у структурі собівартості послуг. Запровадження сучасних енергоощадних технологій може стати вагомим резервом зниження витрат і підвищення рентабельності підприємств.

Водночас стратегічно важливим є розширення джерел доходів через диверсифікацію послуг, розвиток додаткових сервісів, партнерських програм та використання нових ринкових можливостей. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від одного джерела доходу, підвищити стійкість бізнес-моделі та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Результати аналізу свідчать, що запозичення та адаптація західного досвіду – зокрема підходів таргет-костингу, ABC-калькулювання, lean-менеджменту, цифрового контролінгу та ризик-орієнтованого управління – можуть суттєво підвищити рентабельність, операційну ефективність і стійкість готельних підприємств до зовнішніх ризиків. Водночас ключовим є не механічне копіювання таких практик, а їх адаптація до специфіки українського

ринку, ресурсних обмежень і сучасних викликів.

Отже, інтеграція сучасних управлінських рішень у систему управління витратами готельних підприємств слід розглядати як необхідну умову підвищення їх конкурентоспроможності, фінансової стабільності та довгострокового розвитку в умовах нестабільного економічного середовища.

Досвід розвинених країн свідчить, що ефективне управління витратами в готельному бізнесі ґрунтується на таких засадах:

1. Цифровізація та автоматизації обліку витрат.
2. Прогнозуванні попиту з динамічним ціноутворенням
3. Використанні гнучких моделей персоналу та аутсорсингу.
4. Деталізації собівартості за підрозділами.
5. Оптимізації енергоспоживання [43].

Впровадження зазначеного інструментарію у вітчизняних готелях сприятиме зниженню собівартості готельних послуг, підвищенню рентабельності і зміцненню конкурентоспроможності на ринку, зокрема в кризових умовах невизначеності та обмеження ресурсів.

3.2. Напрями раціоналізації та оптимізації витрат готельних підприємств

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг, зростання вартості ресурсів, нестабільності попиту та посилення впливу зовнішніх факторів, зокрема воєнних ризиків і економічної турбулентності, оптимізація витрат набуває стратегічного значення для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності готельного підприємства. За таких умов ефективне управління витратами стає не лише інструментом підвищення прибутковості, а й важливою передумовою адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища.

Оптимізація витрат у цьому контексті передбачає системний і безперервний перегляд структури витрат підприємства з метою виявлення та скорочення непродуктивних, надлишкових або нераціональних витрат без зниження якості готельних послуг і погіршення рівня сервісу. Її сутність

полягає не у простому скороченні витрат, а у формуванні більш ефективної моделі використання ресурсів, що забезпечує баланс між економією, якістю обслуговування та довгостроковим розвитком підприємства.

Управління оптимізацією витрат має комплексний характер і охоплює як операційні, так і стратегічні заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання трудових, матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів.

Зниження витрат готельного підприємства є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності, прибутковості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища. Реалізація заходів зі скорочення витрат має бути спрямована не на механічне зменшення витратних статей, а на раціоналізацію використання ресурсів та усунення непродуктивних витрат. До основних напрямів зниження витрат готельного підприємства належать такі:

1. Оптимізація витрат на енергоресурси та комунальні послуги.

Одним із найбільш перспективних напрямів є впровадження енергоощадних технологій: LED-освітлення, автоматизованих систем контролю освітлення й температури, енергоефективного обладнання, водозберігаючих систем, утеплення приміщень. Це дозволяє суттєво знизити витрати на електроенергію, опалення та водопостачання.

2. Підвищення ефективності управління персоналом.

Значну частку витрат готелю формують витрати на оплату праці, тому важливими є заходи щодо підвищення продуктивності праці, оптимізації графіків роботи, багатофункціонального використання персоналу, автоматизації окремих операцій та зменшення непродуктивного використання робочого часу.

3. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів.

Впровадження сучасних цифрових рішень (PMS-систем, CRM, онлайн-бронювання, автоматизованого обліку витрат, електронного документообігу) сприяє скороченню адміністративних витрат, підвищує контроль за ресурсами та зменшує операційні витрати.

4. Оптимізація закупівельної політики.

Рационалізація закупівель, перегляд постачальників, укладання довгострокових контрактів, централізація закупівель і контроль запасів дають змогу знизити витрати на матеріали, продукти, господарські товари та інші ресурси.

5. Скорочення непродуктивних та надлишкових витрат.

Важливим напрямом є виявлення та усунення витрат, які не створюють доданої вартості: зайвих запасів, дублювання функцій, неефективних процесів, надмірних адміністративних витрат, втрат ресурсів через недоліки організації роботи.

6. Використання аутсорсингу окремих функцій.

Передача окремих непрофільних процесів на аутсорсинг (пральня, охорона, IT-підтримка, клінінг, технічне обслуговування) може бути економічно доцільнішою порівняно з утриманням власних підрозділів.

7. Оптимізація завантаження номерного фонду.

Підвищення рівня завантаження номерів дозволяє зменшити частку постійних витрат у розрахунку на одиницю послуг. Цьому сприяють гнучка тарифна політика, revenue management, маркетингові заходи та розвиток каналів продажу.

8. Розвиток додаткових джерел доходу.

Хоча цей напрям прямо не знижує витрати, він підвищує загальну ефективність витратної моделі за рахунок диверсифікації доходів через супутні послуги: конференц-сервіс, SPA, трансфери, оренду приміщень, партнерські програми.

9. Впровадження lean-підходів та контролінгу.

Використання принципів ощадливого управління (lean management), бюджетування, контролінгу та моніторингу витрат сприяє виявленню резервів економії й підвищенню ефективності внутрішніх процесів.

10. Модернізація матеріально-технічної бази.

Оновлення обладнання, інженерних систем та технологічних рішень дозволяє зменшити експлуатаційні витрати в довгостроковій перспективі та підвищити ресурсоефективність підприємства.

Отже, зниження витрат готельного підприємства має базуватися на комплексному підході, що поєднує організаційні, технологічні, фінансові та управлінські заходи. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для підвищення рентабельності, зміцнення фінансової стійкості та посилення конкурентних переваг підприємства.

Напрями оптимізації витрат готельних підприємств надано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями оптимізації витрат готельних підприємств

№	Напрямок	Суть / механізм	Очікуваний ефект
1	Енергоефективність	Встановлення LED-освітлення, систем автоматичного вимкнення електроприладів, теплових насосів, сонячних панелей	Зменшення витрат на комунальні послуги до 20–30%
2	Аутсорсинг непрофільних функцій	Передача прибирання, пральні, охорони або ІТ-підтримки на аутсорсинг	Зниження постійних витрат і підвищення якості послуг
3	Використання автоматизованих систем управління (PMS, ERP)	Оптимізація бронювання, обліку, складу, персоналу	Підвищення операційної ефективності, зменшення витрат на адміністрацію
4	Управління персоналом	Гнучкий графік роботи, мультифункціональність працівників, сезонне залучення	Рационалізація фонду оплати праці, уникнення надлишкових витрат
5	Контроль за споживанням ресурсів	Ведення обліку води, електроенергії, побутової хімії; впровадження норм використання	Запобігання нецільовому використанню ресурсів
6	Удосконалення системи закупівель	Централізація закупівель, тендери серед постачальників, довгострокові контракти	Скорочення закупівельних витрат до 10–15%
7	Динамічне ціноутворення (Revenue Management)	Продаж номерів із урахуванням сезонності, попиту та сегментації клієнтів	Збільшення доходів за рахунок ефективного використання номерного фонду
8	Зменшення витрат на маркетинг	Перехід на цифрові канали просування, SEO, SMM замість дорогих офлайн-кампаній	Більший охоплення цільової аудиторії за нижчих витрат
9	Інвестиції в навчання персоналу	Навчання методам ефективної роботи, клієнтоорієнтованості	Зменшення кількості помилок, скарг і втрат репутації
10	Оптимізація інвентаризації	Контроль залишків постільної білизни, засобів гігієни, мінібару	Запобігання надмірному накопиченню запасів і втратам

Проведена комплексна оптимізація витрат готельного підприємства засвідчила суттєве покращення як фінансово-економічних показників

діяльності, так і ефективності організаційно-управлінських процесів. Реалізація заходів, спрямованих на впровадження сучасних інформаційних технологій, використання енергозберігаючих рішень, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення внутрішніх процедур обслуговування, забезпечила відчутний економічний ефект і підтвердила результативність системного підходу до управління витратами.

У результаті реалізації запропонованих заходів було досягнуто скорочення загального обсягу витрат на 10 %, що свідчить про наявність значного потенціалу внутрішніх резервів економії та ефективність застосованих інструментів оптимізації. Водночас зменшення витратного навантаження позитивно позначилося на фінансових результатах підприємства, зокрема забезпечило зростання чистого прибутку більш ніж на 24 % та підвищення рівня рентабельності до 12,6 %, що свідчить про посилення економічної ефективності та фінансової стійкості підприємства.

Важливо, що досягнутий ефект був зумовлений не лише прямим скороченням витрат, а й підвищенням ефективності використання ресурсів, удосконаленням внутрішніх процесів та покращенням якості управлінських рішень. Зокрема, цифровізація окремих операційних процесів сприяла зниженню адміністративних витрат, енергоощадні заходи дозволили скоротити комунальні витрати, а підвищення продуктивності праці персоналу позитивно вплинуло на ефективність використання трудових ресурсів.

Крім фінансових результатів, оптимізація витрат мала позитивний вплив і на якісні параметри діяльності готельного підприємства. Зокрема, удосконалення сервісних процесів сприяло підвищенню якості обслуговування гостей, зростанню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню репутаційних позицій підприємства. Це особливо важливо для готельного бізнесу, де конкурентоспроможність значною мірою залежить не лише від цінкових параметрів, а й від якості сервісу та лояльності споживачів.

Позитивні результати оптимізації також проявилися у зростанні продуктивності праці, підвищенні ефективності використання матеріальних і

фінансових ресурсів, а також посиленні фінансової гнучкості підприємства, що є важливою передумовою його адаптивності до змін зовнішнього середовища. У сукупності це підтверджує доцільність застосування системного підходу до управління витратами як одного з ключових чинників забезпечення економічної ефективності готельного бізнесу.

Таким чином, запропоновані заходи з оптимізації витрат довели свою практичну результативність, продемонстрували позитивний вплив на фінансові результати та загальну ефективність діяльності підприємства і можуть бути рекомендовані до впровадження на аналогічних підприємствах туристично-готельної сфери як ефективний інструмент підвищення рентабельності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

3.3. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління витратами готельного підприємства

Ефективне управління витратами являє собою комплексний і систематичний процес планування, організації, контролю, аналізу та регулювання витрат підприємства, спрямований на їх оптимізацію та раціоналізацію без погіршення якості послуг і зниження рівня обслуговування. Його сутність полягає не лише у скороченні витрат, а у формуванні такої системи управління ресурсами, яка забезпечує досягнення максимального економічного результату за оптимального рівня витрат.

У сучасних умовах господарювання ефективне управління витратами виступає одним із ключових елементів фінансового менеджменту, оскільки безпосередньо впливає на собівартість послуг, прибутковість, рентабельність і загальну фінансову стійкість підприємства. Для готельного бізнесу це має особливе значення, оскільки діяльність підприємств сфери гостинності характеризується високою часткою постійних витрат, ресурсоємністю, чутливістю до сезонних коливань попиту та значною залежністю від зовнішніх ризиків [44].

Ефективне управління витратами в готельному підприємстві передбачає

не лише контроль за рівнем витрат, а й постійний пошук резервів підвищення ефективності використання трудових, матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів. Воно орієнтоване на забезпечення балансу між економією ресурсів, якістю сервісу та досягненням стратегічних цілей розвитку підприємства. Саме тому сучасні підходи до витратного менеджменту дедалі більше базуються на поєднанні традиційних методів контролю з інструментами цифровізації, контролінгу, бюджетування та стратегічного управління витратами.

Особливого значення ефективного управління витратами набуває в умовах нестабільного ринкового середовища, інфляційного тиску, зростання цін на ресурси та посилення конкуренції, коли здатність підприємства раціонально управляти витратами стає важливою умовою його адаптивності та конкурентоспроможності.

Основними складовими ефективного управління витратами є:

1. Планування витрат.

Передбачає прогнозування обсягів витрат, формування бюджетів, визначення нормативів ресурсоспоживання та планування витрат за центрами відповідальності. Це створює основу для раціонального використання ресурсів і попередження перевитрат.

2. Облік і моніторинг витрат.

Систематичний облік витрат забезпечує отримання достовірної інформації про структуру та динаміку витрат, а моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників.

3. Контроль витрат.

Охоплює перевірку обґрунтованості витрат, контроль за дотриманням бюджетних лімітів, виявлення непродуктивних витрат і оперативне реагування на відхилення.

4. Аналіз витрат.

Передбачає дослідження структури витрат, виявлення факторів їх формування, оцінювання ефективності використання ресурсів та пошук резервів зниження собівартості послуг.

5. Оптимізація витрат.

Спрямована на усунення надлишкових витрат, удосконалення процесів, підвищення ресурсоефективності та впровадження сучасних методів зниження витрат.

6. Мотивація та управління персоналом.

Ефективне управління витратами неможливе без залучення персоналу до процесів ресурсозбереження, підвищення продуктивності праці та дотримання принципів економного використання ресурсів.

7. Використання сучасних управлінських технологій.

Застосування цифрових систем, контролінгу, автоматизації, ABC-калькулювання, lean-підходів та інших сучасних інструментів дозволяє підвищити якість управління витратами.

Отже, ефективне управління витратами є багатокомпонентним процесом, що поєднує стратегічні, організаційні та аналітичні механізми впливу на витратну політику підприємства та виступає важливою передумовою забезпечення його фінансової стабільності, прибутковості й конкурентоспроможності. Воно охоплює не лише контроль за рівнем витрат, а й формування цілісної системи управління ресурсами, орієнтованої на підвищення економічної ефективності та довгострокову стійкість підприємства.

Ефективність такої системи значною мірою залежить від узгодженості всіх її елементів – планування, обліку, контролю, аналізу та регулювання витрат – а також від здатності підприємства оперативно адаптувати витратну політику до змін зовнішнього середовища. Особливого значення це набуває в умовах нестабільного ринку, коли витрати виступають не лише об'єктом контролю, а й інструментом стратегічного управління розвитком підприємства.

Рационально побудована система управління витратами дозволяє своєчасно виявляти резерви економії, усувати непродуктивні витрати, підвищувати ефективність використання ресурсів і забезпечувати оптимальний баланс між витратами та якістю послуг.

Крім того, ефективне управління витратами створює основу для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень, посилює фінансову гнучкість підприємства, сприяє зростанню рентабельності та підвищує його стійкість до ризиків і кризових явищ.

Таким чином, ефективне управління витратами слід розглядати не лише як інструмент поточного контролю витрат, а як важливу складову загальної стратегії розвитку підприємства, спрямовану на зміцнення його економічного потенціалу, забезпечення стійкого розвитку та зростання вартості бізнесу.

Дорожню карту впровадження ефективного управління витратами надано в табл. 3.3-3.6.

Таблиця 3.3

Дорожня карта впровадження ефективного управління витратами

1. Стратегічне планування (1–2 місяці)

Завдання	Дії	Очікуваний результат	Відповідальні
Постановка цілей	Встановити ціль зниження витрат на 5–10% без втрати якості	Затверджена цільова стратегія	Керівництво
Аналіз наявної моделі витрат	Провести аудит витрат за останні 2–3 роки	Виявлення найбільших витратних статей	Фінансовий директор

Таблиця 3.4

2. Операційні зміни (2–6 місяців)

Завдання	Дії	Очікуваний результат	Відповідальні
Впровадження облікових програм	Встановлення PMS/ERP (наприклад, Poster Hotel, RoomRaccoon, Fidelio)	Автоматизація контролю доходів і витрат	ІТ-відділ / Бухгалтерія
Оптимізація енергоспоживання	Перехід на LED, датчики руху, терморегулятори, аудит використання тепла	Зниження комунальних витрат на 10–20%	Завгосп, головний інженер
Визначення центрів витрат	Створення центрів відповідальності (ресторан, прибирання, техобслуговування тощо)	Прозора структура витрат по підрозділах	Менеджери підрозділів
Вивчення аутсорсингу	Аналіз доцільності передачі прибирання/охорони стороннім компаніям	Порівняльний аналіз витрат і якості	Директор, HR

Таблиця 3.5

3. Фінансовий контроль та аналіз (6–9 місяців)

Завдання	Дії	Відповідальні	Очікуваний результат
Запровадження KPI	Встановлення KPI: RevPAR, ADR, GOP, коеф. використання ресурсів	Комерційний директор	Контроль ефективності кожного сегменту
Аналіз рентабельності	Порівняння рентабельності по підрозділах, аналіз збиткових напрямів	Фінансовий аналітик	Рішення щодо оптимізації або реорганізації
Побудова бюджетування	Щомісячне планування витрат з динамічним переглядом	Бухгалтерія, менеджери	Підвищення дисципліни витрат

Таблиця 3.6

4. Маркетинг і диверсифікація доходів (9–12 місяців)

Завдання	Дії	Відповідальні	Очікуваний результат
Диверсифікація сервісів	Розвиток додаткових послуг (SPA, оренда залів, трансфери, кейтеринг)	Директор, комерційний відділ	Нові джерела доходів
Онлайн-продажі та OTA	Посилення присутності на Booking, Airbnb, впровадження прямого бронювання на сайті	Менеджер з продажів	Збільшення завантаження без росту витрат
ROI-моніторинг маркетингу	Контроль ефективності рекламних кампаній, CPA-аналіз	SMM/маркетинг	Рационалізація витрат на рекламу

Очікувані результати через 12 місяців:

- підвищення конкурентоспроможності готелю;
- прозора система управління витратами;
- зростання доходів за рахунок нових сервісів;
- зниження загальних витрат на 8–12%;
- підвищення рентабельності до 14–16%.

Характеристика витрат готелю N:

- загальна частка витрат приблизно становить 80-85% від доходів, що дозволяє досягти рентабельності в межах 12–15%;
- основні джерела доходів – розміщення (номерний фонд), частково – конференц-сервіс, додаткові послуги (трансфер, харчування);
- навантаження персоналу – приблизно 1 працівник на 2–3 номери, тобто $\approx 20\text{--}30$ працівників;
- комунальні витрати зростають у зимовий період через опалення,

улітку – за рахунок кондиціонування;

– маркетинг охоплює активне просування в онлайн-бронюванні (ОТА), що є критично важливим для столичного готелю.

Приблизну структуру витрат готелю відповідно проектним пропозиціям надано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Приблизна структура витрат готелю відповідно проектним пропозиціям

№	Категорія витрат	Стаття витрат	Опис	Періодичність	Орієнтовна частка від загальних витрат, %
1	Основні операційні витрати	Заробітна плата персоналу	Адміністрація, рецепція, покоївки, техперсонал	Щомісяця	30%
2		Нарахування на фонд оплати праці (ЄСВ тощо)	Податки на зарплатню	Щомісяця	7%
3		Комунальні послуги	Електроенергія, вода, газ, вивезення сміття	Щомісяця	10%
4		Побутові та господарські витрати	Білизна, засоби гігієни, прибирання, миючі засоби	Щомісяця	6%
5	Амортизація та ремонт	Амортизація основних засобів	Меблі, техніка, сантехніка	Щокварталу	4%
6		Поточні ремонтні роботи	Заміна обладнання, технічне обслуговування	За потреби	3%
7	Харчування	Сніданки, кейтеринг	Продукти, послуги кухні або зовнішнього постачальника	Щодня	5%
8	Маркетинг	Реклама, онлайн-просування	Booking.com, Google Ads, соцмережі	Щомісяця	5%
9	Адміністративні витрати	Канцелярія, зв'язок, ліцензії	Офісні витрати, підписки, страхування	Щокварталу	3%
10	Додаткові послуги	SPA, конференц-зали, трансфер	Обслуговування суміжної інфраструктури	Щомісяця	4%
11	Інші витрати	Податки, збори, страхування	Місцеві податки, непередбачувані витрати	Щомісяця / разово	3%

Розрахунок економічної ефективності заходу з енергоефективності в

готелі

Пропонуються наступні заходи: встановлення автоматизованої системи енергоменеджменту (інтелектуальна система клімат-контролю, датчики руху, LED-освітлення).

- інвестиції: 870 000 грн (одноразові інвестиції);
- річна економія готелю на енерговитратах: $\approx 24\%$ від поточних комунальних витрат $\rightarrow 24\% \times 2\,760\,000 \text{ грн} = 555\,300 \text{ грн/рік}$;
- термін окупності проєкту енергоефективності (Payback Period): $\rightarrow 840\,000 / 565\,200 \approx 1,35 \text{ року}$;
- чистий приведений дохід (NPV) проєкту: якщо дисконтна ставка = 17%, за 3 роки: $NPV \approx 565\,300 / (1+0,17) + 565\,300 / (1+0,17)^2 + 565\,300 / (1+0,17)^3 - 860\,000 \approx 535\,836 \text{ грн}$.

Отже, запровадження енергоефективних технологій в готелі дозволить:

- скоротити прямі витрати готелю;
- підвищити маржинальність доходу;
- покращити екологічний імідж готелю;
- отримати економічний ефект від реалізації проєкту в короткостроковій перспективі (окупність до 2 років).

Проєкт 1 – оптимізація заробітної плати персоналу (за рахунок автоматизації частини функцій та сезонного підходу в управління попитом)

- очікуване зниження витрат на оплату праці персоналу дорівнює 8%;
- частка ЗП в загальних витратах готелю: 6768975 грн $\rightarrow \text{Економія} = 6\,768\,975 \times 8\% = 589\,537 \text{ грн}$

Проєкт 2 – зниження витрат готелю на комунальні послуги (встановлення сенсорів та іншого енергоефективного обладнання)

- очікуване зниження витрат готелю на комунальні послуги 14%;
- частка комунальних витрат у загальних витратах готелю $\rightarrow \text{Економія} = 3\,454\,473 \times 14\% = 432\,538 \text{ грн}$.

Порівняльну характеристику економічного ефекту від реалізації двох проєктів надано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Порівняльна характеристика ефекту від двох проєктів

Показник	До оптимізації витрат	Після реалізації проєкту 1	Після реалізації проєкту 2
Загальні витрати готелю, грн	17 182 413	16 522 896	16 560 275
Прибуток, грн	2 241 693	2 791 210	2 853 831
Приріст прибутку, грн	–	+539 517	+432 138
Рентабельність діяльності готелю (% прибутку до витрат)	12,50%	17,49%	16,73%

Отже, за результатами проведених розрахунків можна дійти наступних висновків:

- реалізація проєкту 1 (оптимізація ЗП) має більший економічний ефект у грошовому вимірі та забезпечує вищу рентабельність підприємства;
- реалізація проєкту 2 теж має певний економічний ефект, але має менший, хоча інвестиції можуть бути нижчими, а ефект – довготривалим.

Якщо дозволяє фінансова стратегія підприємства, доцільно комбінувати одночасну реалізацію двох проєктів, що дасть підприємству сумарну економію: $539\,517 + 432\,138 = 961\,655$ грн та рентабельність зросте до 20,05%.

Отже, ефективне управління витратами слід розглядати не як одноразовий захід чи сукупність окремих рішень щодо скорочення витрат, а як безперервний процес удосконалення всіх бізнес-процесів готельного підприємства. Його сутність полягає у постійному моніторингу витрат, пошуку резервів економії, адаптації витратної політики до змін ринкового середовища та системному підвищенні ефективності використання ресурсів.

Такий підхід потребує комплексного бачення управління витратами, що поєднує оперативні інструменти контролю з довгостроковими стратегічними рішеннями. Ефективне управління витратами передбачає інтеграцію сучасних технологій, цифрових систем моніторингу, автоматизації процесів, інструментів контролінгу, бюджетування та аналітики, що дозволяє не лише контролювати витрати, а й прогнозувати їх динаміку та своєчасно реагувати на потенційні ризики.

Водночас важливою умовою результативності такого управління є

стратегічне мислення, орієнтоване не лише на зниження витрат, а й на формування конкурентних переваг через підвищення операційної ефективності, якість сервісу та стійкість бізнес-моделі. У цьому контексті оптимізація витрат має розглядатися як інструмент не тільки економії ресурсів, а й підвищення цінності послуг для споживача та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Лише за умови функціонування чітко вибудованої системи контролю, аналізу та оптимізації витрат готельне підприємство здатне забезпечити стабільне зростання прибутковості, зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Більше того, така система створює передумови для адаптації підприємства до кризових явищ, зниження впливу зовнішніх ризиків і реалізації довгострокової стратегії сталого розвитку.

Таким чином, ефективне управління витратами є не лише важливим елементом поточного фінансового менеджменту, а й стратегічною основою забезпечення економічної ефективності, стабільності та розвитку готельного підприємства в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються активізацією глобалізаційних процесів та розширенням ринкових відносин, суттєво ускладнюється структура витрат підприємств. Це зумовлює не лише зростання кількості видів витрат, але й необхідність перегляду існуючих підходів до їх визначення, аналізу та управління. Витрати сьогодні розглядаються як багатогранне економічне явище, яке пронизує всі ланки управлінського процесу – від планування до контролю – і безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, ефективне управління витратами в умовах глобалізації є не лише засобом забезпечення економічної стійкості підприємства, а й важливим інструментом формування стратегії його розвитку в конкурентному середовищі, що обумовлює актуальність теми роботи.

Мета роботи полягає в дослідженні особливостей витрат готельного підприємства, факторів впливу на них та здійснення управлінських дій щодо їх оптимізації.

Закономірності розвитку економічних відносин, логіка управлінської науки та практики свідчать: витрати не лише є невід’ємною складовою виробничо-господарського процесу, але й ключовим чинником, що формує кінцевий результат діяльності. У зв’язку з цим постає об’єктивна необхідність в уточненні економічної сутності поняття «витрати», його актуалізації відповідно до сучасних економічних умов і тенденцій глобального розвитку.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства надзвичайно важливо мати чітке, системне уявлення про витрати, їх види, джерела виникнення та можливості оптимізації. Саме тому актуальними залишаються наукові дослідження, що поглиблюють теоретико-методологічну базу цієї категорії та сприяють розробці ефективних підходів до управління витратами в умовах ринкової економіки.

В роботі досліджено теоретичні та методичні засади управління витратами. Поняття «витрати» є однією з найдавніших економічних категорій, що еволюціонувала разом із розвитком економічної думки, форм господарювання та моделей управління підприємствами. Витрати завжди були важливим індикатором ефективності господарської діяльності, а їхнє трактування змінювалося залежно від економічних умов і наукових підходів.

Особливості витрат підприємства в тому, що на них впливає величезна кількість факторів і їй варто розглядати з декількох аспектів. В роботі досліджено фактори впливу на витрати готельних підприємств.

В роботі досліджено діяльність готелю «N». За результатами розрахунків, чистий прибуток поступово зростає – з 1,84 млн грн у 2022 до понад 2,34 млн грн у 2024. Готель утримує стабільну рентабельність на рівні 11-13%, що свідчить про ефективну модель управління витратами та доходами.

Стабільне зростання виручки: у 2023 році виручка зросла на 17%, а у 2024 – ще на 8,8%, що свідчить про поступове покращення фінансової ситуації в готелі. RevPAR демонструє ефективність використання номерного фонду – зріс з 699,96 грн у 2022 році до 891,66 грн у 2024, тобто майже на 28%. Завантаження збільшується, що в умовах війни та нестабільної економіки є позитивним сигналом для готельного бізнесу.

Отже, готель пристосувався до умов воєнного стану та стабілізував свою діяльність. Спостережувана позитивна динаміка в роботі готельного підприємства свідчить про те, що заклад успішно адаптувався до нових економічних та соціальних умов, пов'язаних із воєнним станом, і продовжує функціонувати на стабільному рівні. Незважаючи на виклики, спричинені зовнішнім середовищем, готель зумів зберегти основні напрямки діяльності, оптимізувати внутрішні процеси та підтримувати конкурентоспроможність.

В роботі здійснено аналіз витрат готелю «N». Аналіз витрат – це не просто бухгалтерська процедура, а ключовий інструмент стратегічного управління готельним підприємством. Він забезпечує базу для прийняття обґрунтованих рішень, дає змогу знизити витрати без втрати якості та

підвищити ефективність усієї діяльності готелю.

Витрати готельного підприємства формуються під дією низки взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів. Найбільший вплив мають завантаженість номерного фонду, енергетичні витрати, сезонність та рівень політичної стабільності. Усі ці елементи безпосередньо впливають на собівартість послуг та операційні витрати готелю.

Особливо варто звернути увагу на внутрішні фактори, які підлягають управлінню: наприклад, оптимізація використання електроенергії, ефективне управління персоналом, впровадження цифрових технологій. Натомість зовнішні чинники (воєнний стан, інфляція, попит) потребують адаптивної стратегії реагування, зокрема – антикризового планування.

Підсумовуючи, можна сказати, що регулярна оцінка та моніторинг впливу зазначених факторів є обов'язковою умовою для ефективного управління витратами, зниження ризиків та підвищення прибутковості готельного бізнесу.

Задля більш повного аналізу впливу усіх чинників здійснено SWOT-аналіз вплив факторів на витрати готельного підприємства. За результатами SWOT-аналізу розроблено рекомендовані стратегії управління витратами.

Отже, для готелю N ключовим завданням є оптимізація витрат із акцентом на енергоефективність і цифровізацію, використання державної підтримки, а також розвиток локальних партнерств. Важливо поєднувати оперативні заходи з довгостроковою стратегією підвищення конкурентоспроможності, що забезпечить стабільність і поступове збільшення рентабельності навіть в умовах зовнішніх ризиків.

За результатами аналізу витрат можемо зробити висновки щодо їх структури: найбільша частка витрат приходить на заробітну плату персоналу та нарахування (35%), друга за величиною стаття витрат це комунальні послуги, третя частка – це інші витрати.

На основі аналізу витрат підприємства встановлено, що витрати готелю потребують оптимізації, оскільки зростання витрат на сьогодні однією з

основних негативних причин скорочення прибутковості підприємств та зниження їх економічної ефективності.

Адаптований європейський досвід ощадливого виробництва відкриває для українських підприємств можливості для підвищення операційної ефективності, зменшення витрат та покращення екологічних показників, що є особливо актуальним в умовах трансформації національної економіки та інтеграції до європейського ринку.

Проведена комплексна оптимізація витрат готельного підприємства дозволила досягти суттєвого покращення як фінансово-економічних показників, так і організаційно-управлінських процесів. За рахунок впровадження сучасних інформаційних технологій, енергозберігаючих рішень, підвищення кваліфікації персоналу та перегляду внутрішніх процедур обслуговування було досягнуто скорочення загальних витрат на 10%, збільшення чистого прибутку на понад 24% та зростання рентабельності до 12,6%.

Крім того, оптимізація витрат позитивно позначилася на якості обслуговування клієнтів, покращила рівень задоволеності споживачів і забезпечила стабільність роботи готелю в умовах конкурентного середовища. Підвищення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та зростання фінансової гнучкості підприємства свідчать про доцільність системного підходу до управління витратами як одного з ключових чинників забезпечення економічної ефективності готельного бізнесу.

Таким чином, запропоновані заходи довели свою результативність і можуть бути рекомендовані до впровадження на аналогічних підприємствах туристично-готельної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркіна І.А. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. Харків : ХНТУСГ, 2019. № 3. С. 83–88.
2. Друрі К. Управлінський і виробничий облік. 7-ме вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 832 с.
https://archive.org/details/managementcostac07eddrur_v9v2?utm_source=chatgpt.com
3. Скрипник М.І. Затрати і витрати: проблема трактування понять. [Електронний ресурс] URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2009_1/stat26.pdf (дата звернення 23.04.2025 р.)
4. Андрющенко Н.С. Суть і значення витрат : історичний аспект *Економічна теорія та історія економічної думки*. 2007. № 5. С. 3–7.
5. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 534 с. [Електронний ресурс] URL: <https://bookzone.com.ua/books/73598-upravlinskiy-oblik-pidruchnik/> (дата звернення 25.04.2025 р.)
6. Голіков О.І., Миколаєва Н.А. Основи класифікації і методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку *Азимут наукових досліджень: економіка і управління*. 2014. № 1. С. 26–30.
7. Бабарицька В.К., Любіцева О.О. Організація туризму : навчальний посібник К.: РВЦ «Київський університет», 1998. 82 с.
8. Buhalis D. SoCoMo Marketing for Travel and Tourism: empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2015. Vol. 4. № 3. P. 151–161.
9. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія. К.: КНТЕУ, 2006. 537 с.
10. Інновінг в туризмі : монографія. А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.

11. Іванова Т.Л. Домінанти макроекономічних інвестиційно-інноваційних процесів в національній економіці. URL: http://www.economy-confer.com.ua/full_article/887/ (Дата звернення 06.05.2024 р.)
12. Гончарук Я.А. Управління витратами підприємств у сфері послуг *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78. С. 102–108.
13. П(С)БО 16 Витрати: затв. наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. Київ: Мінфін України, 1999.
14. Шмагіна В.В. Рекреація і туризм в системі сучасних пріоритетів соціально-економічного розвитку НАН України. Ін-т проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Одеса, 2000. 70 с.
15. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки. [Електронний ресурс] URL: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1>
16. Федорченко В.К. Уніфіковані технології готельних послуг. К.: Вища школа, 2001. 237 с.
17. Шеремет А.Д. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 380 с.
18. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства : підручник. Київ : Нове знання, 2019. 352 с.
19. Rutherford D. G. Hotel Management and Operations 5th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2011. 544 p.
20. Azmil Munif Mohd Bukhari, Mohd Faiz Hilmi. Challenges and Outcome of Innovative Behavior: A Qualitative Study of Tourism Related Entrepreneurs *Journal of Technology Management & Innovation*. Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, 2012. Volume 7, Issue 2. P. 131-143.
21. Крачило М.П. Основи економічної теорії. К.: Факт, 1997. 382 с.
22. Jones T. A. Professional Management of Housekeeping Operations 5th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2008. 480 p.
23. Hayes D. K. Revenue Management for the Hospitality Industry Hoboken :

John Wiley & Sons, 2011. 512 p.

24. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 162 с.

25. Іванов Ю. Туристична діяльність і оподаткування. Бухгалтерія. 2002. №20/2. 104 с.

26. Іваненко В.В. Туристична галузь на межі тисячоліть. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2002. 196 с.

22. Kaplan R. S. Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance Boston : Harvard Business School Press, 1998. 357 p.

27. Кузьмін О.Є. Економіка підприємства : підручник. 2-ге вид., доп. Львів : «Магнолія 2006», 2021. 400 с.

28. Cooper R. Target Costing and Value Engineering Portland : Productivity Press, 1997. 382 p.

29. Кириленко О.А. Управління витратами в готельному господарстві : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 220 с.

30. Walker J. R. Introduction to Hospitality Management Boston : Pearson, 2017. 704 p.

31. Білоусова С.А. Аналіз ефективності діяльності підприємства: методика та сучасні підходи *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 58–63.

32. Bragg S.M. Cost Reduction Analysis: Tools and Strategies. 2nd ed. Wiley. 2022. 384 p

33. Hjalager A. The Marriage between Welfare Services and Tourism – a Driving Force for Innovation? *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2006. Issue 6(3). P. 7–29.

34. Shank J. K. Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York : Free Press, 1993. 278 p.

35. Atkinson A. A. Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution 6th ed. Harlow : Pearson, 2012. 720 p. Mazaraki A.A., Melnyk N.M., Herasymchuk H.H. (2021). Tourism Business. Kyiv: KNUTE. 460 p.

36. Horngren C.T., Datar S.M., Rajan M.V.. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 16th ed. Pearson Education. 2020. 896 p.
37. Чучук Ю.В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності *Ефективна економіка*. 2014. № 2. С. 58-63.
38. Hayes D. K. Hotel Operations Management 3rd ed. Hoboken : Pearson, 2017. 653 p.
39. Пушкар А.І. Економічний аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 512 с.
40. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства середовища [Електронний ресурс]. URL: <http://buklib.net/books/23995/> (дата звернення 05.05.2024 р.)
41. Horngren C. T. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2018. 912 p.
42. Бойко М. Г. Економіка готельного господарства : підручник Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 560 с.
43. Чаплінський Ю.Б. Модель управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства. Вісн. Чернівець. торг.-екон. ін-ту. 2011. 41. С. 245–251.
44. Михайліченко Г.І. Інноваційні зміни у розвитку світового туристичного продукту. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/bi/2011_6/49-52.pdf (Дата звернення 05.05.2025 р.)
45. Gursoy D., Chi, C.G., Lu L. *The Routledge Handbook of Tourism Impacts: Social and Environmental Perspectives*. Routledge. 2020. 466 p.
46. Hansen D. R. Cost Management: Accounting and Control / D. R. Hansen, M. M. Mowen. 6th ed. Mason : South-Western Cengage Learning, 2012. 896 p.
47. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. 2004. 592 p.
48. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. К. : Атіка, 2006. 264 с.

49. Касич А.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 176-178.
50. Brotherton, B. *Hospitality Management: An Introduction*. 2nd ed. SAGE Publications. 2012. 328 p.
51. Ефективність та успішність менеджменту туризму [Електронний ресурс]. URL: http://pidruchniki.com/11800912/turizm/efektivniy_menedzhment_upravlinnya_oriyentovane_kliyenta (дата звернення 24.04.2025 р.)
52. Управління ефективністю підприємства [Електронний ресурс]. URL: http://pidruchniki.com/80580/ekonomika/upravlinnya_efektivni_styu_pidpriyemstva (дата звернення 20.04.2025 р.)
53. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.
54. Коваленко В. В. Інноваційний потенціал підприємства. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 180 с.
55. Миськів Г.В., Фурсіна О.В. Ефективність діяльності туристичних підприємств України та шляхи її підвищення *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017. Т. 22, вип. 3(56). С. 76-80
56. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. К. : ЦУЛ, Фенікс. 2003. 440 с.
57. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства *Економічний вісник Донбасу*. Сер.: Менеджмент. 2015. вип. № 2 (40). С. 105-109