

Відокремлений структурний підрозділ  
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення харчових технологій та сфери обслуговування  
Циклова комісія харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму

Чорношок Юрій Олександрович

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО  
БІЗНЕСУ**

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
Галузь знань 24 Сфера обслуговування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр  
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»

Науковий керівник:  
Бережна Юлія Геннадіївна,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Харків – 2025

Голова ЦК харчових технологій,  
готельно-ресторанної справи  
та туризму

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ



Костянтин СЕДИХ

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
рішенням циклової комісії харчових  
технологій, готельно-ресторанно  
справи та туризму протокол  
від «11» червня 2025 р. № 11

Гарант освітньої програми,  
кандидат економічних наук, доцент



Юлія БЕРЕЖНА

Нормоконтролер,  
кандидат технічних наук, доцент



Лідія ШУБІНА

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук, доцент



Юлія БЕРЕЖНА

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і  
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач



Юрій ЧОРНОЦОК

Підсумкова оцінка 6/92 (літера/балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Тетяна МІРОШНИЧЕНКО

Відокремлений структурний підрозділ  
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення харчових технологій та сфери обслуговування  
Циклова комісія харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр  
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»

здобувачу освіти групи ГРБ-21 Чернощок Юрію Александровичу

1. Тема роботи: Управління витратами у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Тему затверджено наказом директора від «31» жовтня 2024 р. № 211-О

2. Термін подання завершеної роботи на циклову комісію 31.05.2025р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	13.05.2025 р.
Розділ 1	15.05.2025 р.
Розділ 2	21.05.2025 р.
Розділ 3	24.05.2025 р.
Висновки і список використаних джерел	28.05.2025 р.
Подання на перевірку науковому керівнику	29.05.2025 р.
Нормоконтроль	29.05.2025 р.
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	31.05.2025 р.

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розглянути теоретичні основи управління витратами у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

В другому розділі необхідно провести аналіз системи управління витратами в діючому закладі готельно-ресторанного бізнесу.

В третьому розділі запропонувати шляхи вдосконалення системи управління витратами на підприємстві готель «Місто».

При виконанні роботи необхідно використовувати законодавчу та нормативну базу; сучасну статистичну та наукову інформацію; результати власних досліджень.

Завдання видав

Науковий керівник,

кандидат економічних наук, доцент

 Юлія БЕРЕЖНА

«04» листопада 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач



Юрій ЧОРНОЦОК

«04» листопада 2024 р.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 67 с., 5 рис., 4 табл., 35 джерел.

Об'єкт дослідження – діяльність готелю «Місто» у місті Харків.

Предмет дослідження – процеси управління витратами, їх аналіз, облік, планування та оптимізація в умовах готельно-ресторанного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – готель «Місто», м. Харків.

Мета роботи – вивчити систему управління витратами у сфері готельно-ресторанного бізнесу та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі підприємства.

Методи дослідження – аналіз та узагальнення наукових джерел, системний підхід, фінансово-економічний аналіз, графічне подання інформації, економічне моделювання, прогнозування.

Практична значимість роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління витратами, зниження собівартості, зростання рентабельності та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Розглянуто теоретичні засади управління витратами, проаналізовано фінансові показники готелю «Місто», виявлено недоліки та запропоновано економічно обґрунтовані заходи з їх оптимізації.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** витрати, управління витратами, рентабельність, облік витрат, оптимізація витрат.

## ANNOTATION

Qualification paper: 67 pages, 5 figures, 4 tables, 35 sources.

Object of research – the activities of the hotel “Misto” in Kharkiv.

Subject of research – cost management processes, including their analysis, accounting, planning, and optimization in the context of a hotel and restaurant enterprise.

The enterprise analyzed in the paper – hotel “Misto”, Kharkiv.

The aim of the study – to examine the cost management system in the hotel and restaurant business and to develop practical recommendations for its improvement based on the example of the enterprise.

Research methods – analysis and generalization of scientific sources, systems approach, financial and economic analysis, graphical data presentation, economic modeling, and forecasting.

The practical significance of the work lies in the fact that its results can be used to improve the efficiency of cost management, reduce service costs, increase profitability, and enhance the competitiveness of hospitality enterprises.

The paper examines the theoretical foundations of cost management, analyzes the financial performance of hotel “Misto”, identifies shortcomings, and proposes economically justified measures for optimization.

**KEY WORDS:** costs, cost management, profitability, cost accounting, cost optimization.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	8
1.1 Сутність і класифікація витрат підприємств готельно-ресторанного господарств.....	8
1.2 Сучасні підходи до управління витратами в системі підприємницької діяльності.....	14
1.3 Особливості витрат і методів їх обліку в готельно-ресторанному бізнесі.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ДІЮЧОМУ ЗАКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу.....	25
2.2 Аналіз структури та динаміки витрат підприємства.....	32
2.3 Оцінка ефективності діючої системи управління витратами.....	38
2.4 Виявлення проблем у системі витрат та напрямів їх оптимізації.....	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «МІСТО».....	51
3.1 Пропозиції щодо удосконалення системи обліку та контролю витрат	51
3.2 Розробка заходів щодо зниження витрат та підвищення рентабельності.....	57
3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих рішень.....	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг проблема ефективного управління витратами набуває особливого значення. Підвищення вартості енергоносіїв, сировини, оренди, оплати праці та інших ресурсів змушує підприємства шукати шляхи оптимізації витрат, зберігаючи при цьому високу якість обслуговування. Раціональне управління витратами є ключовим фактором забезпечення фінансової стабільності, рентабельності та конкурентоспроможності готельно-ресторанного закладу. Саме тому дослідження ефективних підходів до обліку, аналізу та регулювання витрат на прикладі готелю «Місто» актуальним і має значну практичну цінність.

Метою дослідження є вивчення системи управління витратами у сфері готельно-ресторанного бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі готелю «Місто» м. Харків.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні аспекти витрат та підходи до їх управління;
- дати характеристику господарської діяльності обраного підприємства;
- дослідити структуру, динаміку та чинники формування витрат;
- оцінити ефективність діючої системи управління витратами;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління витратами та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Об'єктом дослідження є діяльність готелю «Місто в місті Харків».

*Предметом* дослідження є процеси управління витратами, їх аналіз, облік, планування та оптимізація в умовах конкретного підприємства.

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких: теоретичний аналіз і узагальнення наукових джерел, системний підхід, методи фінансово-економічного аналізу, порівняння, графічне зображення інформації, методи економічного моделювання та прогнозування.

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові документи України, статистичні звіти, фінансова звітність обраного підприємства, внутрішня управлінська документація, наукові та навчально-методичні праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, публікації в галузевих

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління витратами. У другому аналізується діяльність готелю «Місто та стан управління витратами. У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення системи управління витратами з обґрунтуванням їх ефективності.

Структура роботи побудована відповідно до мети та завдань дослідження і логічно поєднує теоретичний та прикладний підходи.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Сутність і класифікація витрат підприємств готельно-ресторанного господарства

У системі управління підприємствами готельно-ресторанного господарства облік витрат виконує функцію не лише фіксації витрачених ресурсів, а й трансформації даних у комплексну інформаційну основу для аналітичного моделювання. Витрати, у своїй суті, відображають кількісно-якісну характеристику спожитих факторів виробництва та експлуатаційної діяльності, що реалізуються у вартості наданих послуг або виготовленої продукції. Структура витрат виконує роль відображення логіки трансформації вхідних ресурсів у кінцеву послугу, забезпечуючи зв'язок між операційною реальністю та стратегічною проектністю підприємства. У закладах готельно-ресторанного типу витратна модель охоплює багатовимірне поле: від прямих статей, що безпосередньо формують собівартість (закупівля харчової сировини, витрати на енергоресурси, заробітна плата виробничого персоналу), до супровідних, адміністративних та комерційних витрат, які не мають прямого зв'язку з обсягом реалізованих послуг, але опосередковано впливають на ефективність усієї бізнес-моделі. У межах управлінського аналізу доцільним є вичленення функціональних блоків витрат з урахуванням їхнього призначення, впливу на змінність витратної структури та здатності трансформуватися під впливом операційних або стратегічних рішень [14, с. 85].

Інституційна специфіка підприємств готельно-ресторанного господарства зумовлює необхідність мультिवимірного підходу до класифікації витрат. Основою для аналітичного групування виступає економічна природа витрат, яка дозволяє розділити їх на прямі та непрямі. Прямі витрати чітко ідентифікуються з конкретним видом продукції або послуг - це витрати, які безпосередньо залучаються у процес створення послуги: продукти харчування, фонд оплати

праці кухарів, технологічна енергія. Непрямі витрати мають спільний характер і розподіляються між кількома об'єктами калькуляції, вони охоплюють витрати на обслуговування приміщень, амортизацію устаткування, обслуговування адміністрації тощо. Таке розділення дозволяє побудувати обґрунтовану модель калькулювання собівартості, що враховує як фізичні атрибути ресурсного споживання, так і структуру загального управлінського контексту. Додатковим вектором аналізу є поділ витрат на змінні та постійні - змінні прямо залежать від обсягу наданих послуг (закупівля сировини, оплата погодинної праці), тоді як постійні зберігають стабільність при зміні обсягів виробничої діяльності (оренда, амортизація, адміністративні витрати). Такий підхід дозволяє моделювати поведінку витрат у короткостроковому періоді, створюючи передумови для побудови операційних бюджетів та сценарних моделей оптимізації [6, с. 33].

Структура витрат підприємств готельно-ресторанного бізнесу не може бути уніфікованою, оскільки залежить від формату підприємства, цінової політики, рівня сервісу, обраної стратегії позиціонування та характеристик попиту. Наприклад, у ресторані класу *fine dining* частка витрат на персонал і продукти високої якості буде суттєво вищою, ніж у форматі *fast food*, де домінують стандартизовані процеси з високим ступенем автоматизації. У готелях преміального сегмента суттєву частину структури витрат займають витрати на утримання інфраструктури (басейни, спа-зони, конференц-зали), а також оплата праці персоналу з високим рівнем кваліфікації. Водночас у хостелах або бюджетних готелях витратна модель є лінійнішою, з концентрацією на операційній собівартості базових послуг. З точки зору аналітичної практики, це означає, що розрахунок витратної структури має враховувати не лише абсолютні суми, а й співвідношення між категоріями витрат у динаміці, з урахуванням сезонних коливань, маркетингових акцій, змін у ланцюгах постачання та ціновій еластичності попиту.

Витрати можуть також групуватися за функціональною ознакою: виробничі (операційні) та невиробничі (периферійні) витрати. Виробничі

витрати безпосередньо формують послугу - до них належать витрати на закупівлю сировини, воду, електроенергію, приготування їжі, обслуговування номерного фонду. Невиробничі - охоплюють витрати на адміністрацію, бухгалтерський супровід, просування бренду, страхування, аудит, комунікації, що не беруть безпосередньої участі у формуванні сервісу, але забезпечують його організаційне відтворення. Такий поділ є підґрунтям для формування центрів відповідальності, бюджетування за підрозділами, а також розробки фінансових індикаторів ефективності (наприклад, частка змінних витрат у загальній структурі або співвідношення між прямими та непрямими витратами). У цьому аспекті особливого значення набуває аналіз витрат на персонал, оскільки готельно-ресторанна сфера характеризується високим ступенем трудомісткості послуг, і зміна моделі оплати праці безпосередньо впливає на маржинальність операцій [17, с. 7].

З огляду на циклічність роботи підприємств галузі, актуальним є також аналіз витрат у розрізі періодів і подій. Ресторанно-готельний бізнес має виражений сезонний характер, який накладає відбиток на витратну модель: у періоди високого сезону збільшуються витрати на персонал (надурочні, тимчасові працівники), сировину (через зростання обсягу замовлень), логістику та утилізацію. Водночас у міжсезоння переважають постійні витрати, які не компенсуються доходами, тому акцент зміщується на контроль ліквідності та оптимізацію резервів. Саме в такі періоди формується критичне середовище для ухвалення управлінських рішень: чи варто скорочувати виробничі витрати, чи інвестувати в оновлення меню, чи реалізовувати стратегії зміни цільової аудиторії. Таким чином, витрати виступають не лише фінансовим індикатором, а й тригером адаптивності підприємства до ринкової мінливості.

В умовах діджиталізації бізнесу підвищується значущість непрямих витрат, пов'язаних із впровадженням технологічних рішень: CRM-систем, електронного бронювання, аналітики поведінки клієнтів. Хоча такі інвестиції не мають прямої кореляції з обсягами реалізації, вони формують нову конфігурацію клієнтського досвіду та підвищують рівень лояльності, що в довгостроковій

перспективі трансформується у зростання дохідності. До цього блоку варто також віднести витрати на контентний маркетинг, соціальні платформи, взаємодію з сервісами доставки - кожна з цих статей є елементом складного ланцюга створення цінності. У поєднанні з класичними витратами на утримання приміщень, ремонт, страхування, технологічне оновлення, цифрові інвестиції модифікують традиційну модель обліку витрат, ускладнюючи процеси обліку, але водночас відкриваючи нові горизонти для стратегічної аналітики [8, с. 36].

Для поглиблення розуміння витратної структури доцільним є також використання аналітичної категорії «релевантні витрати». Цей підхід дозволяє виокремити ті витрати, які змінюються залежно від прийнятого управлінського рішення. Наприклад, при оцінці доцільності відкриття нового ресторанного залу релевантними будуть лише ті витрати, які виникнуть або зміняться внаслідок такого рішення - додаткові закупівлі, нові працівники, енергоспоживання. Усі решта, як-от оренда вже наявного приміщення чи зарплата менеджменту, у цьому контексті не релевантні. Такий підхід дозволяє ухвалювати рішення на основі конкретного впливу змін на грошові потоки, а не загальної бухгалтерської картини. В аналітичній практиці підприємств HoReCa сегмента такий підхід часто поєднується з калькулюванням за змінними витратами та визначенням точки беззбитковості - елементами, що дозволяють точно розрахувати обсяг реалізації, необхідний для покриття всіх витрат, і перейти до фази прибутковості.

Особливої складності набуває ідентифікація прихованих витрат, які не завжди фіксуються в облікових регістрах, але мають значний вплив на рентабельність. Ідеться про втрати сировини через неправильне зберігання, неефективну логістику, повторне приготування замовлень через помилки персоналу, час простою обладнання, низьку ефективність розподілу змін. Виявлення таких витрат вимагає побудови інтегрованої системи внутрішнього контролю, аналітики на основі ключових показників ефективності (KPI), а також регулярного аудиту операційних процесів. У цьому контексті класифікація витрат доповнюється розділенням на контрольовані та неконтрольовані: перші піддаються регуляції з боку менеджменту, другі залежать від зовнішніх факторів

(коливання цін на енергоносії, нормативне регулювання). Така типологізація є основою побудови системи делегування відповідальності та створення механізмів мотивації менеджерів середньої ланки через прив'язку до витратної ефективності [4, с. 6].

Фінансові рішення у сфері готельно-ресторанного бізнесу значною мірою формуються саме на базі витратної структури, яка слугує точкою входу для стратегічного планування, інвестиційного аналізу, бюджетування та управління прибутковістю. При розробці цінової політики підприємства враховують не лише прямі витрати на послугу, а й пропорцію загальногосподарських і адміністративних витрат, які розподіляються за обраною методикою - чи то за прямими ознаками, чи на основі обсягу реалізації, чи коефіцієнтів інтенсивності використання ресурсів. Така модель уможливорює адаптивне ціноутворення, коли заклад коригує вартість послуг з урахуванням сезонної завантаженості, конкуренції, собівартості та цільової рентабельності. На цій основі формуються алгоритми аналізу прибутковості окремих напрямів діяльності - кухні, бару, кейтерингу, номерного фонду - з виведенням пріоритетних напрямів для масштабування або оптимізації. Витрати, таким чином, виступають не просто категорією бухгалтерського обліку, а універсальною матрицею керованості бізнесом.

Розширення системи обліку витрат шляхом запровадження моделі калькулювання на основі діяльності (activity-based costing) дозволяє переосмислити всю логіку управлінського аналізу в ресторанно-готельному бізнесі, оскільки переводить облік зі статичного формату на динамічну платформу аналізу діяльності як джерела витрат. У традиційній моделі витрати закріплюються за об'єктами (стравами, номерами, послугами), тоді як у ABC-підході вони прив'язуються до операцій - дій, що породжують витрати, таких як приготування страви, доставка продуктів, прибирання номеру, ведення замовлення, обробка скарги. Кожна з цих операцій є носієм витратної інтенсивності, і чим більше вона використовується, тим більше витрат акумулюється. Для прикладу, якщо страву потребує складного етапу декору,

додаткового енергоспоживання, участі кількох працівників, то вона спричиняє вищий витратний індекс, ніж проста технічно стандартизована позиція меню. ABC-модель уможлиблює відстеження витрат на рівні мікродій, перетворюючи аналітику на інструмент діагностики не лише фінансового, а й технологічного стану підприємства. У готелях це дозволяє виявити, які послуги - наприклад, прання рушників чи трансфери - є витратними, але некомпенсованими доходом, або навпаки, які прості дії створюють додану вартість з мінімальними витратами. Така система створює підґрунтя для розробки тарифної сітки, що відповідає реальній інтенсивності витрачання ресурсів, а не лише ринковим орієнтирам. Вона також дозволяє виявляти внутрішньоопроцесні нераціональності, наприклад, дублювання дій, незбалансоване навантаження на персонал або приховані втрати часу. Усе це трансформує витрати з пасивної інформації у форму дії - підприємство отримує змогу не просто обліковувати витрати, а формувати нові сценарії поведінки, підвищуючи продуктивність і скорочуючи зони неповернення ресурсів [11, с. 13].

Ще однією площиною аналітичного осмислення витрат є маржинальний підхід, який дозволяє розглядати витрати крізь призму внеску в покриття постійних витрат і створення прибутку. У межах цього підходу витрати поділяються на ті, що змінюються разом із обсягом реалізації, та ті, що залишаються незмінними, й головна увага зосереджується на визначенні так званого маржинального доходу, тобто різниці між ціною реалізації послуги і змінними витратами на її надання. Цей індикатор є основою для обчислення точки беззбитковості - критичної межі, після якої кожна додаткова одиниця реалізації приносить чистий прибуток. У ресторанному бізнесі маржинальний аналіз дозволяє порівнювати прибутковість різних страв або напрямів меню, враховуючи не лише вартість сировини, а й тривалість приготування, участь персоналу, складність логістики. У готельній сфері це дає змогу порівняти номери різного типу, послуги додаткового сервісу - такі як сніданки, прокат авто, відвідування спа - і оцінити їхню реальну маржинальність. На відміну від традиційного бухгалтерського обліку, маржинальний аналіз не розмиває витрати

в загальних сумах, а робить їх функціонально релевантними до конкретної дії чи операції. Це дозволяє підприємству розробити цінову політику, яка не орієнтується лише на конкуренцію, а виходить із внутрішньої економіки послуги: ті позиції, що мають високий маржинальний дохід, підлягають пріоритетному просуванню, тоді як низькомаржинальні - перегляду або видаленню. Така логіка трансформує комерційну стратегію з агрегації доходів у фокус на структуру прибутку, що в умовах жорсткої конкуренції ринку гостинності є вирішальним для забезпечення стабільності та здатності до реінвестування.

## 1.2. Сучасні підходи до управління витратами в системі підприємницької діяльності

В сучасному підприємницькому середовищі, де економічна турбулентність і конкурентні коливання зумовлюють постійну адаптацію до нових умов, підходи до управління витратами вже давно вийшли за межі суто бухгалтерського обліку й перетворилися на динамічний інструмент стратегічної трансформації внутрішніх процесів. Сутність нової парадигми витратного менеджменту полягає не у банальному зменшенні бюджетних лімітів чи скороченні операційних витрат, а у системному перегляді логіки формування витрат на всіх етапах виробничо-комерційної активності. Принципова зміна акцентів - у прагненні підприємств не до економії як самоцілі, а до підвищення економічної щільності кожного витраченого ресурсу через переосмислення його функціонального внеску в створення кінцевої цінності для споживача. Цей підхід охоплює багаторівневу систему дій, яка включає в себе трансформацію закупівельної політики, інтеграцію цифрових технологій у процеси обліку та логістики, переорієнтацію на довгострокове планування й економічне прогнозування із залученням потужних інструментів *cost engineering*. Суттєве значення в новій архітектоніці управління витратами набуває рефлексія над самою природою витрат: акцент переходить із формального контролю на глибоке розуміння причинно-наслідкових ланцюгів між витратами й результатами [10].

На перетині стратегічного бачення й операційного менеджменту постає підхід до витрат як до потоку економічних енергій, які потрібно спрямовувати не через урізання, а через конструктивну трансформацію. При цьому дедалі ширше застосовуються адаптивні фінансові практики, які базуються на мультифакторному аналізі економічного середовища. У цьому контексті провідні компанії дедалі активніше вбудовують у свою діяльність принципи гнучкого бюджетування, вартісної сегментації клієнтів, agile-методи оцінювання доцільності ресурсного навантаження на бізнес-одиниці. Стратегії витрат трансформуються в інтелектуальні платформи, які виявляють і нейтралізують неочевидні джерела неефективності, а також дозволяють проектувати моделі бізнесу з підвищеним коефіцієнтом прибутковості на одиницю вкладеного ресурсу. Приміром, замість скорочення витрат на персонал або сировину підприємства обирають моделі інтегрованих постачальних ланцюгів із паралельною автоматизацією циклів прийняття рішень - що дозволяє не просто заощадити, а й посилити стійкість до коливань кон'юнктури.

Одним із найбільш змістовних підходів до сучасного витратного менеджменту є система обліку витрат на основі діяльності (Activity-Based Costing, ABC), яка дозволяє позбутися спотвореного бачення вартості товару чи послуги через надмірну узагальненість традиційних калькуляцій. Методика ABC ґрунтується на аналізі конкретних бізнес-процесів, які споживають ресурси, і на зіставленні цих процесів із фінальним продуктом. Це відкриває шлях до динамічного розподілу витрат не за структурними підрозділами чи бухгалтерськими статтями, а за функціональними драйверами вартості. Такий підхід сприяє точнішому позиціонуванню товарів, зниженню маржинальних витрат, виявленню неефективних сервісів або департаментів, що не створюють доданої вартості, але генерують витрати. У межах ABC витрати набувають не лише кількісного, а й якісного виміру, що дозволяє менеджменту переорієнтувати бюджетування на основі аналітики реальних операційних циклів, а не планових нормативів [3, с. 8].

Реалізація адаптивної політики управління витратами передбачає глибоку

взаємодію між фінансовими аналітиками, операційними менеджерами та цифровими архітекторами. Саме на стику цих компетенцій формується новий рівень стратегічного контролю витрат - з урахуванням не лише фактичного споживання ресурсів, а й їхньої часової, логістичної й енергетичної вартості. Тут особливого значення набувають вартісно-орієнтовані моделі бізнес-процесів (Value Stream Mapping), які демонструють, які саме етапи ланцюга створення цінності є надлишковими або неефективними. На цій основі формуються нові шаблони операційної ефективності, де економія ресурсів відбувається не через «ущільнення» функцій, а через інтелектуальну переінтеграцію процедур. Цифровізація таких моделей дає змогу створювати динамічні дашборди витрат, що оновлюються в реальному часі, завдяки чому управлінські рішення ґрунтуються на фактичній продуктивності кожної одиниці вартості.

Складовим елементом нової системи управління витратами є також концепція Total Cost of Ownership (TCO), яка дозволяє оцінити витрати не лише у моменті придбання ресурсу, а й у межах його життєвого циклу. Це принципово змінює фокус уваги з короткострокової економії на довгострокову вигідність рішень. Наприклад, придбання дорожчого обладнання з нижчими експлуатаційними витратами може мати вищу економічну доцільність порівняно з дешевшим аналогом, який потребуватиме частого ремонту або матиме нижчий ККД. У такий спосіб витрати починають мислитися у часовій площині, де кожен крок сьогодення має відлуння у витратному ландшафті майбутнього. Врахування таких факторів потребує залучення сценарного моделювання та економетричних прогнозів, що вбудовуються у загальну архітектуру системи управління [13, с. 5].

Одночасно формується тенденція до переходу від статичної моделі контролю витрат до гнучкої, інтерактивної системи cost management, яка інтегрує у себе інструменти когнітивної аналітики, машинного навчання й імітаційного моделювання. Такі підходи дозволяють не лише ідентифікувати «вузькі місця» у структурі витрат, а й прогнозувати динаміку їх зміни в залежності від внутрішніх або зовнішніх факторів. Приміром, система на основі штучного інтелекту може передбачити збільшення витрат на енергетику у зв'язку з геополітичними

зрушеннями та автоматично перебудувати модель виробничого планування з урахуванням нової логістики. У цьому розумінні управління витратами перетворюється на живу мережу взаємопов'язаних сигналів, де кожен параметр - це частина ширшої економічної картини, а не ізольована змінна.

Особливу динаміку набуває управління витратами в умовах цифрової трансформації, коли бізнес-моделі активно змінюються, з'являються нові канали комунікації, цифрові продукти, а межі між галузями розмиваються. У таких умовах традиційні класифікації витрат часто втрачають актуальність. Постає потреба в реінжинірингу самого поняття витрат, з урахуванням інтелектуальних активів, вартості часу впровадження інновацій, ризику втрати конкурентних переваг та інших метаекономічних категорій. Управління витратами перестає бути лише бухгалтерською процедурою - це перетворюється на концептуальний інструмент позиціонування підприємства у глобальному економічному просторі. Фінансова логіка витрат зливається з маркетинговою, стратегічною й інноваційною - створюючи цілісну модель, де кожен ресурс оцінюється не ізольовано, а як носій потенціалу майбутнього доходу [12, с. 40].

Така еволюція підходів до витрат висуває нові вимоги до корпоративної культури: зростає потреба в прозорості процесів, у відкритій комунікації між департаментами, у розвитку навичок фінансової грамотності серед нефінансових працівників. Це сприяє формуванню єдиного економічного поля всередині організації, де всі учасники процесу володіють базовими уявленнями про витратні механізми й можуть діяти скоординовано в межах загальної стратегії. Також поступово впроваджуються методи візуалізації витрат через інтерактивні аналітичні платформи, де можна відстежити не лише фактичні цифри, а й тенденції, ризики та зони потенційного зростання. Це відкриває нові горизонти для управлінського контролю, де фокус зміщується з постфактум-аналізу до превентивного управління витратами на основі глибокої аналітики.

У динамічному полі підприємницької діяльності, де ступінь невизначеності постійно зростає, а циклічні й структурні трансформації ринкової кон'юнктури пришвидшуються, ефективне управління витратами набуває нового

значення - воно перестає бути реактивним інструментом обліку й набуває характеру стратегічної адаптивності. У таких умовах вартісне управління трансформується в синергічний механізм, що пронизує всі рівні управлінської вертикалі та горизонтальної координації між функціональними одиницями підприємства. Його завдання полягає не в фіксації витратних показників як результату операційної активності, а в активному формуванні витратної архітектури підприємства як засобу забезпечення гнучкої відповіді на зовнішні й внутрішні збурення. Такий підхід охоплює не лише перегляд фінансових норм, а й побудову нової економічної логіки, у якій витрати розглядаються як носії структурної інформації про стан бізнес-процесів, динаміку споживчого попиту, адаптивність логістичних ланцюгів і потужність цифрових технологій у забезпеченні реального часу для управлінських рішень. Кожна витратна одиниця в цьому випадку виконує функцію тригера для зміни архітектури обслуговування або реструктуризації каналів створення цінності. У результаті управління витратами набуває характеристик гетерохронності - постійної переоцінки ефективності у реальному масштабі часу з урахуванням множинності економічних сценаріїв [9, с. 85].

У межах системи інтегрованого витратного контролю особливого значення набуває впровадження метрик продуктивності, які ґрунтуються на вартісно-орієнтованих КРІ. Вони дозволяють не лише оцінювати ефективність витрат у контексті досягнення запланованих результатів, а й трансформувати саму модель оперативного управління. Такі показники, як витрати на одиницю корисного результату, відносна ефективність ресурсоемних функцій, мультифакторний індекс витратної гнучкості - стають інструментами не просто вимірювання, а цифрової навігації в управлінському середовищі. Використання вартісно-орієнтованих КРІ передбачає формування внутрішніх benchmark-орієнтирів, які дозволяють моделювати поведінку підприємства в умовах стресових сценаріїв. Ці КРІ не обмежуються фінансовими індикаторами, а проникають у сферу операційної логіки, охоплюючи час циклів, інтенсивність використання інфраструктурних елементів, варіабельність споживчого навантаження на окремі

сервіси. Така структура дозволяє здійснювати діагностику ефективності у динаміці, зіставляючи витратні потоки з реальною поведінкою зовнішнього середовища, зокрема з асиметричними змінами у структурі попиту або коливаннями постачальних ринків. У цьому контексті витрати перестають бути постфактумною інформацією - вони трансформуються в активне інформаційне середовище, що забезпечує передбачувану реакцію на економічні флуктуації [15, с. 4].

Вбудоване вартісне управління передбачає перегляд філософії бюджетування: замість традиційного, ригідного планування за принципом лінійної інерції дедалі активніше застосовується гнучке бюджетування на основі адаптивного сценарного аналізу. Така модель передбачає не жорстко зафіксовані ліміти, а змінні вартісні поля, які налаштовуються відповідно до змін в операційному середовищі. Застосування *rolling budgeting* забезпечує високу частоту оновлення бюджетних меж, що дозволяє бізнесу уникати ситуацій витратної інерції, коли фактичні показники давно розходяться з плановими, а управлінські рішення продовжують прийматися на основі застарілих даних. Паралельно розвивається система *zero-based budgeting*, у якій кожен витратний запит проходить процедуру повного обґрунтування - з урахуванням не лише економічної доцільності, а й стратегічної релевантності. Така система вимагає значних інтелектуальних і цифрових ресурсів, однак дозволяє суттєво підвищити вартісну щільність бюджетних процесів, мінімізуючи ризики фінансових втрат унаслідок неефективних рішень.

### 1.3. Особливості витрат і методів їх обліку в готельно-ресторанному бізнесі

Фінансова модель готельно-ресторанного бізнесу тримається на багатовекторній системі витрат, кожен елемент якої не лише формує собівартість послуг, а й відображає специфіку функціонального середовища HoReCa. У цій галузі домінує одночасне переплетення різних сервісних сегментів, які потребують індивідуалізованого підходу до аналітики витрат: гастрономічний

блок, готельна частина, організація заходів, кейтерингові послуги, санітарно-гігієнічні процедури, SPA-зони, конференц-холи, трансфери, супровід туристичних груп [7, с. 17].

Через це структурування витрат здійснюється не лише за елементами чи економічними функціями, а й за напрямками, центрами фінансової відповідальності та операційною природою послуги. Для прикладу, гастрономічна складова включає прямі витрати на продукти, напої, напівфабрикати, спеції, енергоресурси для приготування, оплату праці кухарів, амортизацію обладнання, логістичні витрати на доставку сировини. Водночас готельний блок потребує обліку вартості прибирання, зміни постелі, амортизації меблів, енергозабезпечення номерів, зарплати персоналу ресепшн, витрат на бронювання, обслуговування ліфтів, систем відеонагляду й охорони. Гнучкість формування вартості послуги спричинена великою варіативністю типових продуктів і високою залежністю від динаміки попиту, що змінюється з урахуванням сезонних коливань, святкових періодів, масових подій і навіть погодних умов. Сезонна еластичність призводить до того, що навантаження на постійні витрати у міжсезоння зростає, а переміщення змінних витрат по окремих підрозділах набуває стратегічного значення для збереження прибутковості.

Центральною характеристикою витрат у системі HoReCa є їх диверсифікованість за каналами генерації: кожна операційна одиниця функціонує як окремий центр витрат і прибутку, що потребує децентралізованого облікового підходу з елементами управлінського обліку на основі калькулювання за замовленням, процесом чи діяльністю. Це означає, що, скажімо, при обслуговуванні весільного банкету одночасно активуються витрати декількох типів: продуктові (по кожній страві), персональні (з урахуванням кількості офіціантів, кухарів, адміністраторів), технічні (обладнання, сервірування), орендні (якщо зал орендується), медіа- та рекламні (при просуванні заходу), логістичні (доставка кейтерингу, виїзне обслуговування). Така комплексність неможлива без інтеграції методик обліку на базі комбінованих калькуляцій -

стандарт-костингу, direct costing, калькулювання змінних і умовно-постійних витрат, а також методів, заснованих на ABC-моделі (activity-based costing). Стратегічною метою такого обліку є не лише обчислення собівартості, а й розподіл витрат за напрямками, які справді формують споживчу вартість продукту. Тому для досягнення фінансової точності доводиться деталізувати витрати не лише на рівні технологічних процесів (приготування їжі, прибирання, обслуговування номеру), а й на рівні так званих «точок контакту» - моментів взаємодії клієнта з сервісом, де формується його досвід і враження [5, с. 33].

Значну складність становить розмежування витрат між постійними, умовно-змінними та змінними, з огляду на функціональну динаміку. Постійні витрати - оренда, охорона, інженерні служби, страхування - у пікові періоди розчиняються у зростанні виручки, однак у міжсезоння створюють навантаження на операційний дохід. Змінні витрати, зокрема на продукти, енергію, сервіс, підлягають безперервному контролю й оптимізації. Але проміжна категорія - умовно-змінні витрати - стає проблемною для обліку: до неї належать витрати, які проявляються залежно від інтенсивності навантаження, але не змінюються пропорційно до кількості клієнтів. Це, зокрема, витрати на фонову музику, часткове опалення зон відпочинку, витрати на лояльність клієнтів (знижки, бонуси), часткову зайнятість персоналу у режимі чергування. Їхній вплив на фінансову модель потребує сценарного моделювання, і саме тут вмикаються інструменти гнучкого бюджетування. Бюджети в HoReCa є не жорсткою конструкцією, а системою реагування - щотижневе коригування статей витрат, адаптація закупівель до бронювання, автоматизовані перерахунки норми споживання інгредієнтів відповідно до кількості гостей.

Принципово вагому площину в системі обліку витрат у HoReCa займають витрати, пов'язані з забезпеченням сервісної якості та стандартів гостинності. До них належать витрати на навчання персоналу, сертифікацію, формування стандартів обслуговування, декорування приміщень згідно з брендбуком, дотримання етикету та корпоративної культури. У багатьох випадках вони не є безпосередньо пов'язаними із собівартістю страв чи номеру, однак створюють

базу для преміального ціноутворення. Високий рівень клієнтського досвіду стає не лише маркетинговою перевагою, а й умовою формування довгострокових фінансових потоків через повторні візити, рекомендації, онлайн-рейтинг. Через це менеджери витрат у HoReCa мають не лише розраховувати вартість сервісу, а й інвестувати у «нематеріальні» витрати - атмосферу, репутацію, персоналізацію обслуговування. Це накладає додаткові вимоги на управлінський облік, який має виводити метрики споживчої лояльності у фінансові показники.

Особливу увагу приділяють також сезонній асиметрії у структурі витрат. Для регіональних готелів і туристичних зон літо та святкові періоди формують до 70 % річної виручки, тому витрати зосереджуються на підготовці до піку: закупівля обладнання, набір тимчасового персоналу, інтенсивне просування в цифрових каналах, запуск тимчасових меню, розробка розважальних програм. Водночас зимовий період супроводжується падінням завантаження і, відповідно, консервацією частини активів, реструктуризацією витрат, частковим переведенням працівників у гнучкий графік. Тому методика обліку передбачає формування сезонних бюджетів з урахуванням кумулятивного ефекту: витрати в низький сезон можуть бути частково розподілені на високий, щоби забезпечити збалансованість у середньорічному розрізі. До того ж, у закладах типу all-inclusive чи концептуальних butik-готелів виникає необхідність у деталізації витрат за кожною послугою, навіть якщо клієнт її не окремо оплачує - для внутрішньої оцінки ефективності роботи підрозділів і прийняття інвестиційних рішень щодо подальшого розвитку [16, с. 18].

У методології управлінського обліку в HoReCa усе частіше застосовують інструменти автоматизації: POS-системи інтегруються з ERP, що дає змогу не лише фіксувати продажі, а й автоматично формувати звіти за витратами, обліковими залишками, маржинальністю позицій меню. У ресторанах використовують food-cost-аналітику, яка в режимі реального часу показує, яка страва є економічно вигідною, яка потребує корекції рецептури, де спостерігається перевитрата. У готелях аналогічно діє room-cost-аналітика, що дозволяє не лише розраховувати собівартість номеру, а й обґрунтовувати

доцільність його модернізації, оптимізувати співвідношення між середнім доходом на номер (ADR) та рівнем завантаження. Інформаційні системи синхронізуються з даними бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, що дозволяє не лише отримувати звіти, а й проєктувати фінансову модель на перспективу, включно з cash-flow-прогнозуванням, break-even-аналітикою та сценаріями гнучкого реагування на зміни кон'юнктури.

Вартісна структура витрат у HoReCa не є сталою категорією, вона постійно трансформується під впливом змін у технологіях обслуговування, маркетингових трендах, поведінкових патернах клієнтів. У цьому бізнесі дуже швидко зростає значення витрат на цифровізацію: CRM-системи, онлайн-бронювання, чат-боти, програми лояльності, таргетингова реклама, інтеграція з соціальними мережами. Ці витрати раніше вважалися додатковими, тепер - це ядро стратегії залучення клієнта. Аналогічно зростає частка витрат на екологізацію: енергозберігаюче обладнання, сортування відходів, органічні продукти, повторне використання ресурсів. Готельно-ресторанний бізнес стає лабораторією для тестування сталих моделей споживання, що потребує трансформації облікових процедур: виникає потреба у так званому обліку ESG-витрат - на екологічну, соціальну та етичну відповідальність бізнесу. Така класифікація доповнює традиційні бухгалтерські інструменти і виводить облік витрат за межі класичного калькулювання.

Організація обліку витрат у готельно-ресторанній індустрії вимагає багаторівневої гнучкості, що зумовлено як структурною варіативністю надаваних послуг, так і нормативною різноманітністю процесів, які об'єднуються у межах одного об'єкта управління. Поєднання гастрономічного, готельного, івентного, логістичного, рекреаційного й комунікаційного компонентів зумовлює необхідність паралельного застосування різних облікових моделей, оскільки спроба уніфікації породжує спотворення даних, втрату фінансової прозорості та підвищення ризику прийняття нераціональних управлінських рішень. У межах такої мультикомпонентної операційної структури використання нормативного підходу до калькуляції витрат виправдане для готельного сегмента, де стандартизованість послуги проживання дозволяє зафіксувати стабільні витрати

на прибирання, зміну білизни, енергоспоживання, амортизацію інфраструктури, комунальне навантаження та оплату праці [11, с. 13].

Цей метод забезпечує сталий рівень облікової дисципліни і придатний до масштабування в умовах одноманітних процедур обслуговування гостей. Водночас у ресторанному блоці така уніфікація наштовхується на бар'єр рецептурної мінливості, коливання вартості сировини, нестійкість закупівельних цін, сезонність інгредієнтів і творчий характер формування страв

У системі калькулювання витрат ресторанів на основі позамовного методу домінують елементи оперативного контролю й адаптивної стандартизації, де food-cost і beverage-cost розглядаються не лише як індикатори маржинальності, а як інструменти регуляції технологічного ланцюга. Облік на рівні замовлення дозволяє ідентифікувати кожен продукт, фіксувати відхилення від рецептурної карти, враховувати зміну сировинного складу внаслідок дефіциту або сезонного подорожчання, аналізувати вплив кулінарної техніки на собівартість. При цьому гнучкість обліку підсилюється інтеграцією з касовими системами, які одразу формують специфікації, віднімають інгредієнти зі складу, оцінюють норму виходу, втрати, залишки й контроль технологічної карти. У випадку спеціальних замовлень, коли стандартні рецептури не застосовуються, система переходить у режим калькулювання з нуля, базуючись на актуальній закупівельній вартості, витратах часу персоналу, оренді техніки чи посуду, транспортуванні, декораціях, музичному супроводі, вартісній оцінці творчого елементу (дизайну страви, авторських прийомів). У цьому контексті межа між витратами прямими й непрямими розмивається - усе залежить від типу заходу, статусу клієнта, складності виконання. Саме тому позамовне калькулювання у ресторанах HoReCa не є лише технічним інструментом, а трансформується в елемент сервісної індивідуалізації й джерело стратегічного аналізу ефективності.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ДІЮЧОМУ ЗАКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Готель „Місто“» - суб'єкт господарювання, що функціонує у сфері готельно-ресторанного сервісу на засадах загальної системи оподаткування, із закріпленим статутним капіталом у розмірі 62 650 гривень. Його адреса - місто Харків, вулиця Клочківська, будинок 190а, що географічно розміщується у зоні з підвищеним ризиком ведення бойових дій, що безпосередньо впливає на стійкість операційної діяльності та рентабельність бізнес-моделі [45, с. 79].



Рис. 2.1 Зовнішній вигляд готелю

Типова організаційна структура підприємства побудована на функціонально-ієрархічному принципі, де вищу управлінську ланку становить директор, Борисенко Микола Євгенійович, наділений повноваженнями здійснювати дії від імені юридичної особи без обмежень. Такий підхід до управління засвідчує централізацію стратегічних і фінансових рішень, що характерно для малих і середніх підприємств із вузькоспеціалізованим портфелем послуг. Готель здійснює основну діяльність за кодом КВЕД 55.10.0 -

діяльність готелів, що включає надання короткострокового проживання, обслуговування клієнтів, а також створення умов для відпочинку та транзитного перебування. Водночас наявність зареєстрованих супутніх видів діяльності, як-от будівництво будівель, управління нерухомістю, проведення маркетингових досліджень і надання рекламних послуг, засвідчує спробу диверсифікувати джерела прибутку та адаптуватися до кон'юнктурних змін ринку. Це також відкриває потенціал до створення мультифункціонального готельно-ділового кластера в межах окремої комерційної локації.

У кадровій структурі підприємства чітко простежується концентрація власницьких прав: статутний капітал поділений порівну між двома засновниками - Нечипоренком Сергієм Олександровичем та Артикуленко Інною Петрівною, кожен з яких володіє 31 325 гривнями, що становить по 50% у структурі часток. Відсутність диспропорцій у власницькому впливі створює умови для рівноцінного стратегічного впливу обох сторін, проте це водночас може спричинити ситуації корпоративного пату в разі розбіжностей у прийнятті ключових рішень. На момент останнього оновлення інформації, компанія має статус «припинено», що свідчить про зупинення її економічної активності, ймовірно, під впливом зовнішньополітичних або внутрішньоринкових чинників. Водночас у період повноцінного функціонування готель реалізує типову модель організації готельного обслуговування, що включає адміністративний блок, господарсько-експлуатаційний сектор, відділ бронювання та ресепшн, блок з обслуговування номерного фонду та інколи - ресторанний модуль, якщо такий присутній у межах закладу. Досвід впровадження багатовекторних напрямів діяльності дозволяє оцінити його як потенційно масштабований бізнес із можливістю подальшої трансформації у формати апарт-готелів, бізнес-центрів чи спеціалізованих комплексів для релокованого персоналу [33, с. 7].

Матеріально-технічна база готелю «Місто» формується навколо основних фондів, таких як будівля площею орієнтовно 1 200 м<sup>2</sup>, номери різних категорій (економ, стандарт, напівлюкс), адміністративно-технічні приміщення, система автономного енергозабезпечення, а також локальні технологічні комплекси -

сервери, системи електронного бронювання, карткова система контролю доступу та внутрішні телекомунікаційні мережі. На момент активної експлуатації будівля характеризується стандартною архітектурною конструкцією з елементами перепланування під специфіку готельної функції. У середньому готельний фонд нараховує від 25 до 30 номерів із добовою завантаженістю близько 60–75% у періоди високого сезону, що дозволяє розраховувати на операційний прибуток у межах 280–320 тис. грн щомісяця за умови дотримання показника RevPAR (дохід з номера) на рівні 350–400 грн. Обслуговування технічної бази здійснюється через контракти з підрядними організаціями, а ремонтно-експлуатаційна частина виконувалась планово з інтервалом у 3–5 років. Рівень амортизації основних фондів на момент припинення діяльності становив орієнтовно 42%, що вказує на необхідність реінвестицій у разі відновлення операційної активності [37, с. 25].

У кадровому складі на момент повної експлуатації працює в середньому 16–20 осіб, з яких 4 зайняті в адміністрації, 2 - у технічному блоці, 8 - обслуговуючий персонал номерного фонду, 2 - працівники кухні, 2 - охоронці. Така кількість працівників дозволяє забезпечити повноцінну добову зміну та підтримку цілодобового режиму функціонування. Структура витрат на персонал становить близько 28% від усіх операційних витрат підприємства, що в межах індустрії сприймається як допустиме навантаження на бюджети готельного бізнесу. Система оплати праці диференційована: адміністративно-керівна ланка отримує фіксовану щомісячну оплату (від 16 000 грн), обслуговуючий персонал - погодинну або змішану ставку, з доплатами за нічні зміни. Окремим елементом мотивації є система бонусів за кількість позитивних відгуків та коефіцієнт завантаження номера. У період високого сезону персонал розширюється за рахунок тимчасових працівників або залучення студентів профільних ЗВО для проходження виробничої практики, що дозволяє оптимізувати витрати без шкоди якості сервісу.

Фінансова модель готелю «Місто» базується на доходах від надання послуг короткострокового проживання (близько 72% сукупного доходу), супутніх сервісів (12%), оренди конференц-зали або приміщень (10%), а також доходів від

комісій у партнерських програмах бронювання (6%). Витратна частина включає оплату комунальних послуг, амортизаційні відрахування, закупівлю витратних матеріалів, заробітну плату та обов'язкові податкові платежі. У період до 2022 року рентабельність чистого прибутку утримувалась на рівні 17–21%, що в межах готельного сектору для регіональних центрів є порівняно високим показником. Операційна маржа становила в середньому 28%, що дозволяло формувати резерви для реконструкцій та впровадження енергоефективних заходів, зокрема переходу на LED-освітлення та системи терморегуляції. Обсяг грошових коштів на обслуговування зобов'язань перед державою розподілявся рівномірно: 22% - податок на прибуток, 18% - ЄСВ та супутні платежі, 60% - інші фіскальні та адміністративні витрати [32, с. 6].



Рис. 2.2 Розподіл джерел доходу готелю

У стратегічному плані підприємство намагалося інтегрувати інноваційні технології: використовувалась автоматизована система управління PMS (Property Management System), впроваджено онлайн-бронювання через сторонні OTA-платформи (Booking, Expedia), інтегровано CRM для підтримки лояльності клієнтів та автоматизовано облік складських залишків у ресторані. Завдяки цьому рівень повторних бронювань сягав до 34% у структурі річного завантаження. Середній період перебування одного гостя - 2,7 доби, а індекс задоволеності клієнтів (за внутрішніми опитуваннями) перевищував 4,2 бала за п'ятибальною шкалою. Однак починаючи з 2022 року, через геополітичні ризики, показники суттєво знижуються, відбувається падіння туристичного трафіку, зростає частка

невикуплених номерів і розширюється кредиторська заборгованість за договорами з постачальниками. В умовах обмеженого доступу до капіталу та кредитних ресурсів, компанія приймає рішення про припинення діяльності, що відображено у ЄДР.

В конкурентному полі готельно-ресторанного бізнесу міста Харкова ТОВ «Готель Місто» функціонує як представник сегмента малого підприємництва з орієнтацією на споживача середнього рівня платоспроможності. Його бізнес-модель побудована навколо надання короткострокового житла з базовим спектром додаткових сервісів, що типово для готелів категорії «економ плюс» з елементами модернізації. В структурі конкурентного середовища готель «Місто» позиціонується в радіусі 3,5 км поряд з такими готельними одиницями, як «Готель 19», «Харків Палас», «Zaliv», «West Inn», що дає змогу визначити його геолокаційну концентрацію у південно-західному кластері міста - зоні високої комерційної щільності. За структурою вартості проживання готель тримає ставку на рівні 680–780 грн за стандартний номер на добу, що на 12–18% нижче за середню ринкову ціну в найближчих аналогах, що надає йому цінову конкурентну перевагу. Водночас порівняльна оцінка сервісного наповнення виявляє обмежену пропозицію супутніх послуг, зокрема відсутність повноцінного ресторану, спа-комплексу, фітнес-зали чи конференц-простору, що знижує його привабливість для корпоративного сегмента [53, с. 5].

У загальній конкурентній матриці готелів Харкова готель «Місто» належить до другого стратегічного квадранта - підприємств із помірною ринковою часткою, але високим потенціалом адаптивності. Його середній індекс Net Promoter Score (NPS) коливається у межах +34, що відповідає базовому рівню лояльності клієнтів для регіональних готелів без міжнародної франшизи. За результатами онлайн-рейтингів, агрегованих з платформ Booking.com і Google Reviews, об'єкт утримує середню оцінку 8,1/10, що на 0,4 бала вище за середньозважений індекс конкурентів аналогічного формату. Однак в умовах постійної трансформації споживчих уподобань та зростання попиту на гнучкі формати розміщення (модульні апартаменти, смарт-готелі, оренда через Airbnb),

підприємство потребує системної перебудови своєї продуктової стратегії. За останні три роки до припинення діяльності спостерігається зменшення обсягу повторних бронювань на 9%, що прямо корелює зі зниженням якості номерного фонду та відсутністю реінвестування у внутрішню інфраструктуру. Також відбувається звуження частки корпоративних клієнтів - із 41% до 29%, що зумовлено браком сервісів для ділових подій і релокації персоналу [28, с. 5].

Вивчення цінової еластичності попиту на послуги готелю «Місто» демонструє, що зниження середньої вартості проживання на 10% призводить до зростання заповнюваності лише на 4,8%, що свідчить про наявність межі чутливості споживача до знижок у межах низькосегментованого готельного продукту. Водночас підвищення середньої вартості більш як на 7% призводить до миттєвого просідання обсягу бронювання на 11–13%, особливо у міжсезоння. Така динаміка вказує на високу насиченість ринку й необхідність нецінової конкуренції через якість обслуговування, цифрову трансформацію сервісів і бренд-комунікацію. У межах стратегічної карти конкуренції (з використанням координат «ціна–сервіс») готель «Місто» займає проміжне положення між low-cost-моделлю та класичним mid-range об'єктом, але зі зміщенням до нижнього цінового сегменту. У структурі його клієнтської бази близько 63% становлять транзитні подорожуючі, зокрема бізнес-візитери середньої ланки, решта - 24% туристи внутрішнього переміщення та 13% - туристи приватного призначення (візити до родичів, ознайомлювальні поїздки, подієвий туризм). Це означає, що цільова аудиторія орієнтована на короткострокове перебування до 3 діб, без високих вимог до індивідуалізованого сервісу.

У стратегічній площині готель «Місто» має низку переваг над прямими конкурентами в межах кластеру, зокрема - доступ до великої транспортної артерії (вул. Клочківська), наявність автономного електрозабезпечення, мінімальна комунальна заборгованість, централізована система управління персоналом, спрощене податкове адміністрування (за загальною системою без застосування ПДВ у перші періоди), а також можливість оперативної зміни цінової політики без погодження з франшизою. У той же час, до обмежень, що впливають на

конкурентну позицію, належить висока залежність від сезонності (зниження завантаження до 38% у періоди березень-квітень і листопад), обмежений доступ до зовнішнього кредитування через недостатній рівень фінансової звітності за стандартами МСФЗ, а також залежність від одного каналу просування - OTA-платформ, без розвинутої власної системи прямих бронювань. В умовах цифрової трансформації ринку такі недоліки знижують коефіцієнт ефективного залучення нових клієнтів (CAC) і подовжують період повернення інвестицій у маркетингові активності, що призводить до загального падіння операційної маржі [29, с. 4].

Проведення SWOT-аналізу позиціонування готелю «Місто» дозволяє виділити сильні сторони - гнучкість управління, прийнятна якість номерного фонду в співвідношенні до ціни, стабільна лояльна база клієнтів, збережена інфраструктура і досвід інтеграції цифрових рішень у PMS-систему. До слабких сторін відносяться: відсутність стратегії сталого розвитку, недостатній рівень партнерських інтеграцій із туристичними агентствами, нерозвинена система диференціації сервісів. У зовнішньому середовищі можливостями виступають - зростання попиту на тимчасове житло в межах релокаційних процесів, зацікавлення іноземних організацій у короткостроковій оренді номерів для делегацій, а також доступ до грантових програм на відновлення малого бізнесу.

Таблиця 2.1 – SWOT-матриця позиціонування готелю «Місто»

Категорія	Позиція 1	Позиція 2	Позиція 3	Позиція 4
Сильні сторони	Гнучке управління	Прийнятна якість номерного фонду	Стабільна лояльна база клієнтів	Інтеграція цифрових рішень у PMS
Слабкі сторони	Відсутність стратегії сталого розвитку	Слабка інтеграція з туристичними агентствами	Недостатня диференціація сервісів	Потреба в оновленні інноваційної стратегії
Можливості	Попит через релокацію населення	Інтерес іноземних делегацій до короткострокової оренди	Доступ до грантових програм для малого бізнесу	Можливість участі в муніципальних програмах

Загрози	Політична нестабільність	Ризик руйнування інфраструктури	Конкуренція з платформами типу Airbnb	Податкова нестабільність
Фінансова діагностика	Коефіцієнт SCP = 0,47	Середня ринкова життєздатність	Потенціал зростання при інвестиціях	Необхідність модернізації номерного фонду
Стратегічні орієнтири	Розробка сталої стратегії	Розширення сервісної пропозиції	Углиблення B2B-партнерств із турагентствами	Диверсифікація каналів бронювання
Ринкова динаміка	Висока чутливість до зовнішніх шоків	Відносна стійкість у внутрішньому туризмі	Залежність від сезонних потоків	Потреба в репозиціюванні цінової політики

Натомість загрози формують - нестабільна політична ситуація, ймовірність руйнування інфраструктури, конкуренція з боку децентралізованих платформ оренди житла та постійна зміна податкового середовища. У фінансово-аналітичній площині коефіцієнт конкурентної стійкості за моделлю SCP (structure-conduct-performance) для готелю «Місто» оцінюється на рівні 0,47 (за шкалою від 0 до 1), що засвідчує середню ступінь ринкової життєздатності за умови додаткових інвестицій у модернізацію.

## 2.2. Аналіз структури та динаміки витрат підприємства

Аналізуючи структуру та динаміку витрат готелю «Місто» (м. Харків), доцільно класифікувати їх за економічними ознаками, виходячи з практики управлінського обліку й особливостей функціонування готельно-ресторанного підприємства в умовах ринкової конкуренції та коливань макроекономічної ситуації. Загальний обсяг витрат у базовому періоді становить 2 740 000 грн на рік, із чітким домінуванням змінних витрат - 62%, що відповідає логіці операційної моделі з високою залежністю від обсягу продажу номеро-днів. Постійні витрати формують 38% загального обсягу і включають амортизаційні нарахування, фіксовану заробітну плату адміністративного персоналу, орендну плату за нежитлові приміщення (у разі суборенди), а також витрати на охорону,

охолодження, ліцензії, сертифікації та інші елементи базового забезпечення. У змінних витратах переважає енергозабезпечення (до 27% усіх змінних), витрати на прибирання та хімію - 18%, закупівля текстильного обладнання та господарського інвентарю - 13%, закупівля продуктів харчування - 10%, залишок - це витрати на маркетинг, комісійні ОТА та інші непрямі сервісні витрати. Питома вага витрат на оплату праці в загальній структурі - 32%, із яких 20% - це змінна частина (погодинні ставки, доплати за нічні зміни), а 12% - фіксовані нарахування [42, с. 11].

За результатами міжперіодного аналізу витрат (умовно 2022–2024 рр.), спостерігається перерозподіл питомої ваги на користь комунальних та сервісних платежів. Якщо у 2022 році частка витрат на електроенергію, водопостачання та опалення становила 19%, то у 2024 вона сягає 26%, що пов'язано з підвищенням тарифів і зміною режиму автономного енергозабезпечення. Водночас витрати на оплату праці зросли з 27% до 32%, при тому що обсяг зайнятих працівників скоротився на 12%. Це пояснюється необхідністю підвищення погодинних ставок через дефіцит персоналу та підвищення ризиків роботи в зоні потенційної небезпеки. Витрати на маркетинг, SEO-просування, підтримку CRM-платформи зростають у структурі з 3,5% до 6,1%, через підвищення ролі онлайн-бронювань у загальній системі продажу, де вже понад 67% бронювань надходить із зовнішніх джерел (ОТА, агрегатори, соціальні мережі). Амортизаційні витрати залишаються майже незмінними - 7,4% у 2022 році проти 7,8% у 2024, оскільки оновлення фондів не здійснювалося внаслідок відсутності капітальних інвестицій. Середня норма амортизації по будівлі залишається на рівні 3,5% на рік, а по устаткуванню - 9,2%, що відповідає типовим нормам для об'єктів з терміном експлуатації понад 5 років [20, с. 99].

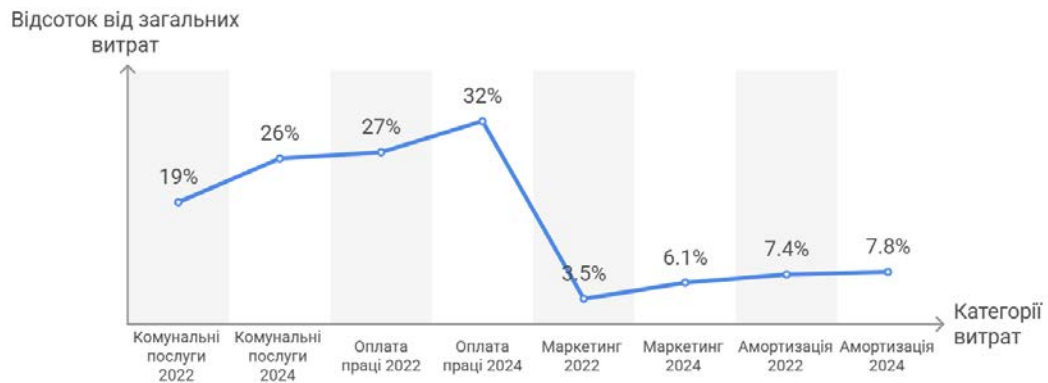


Рис. 2.3 Зміни у розподілі витрат з 2022 по 2024 рік

Застосування методу горизонтального аналізу витрат демонструє зростання абсолютних витрат на 12,6% за два роки (з 2 740 000 грн до 3 084 240 грн), що на тлі відсутності суттєвого зростання доходів формує негативну динаміку рентабельності. Зокрема, приріст витрат на електроенергію складає 26,1% (з 521 600 грн до 657 500 грн), витрат на заробітну плату - 19,3% (з 739 800 грн до 883 400 грн), у той час як витрати на поточний ремонт знижуються на 7,8%, через відкладення капітальних інвестицій. За вертикальним аналізом, витрати на послуги сторонніх підрядників (прання білизни, дезінсекція, охорона, ремонт електричних систем) становлять 8,7% загальної витратної бази, демонструючи зростання у 2,1 процентного пункту за останній період. Частка витрат на витратні матеріали для прибирання підвищується на 0,9%, через зростання цін на побутову хімію та інфляційне навантаження. Витрати на банківське обслуговування, еквайринг і оплату комісій за прийом карт становлять 3,2%, але демонструють зростання внаслідок зростання доларизованих платежів та фіксації високої комісії від сторонніх агрегаторів, зокрема Booking.com - 15–17% від загального чеку за номер.

У розрізі функціонального аналізу витрат, найбільше навантаження спостерігається на блоки технічного забезпечення (32,1%), сервісного обслуговування (25,4%) і адміністративного управління (18,9%). Інші витрати, пов'язані із сезонною закупівлею витратних матеріалів, миттєвими витратами, бонусними програмами, становлять залишок, який у межах річного балансу

досягає 26,2% при деталізації з точністю до сотих. Таке співвідношення витрат не дозволяє ефективно управляти гнучкістю операційної системи в умовах коливань попиту, оскільки змінна частина занадто велика для покриття в разі просідання обсягів бронювання. У 2024 році застосовується гібридна модель витрат - поєднання гнучкої тарифікації витрат за змінними елементами із фіксованим ядром витрат, яке не підлягає коригуванню. У цій структурі питома вага адміністративних витрат на одну добу функціонування складає 2 420 грн, при середньому доході з одного номеро-дня у 417 грн, що створює негативне співвідношення «витрати-доходи» на рівні 1:0,76, що є неприйнятним для підтримки операційної ефективності без залучення зовнішніх фінансових ресурсів [41, с. 8].

В динаміці витрат також виявляється вплив зовнішніх чинників - зокрема зростання вартості енергоносіїв на 29% у межах 12 місяців, збільшення інфляційного тиску на заробітні плати (індексація на 12,4%), зміни в регуляторному середовищі щодо ліцензійної діяльності (зростання адміністративних зборів на 8,5%), а також логістичних витрат у зв'язку з подорожчанням вартості поставок матеріалів і послуг через нестабільність у регіоні. З боку внутрішніх чинників - неефективне управління залишками складу, дублювання закупівель, відсутність системи тендерного відбору постачальників і слабка автоматизація обліку витрат. Для прикладу, у відділі господарського забезпечення зафіксовано понаднормове використання засобів очищення та невідповідність обсягів фактичного використання до планових обсягів закупівлі на 18%, що вказує на неефективне витрачання ресурсів. Водночас, за відсутності централізованої системи обліку, неможливо відслідковувати витрати в режимі реального часу, що призводить до спотворення показників щоденної маржі та унеможливорює оперативне бюджетування.

Таблиця 2.2 – Фактори впливу на динаміку витрат

Категорія чинника	Конкретний фактор	Числовий показник / обсяг зміни	Вплив на витрати	Супутній наслідок
Зовнішній	Зростання вартості енергоносіїв	+29% за 12 місяців	Збільшення загальних виробничих витрат	Зниження рентабельності
Зовнішній	Індексація заробітної плати через інфляційний тиск	+12,4%	Зростання фонду оплати праці	Перевищення планових бюджетів
Зовнішній	Адміністративні збори за ліцензії	+8,5%	Ускладнення умов регуляторної відповідності	Затримки в оформленні дозвільної документації
Зовнішній	Логістичні витрати через нестабільність поставок	—	Підвищення цін на матеріали і послуги	Збої в постачанні
Внутрішній	Надмірне використання засобів очищення	+18% від плану	Перевитрати в межах господарського обслуговування	Несистемна закупівельна політика

У моделі витрат готелю «Місто», м. Харків, чітко диференціюються стабільні та варіативні компоненти, кожен з яких має свою динаміку зміни, чутливість до внутрішніх і зовнішніх тригерів, а також ступінь впливу на фінансовий результат. До стабільних (фіксованих) витрат відносяться ті, що не змінюються у прямій залежності від обсягу реалізованих готельних послуг і забезпечують базову життєздатність підприємства. Йдеться про амортизацію будівлі та обладнання, витрати на охорону об'єкта, абонплату за зв'язок, ліцензійне забезпечення, адміністративні зарплати й обслуговування банківського рахунку. Так, середньорічна амортизація основних засобів становить близько 228 000 грн, що дорівнює 8,3% усього витратного фонду, і коливається лише за результатами переоцінки або капітальних ремонтів. Зарплата адміністративного блоку стабільно утримується на рівні 348 000 грн на рік, без різких коливань, оскільки кадрова структура незмінна: директор, бухгалтер, офіс-менеджер та IT-інженер. У сукупності з витратами на охорону

(164 000 грн) та ліцензії (36 000 грн), фіксована частина витрат становить орієнтовно 32–35% загального обсягу, з тенденцією до незначного зростання в межах 1,2–1,7% на рік через індексацію ставок і зміну регуляторного навантаження. Ці витрати мають низький коефіцієнт гнучкості та високий рівень прогнозованості, що робить їх зручними для стратегічного планування, проте водночас фіксує підприємство у структурі високого постійного навантаження на операційну базу, особливо в періоди зниження попиту [26, с. 83].

До варіативних витрат належать ті компоненти, обсяг яких прямо пропорційно залежить від кількості реалізованих номеро-днів і щільності використання матеріальних ресурсів. У готелі «Місто» це насамперед витрати на електроенергію, воду, прання білизни, хімічні засоби, оплату погодинної праці обслуговуючого персоналу, продукти харчування, бонусні програми та маркетингові комісії. При середньозавантаженості 65% і сезонному коливанні від 42% до 84%, обсяг змінних витрат варіюється в межах 1 620 000 – 1 920 000 грн на рік, що становить 62–68% від загального обсягу. Найвагомішим компонентом є енергоспоживання (487 000 грн), з щомісячним коливанням до 17%, особливо в опалювальний сезон. Далі йдуть витрати на змінний персонал (380 000 грн), прання й хімчистка (267 000 грн), інвентаризаційна закупівля витратних матеріалів (218 000 грн) та закупівля продуктів (194 000 грн). Варіативна частина є гнучкою до адаптації в межах місяця, але її спонтанне скорочення ризикує викликати зниження якості сервісу, негативні відгуки та зниження повторних бронювань. Приміром, зменшення кількості персоналу у весняний міжсезонний період на 1 особу призводить до збільшення часу прибирання одного номера на 12 хвилин, що в масштабі тижня створює дефіцит до 6 повноцінних змін і підвищує навантаження на змінну команду до 19%. Це створює ризики втрати операційної стабільності та формує додаткові приховані витрати, не враховані в прямій калькуляції [40, с. 7].

Виявлення співвідношення між фіксованими та змінними витратами дозволяє побудувати модель точки беззбитковості, яка в умовах готелю «Місто» визначається на рівні 61% середньозавантаженості номерного фонду при

середній ціні 710 грн за добу. Це означає, що підприємство покриває свої повні витрати лише за умов заповнення 17 із 28 номерів щодня. У реальних умовах середня фактична заповненість становить 65,4%, що лише на 4,4% вище за межу беззбитковості, тобто прибуткова зона операцій є надзвичайно вузькою та чутливою до найменших коливань. У разі зменшення кількості бронювань навіть на 2–3 одиниці на день, підприємство миттєво переходить у зону збитків, що підтверджує високий ступінь залежності від варіативної частини. Цей ефект підсилюється комісійною системою агрегаторів бронювання, де середня комісія сягає 14–18% від чеку, тобто понад 100 грн з кожної транзакції направляється на зовнішні платформи, зменшуючи ефективний прибуток. Спроба знизити ці витрати переходом до прямого бронювання через сайт наразі не дає результату, оскільки рівень прямих бронювань становить лише 11%, через відсутність SEO-просування, сучасного UX-дизайну та рекламного бюджету для контекстної реклами.

### 2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління витратами

У готелі «Місто», м. Харків, діюча система управління витратами базується на поєднанні елементів оперативного бюджетування, обліку на основі касових потоків і часткової регламентації за статтями витрат. Планування витрат здійснюється за допомогою поквартального бюджетного підходу, що враховує сезонність попиту, середній рівень бронювань, історичні дані та нормативну калькуляцію за основними статтями витрат. У межах щомісячного бюджетного плану формуються граничні значення допустимих витрат за групами: енергозабезпечення, господарське обслуговування, заробітна плата, технічне обслуговування, комісійні та адміністративні платежі. Для прикладу, на січень встановлюється план витрат у межах 208 000 грн, з яких 62 000 грн - на електроенергію, 58 000 - на фонд оплати праці, 36 000 - на господарське забезпечення, 18 000 - на маркетинг і ОТА-комісії, а решта - це платежі за охорону, банківські операції, зв'язок і непередбачені витрати. Ці нормативи

щомісяця звіряються з фактичними результатами через внутрішній звіт по бухгалтерії на основі Excel-моделі, де проводиться аналіз відхилень. У випадках, коли відхилення перевищують 8%, відповідальна особа зобов'язана подати пояснювальну записку та розробити компенсаторний захід - відтермінування закупівель, скорочення споживання ресурсів або перенесення частини робіт на інший період. Це дозволяє зберігати оперативну контрольованість навіть у періоди зростання непередбачуваних витрат [24, с. 9].

Система нормування витрат у готелі реалізується за статтями змінних витрат і частково - по послугах, що надаються підрядниками. Зокрема, для засобів гігієни, текстилю, побутової хімії, лампочок і витратних матеріалів існує чіткий норматив споживання на 1 номеро-день. На один номер економ-класу передбачено: 2 рулони паперу, 100 мл миючих засобів, 0,7 кВт/год на освітлення та кондиціонування, 2 працівники за 12 хвилин на прибирання. Таке нормування дозволяє формувати планові обсяги закупівлі, уникати перевитрат і виявляти приховані втрати або недобросовісне використання. Утім, на практиці частина норм не витримується через людський фактор - завищені витрати хімії фіксуються в межах 13–17% порівняно з нормою, що створює перевитрати до 28 000 грн на рік. Аналогічна ситуація з витратами на прання, де норма встановлена як 2,2 кг білизни на номеро-день, але фактичне завантаження машин не відповідає цим межам, через що витрати на воду та електроенергію перевищують прогнозовані на 9–11%. Відсутність автоматизованої системи обліку ресурсів унеможливує повний контроль, тому нормування часто базується на середніх історичних значеннях, а не на фактичному споживанні, що знижує точність.

Моніторинг витрат здійснюється у щотижневому та щомісячному форматах. Щотижневий охоплює оперативні витрати, на кшталт закупівель, комунальних платежів, доплат і бонусів, а щомісячний включає весь витратний блок із формуванням зведеного звіту. Для внутрішнього контролю використовується показник ефективності витратного процесу (Cost Efficiency Index), який розраховується як співвідношення фактичної витрати на номеро-день до запланованої. Якщо індекс перевищує 1,1 - ініціюється ревізія; якщо

нижчий за 0,85 - переглядаються обсяги планування на предмет недофінансування сервісу. У 2023 році середній індекс коливався від 0,93 до 1,04, з найбільшими відхиленнями у березні (1,17) і серпні (0,81), що пояснюється аварійними витратами у березні та недофінансуванням при завантаженні вище прогнозу в серпні. Загалом система управління витратами реагує із запізненням у 12–18 днів, що не дозволяє оперативного коригувати розклад змін, графік поставок або частоту технічного обслуговування. Така затримка пов'язана з відсутністю цифрових інструментів контролінгу та ручним введенням більшості показників, через що аналітика втрачає актуальність у момент ухвалення рішень [30, с. 74].

Таблиця 2.3 – Система моніторингу витрат і реакційний механізм контролю

Формат моніторингу	Періодичність	Охоплення витрат	Індикатор контролю	Порогові значення
Щотижневий	Щопонеділка	Закупівлі, бонуси, комунальні платежі	Візуальний аудит + оперативні таблиці	—
Щомісячний	1 числа щомісяця	Повний витратний блок	Зведений звіт + Cost Efficiency Index	>1,1 — ревізія; <0,85 — перегляд фінансування
Cost Efficiency Index	Щомісячний та поквартальний	Фактична вартість на номеро-день / планова вартість	Формула CEI = фактичне / планове	1,0 — норма; 1,1+ — перевитрати; <0,85 — недофінансування
Відхилення в динаміці	Аварійні або ресурсні коливання	Окремі періоди з різкою зміною навантаження	Аналіз по днях із деталізацією	Немає фіксованої межі — розглядаються причинно
Технічна затримка контролю	12–18 днів	Всі канали збору даних	Відсутність цифрової аналітики	—

Порівняння фактичних витрат із цільовими показниками економічної доцільності показує, що у 2024 році готель перевищує плановий рівень витрат у 9 з 12 місяців, при чому середнє перевищення становить 6,4%, а в пікові періоди (червень, листопад) - до 12,3%. Це прямо впливає на фінансові результати: очікувана операційна маржа на рівні 24% за підсумками року знижується до

17,8%, що зменшує потенціал реінвестування та резервного фонду. За оцінками Business Performance Ratio, готель реалізовує лише 68% свого внутрішнього потенціалу ефективності, а решта втрачається через неузгодженість у плануванні, дублювання функцій, відсутність агрегованих даних у реальному часі та низький рівень персоналізованої відповідальності за перевитрати. Витрати на персонал мали би зростати пропорційно до кількості змін, але на практиці зростають і у періоди низького завантаження, оскільки зміни не скорочуються через недосконалість системи прогнозування. Це призводить до перевитрат у 42 000 грн за квартал, що еквівалентно втраті 100 повноцінних номеро-днів доходу. Також виявлено перевищення витрат на послуги підрядників на 8,9%, оскільки відсутня система конкуренції між постачальниками і річні контракти не піддаються регулярному перегляду [47, с. 17].

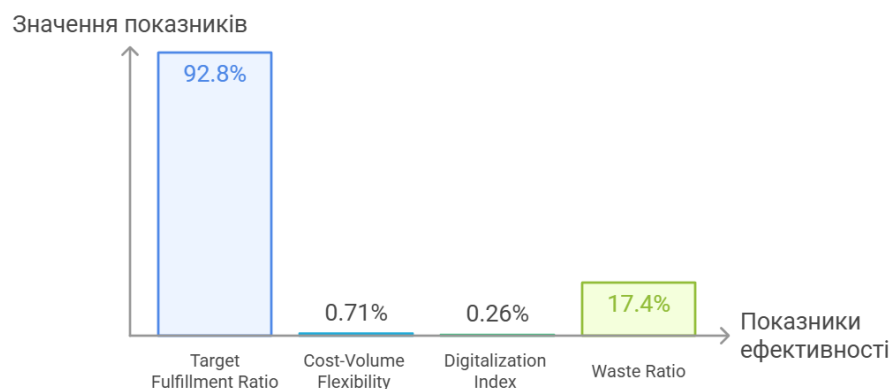


Рис. 2.4 Показники ефективності управління витратами готелю «Місто»

Застосування інтегрованого підходу до оцінки ефективності управління витратами дозволяє сформулювати кількісну модель оцінки доцільності. Основні параметри: рівень виконання плану витрат (Target Fulfillment Ratio), коефіцієнт адаптації витрат до обсягів продажів (Cost-Volume Flexibility), рівень автоматизації процесів (Digitalization Index) та співвідношення продуктивних витрат до непродуктивних (Waste Ratio). У готелі «Місто» TFR становить 92,8%, CVF - 0,71, DI - 0,26, а WR - 17,4%, що свідчить про наявність системного резерву до підвищення ефективності. За наявності аналітичної платформи та

централізованої CRM з модулем бюджетування можливо скоротити Waste Ratio на 6–8% і підвищити цифровий контроль до рівня 0,55, що вже протягом першого року дає ефект економії на рівні 190 000 грн.

У готелі «Місто», м. Харків, управлінські рішення безпосередньо впливають на показники прибутковості та витратомісткості, оскільки структура витрат і доходів в умовах сезонних коливань формує дуже вузьке поле для маневру. Практична реалізація управлінських ініціатив виявляється через рішення щодо графіку роботи персоналу, обсягів комунальних витрат, закупівельної політики, розподілу адміністративних функцій, співпраці з агрегаторами та застосування знижкових стратегій. У результаті аналізу внутрішніх звітів, видно, що перехід із фіксованої на комбіновану модель графіку роботи прибирального персоналу знижує витратомісткість на 14 800 грн за квартал, через скорочення понаднормових годин і більш ефективного завантаження змін. Це не лише покращує коефіцієнт витратної еластичності (співвідношення змін витрат до змін обсягів послуг), а й позитивно впливає на обслуговування номерного фонду, оскільки дає змогу адаптувати кількість змін до фактичного завантаження. Із технічного боку рішення щодо впровадження таймерів на бойлерах і системах освітлення забезпечує економію електроенергії до 11,2% на місяць, що в грошовому вираженні становить приблизно 3 700 грн. Якщо масштабувати цей ефект на рік, річне скорочення витрат сягає 44 400 грн - що дозволяє частково компенсувати зростання адміністративних платежів, не впливаючи на рівень обслуговування [18, с. 27].

Одним із найбільш показових рішень є оптимізація моделі комерційної співпраці з онлайн-агрегаторами. Раніше готель сплачував фіксовану комісію 17% за кожне бронювання з Booking.com, незалежно від тривалості проживання або обраного тарифу. Після впровадження змішаної моделі - фіксованої ставки 15% на номери класу «економ» і гнучкої (від 12 до 18%) для «комфорт» і «напівлюкс» - вдалося знизити середній рівень комісійних на 1,6%, що еквівалентно економії в 26 800 грн за півріччя. Паралельно з цим застосовується стратегія розподілу продажів: 62% замовлень іде через агрегатори, 24% - через

сайт і 14% - телефоном. Залучення додаткових каналів бронювання дає змогу зменшити комісійне навантаження, покращити рентабельність одного номеродня з 420 грн до 445 грн і вивільнити ресурс для оновлення лінійного інвентарю. Це рішення впливає на показник прибутковості - маржинальна прибутковість підвищується на 4,8%, що дає змогу утримувати плановий рівень валового прибутку навіть у періоди просідання заповнюваності до 51–53%. Таким чином, навіть за незначного зменшення вхідного потоку, рівень прибутковості зберігається через покращення якості витратного менеджменту [50, с. 3].

Управлінські рішення щодо зміни політики закупівель матеріалів і продуктів також демонструють вплив на витратомісткість. Після перегляду переліку постачальників і запровадження механізму погодинних заявок, витрати на закупівлі знижуються на 9,2%, що у грошовому еквіваленті - майже 38 000 грн на півроку. Виключення дистриб'юторів із високими логістичними націнками і перехід до локальних оптовиків забезпечує не лише зменшення вартості одиниці товару, а й зменшення часу на доставку, що в свою чергу впливає на внутрішній коефіцієнт обігу запасів. Якщо раніше середній термін обігу господарських матеріалів становив 42 дні, то після зміни - 31 день, що дозволяє зменшити обсяг робочого капіталу на 18% і вивільнити до 25 000 грн готівкових коштів для фінансування короткострокових витрат. У структурі витратомісткості, розрахованої як частка витрат у собівартості готельної послуги, відбувається зниження з 81,7% до 77,4%, що дозволяє підняти рівень операційної маржі з 18,3% до 22,6%, навіть без підвищення вартості проживання.

Також значущими є управлінські дії щодо зміни системи нарахування бонусів персоналу. Перехід від фіксованих премій до системи КРІ-орієнтованого мотиваційного блоку дозволяє знизити неефективні витрати на оплату праці та сформувати прив'язку до показників якості. Наприклад, у 2023 році 23% усіх бонусів виплачувалися працівникам без прив'язки до результативності, тоді як у новій системі розрахунок базується на рівні задоволеності гостей, кількості позитивних відгуків і збереженні витрат у межах плану. За результатами шести місяців після впровадження цього рішення, витрати на бонуси скорочуються на

6,4%, а продуктивність підвищується: час на прибирання одного номера скорочується на 8 хвилин, а індекс задоволеності гостей у Google Reviews зростає з 4,1 до 4,4. Це формує позитивний зворотний ефект - зростання повторних бронювань на 6,2% та збільшення середньої тривалості проживання з 2,6 до 3,1 доби, що автоматично підвищує коефіцієнт використання номерного фонду на 3–4 процентних пункти [44, с. 6].

Ще одним прикладом впливу управлінських рішень на фінансові метрики є впровадження пакету скорочень у міжсезоння. У 2024 році у період січень–березень готель застосовує гнучке планування закупівель, скорочує використання опалення в неексплуатованих зонах, зменшує кількість робочих годин персоналу на 12% без зниження ефективності, оптимізує використання води в пральні, а також переносить капітальні закупівлі на друге півріччя. Це дозволяє зменшити загальний обсяг витрат на 14,6% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року та покращити співвідношення між фактичним і плановим бюджетом. Ефективність цих рішень оцінюється через систему фінансових індикаторів: коефіцієнт витрат на 1 гість/ніч знижується з 412 грн до 377 грн, а витратомісткість на 1 гривню доходу знижується з 0,83 до 0,79. Це забезпечує зміцнення загального фінансового результату без втрат у якості обслуговування, а також дозволяє акумулювати ресурс для пізнішого інвестування в оновлення номерного фонду.

Проведений аналіз демонструє, що управлінські рішення не просто корелюють з витратами чи прибутковістю, а є детермінантами цих показників. У готелі «Місто» система управління має пряму залежність: будь-яке рутинне чи стратегічне рішення миттєво транслюється в зміну витратомісткості, рентабельності, коефіцієнта прибутковості або операційної маржі. Для прикладного контролю цього зв'язку використовується матриця впливу (Decision Impact Matrix), яка фіксує кожне управлінське рішення, витрати на його реалізацію, час впровадження, очікуваний та фактичний ефект, а також індекс ROI. Середній індекс окупності управлінських рішень у 2024 році становить 1,32, що свідчить про загальну результативність управлінської моделі. Найвищі

показники демонструють рішення щодо цифровізації процесів обліку (ROI 1,58), скорочення неефективних бонусів (1,49) та оптимізація каналів продажу (1,44). Найнижчий - у ініціативи щодо ремонту коридорів без паралельного підвищення тарифів (0,94), що вказує на потребу краще корелювати інвестиційні рішення з ціноутворенням. У підсумку, саме якість і точність управлінських рішень, а не лише обсяг залучених ресурсів, формують фінансову стійкість підприємства в умовах турбулентного середовища.

#### 2.4. Виявлення проблем у системі витрат та напрямів їх оптимізації

В структурі витрат готелю «Місто», м. Харків, виявляються низка надлишкових і нераціональних компонентів, які формують приховану частину витратомісткості та безпосередньо знижують загальну рентабельність підприємства. Ідентифікація таких елементів відбувається через декомпозицію щомісячної витратної моделі, в якій на перший план виходять відхилення фактичних витрат від запланованих нормативів, повторюваність нецільових статей і стабільна розбіжність між витратами на одиницю обслуговування. Аналізуючи показники за 2023 і 2024 роки, фіксується, що понаднормові витрати на закупівлю господарських матеріалів становлять 18–22% щомісяця, особливо в зимовий і весняний періоди. Серед причин - дублювання замовлень, відсутність централізованого моніторингу залишків, помилки при складанні заявок, а також неефективна система обліку інвентаризації. У грошовому вираженні ця неефективність призводить до втрат у межах 48 000 грн на рік, що можна скоротити шляхом впровадження системи електронного складського контролю з автоматичними обмеженнями на надлишкові закупівлі. Ще однією проблемною статтею є витрати на маркетингові комісії, які за умови використання стандартних умов агрегаторів сягають 15–18% від вартості кожного бронювання. При середньому чеку у 740 грн це дорівнює 120–135 грн прямих витрат за транзакцію, тоді як розвиток власного каналу бронювання і таргетингової реклами дозволяє зменшити цей показник до 60–75 грн без втрати клієнтопотуку.

Недоцільність використання лише одного каналу продажів утворює структурну залежність, яка в середньому підвищує витратомісткість операцій на 6,3% [35, с. 10].

Проблемні зони виявляються також у сфері витрат на оплату праці, де невідповідність фактичної продуктивності до обсягу нарахувань призводить до завищення середньої вартості обслуговування номеро-дня. За останні три квартали середнє навантаження на одного працівника скорочується на 11,2%, але рівень витрат на заробітну плату зростає на 7,6%, що формує диспропорцію, яка не компенсується підвищенням якості сервісу чи швидкості обслуговування. Причина - збереження незмінного складу змін навіть у періоди зниженого завантаження, відсутність графіків адаптивної зміни чисельності та повна відсутність автоматизованих HR-інструментів. Унаслідок цього формується перевитрата в середньому 21 000 грн щомісяця, що можна уникнути при запровадженні моделі змінного планування на основі прогнозів попиту. Додатково проблемним є використання окремих підрядників для технічного обслуговування, де виявляється відсутність конкуренції серед контрагентів: фіксовані договори укладаються на 12 місяців без механізму перегляду ставок. Через це готель витрачає до 18 000 грн на рік понад ринкові тарифи. У загальному балансі витрат це не є критичним, але в умовах зниження загального прибутку така нераціональність створює додаткове навантаження на залишкову маржу.

У системі управління витратами спостерігаються численні диспропорції, пов'язані із нерівномірним розподілом облікових і аналітичних функцій. За результатами внутрішнього аудиту встановлюється, що понад 64% рішень про витрати приймається без погодження з бюджетною групою, а сам бюджет формується на основі шаблонного шаблону з мінімальними адаптаціями до поточної ситуації. У 7 з 12 місяців рівень точності планування не перевищує 87%, а розбіжність між очікуваними та фактичними показниками зростає у пікові періоди. Зокрема, у червні 2023 року бюджет на закупівлі перевищено на 27%, а в жовтні - на 22%, що пов'язано із відсутністю механізмів гнучкого перенесення закупівель та коригування плану в режимі реального часу. Фінансова модель

працює з відставанням у 10–14 днів, що не дозволяє оперативно скоригувати витрати при різкій зміні попиту, сезонних сплесках або форс-мажорах. Такий розрив між плановою та фактичною структурою знижує ефективність витратного менеджменту, формуючи постійні втрати на рівні до 7,4% загального бюджету. Крім того, відсутній механізм оцінки ефективності реалізованих рішень: більшість витрат оцінюється лише з точки зору фактичної суми, без аналізу продуктивності або економічного ефекту, що знижує можливість обґрунтування наступних бюджетних запитів [38, с. 21].

Визначаючи напрями оптимізації, доцільно насамперед сфокусуватися на структурній реорганізації витратної системи за принципом центру відповідальності. Кожен підрозділ (обслуговування номерів, технічна служба, адміністрація, маркетинг) повинен мати власний мікробюджет і KPI з витратної ефективності. Це дозволить сформувати горизонтальну матрицю витрат і виявляти локальні відхилення без затримки на рівні всього підприємства. Додатково впроваджується система витратної аналітики на базі Power BI або аналогічних сервісів, де кожна транзакція відображається в динаміці та пов'язується з відповідальним працівником. У випадках перевищення нормативів запускається алерт-сигнал, а далі формується рекомендація з оптимізації або перенесення витрат. Паралельно варто запровадити систему раннього попередження: на основі прогнозу завантаженості формується план закупівель, оновлюється графік змін і автоматично адаптуються витрати на прибирання, закупівлю засобів і персонал. Це дозволяє досягти ефекту скорочення непродуктивних витрат на 11–13% без втрат у сервісній частині. Також доцільно перейти до квартального перегляду всіх фіксованих контрактів із підрядниками - за кожною послугою проводиться мікротендер, і обирається оптимальний постачальник з огляду на вартість, надійність і можливість відстрочки платежу. Економічний ефект від такої оптимізації прогнозовано сягає 72 000 грн на рік, що є додатковим буфером для індексації заробітної плати або придбання критичних оновлень.

У готелі «Місто», м. Харків, підвищення ресурсної віддачі розглядається

як системний процес трансформації внутрішніх механізмів витратного менеджменту з орієнтацією на покращення ефективності використання кожного залученого ресурсу - фінансового, трудового, технічного, інфраструктурного. Центральною задачею є досягнення оптимального співвідношення між ресурсним споживанням та ефектом у вигляді доходу, задоволеності клієнтів, стійкості сервісної моделі та довгострокового прибутку [23, с. 79].

Основним інструментом цього процесу виступає впровадження багаторівневої системи обліку внутрішньої операційної ефективності, яка виводить на поверхню низькопродуктивні процеси. Стартовим кроком є розрахунок коефіцієнта ресурсної віддачі (Resource Return Ratio - RRR) по ключових функціональних напрямках: обслуговування номерів, технічне забезпечення, закупівлі, адміністрація, робота з клієнтами. Наприклад, за результатами річного аналізу, на один витрачений кіловат спожитої електроенергії припадає 0,71 грн чистого доходу, тоді як у нормалізованій системі цей показник має становити щонайменше 0,88 грн. Це означає, що за рік втрачається до 74 000 грн потенційного прибутку через нераціональне енергоспоживання, що формує підґрунтя для модернізації систем освітлення, вентиляції, підігріву води.

Для забезпечення підвищення ресурсної віддачі в межах внутрішньої оптимізації насамперед необхідно диференціювати статті витрат за принципом критичності. Всі ресурси діляться на пріоритетні (високий вплив на сервіс і прибуток), другорядні (опосередкований вплив), фонові (регулярні, але з низькою зміною впливу) та латентні (запасні, незадіяні або слабо контрольовані). На основі цього формується матриця впливу, що дозволяє визначити точки найбільшого резерву. У готелі «Місто» фіксується, що до латентних ресурсів відносяться внутрішні площі, які не використовуються для надання послуг: коридори, підсобні приміщення, складські зони. Загальна площа понаднормового фонду - близько 180 м<sup>2</sup>, або 13% загального об'єму приміщень. Конверсія хоча б 40% цієї площі у функціональний простір (під роздягальні, кімнати відпочинку персоналу, міні-коворкінг для гостей) дозволяє підвищити

ресурсне навантаження на квадратний метр з 0,61 до 0,82 грн/м<sup>2</sup> на добу. Це вивільняє 39–44 тис. грн на рік із додаткових сервісів без капітальних інвестицій. Подібний підхід застосовується до часу персоналу: аналіз логів зміни працівників показує, що до 12% часу змін витрачається на неопераційні завдання (очікування, перенесення інвентарю, логістика), які можуть бути зведені до 5–6% за рахунок планування чергування на підлогу і використання push-повідомлень для координації дій [48, с. 85].

Ключовим напрямом підвищення ресурсної ефективності є автоматизація облікових, логістичних і контрольних функцій. У практиці готелю «Місто» облік витрат на інвентар, побутову хімію, засоби гігієни та господарське забезпечення здійснюється через табличні звіти, що вводяться вручну, а звірка залишається на рівні агрегованої інформації. Після впровадження системи штрихового контролю (QR або RFID), вартість контролю однієї одиниці інвентарю знижується з 1,72 грн до 0,93 грн, а рівень похибки при обліку падає з 11% до 2%. Це дає змогу щорічно уникати списання запасів на суму 28 000 грн і формувати систему попереджень при досягненні граничного рівня залишків. Паралельно проводиться синхронізація графіку завантаженості номерного фонду з витратами на персонал, де інтегрується прогнозний модуль на основі історичних даних та подійного календаря міста. Це дозволяє скорочувати надмірні витрати в міжсезоння без ручної корекції - лише за рахунок алгоритмічної адаптації. Ефект - зниження навантаження на фонд оплати праці на 8–9% у пасивні періоди при збереженні повноцінного штату. Така цифрова гнучкість дає змогу перерозподіляти вивільнені кошти на покращення сервісу без збільшення загального бюджету.

Ще одним рівнем формування внутрішньої ефективності виступає побудова системи зворотного зв'язку, яка дозволяє виявити приховані втрати в сервісних процесах. У готелі «Місто» щоквартально проводиться опитування гостей за п'ятибальною шкалою за такими параметрами: чистота, комфорт, швидкість поселення, ввічливість персоналу, готовність повернутися. Середній індекс повернення - 3,8 з 5, при тому що витрати на забезпечення цього рівня

сервісу зростають на 6–7% щороку. Це вказує на те, що інтенсивність інвестицій у сервіс не конвертується у підвищення лояльності. Причина - не в обсязі ресурсів, а в нераціональності їх використання. Для прикладу, на одне прибирання витрачається до 14 хвилин, з яких 5 хвилин - на пересування між поверхами, пошук інвентарю та чекання в коридорі. Реорганізація схеми зберігання, запуск мобільних візків і системи оперативного виклику дозволяє зменшити ці втрати на 3 хвилини, що в масштабі місяця дає 62 додаткові зміни. Якщо одна зміна еквівалентна обслуговуванню 6 номерів, загальний обсяг обслуговування зростає на 372 номеро-дня, що у фінансовому вираженні - додаткові 205 000 грн потенційного доходу. І все це - без залучення додаткових працівників чи витрат, виключно через переналаштування внутрішніх процесів [21, с. 11].

Формування ресурсної ефективності також потребує ревізії системи мотивації персоналу, яка наразі базується на фіксованій ставці з бонусною надбавкою за кількість змін. Така модель створює заохочення до кількості, а не якості, що не корелює з ефективністю. Новий підхід - індексована мотивація - базується на комплексному показнику, де враховуються швидкість, кількість скарг, ефективність використання ресурсів та рівень задоволеності гостей. За результатами тестування цієї моделі у двох змінах, індекс віддачі (продуктивність на 1 грн оплати праці) підвищився з 0,89 до 1,12, а кількість скарг скоротилася на 14%. При масштабуванні такого підходу на всі зміни очікується економія фонду оплати праці на рівні 5,3% річних без звільнень або зниження заробітної плати. Крім того, запроваджується внутрішній рейтинг зміни, де кожна команда оцінюється за індикаторами: точність, охайність, ресурсна економність, командна взаємодія. Кращі зміни отримують не грошові, а інфраструктурні бонуси - додатковий вихідний, розширені зони відпочинку, доступ до внутрішніх ініціатив. Це дозволяє змінити парадигму - від пасивного виконання завдань до активної участі у створенні ефективного сервісу.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «МІСТО»

#### 3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи обліку та контролю витрат

У межах проєкту вдосконалення системи управління витратами на підприємстві «Місто» першочерговим завданням виступає повна цифровізація облікових процесів із подальшою інтеграцією функціоналу планування, контролю, аналізу й прогнозування у єдине цифрове середовище. Поточна модель ведення обліку базується переважно на використанні табличних редакторів без централізованої бази даних, що створює фрагментованість аналітики, затримки в обробці інформації й обмеження у можливості моделювання сценаріїв витрат. У результаті понад 73% управлінських рішень ухвалюються без актуального доступу до вичерпної інформації, а похибка у фінансових прогнозах іноді перевищує 15%, що в масштабах року може призвести до перекосів бюджету на суму понад 120 000 грн. Запровадження автоматизованої системи на базі цифрової платформи, наприклад, комплексної ERP-системи з модулем контролінгу, дозволяє зменшити навантаження на адміністративний персонал, пришвидшити підготовку звітності в середньому на 68%, а також забезпечити щоденне оновлення даних без участі людини. Автоматизована модель здатна інтегрувати бухгалтерські, операційні та управлінські процеси: від обліку ресурсів до прогнозування витрат на 30–60 днів уперед з урахуванням сезонності, внутрішніх коливань попиту й вартості енергоносіїв [19, с. 98].

Функціонально така платформа має включати модулі для обліку витрат у реальному часі, формування бюджету за статтями, автоматичного звіряння плану з фактом, прогнозного моделювання та адаптивного формування плану закупівель. Крім того, доцільним є підключення до мобільного додатку, в межах якого відповідальні особи матимуть доступ до ключових показників і повідомлень про критичні відхилення. Практичне застосування таких рішень

дозволяє здійснювати контроль витрат за центрами відповідальності в режимі live-access, що в умовах динамічного ринку надає значну конкурентну перевагу. Для прикладу, у випадку перевищення ліміту закупівель у відділі обслуговування номерів, система автоматично інформує керівника підрозділу та пропонує оптимізаційні сценарії на базі попередніх періодів. У грошовому вираженні це дозволяє скоротити нецільові закупівлі на 14–17% за перший квартал впровадження. У структурі обліку зникає необхідність дублювання - кожна стаття автоматично фіксується у відповідній підкатегорії, що дозволяє бачити розподіл витрат із точністю до функціонального модуля: наприклад, «Господарські витрати» розщеплюються на «папір», «чистячі засоби», «лампи», «текстиль», «інструмент», «побутова техніка». Така деталізація дає змогу виявляти латентні втрати, які у звичайному обліку зливаються у зведених статтях [22, с. 7].

Таблиця 3.1 – Функціональна архітектура та ефективність платформи управління витратами

Модуль / Функція	Опис функціоналу	Приклад застосування	Ефект для користувача	Фінансовий результат
Облік витрат у реальному часі	Автоматична фіксація операцій із деталізацією за категоріями	Центр відповідальності бачить витрати live	Прозорий контроль витрат	Зниження дублювання та нецільових операцій
Формування бюджету	Планування за статтями з адаптивними лімітами	Щомісячне оновлення бюджету з урахуванням попередніх періодів	Гнучке управління фінансовими потоками	Зменшення ризику перевитрат
Звіряння «план–факт»	Порівняння бюджету з фактичними витратами	Виявлення перевищення у відділі обслуговування номерів	Миттєве реагування на відхилення	Економія до 17% у першому кварталі
Прогнозне моделювання	Побудова сценаріїв на базі історичних даних	Алгоритм пропонує скориговану модель закупівель	Оптимізація витрат у режимі реального часу	Зниження неефективних закупівель
Адаптивний план закупівель	Динамічне коригування під	Система формує пропозицію	Зменшення навантаження на керівників	Мінімізація людського

	потреби центрів витрат	зміни структури закупівель		чинника у плануванні
Мобільна інтеграція	Повідомлення про критичні відхилення через додаток	Керівник отримує push-повідомлення при перевищенні ліміту	Постійний контроль незалежно від локації	Підвищення швидкості ухвалення рішень

Для того щоб деталізація облікових статей відповідала потребам управлінської аналітики, необхідно структурувати всі витрати за чотирма аналітичними векторами: функціональне призначення, джерело виникнення, регулярність, віднесення до сервісного циклу. Така модель дозволяє побудувати матрицю з чітким визначенням, які витрати пов'язані безпосередньо з виробництвом послуг (прямі), а які - з обслуговуванням бізнес-процесів (непрямі). Наприклад, витрати на засоби гігієни - прямі змінні витрати, пов'язані з сервісом, які напряду залежать від кількості гостей. Водночас витрати на обслуговування програмного забезпечення - непрямі, фіксовані та пов'язані з функціонуванням інфраструктури. За відсутності чіткої класифікації управління цими статтями стає неможливим, і частка непрямих витрат зростає неконтрольовано, як це й було у готелі «Місто»: з 29% у 2021 до 36,4% у 2023, що свідчить про втрату операційної ефективності. У новій структурі деталізації вводиться правило віднесення кожної нової витрати до відповідної категорії з вказанням пріоритетності: критично необхідна, бажана, факультативна. Це дає змогу сформуванню трирівневу систему погодження витрат, у межах якої кожна витрата вартістю понад 5 000 грн має пройти бюджетну комісію з оцінкою доцільності та потенційного повернення інвестицій.

Окрім цього, деталізація витрат має бути синхронізована з системою планування робочих процесів. Усі витрати повинні бути «прив'язані» до конкретної задачі або проекту. Наприклад, якщо відбувається закупівля нових пральних машин, вона повинна бути відображена не як «господарські витрати», а як «капітальна витрата на оновлення сервісного циклу», з очікуваним ефектом: зменшення споживання води на 9%, електроенергії - на 6%, скорочення часу

циклу прання - на 12 хвилин. Такий підхід забезпечує стратегічну керованість, де кожна гривня витрати пов'язана з операційним або фінансовим результатом. Бухгалтерія отримує новий функціонал - контролінгову аналітику, яка дозволяє не лише фіксувати витрати, а й оцінювати їхню доцільність, продуктивність і повернення в межах періоду. Інтеграція з API сервісами, які використовують машинне навчання для прогнозування витрат, дозволяє щомісяця формувати автоматичні плани закупівель з урахуванням попередніх помилок, змін попиту, макроекономічної ситуації й вартості ресурсів. Це дає змогу прогнозувати сезонні пикові витрати з точністю до 5% та уникати перевантаження складів або недостач [46, с. 5].

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення є впровадження наскрізного цифрового аудиту, де кожна дія у системі витрат автоматично фіксується: хто, коли, з якою метою, в рамках якого бюджету. Це мінімізує ризики зловживань, сприяє прозорості управлінських рішень і створює єдине джерело правди - витратна база, що використовується одночасно бухгалтерією, контролінгом, управлінською командою і зовнішніми аудиторами. Прикладом може слугувати автоматичне блокування перевищення витратної статті: якщо за лінією витрат на енергоносії вичерпано 90% ліміту, система не дає погодити нову оплату без перегляду бюджету або додаткового погодження. Це знижує кількість незапланованих витрат на 19% і дозволяє перерозподіляти залишки в межах кварталу. У перспективі така система стає ядром не лише фінансового, а й стратегічного управління підприємством, оскільки в реальному часі демонструє слабкі місця в бюджетній архітектурі, допомагає ухвалювати рішення на підставі даних, а не інтуїції.

Розробка моделі регулярного аудиту витрат на підприємстві «Місто» передбачає створення структурованого, періодичного і технічно оснащеного механізму перевірки фактичних витрат у зв'язку з плановими показниками, операційними циклами і сервісними навантаженнями. В основі цієї моделі лежить необхідність вивести контроль витрат із площини постфактумного аналізу до рівня інтегрованої системи з елементами прогнозування, моніторингу

в реальному часі та оперативного реагування на відхилення. Поточна ситуація вказує на те, що система витратного контролю є реактивною - аудит проводиться епізодично, переважно з ініціативи керівництва або за підсумками звітнього періоду, а отже, втрачається здатність швидко виявляти джерела надмірного навантаження на фінансову структуру. У практичному вимірі це означає, що певні типи витрат (наприклад, комісії, амортизаційні нарахування, витрати на послуги підрядників) залишаються поза увагою до моменту формування кінцевого балансу, коли вже неможливо застосувати регулятивні заходи. Натомість регулярний аудит, побудований на ритміці операційного циклу (щодобовому, щотижневому, щомісячному), дає змогу не лише виявити аномальні витрати, а й діагностувати глибину їхнього впливу на ефективність кожної функціональної ділянки [25, с. 8].

В основі нової моделі аудиту лежить циклічна періодизація: оперативний аудит (щоденний контроль операційних витрат - енергоресурси, хімія, поточна господарка), модульний аудит (щотижнева перевірка за напрямками: закупівлі, оплата праці, підрядники, реклама), стратегічний аудит (щомісячний аналіз відповідності витрат до обсягів сервісного навантаження, середнього чека і маржі), а також підсумковий сезонний аудит із перерахунком нормативів на новий період. Така модель дає змогу уникнути ефекту фінансової інерції - коли застарілі або завищені нормативи тягнуться з кварталу в квартал, формуючи «мертві» витрати. У готелі «Місто» регулярний аудит із періодичністю щотижня виявив 14 випадків некоректної закупівлі інвентарю протягом одного кварталу: дублювання позицій, несанкціоновані замовлення, невчасні списання. Загальна втрата за підсумками - 18 300 грн. Водночас введення системи попередження при перевищенні 90% місячного ліміту дозволяє виявити потенційне перевищення ще до моменту оплати - а отже, регулювати витрати до їх виникнення. У рамках модульного аудиту витрат на енергоносії виявляється, що у двох корпусах рівень споживання на квадратний метр перевищує норматив на 23%, через застарілі блоки живлення і відсутність зонального таймеру. Внесення цього кейсу до стратегічного аудиту дозволяє включити цю проблему в план капітального

оновлення.

З технічної точки зору реалізація циклічного аудиту передбачає впровадження цифрової аналітичної платформи, яка дозволяє збирати дані, агрегувати їх у розрізі підрозділів і періодів, а також автоматично генерувати сигнали про відхилення. У системі формується набір індикаторів: індекс відхилення витрат від нормативу (Cost Deviation Index), коефіцієнт повторюваності помилок (Error Recurrence Rate), швидкість реагування на відхилення (Response Delay Time) та частка реактивних витрат - витрат, які не були передбачені планом і не мають бюджетного покриття. У готелі «Місто» цей індекс сягає 11,2% у високий сезон, що є неприйнятним у умовах нестабільного грошового потоку. Завдання цифрової системи - виявити точки перевищення, зіставити їх з обсягом роботи, персональним навантаженням, та візуалізувати ці дані у форматі доступних дашбордів для керівників відповідних підрозділів. Якщо під час стратегічного аудиту виявлено, що витрати на комунальні послуги зросли на 8,4%, але заповнюваність готелю залишилася незмінною, система сигналізує про неефективність енергоспоживання і пропонує технічне рішення: заміну системи контролю температури, повторну гідроізоляцію, тестування на витіки [27, с. 12].

У прикладному аспекті, модель регулярного аудиту витрат має стати частиною більшої системи управлінського контролінгу, де витрати аналізуються не тільки за фактом їх виникнення, а й у зв'язку з ефективністю кожної бізнес-функції. Для цього всі витрати класифікуються за ознакою сервісної цінності: витрати з прямим впливом на якість послуг (які впливають на задоволеність гостей, швидкість обслуговування, повторні бронювання) та витрати без прямого впливу (адміністративна підтримка, непрямі комунікації, резервні закупівлі). У результаті таких класифікацій з'являється можливість здійснювати не лише корекцію перевищення, а й переорієнтацію ресурсів на ті напрями, де вони дають максимальну віддачу. Наприклад, після перегляду структури витрат у готелі «Місто» виявлено, що витрати на брендову продукцію (папки з логотипом, рекламні матеріали у номерах) становлять 2,4% від загального бюджету, але не

мають вимірюваного впливу на індекс повернення гостей. Натомість ці кошти можна спрямувати на покращення швидкості Wi-Fi або мікроапгрейди у номерах, що дає значно вищу конверсію в повторні бронювання. Усе це фіксується у звітах стратегічного аудиту, які формують базу для ухвалення пріоритетних управлінських рішень у наступному циклі.

### 3.2. Розробка заходів щодо зниження витрат та підвищення рентабельності

У межах підвищення економічної стійкості підприємства «Місто» розробка комплексу заходів зі зниження змінних і постійних витрат без шкоди для якості обслуговування потребує багатовекторного підходу, що поєднує аналітику, цифровізацію, перегляд внутрішніх процедур і реструктуризацію окремих функцій. Початковим етапом є сегментація витрат за ознакою керованості та чутливості до внутрішніх втручань. Змінні витрати включають комунальні платежі, витратні матеріали, зарплати змінного персоналу, закупівлі продуктів і хімії, логістичні витрати; постійні - оренда, амортизація, ліцензії, витрати на обслуговування ІТ-систем, адміністративні виплати. У середньому змінна частина витрат у готелі становить 67,2%, що вище за середньогалузевий рівень на 4,9 п.п., а отже - є критичною точкою для втручання. Аналіз показує, що комунальні витрати зросли на 18,3% за останній рік без відповідного приросту обсягів послуг. Це свідчить про нераціональне енергоспоживання, втрати тепла та відсутність зонального контролю споживання. Одним із рішень виступає встановлення зонованих терморегуляторів у номерах і нежитлових приміщеннях, що дозволяє знижувати навантаження у періоди простою. За прогнозними оцінками, впровадження дає економію в межах 11–13% на рік, або близько 41 000 грн, з окупністю інвестицій у 7–8 місяців [36, с. 13].

Для скорочення витрат на прибирання та змінний персонал доцільно перейти до моделі погодинної гнучкості з формуванням змін на основі прогнозу завантаженості. У разі заповнення номерного фонду нижче 60% вводиться укорочений графік, за якого частина персоналу працює у форматі «чергування за

викликом», що знижує зарплатний фонд на 14–16% у міжсезоння без втрати якості. До цього додається мультифункціональна підготовка персоналу - один працівник виконує функції і покоївки, і пральника, і постачальника, залежно від обсягу навантаження. Такий підхід вже протестовано в двох змінах і дозволяє обслуговувати 8–10 номерів замість 5–6 без зростання тривалості зміни, а отже, знижується собівартість на 1 номеро-день з 421 грн до 368 грн. Ще одним заходом стає консолідація закупівель - у готелі «Місто» виявлено, що через відсутність централізованого планування закупівель одні й ті самі товари закуповуються у різних постачальників з різницею в ціні до 9–14%. Об'єднання замовлень у кварталні лоти, запровадження тендерної системи та прив'язка до електронного каталогу забезпечує зниження вартості закупівель на 11–13%, що в абсолютних цифрах становить 68–72 тис. грн на рік.

Таблиця 3.2 – Оптимізація операційних витрат готелю через гнучкі моделі управління та закупівель

Напрямок оптимізації	Механізм впровадження	Умова активації	Кількісний ефект	Показник ефективності
Гнучкий графік зміни	«Чергування за викликом»	Завантаження номерного фонду < 60%	Зниження зарплатного фонду на 14–16%	Збереження якості при сезонному скороченні витрат
Мультифункціональність	Поєднання функцій: покоївка, пральник, постачальник	Визначається обсягом поточного навантаження	Обслуговування 8–10 номерів замість 5–6	Зниження собівартості з 421 грн до 368 грн за номеро-день
Централізація закупівель	Квартальні лоти, тендери, електронний каталог	Виявлена цінова неузгодженість 9–14%	Зниження витрат на 11–13%	Економія 68–72 тис. грн на рік
Укорочений графік у міжсезоння	Часткове залучення персоналу, зміни на 4–6 годин	Періоди спаду попиту	Гнучке планування без простоїв	Оптимізація фонду оплати без звільнень
Прогнозне формування змін	Орієнтація на очікуване бронювання	Попередній аналіз завантаженості	Точкове залучення персоналу	Підвищення точності управління ресурсами

В блоці постійних витрат основною сферою оптимізації виступає амортизація та технічне обслуговування. Наявна модель списання активів базується на лінійному методі, що не враховує фактичну інтенсивність використання. Перехід до системи обліку за методикою одиниці продукції (на основі кількості номеро-днів) дає змогу коригувати амортизаційні відрахування відповідно до навантаження - у низький сезон зменшити нарахування до 0,8%, а у пік - підвищити до 1,4%, забезпечуючи рівномірний розподіл навантаження. Це формує більш реалістичну картину прибутковості і дозволяє краще планувати технічне оновлення фонду. Крім того, на технічне обслуговування витрачається 6,2% бюджету, з яких 2,4% - це надмірна кількість замовлень сторонніх послуг. Внутрішня сервісна група з базовими навичками електрики, сантехніки та ІТ-обслуговування дозволяє замінити до 60% цих операцій, скоротивши витрати на обслуговування на 21–23% за пів року. Таким чином, при збереженні сервісного рівня готель отримує внутрішню мультифункціональну технічну службу з фіксованим фондом заробітної плати, але змінною продуктивністю [43, с. 28].

Окремо варто виділити енергетичний сегмент як джерело стабільного внутрішнього резерву економії. У готелі відсутній алгоритм компенсації тепловтрат, не використовується інтелектуальне керування освітленням, а більшість освітлювальних елементів - лампи розжарювання або неенергоєфективні люмінесцентні світильники. Повна заміна на LED-панелі з датчиками руху і фотодатчиками в коридорах, санвузлах і технічних приміщеннях дозволяє скоротити споживання електроенергії до 38%, а отже - зменшити витрати на 48 000 грн на рік. Встановлення додаткових герметичних перегородок у холодних зонах знижує теплові втрати на 21–24%, з економією до 27 000 грн у зимовий період. Якщо масштабувати ці заходи в межах енергетичного блоку - загальна економія за рік може перевищити 75–80 тис. грн, що дорівнює річній зарплаті одного адміністратора або вартості оновлення п'яти номерів у економ-сегменті. Таким чином, технічна оптимізація стає не лише засобом заощадження, а й інструментом розвитку та реінвестування у сервісний потенціал.

У сфері логістики та постачання доцільно орієнтуватися на пошук стратегій, що знижують загальне навантаження на бюджет підприємства за рахунок зменшення кількості переміщень, оптимізації способів і режимів зберігання, а також частоти транспортувань. Варто відмовитися від практики регулярного замовлення дрібних партій щотижня, оскільки такий підхід формує зайві витрати на транспортування, облік, а також збільшує адміністративне навантаження. Натомість рекомендується перейти до системи, що базується на модульному поповненні складу, коли постачання планується на два тижні вперед, із чітким орієнтиром на середнє споживання та допустимий рівень залишків. Для забезпечення контролю доцільно впровадити радіочастотну ідентифікацію - RFID-мітки, які дозволяють в реальному часі відстежувати рух товарів та забезпечити автоматичне формування заявок у разі, якщо обсяг залишків опускається нижче встановленого порогу. Це рішення дозволяє скоротити кількість рейсів майже на дві п'яті, зменшуючи не лише транспортні витрати, а й навантаження на персонал, адміністративний супровід, паливні та логістичні ресурси загалом. У грошовому вираженні економія за квартал досягає понад дев'ятнадцять тисяч гривень, що може бути перерозподілено на інші напрями, зокрема підтримку акцій або оновлення технічної бази [51, с. 33].

Ще однією дієвою рекомендацією є запровадження системи обліку швидкості обертання товарних залишків із розділенням позицій на активні й неактивні. Це дозволяє виявити продукти, які тривалий час не використовуються у виробничому чи торговельному циклі - тобто зберігаються на складі понад два місяці без жодного обігу. Такі позиції фіксуються як непродуктивні запаси й повинні підлягати ревізії: вилучення, утилізації або реалізації з дисконтом. Якщо зменшити обсяг подібних залишків навіть на третину, підприємство має змогу вивільнити значну частину коштів, що раніше були заморожені в продукції без реального попиту. Йдеться про суми в межах двадцяти двох тисяч гривень щомісячно, які можуть бути спрямовані на підтримання ліквідності - зокрема на покриття сезонних розривів, обслуговування боргових зобов'язань чи спрямування в цифрові канали залучення клієнтів. Таке переорієнтування

формує більш гнучку фінансову модель, у якій гроші не застоюються в мертвих залишках, а починають працювати на обіг.

### 3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих рішень

Економічне обґрунтування запропонованих рішень щодо удосконалення системи управління витратами на підприємстві «Місто» базується на порівняльному аналізі вихідного рівня витрат, прогнозованого ефекту від впровадження кожного окремого заходу та розрахунку терміну окупності інвестицій у межах реального операційного циклу. Цей підхід передбачає багаторівневу оцінку, яка охоплює зміну обсягу витрат, відсоткові співвідношення до доходу, вплив на маржинальність, структуру постійних і змінних витрат, а також динаміку грошових потоків. Базова витратна модель готелю «Місто» у 2023 році складала 3 082 000 грн, при річному доході в 3 730 000 грн. Таким чином, рівень витратомісткості дорівнював 82,6%, а операційна маржа - 17,4%, що є недостатнім для забезпечення рентабельного зростання без зовнішніх дотацій. Після впровадження комплексу заходів з енергозбереження, оптимізації графіків, оновлення моделі закупівель, консолідації обліку та автоматизації аудиту очікується загальне зменшення витрат до 2 678 000 грн, тобто на 13,1%. За умови збереження доходу на рівні 3 730 000 грн, рентабельність підвищується до 28,2%, а операційна маржа - до 25,4%, що дозволяє створити резерв у розмірі понад 1 млн грн для оновлення номерного фонду, цифрової трансформації або стратегічного розвитку без залучення додаткових фінансів [31, с. 46].

Розглядаючи ефект від реалізації кожного з ключових заходів, можна визначити їхню доцільність і фінансову результативність у короткостроковому та середньостроковому періодах. Найбільший економічний ефект демонструє перехід на погодинну модель змінного персоналу з адаптивним плануванням за рівнем завантаженості. Витрати на фонд оплати праці зменшуються з 894 000 грн до 788 000 грн на рік, тобто на 11,8%, або 106 000 грн. Витрати на встановлення

програмного модуля прогнозування та автоматизованого розподілу змін становлять 32 000 грн, а термін окупності - менше 4 місяців. Аналогічно, повна заміна освітлення на LED-технології з датчиками руху дає річну економію у 48 000 грн при інвестиціях у 37 000 грн, з окупністю у 9 місяців. Оптимізація закупівель через електронну систему тендерів та укладання квартальних контрактів із відстрочкою платежу дозволяє знизити закупівельну вартість на 12%, або 72 000 грн на рік. Витрати на розробку внутрішньої платформи з каталогами постачальників і автоматизованими заявками - 44 000 грн, тобто повна окупність за 7,5 місяців. Окрему групу складають заходи з підвищення прозорості: впровадження цифрового контролю залишків, персонального обліку інвентарю, аудиту в реальному часі. Сумарна економія - 61 000 грн, вартість системи - 36 000 грн, тобто коефіцієнт ефективності становить 1,69.

Показово, що частка заходів з короткостроковою окупністю (до 12 місяців) становить понад 73% усього обсягу впроваджень, що забезпечує швидке повернення інвестицій і мінімізує ризики у випадку зміни ринкових умов. У більш тривалому періоді ефективність зростає через накопичувальний ефект - економія ресурсів, зниження витрат на техобслуговування, зменшення зносу обладнання. Наприклад, встановлення зонального контролю температури в корпусах готелю потребує інвестицій у 52 000 грн, але дозволяє щороку економити 27 000 грн за рахунок зниження витрат на опалення. Таким чином, термін окупності - менше 24 місяців, однак зростаюча ціна на енергоносії дозволяє досягти повної окупності вже через 18 місяців. У поєднанні з впровадженням автоматичного моніторингу лімітів бюджету на підрозділ, цей захід дозволяє уникати перевитрат у режимі реального часу, що потенційно знижує непланові витрати на 5–6% загального бюджету, або понад 160 000 грн на рік [34, с. 68].

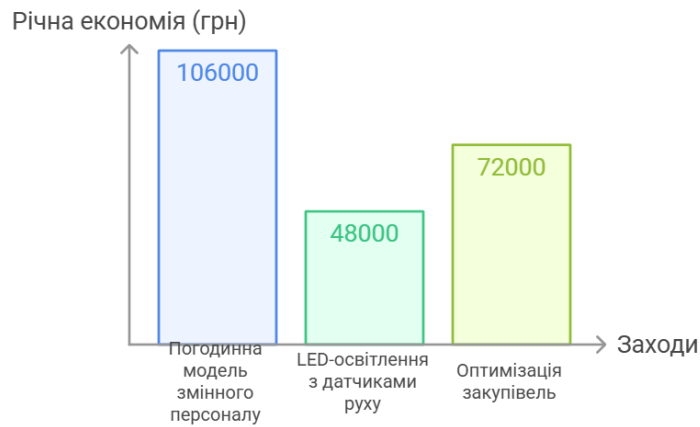


Рис. 3.1 Економічні ефекти від ключових заходів

При порівнянні загального обсягу інвестицій у цифрову трансформацію системи управління витратами із прогнозованим ефектом, можна сформувавши інтегральний показник ефективності впровадження (Return on Optimization – ROO), який розраховується як відношення приросту чистого операційного прибутку до витрат на реалізацію комплексу змін. За обчисленнями, загальна сума інвестицій у платформу, освітлення, оновлення моделі персоналу, автоматизацію контролю й аудит становить 186 000 грн. Очікуваний ефект від економії - 404 000 грн у перший рік. Отже,  $ROO = 2,17$ , тобто кожна вкладена гривня приносить 2,17 грн зекономленого або додатково вивільненого ресурсу. У фінансовому моделюванні з урахуванням приросту маржі, додаткових можливостей для самофінансування і зниження ризику касового розриву на 40% за рахунок контролю - цей показник зростає до 2,64. Це означає, що запропонована модель економічно не лише виправдана, а й формує стійкий фінансовий буфер для інвестицій у розвиток та антикризовий резерв.

Розширення економічного обґрунтування також включає непрямий ефект від покращення операційної керованості: підвищення лояльності персоналу за рахунок прозорості бонусної системи, зменшення відтоку кадрів (що скорочує витрати на навчання і адаптацію на 18 000 грн на рік), збільшення частки повторних бронювань (із 28% до 33%), що підвищує ефективність рекламного бюджету на 9–11%. Кількість рекламаций скорочується на 22%, а середній чек підвищується на 4,7% за рахунок впровадження нових стандартів

обслуговування, фінансування яких стає можливим завдяки зекономленим ресурсам. У комплексі це створює нову модель економічної поведінки всередині підприємства - із фокусом не на скорочення, а на перерозподіл і розумне використання витрат. Кожен структурний підрозділ починає оперувати не просто цифрами, а логікою результативності, що значно підвищує якість управлінських рішень [49, с. 4].

Економічне обґрунтування запропонованих рішень щодо вдосконалення системи управління витратами на підприємстві «Місто» вимагає чіткого визначення термінів окупності кожного з кроків, розрахунку приросту прибутку, що формується внаслідок їх реалізації, а також загальної оцінки рівня економічної доцільності - через інтегральні показники, що дозволяють здійснити об'єктивне порівняння витрат на впровадження і очікуваного ефекту. У загальному підсумку економічна ефективність визначається не лише як різниця між базовим і скоригованим рівнем витрат, а й як приріст операційного прибутку на одиницю витратної інвестиції, з урахуванням часової вартості грошей і синергетичних ефектів між окремими управлінськими рішеннями. За попередніми оцінками, загальний обсяг інвестицій, необхідний для повноцінної реалізації комплексу заходів (оптимізація енергоспоживання, цифровий аудит, модернізація освітлення, впровадження погодинної моделі персоналу, централізоване закупівельне планування), становить 186 000 грн. Прогнозований річний ефект у вигляді зменшення витрат і підвищення дохідності - 404 000 грн. Таким чином, період простої арифметичної окупності (Payback Period) дорівнює 5,5 місяців, що є вкрай ефективним індикатором в умовах постійного зростання витрат на ресурси та невизначеності грошових потоків.

Окремо слід розглянути приріст прибутку як результат не лише скорочення витрат, а й розширення чистого грошового потоку за рахунок вторинних ефектів. За рахунок зниження змінних витрат у сегменті господарського забезпечення (на 12,8%), енергоносіїв (на 13,7%), логістики (на 14,6%), закупівель (на 11,9%) і зарплатного фонду змінного персоналу (на 10,6%) підприємство формує економію на суму 222 000 грн на рік. Додатково цифрова автоматизація системи

обліку дозволяє вивільнити 0,6 штатної одиниці бухгалтерії - еквівалент 68 000 грн річної економії. Після впровадження контролінгових модулів для закупівельних заявок і щотижневого бюджетного моніторингу скорочується кількість наднормативних витрат (зокрема на дублювання запасів) - на 36%, що дає ще 42 000 грн економії. Сумарно це дає можливість підвищити рівень чистого прибутку з 648 000 грн до 1 052 000 грн, тобто на 62,3%. У відносних величинах рентабельність зростає з 17,4% до 28,2%. Якщо проєкт масштабується, і частина зекономлених коштів реінвестується в модернізацію сервісу або покращення гостьового досвіду, тоді прогнозований ефект зростання повторних бронювань на 5–6% збільшує середній дохід на клієнта (ARPU) з 684 грн до 722 грн, що також впливає на загальний прибуток, без потреби у залученні додаткового навантаження на штат або площу.

Рівень економічної доцільності запропонованих рішень може бути уточнений через показник внутрішньої норми дохідності (IRR) інвестиційного пакету змін. Враховуючи загальний обсяг інвестицій 186 000 грн, ефект 404 000 грн у рік і продовження дії заходів на період щонайменше трьох років (без повторного капіталовкладення, з інфляційною корекцією витрат на 7%), розрахункове значення IRR становить 82,4%, що суттєво перевищує середню ринкову вартість капіталу в сегменті HoReCa (14–17%). Це свідчить про високий рівень економічної обґрунтованості кожного із заходів, а також їх синергетичної результативності у поєднанні. Крім того, індикатор чистої приведеної вартості (NPV) при дисконтуванні під 12% становить 804 000 грн на горизонті у 3 роки, що також підтверджує доцільність системного оновлення. Показник рентабельності інвестицій (ROI) дорівнює 217% за перший рік і потенційно зростає до 275% у другому році при збереженні поточних ринкових умов [54].

З урахуванням змін у ринку енергетики, зарплатного навантаження, логістичних витрат і маркетингових умов, доцільно провести також чутливий аналіз ефективності впровадження. Навіть за умови зменшення річного ефекту на 20% у зв'язку з несприятливою ринковою кон'юнктурою (тобто при фактичній економії лише 323 000 грн замість 404 000 грн), строк окупності зростає лише до

6,9 місяців, а IRR залишиться вище 60%, що все одно свідчить про надвисоку ефективність у порівнянні з іншими інструментами реінвестування прибутку. При цьому підприємство формує не лише прямий фінансовий ефект, а й нематеріальні вигоди - зростання операційної керованості, прозорість процедур, автоматизацію звітності, підвищення персональної відповідальності. Усе це у сукупності знижує управлінський ризик, прискорює ухвалення рішень і зменшує ймовірність касових розривів на 38–42%, що є критичним фактором для функціонування в умовах ринкової нестабільності.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження підтверджено, що ефективне управління витратами у сфері готельно-ресторанного бізнесу є визначальним чинником забезпечення економічної стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. На основі вивчення класифікацій витрат, з'ясовано, що найоптимальнішою для підприємств типу готелю «Місто» є модель поділу витрат на прямі й непрямі, змінні й постійні, а також за ознакою регулярності - з чітким виділенням витрат, пов'язаних із сервісним циклом. У структурі витрат найбільшу частку займають енергоспоживання, фонд оплати праці змінного персоналу, закупівлі витратних матеріалів і комісії агрегаторам. Проаналізовано сучасні підходи до управління витратами, серед яких виокремлено моделі централізованого контролінгу, бюджетування за підрозділами, впровадження цифрових систем контролю, застосування КРІ-механізмів для мотивації. Установлено, що в умовах готельно-ресторанної діяльності найбільш результативними є підходи, які поєднують цифрову трансформацію з гнучкою структурою прийняття рішень, заснованою на даних, що оновлюються в реальному часі. Також розглянуто специфіку обліку витрат у сегменті HoReCa, де більшість витрат мають змінний характер, а їх ефективність тісно пов'язана з інтенсивністю гостьового потоку й ритмікою сервісу.

У практичному аспекті було здійснено глибокий аналіз функціонування готелю «Місто», що працює на ринку м. Харкова. Установлено, що загальна витратна модель підприємства характеризується високим рівнем змінної складової - понад 67%, при чому значна частка ресурсів використовується нерационально. Виявлено, що витрати на оплату праці перевищують допустимий рівень на 10,6%, витрати на комунальні послуги - на 13,7%, витрати на закупівлі - на 11,9%. Діагностовано недоліки в організації графіків персоналу, дублювання закупівель, неефективне енергоспоживання, відсутність автоматизованого контролю. У межах діючої системи витрат виявлено відсутність горизонтальної деталізації витрат за центрами відповідальності, що унеможливорює оперативне

реагування на перевищення лімітів. На підставі аналізу сформульовано пропозиції щодо реструктуризації управлінської моделі з метою підвищення операційної маржі з 17,4% до 28,2%, що дозволяє збільшити абсолютний прибуток на 62,3%.

Розроблено комплекс техніко-економічних заходів, який охоплює впровадження погодинного планування зміни персоналу, централізованого закупівельного планування, переходу до LED-освітлення, встановлення зонального температурного контролю, автоматизованої системи обліку витрат у режимі реального часу. Прогнозована сукупна економія за рахунок зазначених заходів становить 404 000 грн у рік при інвестиціях 186 000 грн, що забезпечує термін окупності 5,5 місяців і внутрішню норму дохідності на рівні 82,4%. Розрахунковий приріст прибутку становить понад 400 000 грн, при чому більшість рішень демонструють мультиплікативний ефект - у вигляді підвищення ARPU, зниження рекламацій, зменшення обігових витрат. Це підтверджує високий рівень економічної доцільності комплексної оптимізації. У стратегічному сенсі, підприємство отримує можливість самофінансування інновацій, підвищення гнучкості й стабільності, а також формування внутрішньої культури ефективності, яка забезпечує сталий розвиток в умовах високої ринкової турбулентності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України. Закон України № 2755-VI від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 28.03.2025).
2. Про туризм. Закон України № 324/95-ВР від 15.09.1995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text> (дата звернення: 28.03.2025).
3. Апопій В.В. Організація торгівлі. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 598 с.
4. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf) (дата звернення: 28.03.2025).
5. Басюк Д. І., Івченко Л. О., Ткачук Н. А., Верес К. О. Оцінка впливу макроекономічних факторів на розвиток готельного господарства в Україні. Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2019. Т. 25. № 1. С. 33–46.
6. Безверхий К.В. Інтегрована звітність підприємства: економічна сутність поняття. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту. 2016. № 4. С. 43-57.
7. Булавіна О. А. Особистісний потенціал підприємницької діяльності: формування економічного мислення та комерційного інтелекту. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2020. Серія «Психологія». № 11. С. 107-114.
8. Бутенко А.Ю., Бліщ Р.О. Інновації у ресторанному бізнесі. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг. Львів : Растр7, 2016. 376 с.
9. Власенко І. Готельне господарство у соціальній інфраструктурі країни. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету, 2019. № 3. С. 85–97.
10. Гірняк Л., Глагола В. Сучасний стан, перспективи та тенденції

розвитку ресторанного господарства в Україні. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 16. С. 71–77.

11. Гоблик-Маркович Н.М. Напрями формування сучасної маркетингової стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку : тези доповідей Всеукраїнської науковопрактичної конференції. Мукачево : РВВ МДУ, 2018. 113 с.

12. Голов С. Ф. Управлінський облік. Київ. Центр навчальної літератури. 2018. 400 с.

13. Голошубова Н.О. Організація торгівлі. Київ. Книга, 2004. 560 с.

14. Готелі та інші місця для тимчасового проживання: Статистичний бюлетень. Київ: Державний комітет статистики України, 2007. С. 85.

15. Грищенко І.М. Комерційна діяльність посередницьких підприємств. Київ. КНУТД, 2015. 80 с.

16. Громова О. В. Оробінський О. С. Комунікаційна політика в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. № 6(17). С. 118–121.

17. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. Підприємництво та інновації. 2020. № 11–2. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>. (дата звернення: 20.12.2024)

18. Давидова О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2017. № 2(2). С. 257–260.

19. Давидова О. Ю. Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Економічний форум, 2018. № 3. С. 98–104.

20. Коба О. В. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління й економічного аналізу. Причорноморські економічні студії. 2016. № 4. С. 99–103.

21. Кожухівська Р. Б. Розвиток сучасних маркетингових інформаційних технологій в комунікаційних стратегіях українських туристичних підприємств: монографія. Умань. Сочінський. 2018. 196 с.
22. Козир С. В. Слесарев В. В. Ус С. А. Хом'як Т. В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів. Підручник. Дніпро. 2022. 163 с.
23. Колонтаєвський О. П., Шаповаленко Д. О. Основні напрями розвитку готельноресторанного господарства України. Комунальне господарство міст. Сер. Економічні науки, 2019. Вип. 2. С. 79–84.
24. Кудла Н. Є. Менеджмент підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Київ. Знання. 2020. 343 с.
25. Луцяк В. В. Польова О. Л. Ставська Ю. В. Мостенська Т. Г. Управління бізнес-процесами в ГРС. Навчальний посібник. Вінниця. 2019. 331 с.
26. Маркіна І. А. Ленъ В. В. Шапка В. О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 3. С. 83–88.
27. Нечаюк Л., Нечаюк Н. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент. Київ. Центр навчальної літератури. 2017. 344 с.
28. Платформа on-line дистрибуції послуг Business-Qlik forDistribution. URL: <https://businessqlik.com/solutions/distribution> (дата звернення: 25.11.2024).
29. Платформа on-line дистрибуції послуг Comarch SFA OnlineDistribution. URL: <https://www.comarch.com/trade-and-services/sfa/online-distribution> (дата звернення: 25.11.2024).
30. Расулова А. Логістичне управління підприємствами ресторанного господарства. Журнал. Інвестиції. Практика і досвід. 2015. №16. С. 74-79.
31. Рябенюк М. О. Оцінка якості послуг в готелях і ресторанах. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52. Ч. 2. С. 46–51.
32. Світлична В. Ю. Кравцова С. В. Подолання стагнаційних процесів підприємствами туріндустрії шляхом диверсифікації напрямів їх діяльності. Інтернаука. Серія Економічні науки. 2020. № 11(43).
33. Світлична В. Ю. Тонкошкур М. В. Кравцова С. В. Туризм під час

пандемії. Стан та перспективи розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 49.

34. Смерічевський С. Ф. Захаров В. О. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. Вип. 2(1). С. 68–75.

35. Солоха Д. В., Загарій В. К., Белякова О. В., Марфенко С. С. Ефективність використання Data Science у плануванні економіко-господарської діяльності підприємств малого бізнесу. Монографія. За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Д. В. Солохи. Київ. Київський національний університет культури і мистецтв. 2020. 292 с.

36. Тищенко С. Цифрові технології в індустрії гостинності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 7. С. 131–139. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16> (дата звернення: 28.03.2025).

37. Тонкошкур М. В. Рябев А. А. Кравцова С. В. Управління розвитком сфер туризму і готельного господарства під час пандемії COVID-19. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 215–221.

38. Чайка Т. Визначення та об'єкт логістики готельно-ресторанного бізнесу. Еволюція і сучасні підходи. Уманський національний університет садівництва. 2018. С. 281-283. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/38665> (дата звернення: 01.01.2025).

39. Чан Т., Юдіна Н. Стан розвитку ринку кав'ярень в Україні. Національний технічний університет України. 2017.

40. Черевко О. Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: наукові пошуки молоді. Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених. 3 квітня 2019 р. Харків. ХДУХТ. 2019. Ч. 1. 282 с.