

**Київський національний торговельно - економічний  
університет  
Кафедра готельно - ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

**УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ  
ГОТЕЛЮ «PLAZA», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ**

Студента 2 курсу, 4м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанний  
менеджмент»

Слободанюк  
Марини Валентинівни

---

*підпис студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Міска  
Віктор Григорович

---

*підпис керівника*

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Ведмідь  
Надія Іванівна

---

*підпис гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

Факультет ресторанно-готельного  
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно - ресторанного  
бізнесу

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 «Менеджмент»»

Спеціалізація/освітня програма

Готельний і ресторанний менеджмент

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно - ресторанного  
бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” 2018 р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускн у кваліфікаційну роботу студентів  
Слободанюк Марині Валентинівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Управління операційними витратами готелю «Plaza», м. Хмельницький.

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студенткою закінченої роботи до 16.11.2019 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* - дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування операційних витрат підприємства готельного господарства.

*Об'єкт дослідження* - процес управління операційними витрати готелю.

*Предмет дослідження* - теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного управління витратами готельного господарства.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

Таблиця 2.2 Динаміка показників активів 2016-2018 рр.. (тис. грн.)

Таблиця 2.4 Динаміка показників фінансового звіту 2016-2018 рр.. (тис. грн.)

Таблиця 2.5 Показники рентабельності готелю Plaza

Таблиця 2.6 Динаміка показників ліквідності та платоспроможності

Таблиця 2.7 Аналіз динаміки і структури витрат

Таблиця 2.9 Аналіз елементів витрат готелю Plaza (тис. грн.)

Таблиця 2.10 Аналіз витрат за статтями

Таблиця 2.12 Порівняльна таблиця витрат на електроенергію

Рис. 2.8 Динаміка фінансових показників власного капіталу та поточних зобов'язань 2016 - 2018 рр..

Рис. 2.11 Динаміка зростання/спадання витрат готелю «Plaza»

## 5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти операційних витрат в готельному бізнесі

1.1 Сутність, зміст та класифікація операційних витрат.

1.2 Механізм формування та аналізу операційних витрат.

1.3 Напрями оптимізації операційних витрат готельного господарства та контроль за ними.

Розділ 2. Аналіз операційних витрат готелю «Plaza»

2.1 Організаційно - економічна характеристика готелю «Plaza».

2.2 Оцінка витрат готелю «Plaza».

2.3 Визначення ефективності витрат готелю «Plaza».

Розділ 3 Рекомендації щодо удосконалення механізму формування операційних витрат готелю «Plaza».

3.1 Основні напрями щодо удосконалення управління операційними витратами готелю «Plaza»

3.2 Оптимізація операційних витрат готелю «Plaza»

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

## 6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.	01.09.2018 р.- 20.12.2019 р.	01.09.2018 р.- 20.12.2019 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи.	27.12.2018 р.- 30.12.2018 р.	29.12.2018 р.
3	Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	Написання та оформлення наукової статті.	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи.	02.06.2019 р.- 03.09.2019р.	02.06.2019 р.- 03.09.2019р.
6	Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи.	04.09.2019 р. - 11.11.2019 р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру.	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування.	17.11.2019 р. 22.11.2019 р	17.11.2019 р. 22.11.2019 р
9	Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії.	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Міска В.Г.

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

10. Завдання прийняв до виконання

Студент

Слободанюк М.В

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи  
*Слободанюк Марини Валентинівни*

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Міска В.Г.

*Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.*

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота Слободанюк Марина Валентинівни

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**

**7**

**РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти операційних витрат в готельному бізнесі**

**9**

1.1 Сутність, зміст та класифікація операційних витрат

9

1.2 Механізм формування та аналізу операційних витрат

14

1.3 Напрями оптимізації операційних витрат готельного господарства та контроль за ними

17

**РОЗДІЛ 2 Аналіз операційних витрат готелю «Plaza»**

**21**

2.1 Організаційно академічна характеристика готелю «Plaza»

21

2.2 Аналіз операційних витрат готелю «Plaza» в динаміці

33

2.3 Дослідження ефективності управління операційними витратами готелю «Plaza»

43

**РОЗДІЛ 3 Рекомендації щодо удосконалення механізму формування операційних витрат готелю «Plaza»**

**51**

3.1 Основні напрями щодо удосконалення управління операційними витратами готелю «Plaza»

51

3.2 Оптимізація операційних витрат готелю «Plaza»

56

**ВИСНОВКИ**

71

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

74

## ДОДАТКИ

80

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Фінансові результати діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможність за умов нестабільного ринкового середовища залежать від ефективності системи управління витратами. Дані про види, обсяги і поведінку витрат необхідні для обґрунтованого прийняття більшості фінансових і управлінських рішень, зокрема щодо оцінювання чинників рентабельності, формування портфеля замовлень та інвестиційного портфеля, планування напрямків і обсягів діяльності, ціноутворення, управління обмеженими запасами тощо.

Необхідно зазначити, що витрати були і залишаються важливою економічною категорією, яка характеризує ефективність використання ресурсів (економічних факторів) готельного підприємства і визначає його рентабельність.

Важливість витрат також полягає в тому, що вони є базою для формування цінової політики підприємства, характеризують рівень технології

та організації виробництва, а також ефективність господарювання, яка оцінюється через порівняння витрат та результатів діяльності. Величина витрат істотно впливає на формування фінансових результатів, а також є основою для оцінки ефективності діяльності готелю.

Багато організаційних, функціональних та фінансових аспектів проблеми управління витратами готельного підприємства досліджувалися у працях таких вітчизняних і зарубіжних економістів, як: Пушкар М.С., Бутинець Ф.Ф., Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Голов С.Ф., Мельник Л. Г., Корінцева О. І., Сук Л. К., Атамас П. Й., Череп А. В., Дерій В. та багато інших.

Однак проблеми удосконалення управління витратами не втратили своєї актуальності для підприємств готельної сфери і вимагають подальших системних досліджень з урахуванням сучасних умов діяльності, галузевих особливостей і норм законодавства.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи.** Дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування операційних витрат підприємства готельного господарства та пошук найбільш ефективних шляхів удосконалення управління витратами готельного господарства.

**Об'єкт дослідження.** Процес управління операційними витратами готелю.

**Предмет дослідження.** Теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного управління витратами готельного господарства.

**Завдання дослідження:**

- визначити сутність та зміст операційних витрат готелю;
- дослідити механізм формування та аналізу операційних витрат;
- провести оцінку ефективності економічної діяльності готелю «Plaza»;
- визначити основні напрями щодо удосконалення управління операційними витратами готелю «Plaza»;
- надати рекомендації щодо удосконалення механізму формування операційних витрат готелю «Plaza».

**Методи дослідження.** Дипломна робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. У ході написання



роботи використовувалися економічні, статистичні методи дослідження, метод порівняння, методи стратегічного управління, системного підходу й аналізу. **Наукова новизна** роботи полягає в тому, що в ній проведено спеціальне комплексне дослідження управління витратами готельного підприємства, здійснено поглиблений аналіз основних напрямків та методів удосконалення управління витратами готелю. До того ж, запропоновані рекомендації обґрунтовані розрахунками та можуть бути використані у практичній діяльності готелю - об'єкта дослідження.

Структура, зміст та обсяг. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. В роботі представлено 16 таблиць та 20 рисунків.

## РОЗДІЛ І

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

### 1.1 Сутність, зміст та класифікація операційних витрат

Витрати - це важлива та складна економічна категорія, яка є одним з вирішальних чинників впливу на фінансовий результат діяльності суб'єктів господарювання. Тому інформація про витрати займає центральне місце в системі управління як підприємством в цілому, так і кожним його структурним підрозділом. Важливість витрат також полягає в тому, що вони є базою для формування цінової політики підприємства, характеризують рівень технології та організації виробництва, а також ефективність господарювання, яка оцінюється через порівняння витрат та результатів діяльності [17]. Величина витрат істотно впливає на формування фінансових результатів, а також є основою для оцінки ефективності діяльності підприємства.

У сучасній літературі існують різні трактування поняття «витрат». У зв'язку з різними підходами виникають розбіжності у формулюванні цього поняття. В одних літературних джерелах їх розглядають з точки зору економічного змісту, а в інших з розрахункової. Трактування поняття «витрат» за різними науковими джерелами наведено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Трактування поняття витрат за різними науковими джерелами

Джерело	Визначення
Пушкар М.С. [5]	Витрати - це сума спожитих на виробництво товарів, робіт і послуг факторів виробництва (ресурсів).
Бутинець Ф.Ф. [4]	Витрати як грошового вираження суми ресурсів, використаних з певною метою і як економічного показника роботи підприємства, що характеризує суму витрат понесених в процесі господарської діяльності.

Продовження Таблиці 1.1

Турило А. М., Кравчук Ю. Б. [9]	Витрати - це вартісне вираження абсолютної величини застосовано - споживаних ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства і досягнення ним поставленої мети.
Голов С.Ф. [10]	Витрати - це кошти підприємства, пов'язані з формуванням потрібних ресурсів та їх використанням.
Мельник Л. Г., Корінцева О. І. [12]	Витрати - це прямі і непрямі, фактичні і можливі виплати або упущена вигода, необхідні для того, щоб залучити й отримати ресурси в межах даного напрямку.
Сук Л. К. [14]	Витрати - зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучень або розподілення власниками).
Атамас П. Й. [5]	Витрати - це вартість використання предметів праці (сировини, матеріалів, палива тощо), витрат на оплату праці та частини вартості використаних засобів праці у розмірі їх амортизації.
Череп А. В. [8]	Витрати - економічної категорії, що відображає вартість матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів та технологічного обслуговування процесу виробництва при створенні продукції.
Дерій В. [19]	Витратами, доцільно називати повністю або частково використані у процесі господарсько-фінансової діяльності підприємства запаси, необоротні активи, трудовий інтелектуальні ресурси, а також зменшення (погашення) зобов'язань підприємства перед бюджетом, кредиторами та іншими юридичними і фізичними особами.

*Джерело: побудовано автором на основі [14]*

Отже, деякі автори розглядають витрати підприємства як ресурси. Ці ресурси використовуються або споживаються підприємством для отримання доходів, та вимірюються у бухгалтерському обліку за допомогою поняття «витрат».

Операційні витрати - це витрати операційної діяльності підприємства, тобто його основної діяльності, пов'язаної з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), яка забезпечує основну частку його доходу. Операційна діяльність не включає інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.

Операційні витрати ще називають поточними витратами. Частина з них є циклічними і повторюваними (витрати за сировину і матеріали, заробітну плату та ін.), а інші мають місце постійно і незалежно від виробництва (витрати на утримання приміщень, управлінського персоналу, споруд тощо).

Найбільша частина поточних витрат суб'єктів туристичної діяльності припадає на собівартість послуг.

Собівартість готельних послуг - це вартісне вираження витрат підприємства на виробництво та реалізацію послуг, пов'язаних із використанням у процесі обслуговування природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, виплату встановлених державою податкових відрахувань тощо.

У діяльності готельного господарства розраховують собівартість туристичного продукту: обмежену, виробничу, повну.

Найбільш вагомою у операційних витратах є виробнича собівартість, до якої включають: прямі матеріальні витрати; прямі витрати на оплату праці; інші прямі витрати; з загальновиробничі витрати (Рис.1.1).

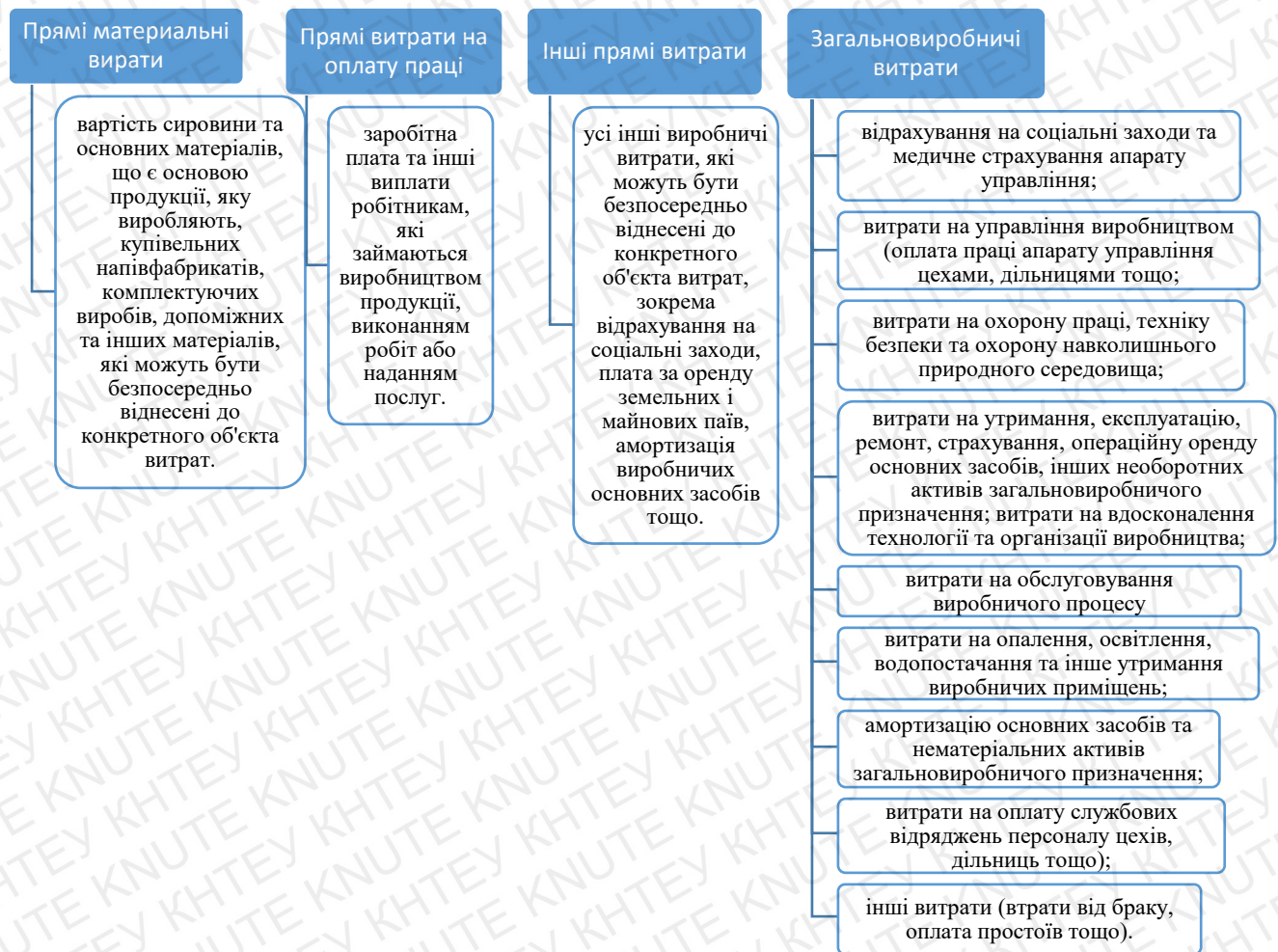


Рис. 1.1 Складові виробничої собівартості

*Джерело: побудовано автором на основі [25]*

Витрати операційної діяльності підприємства характеризуються такими основними показниками:

- абсолютною сумою витрат (показник дає уявлення про обсяг операційних витрат, але не дозволяє судити про їхню ефективність);
- коефіцієнтом (або рівнем) витрато ємкості операційної діяльності.

Види витрат готельного господарства [3]:

1. Постійні витрати.
2. Змінні витрати.

Постійними витратами є витрати, що виходять за рамки рівня зайнятості. Тому більша чи менша присутність гостей не змінює розмір цих витрат, які завжди повинні бути понесені.

Категорія постійних витрат включає:

- витрати на використання сторонніх активів (наприклад, орендні платежі);
- витрати на персонал (наприклад, зарплата та заробітна плата, внески на соціальне страхування, TFR);
- знос основних засобів (наприклад, землі, будівель, обладнання та обладнання);
- амортизація нематеріальних активів (наприклад, дослідження та розробки, торгові марки та патенти, реклама);
- податки та збори за управління (наприклад, технічне обслуговування та ремонт техніки, страхові внески, податок на реєстрацію).

Під змінними витратами слід розуміти саме ті витрати, які безпосередньо пов'язані з об'ємом продажів, який генерується в присутності клієнта.

Ця категорія включає:

- витрати на сировину (наприклад, продукти харчування та напої на сніданок «шведський стіл»);
- вартість білизни та пральні;
- комунальні послуги (наприклад, електрика, вода, телефон);
- комісійні та комерційні послуги (наприклад, витрати на рекламу, комісії, пов'язані з оплатою через PoS або визнані туристичними агенціями);
- витрати на адміністрування (наприклад, канцтовари, секретарські послуги, обробка даних).

В багатьох наукових дослідженнях, в яких вивчається управління витратами за різними розрізами, приділено значну увагу розгляду питань їх класифікації, як одному з ключових елементів розуміння подальших аналітичних і управлінських процедур. Класифікація витрат забезпечує більш глибоке теоретичне вивчення їх природи й порядку формування та особливості розподілу за окремими об'єктами управління [5, с. 399]. Класифікація витрат визначає загальнометодологічні схеми формування витрат, тому виникає необхідність уточнити їх класифікаційні ознаки в підприємствах ресторанного

господарства з метою отримання можливості більш точно визначати розміри окремих видів витрат й фінансових ресурсів, витрачених на забезпечення організації всіх процесів діяльності.

Таблиця 1.2

### Класифікація витрат

Ознаки класифікації	Групи витрат
1. За видами діяльності:	- операційної, фінансової, інвестиційної діяльності; - інші витрати звичайної діяльності; - надзвичайні витрати.
2. За економічним змістом:	- економічні елементи; - статті калькуляції витрат.
3. За ступенем реагування на зміни обсягу виробництва:	- умовно - постійні; - змінні.
4. За періодами:	- витрати поточного періоду; - витрати майбутніх періодів.
5. За центрами відповідальності або місцем виникнення:	- витрати відділу, цеху, іншого структурного підрозділу.
6. За ступенем однорідності:	- одноелементні (прості); - комплексні.
7. За ступенем контролю:	- контрольовані; - неконтрольовані.
8. За принципами управління:	- планові витрати; - позапланові витрати.

*Джерело: побудовано автором на основі [45]*

З метою групування витрат в систему класифікації найбільш складним питанням завжди є визначення ознак, за якими відбувається систематизація, що залишає дану проблему дискусійною. В науковій економічній літературі останніми роками подано значну кількість класифікаційних ознак щодо витрат, проте вони визначені, здебільшого, за галузями економіки [18; 19; 20; 21; 22; 23; 24], або носять дещо загальний характер [25; 26;]. Перш за все, варто відзначити про нормативне закріплення класифікації витрат підприємств торгівлі та ресторанного господарства за ознаками поданими в табл. 1.2 згідно методичних рекомендацій з формування складу витрат та порядку їх планування у торговельній діяльності [18].

## 1.2 Механізм формування та аналізу операційних витрат.

Для того, щоб дати оцінку використанню матеріальних витрат та визначити доцільність і напрямки їх скорочення для підвищення прибутковості готелю, спочатку потрібно дослідити етапи їх формування.

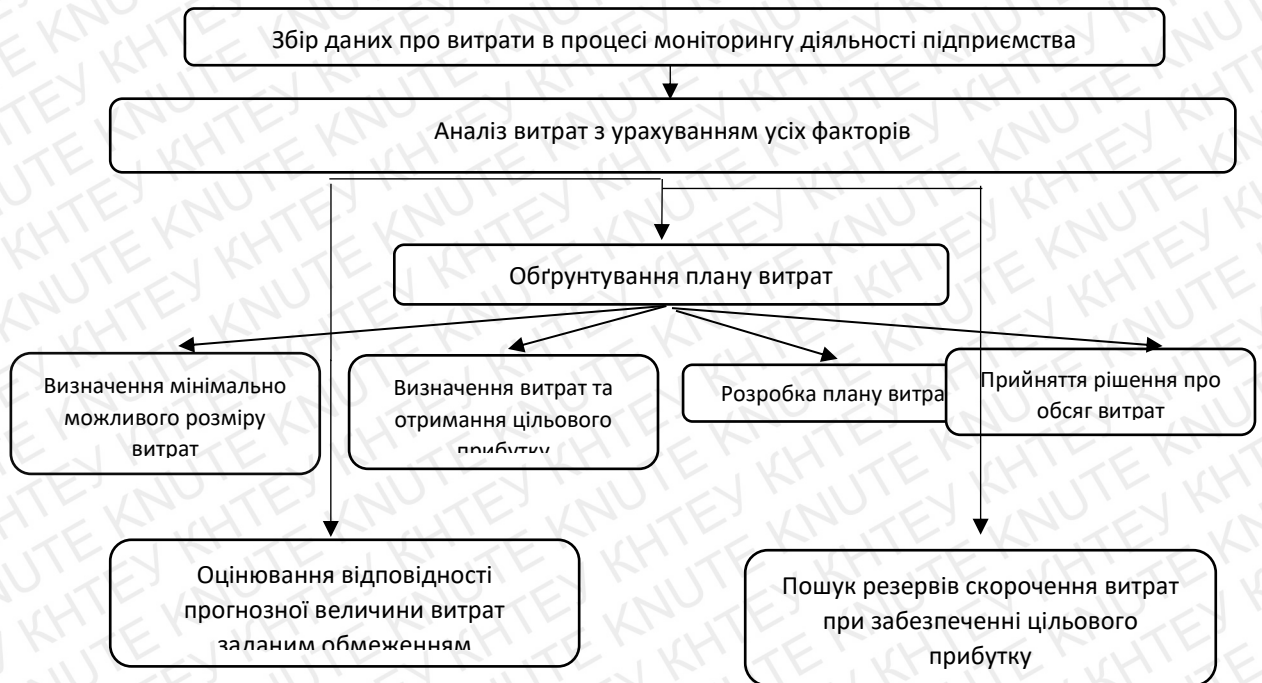


Рис. 1.2 Етапи процесу формування операційних витрат готелю

*Джерело: побудовано автором на основі [8, с.175]*

На Рис. 1.2 наведено рекомендовані основні етапи процесу формування операційних витрат на туристичному підприємстві.

Діагностика факторів впливу на обсяг і рівень операційних витрат готельних підприємств дає змогу визначити резерви зниження витрат, що є складовим елементом системи управління витратами. Оптимізуючи розмір операційних витрат шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо споживання ресурсів, підприємство буде мати конкурентні переваги, обумовлені нижчою вартістю туристичних послуг.

Усі фактори, що впливають на операційні витрати готельних підприємств, можна розмежувати на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища (Рис. 1.3).



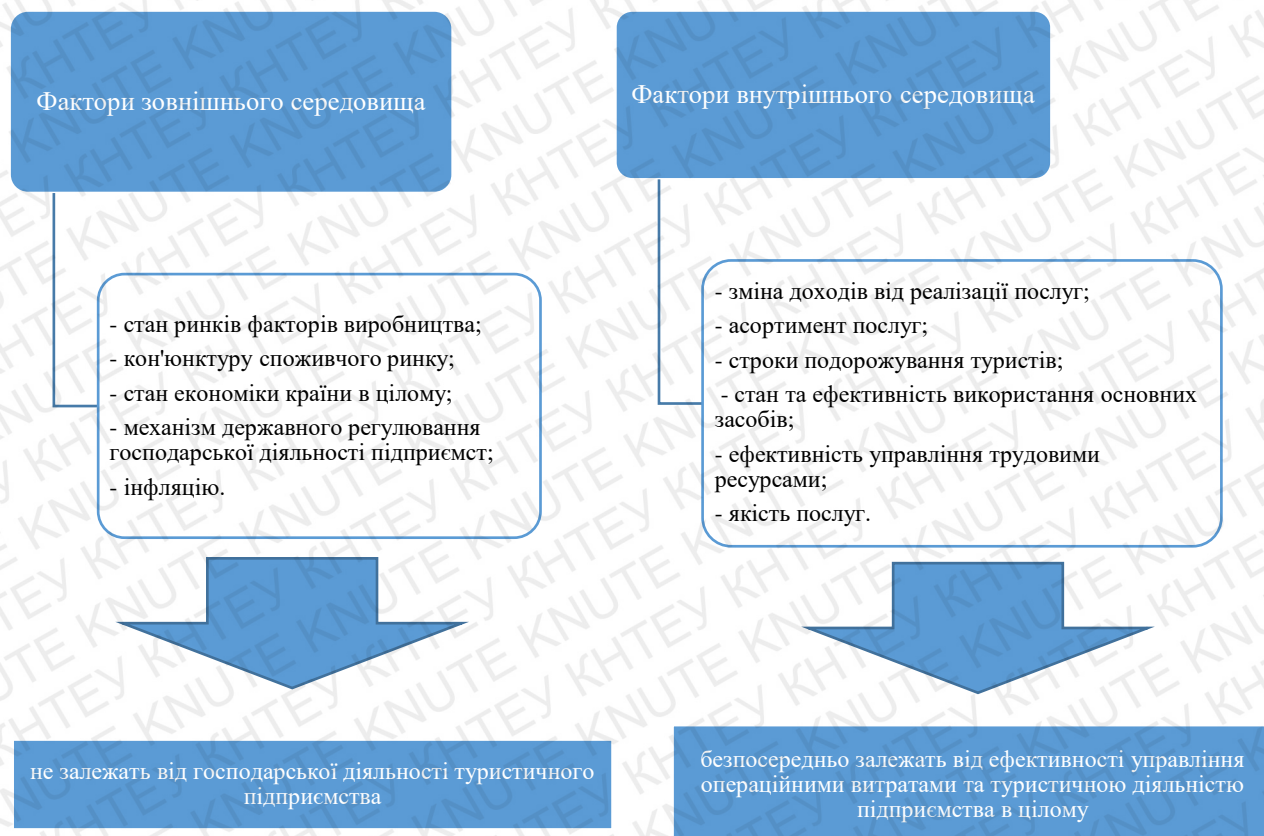


Рис. 1.3 Фактори, що впливають на операційні витрати готелю

*Джерело: побудовано автором на основі [10,38]*

Дослідивши усі етапи формування та фактори, що мають вплив на формування операційних витрат готельного підприємства потрібно провести аналіз їх використання.

Умови ринкової економіки, конкурентна боротьба підприємств потребує постійного аналізу витрат з метою їх оптимізації. В умовах формування ринкових відносин виникає проблема не стільки у визначенні суми витрат, їх розподілу, скільки в управлінні ними в умовах конкуренції і визнання доцільності та досягнення необхідної їх прибутковості.

Тому аналізу виробничо - господарської діяльності надається важлива роль в управлінні процесом ресурсозбереження. За ціль прийнято вважати всебічну оцінку ефективності використання ресурсів і обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації рівня витрат, який забезпечує конкурентоздатність.

Існує 3 основних напрямки аналізу операційних витрат готелю (Рис. 1.4).

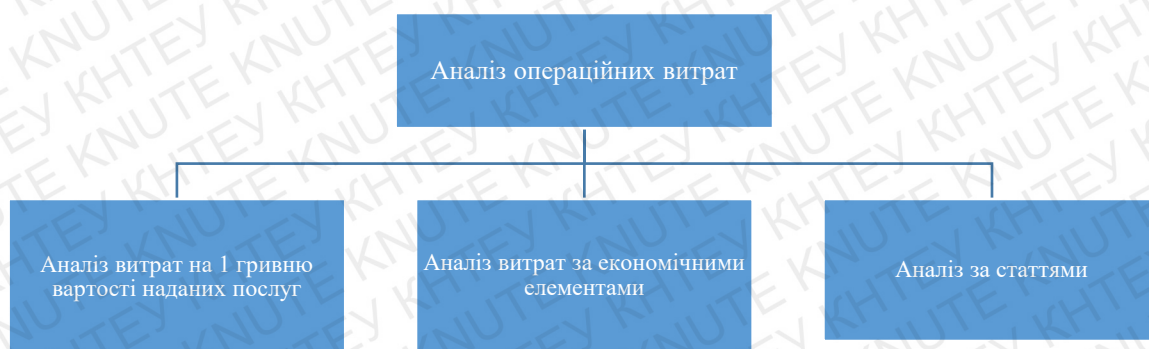


Рис. 1.4 Основні напрямки аналізу операційних витрат

*Джерело: побудовано автором на основі [36]*

Аналіз витрат операційної діяльності передбачає послідовне проведення: аналізу витрат операційної діяльності на одну гривню вартості продукції, аналізу операційних витрат за економічними елементами та статтями калькуляції.

Аналіз витрат операційної діяльності на одну гривню вартості послуг розпочинається з аналізу узагальнюючого показника цих витрат. Використання цього показника зумовлене його універсальністю: його можна визначати для підприємств усіх галузей і на всіх рівнях управління, а також використовувати для послуги, яка уже була надана та яка лише прогнозується; він дає можливість відстежувати динаміку зміни відносних витрат операційної діяльності за декілька років; показник наочно відображає зв'язок між витратами і прибутком.

Аналіз операційних витрат за економічними елементами передбачає вивчення їх складу, структури та її зміни за звітний період чи за декілька періодів. Це дає змогу визначити роль окремих елементів у структурі загальних витрат, оцінити матеріаломісткість, трудомісткість, енергомісткість, виявити тенденції їх зміни і вплив на загальну зміну операційних витрат, своєчасно реагувати на відхилення від прогнозних

показників операційних витрат, визначити найважливіші напрямки пошуку резервів їх зниження.

Аналізування витрат калькуляційними статтями собівартості розкриває цільове призначення витрат і їх зв'язок з технологічним процесом. Дане групування використовується для обчислення витрат за видами виготовленої продукції (наданих послуг) та місцем їх виникнення і залежить від багатьох чинників: методу планування, технологічного процесу, продукції, що виготовляється [16].

### **1.3 Напрями оптимізації операційних витрат готельного господарства та контроль за ними**

На сьогодні в умовах постійної конкуренції стає необхідним постійна оптимізація процесів та збільшення рентабельності. Це можна досягти за рахунок зменшення витрат, проте мінімізація витрат не повинна впливати на якість продукції робіт послуг. При цьому при формулюванні заходів щодо зниження витрат необхідно враховувати специфіку діяльності. Підприємства готельно - ресторанного комплексу є частиною індустрії гостинності і мають свої особливості діяльності.

Питанням скорочення витрат та їх управлінням займалися такі видатні вчені та економісти - практики, як С. Ф. Голов, Є. В. Мних, С. О. Ткаченко, Л. Г. Цимбалюк, та інші.

Одним із способів збільшення прибутковості підприємств є скорочення витрат, проте не можна просто зменшити витрати чи перестати використовувати той чи інший ресурс, адже це може погано відбитися на кінцевих результатах.

Отже, в першу чергу треба визначитись, що саме будемо оптимізувати. Є можливість скоротити певні витрати чи зміни умови якогось процесу, операції, чи і те, і інше. Для скорочення витрат повинен бути перелік всіх

витрат, зокрема, калькуляції основних послуг. У кожного підприємства виникають різні витрати, проте для всіх готельно - ресторанних комплексів можна виділити схожі, крім того, можна сказати, що більшість таких витрат формуються майже на всіх підприємствах. Таким чином, узагальнено основні витрати, що виникають на підприємствах готельного господарства, шляхи їх зниження та ризику здійснення такого заходу. Слід зазначити, що це не остаточний перелік рекомендацій щодо оптимізації витрат, також є витрати, які не уникнути, та вони мають фіксований розмір (наприклад, витрати на ліцензії), тому до таблиці їх не включено.

Крім того, у готельних підприємствах є багато додаткових витрат, що виникають внаслідок запитів клієнтів, зазвичай такі витрати пов'язані із використанням послуг сторонніх організацій, тому рекомендацією щодо їх зменшення стає пошук альтернативних контрагентів, внаслідок чого такі витрати до таблиці також не додано.

Як можна побачити з табл. 1.3, окремі витрати (матеріальні, на оплату праці тощо) стосуються всіх підприємств, тому такі заходи можуть розглядати не тільки готельно - ресторанні комплекси, але і суб'єкти господарювання інших галузей. Тобто ці заходи є універсальними, що збільшує їх цінність.

Оптимізація витрат, їх мінімізація є важливими складовими процесу управління витратами. Керівництву та бухгалтерії при плануванні дій слід точно прораховувати, які заходи доречно застосовувати для того чи іншого підприємства, при цьому треба враховувати, що хоча суб'єкти господарювання (центри відповідальності) різні, проте заклад один, тому оцінювати доцільно саме з того, що інші центри відповідальності можуть компенсувати ті чи інші витрати, проте з поправкою на налагодженість координації між підрозділами, адже може виникнути ситуація, коли центри є настільки окремими об'єктами, що не можуть залежати один від одного внаслідок паралельних процесів, коли потрібні одні й ті ж самі ресурси одночасно, тому у такому випадку необхідно чи налагоджувати краще зв'язки між центрами відповідальності, чи перерозподіляти наявні ресурси, чи

залучати нові ресурси. Це означає, що управління витратами є складним, але дуже важливим процесом, що впливає не тільки на певні показники підприємства, але і в цілому на його якість діяльності та кінцевих результатів.

Таблиця 1.3

**Основні види витрат, на яких в основному спрямовують  
оптимізацію витрат готелю**

Матеріальні витрати.	Витрати на оплату праці.
Транспортні витрати.	Витрати, пов'язані з експлуатацією та утриманням матеріально - технічної бази.
Адміністративні витрати.	Витрати на збут
Витрати на ресурсозабезпечення.	Витрати на підготовку до осінньо - зимового періоду.
Витрати на проведення протипожежних закладів.	Витрати на оплату послуг сторонніх організацій (телекомунікаційні, поштові, кур'єрські послуги тощо).
Витрати на класифікацію готелю.	Витрати на поліграфічні послуги.
Витрати на поліграфічні послуги.	Витрати на проведення конференцій.
Витрати на організацію та підтримку дитячих кімнат.	Витрати на музичний фон.
Витрати, що пов'язані з видаленням плям, фарбуванням.	Витрати на організацію та проведення ліку- вальних процедур.
Витрати на проведення змагань (у басейні, тренажерному залі).	

*Джерело: побудовано автором на основі [48].*

Основні напрямки, які частіш за все використовуються для оптимізації витрат готельного підприємства можна розглянути у табл. 1.3.

Сьогоднішнє готельне середовище може бути найскладнішим постійно зростаючим інвентарем номерів та збільшення кількості цифрових інструментів для гостей, щоб заощадити гроші, часто призводять до зменшення націнок.

Однак є практичні заходи, які можуть вжити готелі, щоб оптимізувати свою діяльність і робочу силу, щоб зменшити витрати. Від пошуку стратегій праці до прийняття більш чітких рішень щодо купівлі до проведення консультацій поза межами, готелів знаходять способи збільшити свою маржу. Орієнтуючись на досвід закордонних закладів туристичної індустрії, які успішно функціонують десятки років, можна детально визначити дев'ять областей, які готельєри можуть розглянути [11].

На практиці, можна конкретно розглядати удосконалення в таких проявах [23]:

1. Стійка праці - запровадження самостійної реєстрації заїзду.
2. Перехресне навчання, щоб співробітники могли замінити один одного.  
Робота по господарству – встановлення точних норм MPR (хвилини за номер).
3. Експлуатація та обслуговування. Варто постійно шукати найбільш вигідніших постачальників та домовлятися з ними про знижки.
4. Кадрові стратегії. Досвід працівників замінити на якість, надавши їм можливість для розвитку та навчання.
5. Маркетинг. Створити контент для поширення своєї репутації в соціальних мережах - Instagram, Facebook, Snapchat, Twitter та інше.
6. Податкові збори та знижки. Потрібно подумати про залучення експертів, які можуть надати аудит і зробити пропозиції щодо виявлення методів для зменшення оподаткування.

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ГОТЕЛЮ «PLAZA»

#### 2.1 Організаційно - економічна характеристика готелю «Plaza»

«Готель Plaza - це унікальне поєднання комфортного проживання в центрі міста Хмельницький та додаткових послуг розважального комплексу «Plaza». Тут ви відчуєте поєднання домашнього затишку та елегантності, а декілька ресторанів, боулінг і спортивний клуб задовільнять потреби найвимогливіших відвідувачів. Для своїх клієнтів готель пропонує широкий вибір номерів від стандартних одно- і двомісних номерів до розкішних представницьких апартаментів. Кожен номер оснащений телефоном, телевізором, міні-баром, сейфом, а також постійним доступом в інтернет. Прихильники спортивного способу життя мають можливість відвідати боулінг-клуб «Energy» та аква-фітнес центр «Miami Beach». Кожен вибере собі до душі. Безперечною родзинкою комплексу став ресторан «Wine & Meat», де представлений широкий вибір вина та найсмачніше м'ясо. Якщо ви захоплюєтеся турецькою гостинністю і цікавитеся турецькою кухнею, відвідайте ресторан «Анкара». Невиконаних бажань в готельно - розважальному комплексі Plaza не буває! Приїжджайте до нас і переконайтесь в цьому самі !!!» - так позиціонує себе готель «Plaza» на офіційному сайті.

Юридична адреса: 29013, Хмельницька обл., місто Хмельницький вул. Вайсера, буд. 12/1. Фактично готель розташовано за адресою м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 21 Дата державної реєстрації: 30 грудня 2011 року.

Даний готель здійснює економічну діяльність за такими кодами КВЕД:  
43.99 - Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.

96.01 - Прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів (основний).

55.10 - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

68.10 - Купівля та продаж власного нерухомого майна.

68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

73.12 - Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

41.20 - Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Готель «Plaza» створено на основі Цивільного, Господарського кодексів України, Закону країни «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншого чинного законодавства України для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку на основі повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності. З дня його державної реєстрації є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням та фірмові бланки, власний знак для товарів та послуг, іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укласти угоди, набувати майнові і немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, третейській судах.

У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством України, Статутом а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами.

Підприємство є багатогалузевим, створюється з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності та іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

Предметом діяльності підприємства є:



- надання інформаційних, маркетингових, представницьких, посередницьких, агентських послуг;
- операції з нерухомістю для третіх осіб, управління нерухомим майном;
- операції з продажу, купівлі, обміну та оренді нерухомості;
- діяльність агентств нерухомості;
- надання послуг з проведення технічних, економічних, юридичних та інших консультацій, маркетингу та реклами;
- будівництво, ремонт та експлуатація готелів, бізнес-центрів, магазинів, торгівельних комплексів, кафе, ресторанів, барів, казино, відеосалонів, автостоянок, мотелів, автокемпінгів спортивних споруд, туристичних комплексів, офісних будівель, житлових будинків;
- організація будівництва об'єктів нерухомості для продажу чи здавання в оренду;
- виконання будівельних, будівельно - монтажних, ремонтних, оздоблювальних, пусконаладжувальних, монтажних робіт, виробництво та реалізація будівельних матеріалів, обладнання та інструменту;
- консалтинг;
- рекламна діяльність, в тому числі виготовлення рекламної продукції, проведення рекламних компаній;
- видавнича діяльність;
- надання поліграфічних, копіювально - множильних послуг;
- виконання проектно-вишукувальних та проектно-конструкторських розробок;
- надання послуг з графічного дизайну, послуг декораторів інтер'єру, художньо оформлюючи послуг;
- здійснення діяльності у сфері інжинірингу;
- здійснення торгівельної діяльності, в т.ч. роздрібною, оптовою, комісійною, продовольчими та непродовольчими товарами, спецтехнікою, медикаментами, виробами з дорогоцінних металів та каміння, біжутерією,

тютюновими та горілочаними виробами, будівельними, паливно мастильними матеріалами, нафтопродуктами та іншими товарами широкого вжитку;

- організація торгівлі у фірмових, комісійних магазинах, кафе, їх відкриття та оренда;
- послуги у сфері громадського харчування;
- заготівля, переробка, купівля та продаж брухту чорних та кольорових металів;
- здійснення внутрішніх і міжнародних перевезень вантажів та пасажирів всіма видами транспорту, в тому числі автомобільним;
- надання транспортно - експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньоторговельних і транзитних вантажів;
- брокерська та дилерська діяльність;
- зовнішньо-економічна торгівельна та посередницька діяльність; .  
торгово-посередницька діяльність; е виробництво, зберігання, переробка та реалізація продуктів харчування;
- виробництво та реалізація товарів народного споживання;
- виробництво товарів у галузі легкої, текстильної та харчової промисловості;
- виробництво, переробка сільськогосподарської і харчової продукції, її закупівля (в тому числі у населення за готівку) та реалізація (з продуктів тваринництва, рослинництва, рибацтва, бджільництва тощо);
- оптова, роздрібна та комісійна торгівля транспортними засобами, запасними та комплектуючими частинами до них, обладнанням, приладами, інструментами для технічного обслуговування транспортних засобів;
- ремонт, технічне обслуговування легкових і вантажних транспортних засобів, іншої техніки, запчастин до них, вітчизняного та іноземного виробництва;
- послуги прокату, оренди, ремонту, заправки та технічного обслуговування транспортних засобів;
- заготівля, переробка та реалізація вторинної сировини і відходів;

- виробництво меблів;
- сервісне обслуговування та ремонт побутової, комп'ютерної та оргтехніки;
- продаж комп'ютерної техніки та програмного забезпечення; е туристична, екскурсійна діяльність;
- організація та експлуатація автостоянок, мережі motelів та кемпінгів;
- організація та експлуатація готельного господарства;
- надання населенню всіх видів побутових послуг;
- надання медичних та лікувально - оздоровчих послуг, ремонт та обслуговування медичного обладнання;
- надання послуг для здобуття освіти з видачою спеціального документа державного зразка;
- організація навчання та підготовка фахівців в рамках відповідних шкіл, семінарів, конференцій, симпозіумів і ін.;
- проведення концертів, аукціонів, виставок, лотерей;
- проведення діяльності у сфері відпочинку та розваг, організація закладів азартних ігор та ігор на гроші;
- проведення спортивних змагань, заснування спортивних закладів;
- інші види підприємницької діяльності не заборонені чинним законодавством; підприємство одержує ліцензії на окремі види діяльності, якщо це необхідно, згідно з чинним законодавством.

Майно готелю складають виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображена в самотійному балансі.

На рис. 2.1 зображено джерела формування майна готелю «Plaza». За даним фінансової звітності найбільшу часту займають доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності.

Має право продавати і передавати іншим підприємствам, організаціям установам, заснованих на будь - яких формах власності, обмінювати, здавати в оренду, надавати безоплатно в тимчасове користування або з позику належне йому майно, а також списувати його з балансу.

Майно Підприємства може використовуватись ним, як застава для забезпечення по всіх видах своїх зобов'язань, включаючи залучення кредитних ресурсів. Для залучення додаткових грошових коштів для розвитку виробництва, вирішень соціальних та інших проблем. Також воно має право випускати та реалізовувати цінні папери, акції), облігації, та придбавати їх.



Рис. 2.1 Джерела формування майна готелю «Plaza»

Примусове вилучення та звернення стягнення на майно підприємства може бути здійснене лише у випадках та порядку, встановленому законом.

З метою забезпечення діяльності підприємства, створюється статутний капітал в розмір 10000000,00 (десяти мільйонів) гривень, який формується з грошових і матеріальних внесками власника - засновника.

Порядок і строки формування статутного капіталу визначаються за рішенням власника - засновника. Зміна розміру статутного капіталу здійснюється за рішенням власника - засновника, може збільшуватись за рахунок грошових коштів, майна та інших майнових цінностей.

На підприємстві можуть бути створені:

- резервний (страховий) фонд в розмірі не більше 25% статутного капіталу;
- фонд виробничого розвитку;
- фонд соціального забезпечення;
- інші фонди.

Порядок створення, використання, поповнення та ліквідація фондів визначається власником - засновником підприємства.

Виробничо - господарська діяльність готелю «Plaza»:

- підприємство самостійно планує свою виробничо - господарську діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на вироблену продукцію (надані послуги), соціального розвитку;
- реалізує продукцію та послуги згідно з угодами з юридичним та фізичним особам через оптову та роздрібну торговельну мережу, а також безпосередньо, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку.
- має право самостійно встановлювати ціни на свою продукцію та послуги;
- основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності є прибуток;
- прибуток підприємства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та

прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку сплачуються проценти по банківських кредитах, а також вносяться передбаченні законодавством України податки та інші обов'язкові платежі до бюджету.

- чистий прибуток залишається у повному розпорядженні Підприємства і може використовуватися на розширення фондів виробничого і соціального розвитку;
- порядок розподілу прибутку підприємства, кошторису витрат коштів відповідних належить до компетенції засновника - власника.

Трудовий колектив готелю «Plaza» становлять всі особи, які своєю працею беруть участь в життєдіяльності на основі трудового договору, а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з Підприємством. Власник-Засновник самостійно визначає загальну чисельність працівників, їх професійний рівень та порядок їх прийому на роботу і звільнення, форму, систему і розміри оплати їх праці, режим роботи, надання вихідних днів, відпусток, у межах діючого законодавства.

Трудові доходи кожного працівника гарантуються не нижче мінімального рівня(рис. 2.2), встановленого законодавством України (станом на 2019 рік - 4173 грн.) і визначаються його особистим внеском з урахуванням певних результатів роботи Підприємства.

З діаграми видно, що розрахунок заробітної плати відбувається згідно ланкам організаційної структури готелю.



Рис. 2.2 Співвідношення заробітної плати працівників готелю «Plaza»

*Джерело: побудовано автором на основі показників фінансової звітності.*

Рішення соціально - економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, виробляються і приймаються його органами управління за участю трудового колективу та уповноважених ним органів і відображаються у колективному договорі. Колективним договором також регулюються питання охорони праці, виробничі та трудові відносини трудового колективу адміністрацією.

Підприємство забезпечує для всіх працівників безпечні, нешкідливі умови праці і несе відповідальність у встановленому законодавством порядку за шкоду, заподіяну їх здоров'ю та працездатності.

У готелі «Plaza» функціонує лінійна організаційна структура управління (рис. 2.3). Такий тип організаційної структури управління у готелі відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління; весь комплекс функцій управління та вироблення управлінських рішень зосереджується у лінійного менеджера.



Рис. 2.3 Організаційна структура (лінійний тип) готелю Plaza

*Джерело: побудовано автором на основі [54]*

Лінійний менеджер повністю відповідальний за функціонування всього готелю (невеликого за розмірами) або його структурних підрозділів (великого за розмірами). Кожен підлеглий підрозділу безпосередньо підпорядковується лише одному керівнику через якого надходять всі управлінські рішення.

Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження обслуговуючому персоналу, оминаючи їхнього безпосереднього керівника - тобто реалізується принцип єдино начальства. На цій основі створюється ієрархія системи управління, наприклад: керівник дільниці - менеджер служби - директор підприємства.

Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику отримати та аналізувати інформацію, виробляти управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не дають

Такому типові організаційної структури управління у готелі «Plaza» властива простота, чіткість, узгодженість дій виконавців, оперативність, водночас менша гнучкість в адаптації до мінливого ринку готельних послуг. Кожен керівник має широку повноту влади, проте незначні можливості вирішення проблем, що базуються на глибоких спеціалізованих знаннях.

Можна зазначити як рід переваг (Рис. 2.4) так і недоліки (Рис. 2.5).





Рис. 2.4 Переваги структурної організації «Plaza»

*Джерело: побудовано автором на основі [47]*



Рис. 2.5 Недоліки структурної організації Plaza

*Джерело: побудовано автором на основі [47]*

У готелі «Plaza» в основному розміщені номери представницького класу, що дозволяє тримати марку і приймати гостей високо стану (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

### **Класифікація номерів розміщення готелю «Plaza»**

№ п/п	Назва	Кількість номерів	Розміщення		грн./добу
1.	Напівлюкс	2 шт.	2 полуторних ліжка і диван	двомісний	1550
2.	Напівлюкс Комфорт	1 шт.	2 полуторних ліжка і диван	двомісний	1700
3.	Люкс «2 кімнати»	2 шт.	2 полуторних ліжка і диван	двомісний	1950
4.	Представницький Напівлюкс	1 шт.	Двоспальне ліжко і диван	двомісний	2590

Продовження Таблиці 2.1

5.	Напівлюкс Покращений	6 шт.	2 полуторних ліжка	двомісний	1400
6.	Люкс Класік однокімнатний	2 шт.	Двоспальне діжка	двомісний	1890
7.	Стандарт Одномісний	2 шт.	1 полуторне ліжка	одномісний	990
8.	Класичний стандарт	2 шт.	1 полуторне ліжка	одномісний	1100
9.	Напівлюкс Класік	1 шт.	Двоспальне ліжка	двомісний	1700
10.	Представницький Люкс	2 шт.	Двоспальне ліжка	двомісний	3500
11.	Люкс Класік Двокімнатний	1 шт.	Двоспальне ліжка	двомісний	2800
12.	Економ	1 шт.	1 полуторне ліжка	одномісний	550
13.	Напівлюкс покращений	6 шт.	2 полуторних ліжка	двомісний	1500
14.	Люкс Класік Однокімнатний	1 шт.	Двоспальне ліжка	двомісний	2000

*Джерело: побудовано автором на основі [18]*

Усього функціонує 30 номери, з яких 3 є двокімнатними і лише 1 номер економ класу.

Вартість на добу включає: проживання в номері обраної категорії та прибирання. Сніданок та інші послуги надаються за окрему плату.

Готель «Plaza» самостійно планує і здійснює господарську діяльність, виходячи з реального споживчого ринкового попиту на продукцію та послуги, виробництво яких передбачено статутом. Проводиться облік результатів своєї діяльності, ведення бухгалтерського та податкового обліку, статистична звітність в установленому для підприємств порядку та несеється відповідальність за її достовірність.

Фінансовий рік на підприємстві встановлюється з 1 січня по 31 грудня включно. Ревізія фінансової діяльності проводиться власником - засновником або його довіреною особою в разі потреби. Основні показники витрат і доходів

відображаються у фінансовій звітності, результати яких ми проаналізуємо далі.

## 2.2 Аналіз операційних витрат готелю «Plaza» в динаміці

Для того, щоб ефективно проаналізувати та дати оцінку операційним витратам готельному підприємству «Plaza» за основу було взято показники фінансової звітності за останні 3 роки діяльності:

- ф. № 1 - дс «Баланс».
- ф. № 2 - дс «Звіт про фінансові результати».

У Балансі готелю «Plaza» наведено інформацію про активи, зобов'язання та власний капітал на звітну дату. Тобто Баланс відображає фінансовий стан підприємства на кінець останнього дня звітного періоду.

У Звіті про фінансові результати (ф. № 2 - дс) показано інформацію про доходи і витрати розпорядників бюджетних коштів (з поділом на обмінні та необмінні операції), а також про фінансовий результат діяльності (визначається у вигляді профіциту або дефіциту виконання бюджету як різниця між доходами і витратами звітного періоду). Звітним періодом для складання квартальної звітності є період з 1 січня звітного року по останній день звітного кварталу.

Тобто при складанні проміжної звітності за квартал, півріччя, 9 місяців. Звіт складено наростаючим підсумком з початку звітного періоду, а не окремо за кожен квартал.

Таблиця 2.2

### Динаміка показників активів 2016 - 2018 рр.. (тис. грн.)

Актив	Кінець 2016 р.	Кінець 2017 р.	Кінець 2018 р.	Абсолютні відхилення (+-)	
				2017/2016 рр.	2018/2017 рр..
Необоротні активи	-	-	-	-	-

Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	-
Основні засоби:	79,9	72,5	65,2	-7,4	-7,3
- первісна вартість	110,7	110,7	110,7	0	0
- знос	(30,8)	(38,2)	(45,5)	7,4	7,3

*Продовження табл. 2.2*

Довгострокові біологічні активи:	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-
Усього за розділом	79,9	72,5	65,2	-7,4	-7,3
II. Оборотні активи	-	--	-	-	-
Запаси:	-	-	-	-	-
у тому числі готова продукція	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	2298,3	2303,5	2314,2	5,2	10,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	0,1	-	0,1	-0,1
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1518,5	2848,2	3104	1329,7	255,8
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	9,1	5,1	7,6	-4	2,5
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	3825,9	5156,9	5425,8	1331	268,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-
Баланс	3905,8	5229,4	5491	1323,6	261,6

*Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства*

У табл. 2.2 можна побачити показники балансу (актив) за 2016 р., 2017 р. та 2018 р. Саме останні 3 роки були вибрані для більш ефективного аналізу та актуальності цифр.

Аналізуючи динаміку абсолютних відхилень бачимо, що в основному ріст відбувається за рахунок дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та іншої поточної дебіторської заборгованості.

За допомогою Рис. 2.6 визначаємо динаміку показників необоротних та оборотних активів. Одразу видно, що оборотні активи значно переважають і ростуть. Так, у 2016 р. вона складала 3825,9 тис. грн., а у 2018 р. - уже 5425,8 тис. грн. За 2 роки +1599,9 тис. грн. (у 2017 р. +294,4 тис. грн., з 2017р. по 2018 р. +1305,6 тис. грн.).

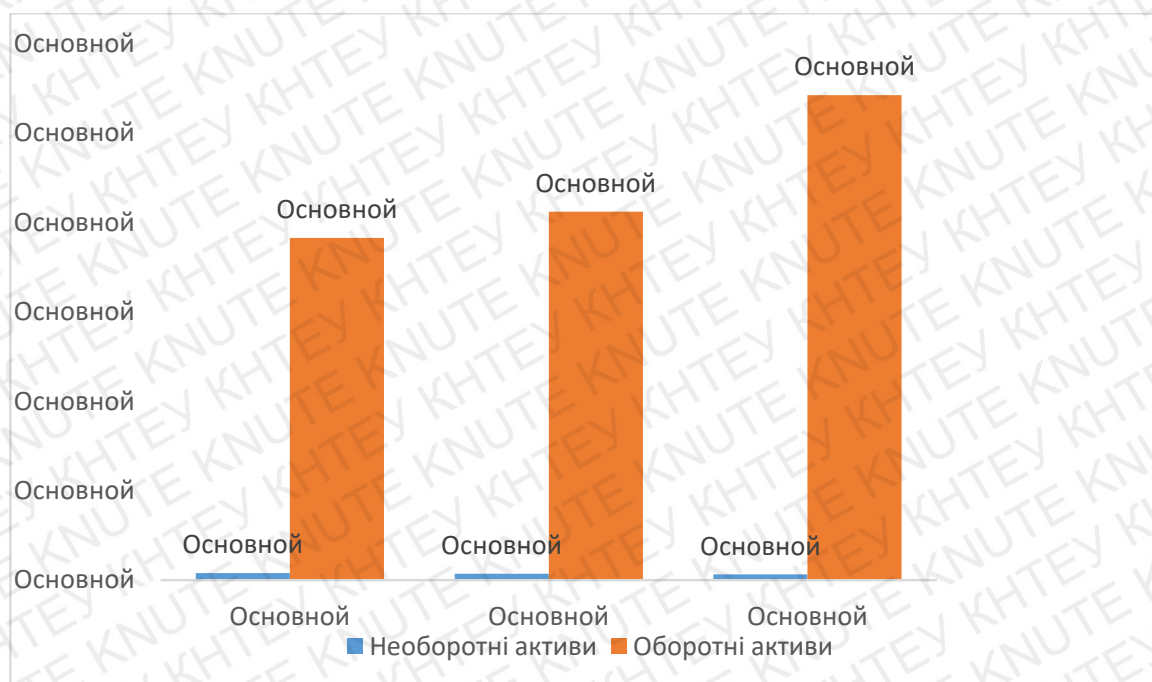


Рис. 2.6 Фінансові показники необоротних та оборотних активів (тис. грн.)

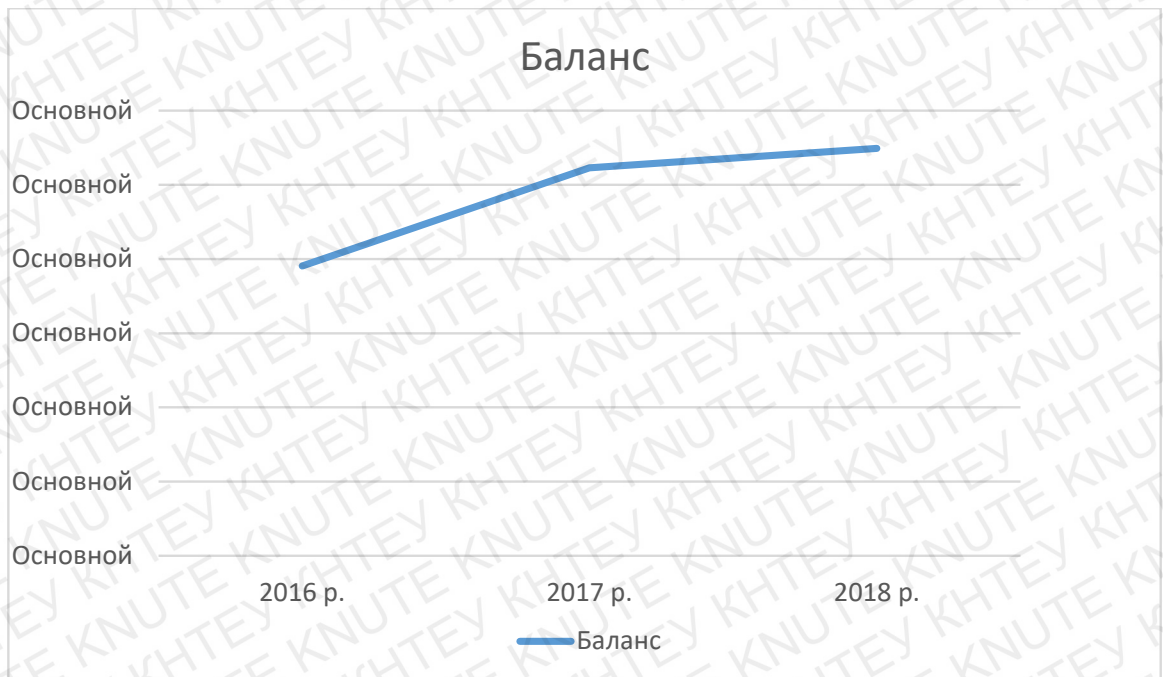


Рис. 2.7 Динаміка зростання фінансових показників активу (тис. грн.)

Рис. 2.7 чітко відображає динаміку зростання фінансових показників Балансу за колонки актив в продовж 2016 - 2018 рр..

Таблиця 2.3

**Динаміка показників пасиву 2016 - 2018 рр.. готелю «Plaza»**

Актив	Кінець 2016 р.	Кінець 2017 р.	Кінець 2018 р.	Абсолютні відхилення (+/-)	
				2016/2017 рр..	2016/2017 рр..
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	10000,0	10000,0	5000	0	-5000
Додатковий капітал	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1985,2	2633,1	2958,6	647,9	325,5
Неоплачений капітал	(8695,9)	(8683,1)	(3672,6)	-12,8	-5010,5
Усього за розділом I	3289,3	3950,0	4286	660,7	336
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	-				
<b>III. Поточні зобов'язання</b>					
Короткострокові кредити банків	-				

Поточна кредиторська заборгованість за:					
- довгостроковими зобов'язаннями	-				
- товари, роботи, послуги	-				
- розрахунками з бюджетом	14,3	9,7	38,6	4,6	28,9
у тому числі з податку на прибуток	-				
- розрахунками зі страхування	-	-	1,2	-	1,2
- розрахунками з оплати праці	1,0	1,2	8,4		
Доходи майбутніх періодів	-				
Інші поточні зобов'язання	601,2	1268,5	1153,8	667,3	114,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>616,5</b>	<b>1279,4</b>	<b>1205</b>	<b>662,9</b>	<b>-74,4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	-				
<b>Баланс</b>	<b>3905,8</b>	<b>5229,4</b>	<b>5491</b>	<b>1323,6</b>	<b>261,6</b>

*Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства*

У табл. 2.3 відображено результати фінансової діяльності даного готельного підприємства за 2016 - 2019 рр. за допомогою Балансу (колонка пасив) та їх динаміку в абсолютних відхиленнях.

Зареєстрований (пайовий) капітал впродовж 2-х років (2016 р. - 2017 р.) залишався незмінним у вигляді 10000,0 тис. грн., проте у 2018 р. його скорочення відбулося одразу в 2 рази (5000 тис. грн станом на кінець 2018 р.

Рис. 2.8 видно, що власний капітал готелю «Plaza» значно переважає над поточними зобов'язаннями. Його динаміка зростання є позитивною і з 2016 р. до 2018 . сума зросла на 996,7 тис. грн. і становить 4286 тис. грн. У 2017 році власний капітал складав 3950 грн., що на 660,7 тис. грн. більше ніж у 2016 році, та на 336 тис. грн. менше за 2018 рік. Окрім зареєстрованого (пайового) капіталу на результат вплинули і показники нерозподіленого прибутку та неоплаченого капіталу.





Рис. 2.8 Динаміка фінансових показників власного капіталу та поточних зобов'язань 2016 - 2018 рр.. (тис. грн.)

Показники поточних зобов'язань впродовж 3-х років були нестабільними до зростання чи спаду. Так, у 2016 р. становили 616,6 тис. грн. та на кінець 2017 року зросли більш ніж у 2 рази - 1279,4 тис. грн., тобто на 662,9 тис. грн. більше аніж в минулому році, та 744 тис. грн. більше 2018 року, на кінець якого зафіксовано 1205 тис. грн.

На рис. 2.9 можна спостерігати загальну картину динаміки росту фінансових показників Балансу (колонка пасив) 2016 - 2018 рр.. За цей період узагальнююча сума зросла на 1585,2 тис. грн.

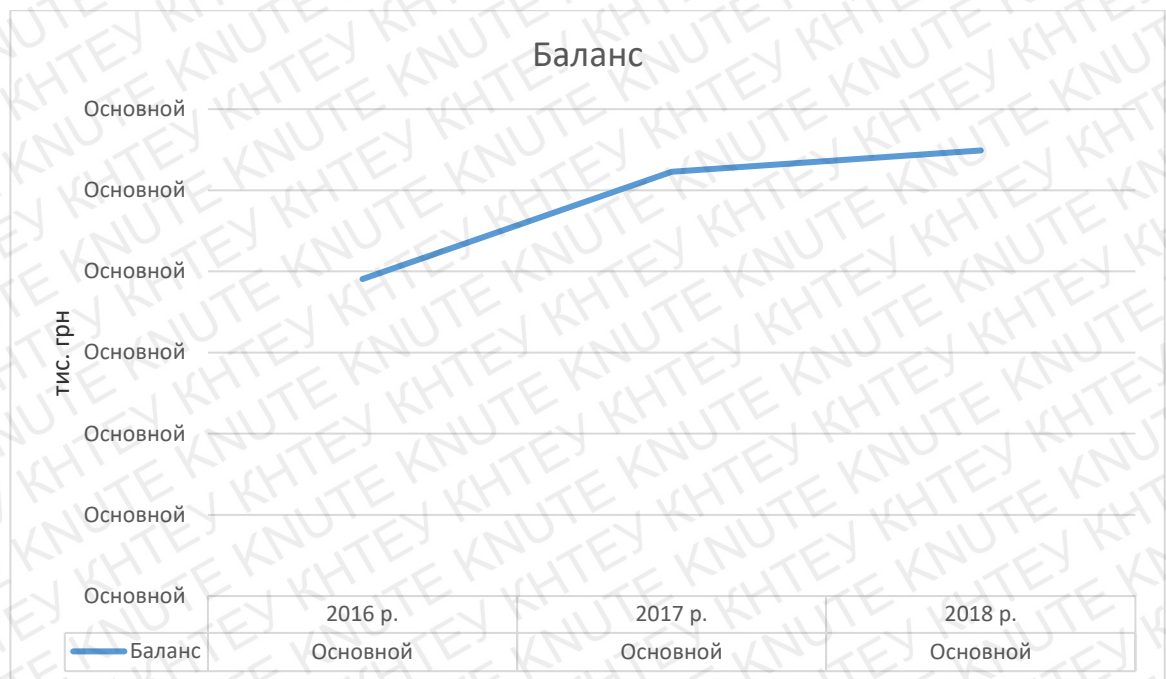


Рис. 2.9 Динаміка зростання пасиву

Важливим документом фінансової діяльності підприємства є фінансовий звіт. На табл. 2.4 зображено показники доходів та витрат готелю «Plaza» та їх динаміку у розрізі 3-х останніх років.

У 2016 році доходи склали 755,8 тис. грн. Це результат розрахунку чистого доходу від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг), інших доходів і інших операційних доходів не було. У 2017 році показник зріс на 8 тис. грн. і додалися інші операційні доходи (17 тис. грн.). Станом на 2018 рік доходи склали 1119,6 тис. грн., що на 363,8 тис. грн. більше ніж у 2016 році, та на 355,8 тис. грн. більше минулого 2017 року.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансового звіту 2016-2018 рр.. (тис. грн.)

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютні відхилення (+/-)	
				2017/2016 рр..	2018/2017 рр..
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	755,8	763,8	1119,6	8	355,8

Інші операційні доходи	-	17	4	17	-13	
Інші доходи	-	-	-	-	-	
<b>Разом доходи</b>	<b>755,8</b>	<b>780,8</b>	<b>1123,6</b>	<b>25</b>	<b>342,8</b>	
Собівартість реалізованої продукції (товарі, робіт, послуг)	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	(569,2)	(427,2)	(798,1)	-142	370,9	
Інші витрати	-	-	-	-	-	
<b>Разом витрати</b>	<b>(569,2)</b>	<b>(427,2)</b>	<b>(798,1)</b>	<b>-142</b>	<b>370,9</b>	
Фінансовий результат до оподаткування	186,6	353,6	325,5	167	28,1	
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>186,6</b>	<b>353,6</b>	<b>325,5</b>	<b>167</b>	<b>-28,1</b>	

*Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Динаміку доходності готельного підприємства «Plaza» схематично відображено на рис. , де видно темп збільшення (особливо з 2017 року).

Проте, разом з доходами збільшувалися і витрати 2017 - 2018 рр.. Якщо наприкінці 2017 р. було зафіксовано витрати у розмірі 427,2 тис. грн, то на кінець 2018 р. вони досягли позначки 798,1 тис. грн., що пояснює і збільшення дохідної частини фінансового результату. У 2016 році витрати становили 569,2 тис. грн, що на 142 тис. грн. більше ніж у 2017 р. та на 228,9 тис. грн. меншу за 2018 р.

На Рис. 2.10 графічно зображені зміни, що відбулися протягом 3 років. Видно, що динаміка доходів йде на зростання починаючи з 2016 року, і найбільший стрибок показника у гору відбувся саме у 2018 році.

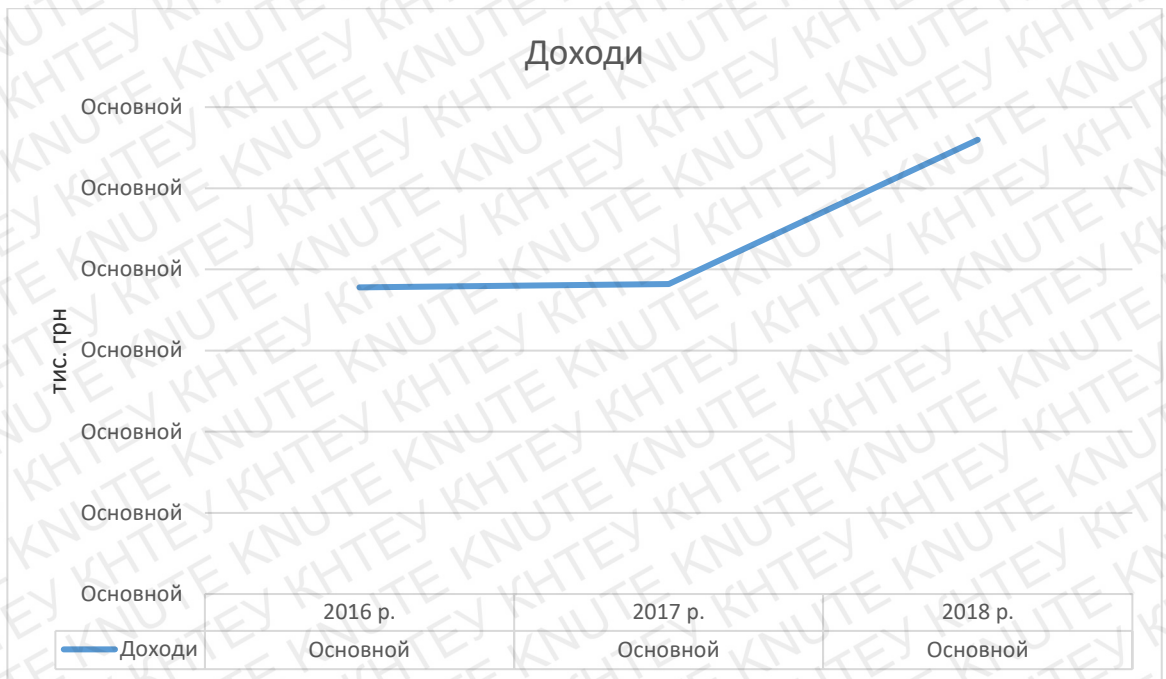


Рис. 2.10 Динаміка зростання/спадання доходів готелю «Plaza» 2016-2018 рр..

Разом із збільшенням доходів зросли і витрати (Рис. 2.11), адже неможливо забезпечити прибутковість готелю без збільшення витрат. Про, важливо, щоб динаміка витрат і доходів зростала пропорційно або ж навіть, щоб витрати дещо були меншими.



Рис. 2.11 Динаміка зростання/спадання витрати готелю «Plaza»

Для того, щоб підприємство функціонувало рентабельно, його дохідна частина має переважати над витратною. Щоб оцінити співвідношення цих показників, було зображено Рис. 2.12, Рис. 2.13, Рис. 2.14. Варто відмітити, що за усі досліджувані роки доходи переважають витрати.

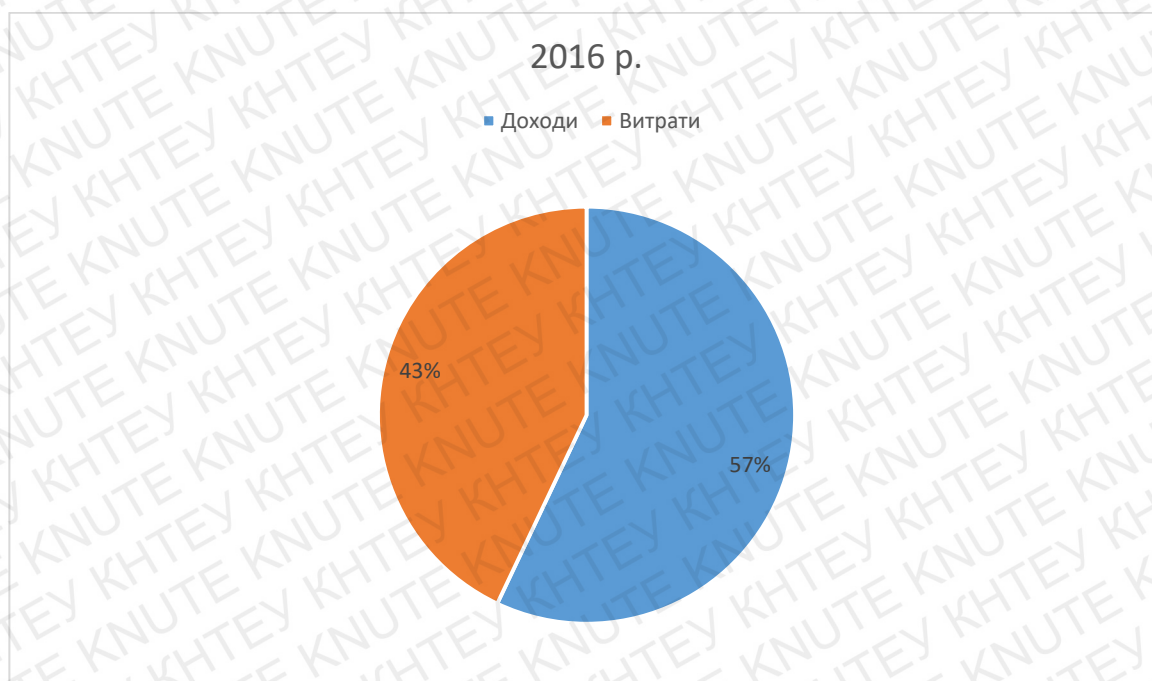


Рис. 2.12 Співвідношення витрат і доходів за 2016 р.

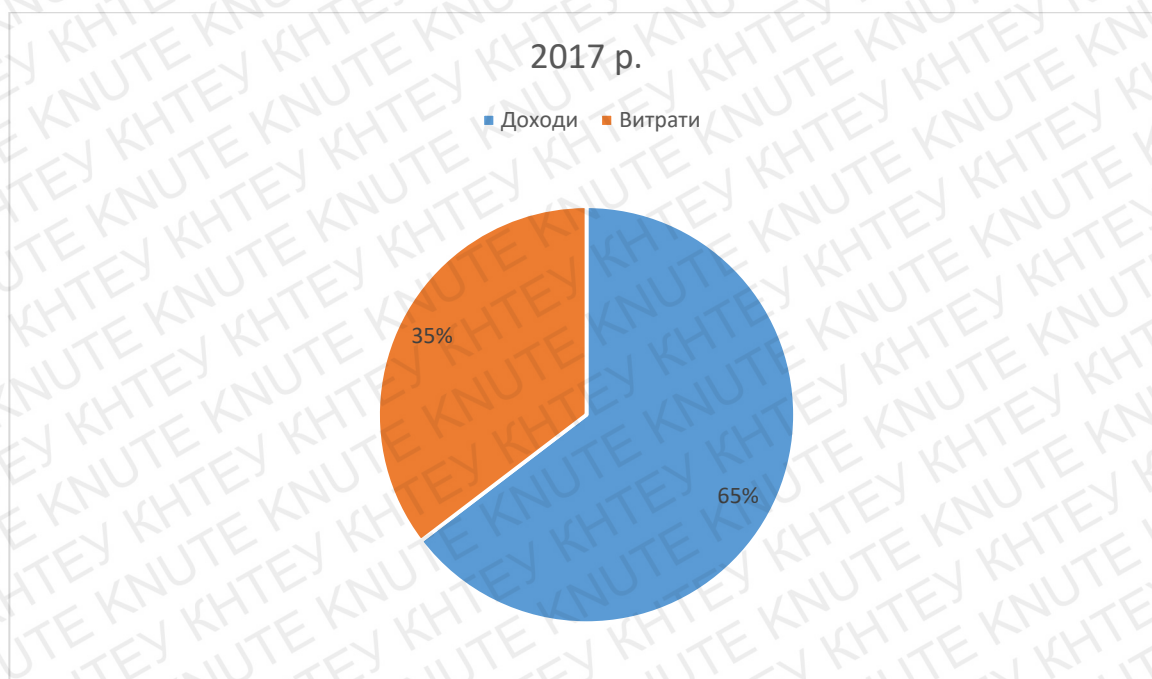


Рис. 2.13 Співвідношення витрат і доходів за 2017 р.

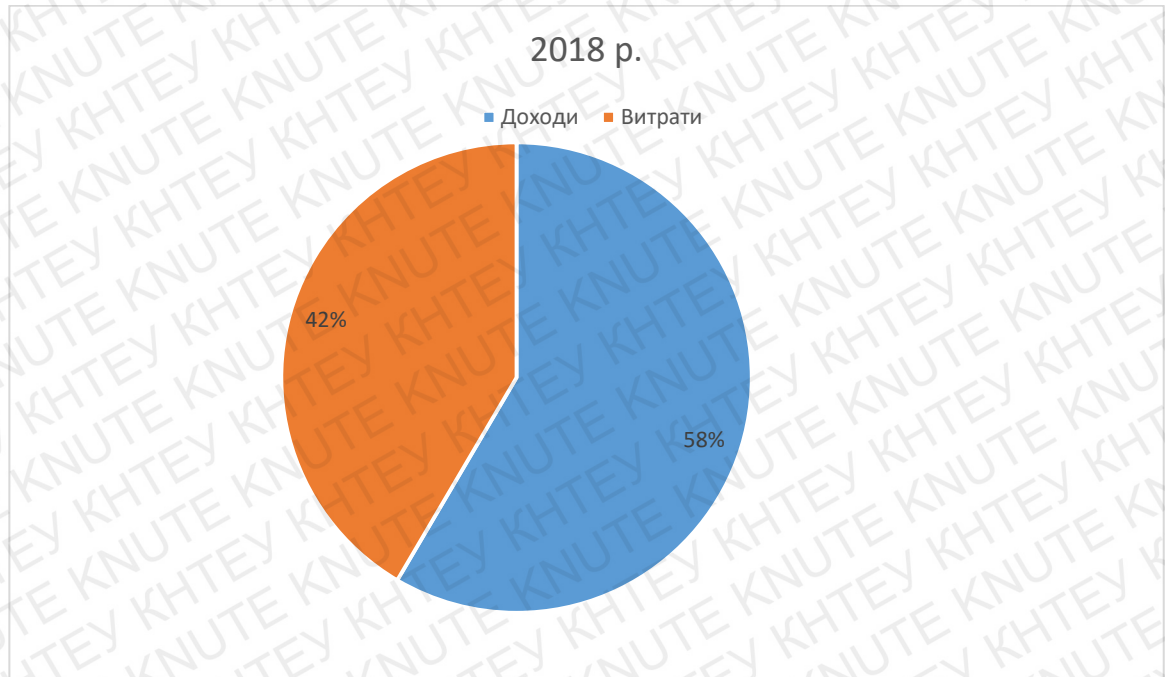


Рис. 2.14 Співвідношення витрат і доходів за 2018 р.

Головним показником фінансової звітності є чистий прибуток (кінцевий результат діяльності підприємства за звітний період з відрахуванням усіх податків). Для того, щоб його розрахувати, потрібно знайти різницю між фінансовим результатом до оподаткування та податку на прибуток.

Для того, щоб оцінити показники чистого прибутку готелю «Plaza» за останні 3 роки, було побудовано Рис. 2.15.

Згідно даних фінансової звітності, у 2017 році чистий прибуток становив 353,6 тис. грн., що майже вдвічі більший (+167 тис. грн.) за 2016 р. з результатом 186,6 тис. грн. Нажаль, у 2018 році зафіксовано спад до 325,5 тис. грн., що на 28,1 тис. грн. меншу 2017 року, проте на 138,9 тис. грн. більше 2016 р.

Отже, можна прийти до висновку, що починаючи з 2016 року готель «Plaza» є прибутковим підприємством, проте потрібно запроваджувати оптимізацію витрат, адже починаючи з 2017 року прибутковість дещо знизилася.

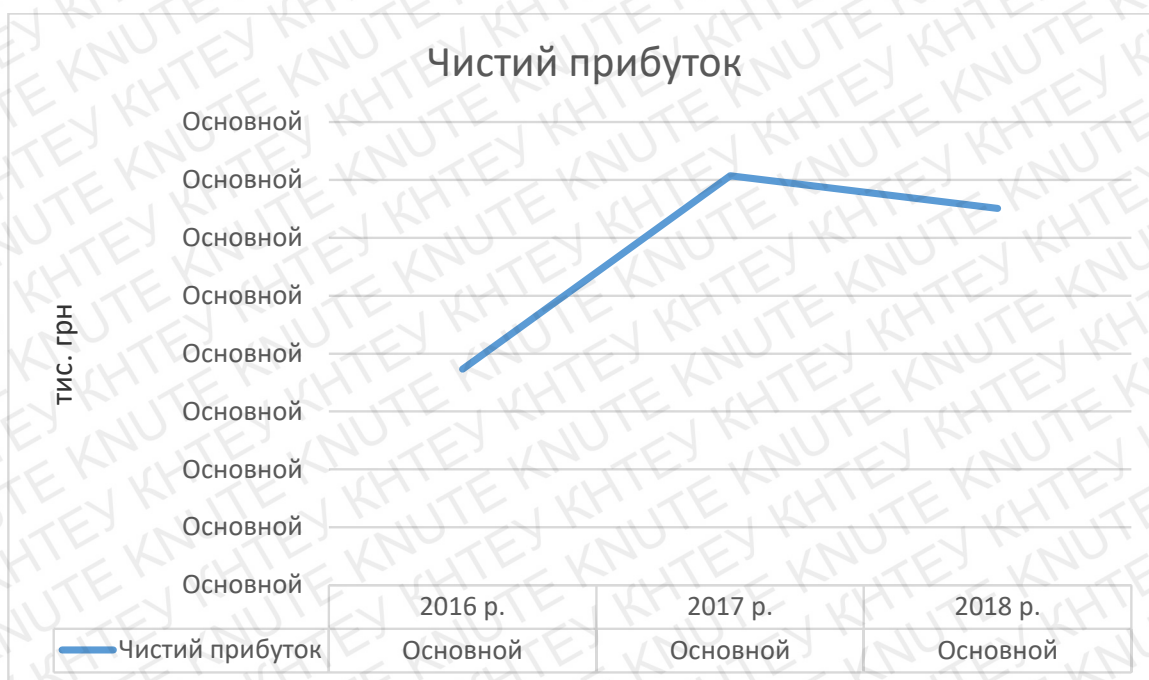


Рис. 2.15 Динаміка зростання/спадання чистого доходу готелю «Plaza» 2016 - 2018 рр..

### 2.3 Дослідження ефективності управління операційними витратами готелю «Plaza»

Для аналізу ефективності управління фінансовою діяльністю готелю Plaza насамперед потрібно визначити його рентабельність.

Коефіцієнти рентабельності (прибутковості), з одного боку, являють собою окремий випадок показників ефективності, коли як показник ефекту в чисельнику дроби береться прибуток, а в знаменнику - величина ресурсів або витрат.

Коефіцієнти рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності готелю. Вони вимірюють прибутковість

підприємства з різних позицій і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну.

З табл. Видно, рентабельність всіх представлених показників продовж 3-х років зростала. Найбільше збільшилися показники рівня рентабельності активів та необоротних активів, +2,5 тис. грн. та +4,19 тис. грн. відповідно.

Таблиця 2.5

### Показники рентабельності готелю «Plaza»

Показник	Значення показника			Абсолютні відхилення (+/-)	Темпи росту
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018/2016 рр.	%
Рівень рентабельності активів	2,28	4,72	4,78	+2,5	250
Рівень рентабельності необоротних активів	2,23	4,64	4,72	+2,49	249
Рівень рентабельності оборотних активів	0,01	0,01	0,06	+0,01	1
Рівень рентабельності власного капіталу	0,06	0,09	0,08	0,02	2
Рівень рентабельності операційних витрат	0,33	0,83	0,41	0,08	8

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність готелю «Plaza», можна проаналізувати достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань - короткострокової кредиторської заборгованості.

Ліквідність підприємства в короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання. Під короткостроковим періодом умовно розуміють строк до одного року, хоча іноді він також ототожнюється з операційним циклом.



За даними табл. 2.6 видно, що коефіцієнти покриття (загальної ліквідності), швидкої, абсолютної та поточної ліквідності дещо знизилися (-3,2 тис. грн.). Насамперед, це пов'язано із зменшенням власного оборотного капіталу, який у 2016 році становив 3950 грн., а у 2018 році 3084,2 тис. грн. (-856,8 тис. грн. за 3 роки).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності**

Показник	Значення показника			Абсолютні відхилення (+-)	Темпи росту, %
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018/2016 рр.	2018/2016 рр.
Власний оборотний капітал	3950,0	3583,6	3084,2	-865,8	21,9
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	0,23	0,20	0,27	0,04	4
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	7,2	6,7	4,0	-3,2	320
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,2	6,7	4,0	-3,2	320
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,2	0,0	0,0	-3,2	320
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,2	6,7	4,0	-3,2	320
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,0	1,0	1,0	-	-
Частка оборотних активів в активах п/ва	0,98	0,98	0,99	+0,01	1
Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	0,0	0,0	0,0	-	-
Частка власних оборотних коштів у покриття запасів і затрат	0,0	0,0	0,0	-	-

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Табл. 2.6 відображає динаміку витрат готелю «Plaza». Видно, що інші операційні витрати у 2018 році стали більшими на 228,9 тис. грн. в порівнянні з 2016 р. В розрізі фінансової звітності даного готелю можна прийти до висновку, що це відбулося за рахунок збільшення і доходів, тому тенденцію до збільшення витрат у готелі Plaza слід розглядати як позитивний показник.

*Таблиця 2.7*

**Аналіз динаміки і структури витрат**

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Абсолютне відхилення (+,-)	Темп зростання, %
	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %		
							2018/2016 рр.	2018/2016 рр.
Адміністративні витрати	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати на збут	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	569,2	100,0	427,2	100,0	798,1	100,0	+228,9	28,68
Фінансові витрати	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього витрат	569,2	100,0	427,2	100,0	798,1	100,0	+228,9	28,68

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Щоб оцінити прибутковість готелю «Plaza» було проведено аналіз формування і динаміку прибутку від операційної діяльності. Табл. 2.8 показує, що темпу росту на протязі 2016 - 2018 рр. збільшувалися. Темп росту фінансових результатів від операційної діяльності готелю становили 42,67%

станом на 2018 рік в порівнянні з 2016 р. Валовий прибуток зріс на 363.8 тис. грн., що склало 32,5% темпу росту за 3 останні року.

За допомогою табл. 2.8 можна визначити темпи росту основних елементів витрат «Plaza». Бачимо як збільшення так і зменшення.

Таблиця 2.8

**Аналіз формування і динаміка прибутку від операційної діяльності (тис. грн.)**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп росту, %
				2018/2016 рр.	2018/2016 рр.
Валовий прибуток	755,8	763,8	1119,6	+363,8	32,5
Інші операційні доходи	-	17,0	4,0	+4,0	
Адміністративні витрати	-	-	-	-	-
Витрати на збут	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	569,2	427,2	798,1	228,9	28,68
Фінансові результати від операційної діяльності	186,6	353,6	325,5	+138,9	42,67

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Витрати на оплату праці збільшилися на 116,2 тис. грн. від 2016 року до 2018 р. Відрахування на соціальні заходи на 25.6 тис. грн. за цей період що становило 25% темпу росту. Також зросли і матеріальні витрати на 39.09%. Витрати на амортизаці хоча і знизилися, проте цей показник не значимий -0,1 тис. грн.

Для того, щоб скласти план по оптимізації операційних витрат готелю «Plaza» насамперед було проведено аналіз витрат за статтями, щоб виявити найбільш витраті частини і внести пропозиції по їх оптимізації.

Витрати на заробітну плату у 2017 році стали меншими на 61,9 тис. грн., і пов'язано це з тим, що у цьому році кількість працівників була меншою. Проте, у 2018 році разом з кількістю працівників зріс і рівень заробітної плати, тому темпи росту витрат за цією статтею склали +24,97% в порівнянні з 2016 р.

Відрахування на соціальні заходи характеризуються зростаючим темпом росту +25%, якщо аналізувати 2016 - 2018рр., проте у 2017 році їх було зменшено на 13,6 тис. грн., а у вже у 2018 році виросли на 39,2 тис. грн.

Таблиця 2.9

### Аналіз елементів витрат готелю «Plaza» (тис. грн.)

Елементи витрат	Значення показника			Абсолютні відхилення (+/-)	Темпи росту, %
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018/2016 рр.	2018/2016 рр.
Витрати на оплату праці	349,1	287,2	465,3	+116,2	24,97
Відрахування на соціальні заходи	76,8	63,2	102,4	+25,6	25,0
Матеріальні витрати	135,9	69,4	223,1	+87,2	39,09
Амортизація	7,4	7,4	7,3	-0,1	1,35
Інші витрати	-	-	-	-	-
Усього витрат	569,2	427,2	798,1	228,9	28,68

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Витрати на утримання приміщень номерного фонду також мають динаміку до збільшення у 2018 році. Насамперед, на опалення приміщення у 2016 році пішло 38,2 тис. грн., у 2017 році - 24,0 тис. грн., а у 2018 році стали 18,7 тис. грн. Разом з цим, витрати на водопостачання та водовідведення характеризуються темпом росту +48,38% за 3 роки, тобто зросли майже вдвічі. Витрати на електроенергію стали найбільш зростаючими за останні 3 роки (+53,99%). На 14,3 тис. грн. та 7,8 тис. грн. збільшилися витрати на інші

матеріальні витрати (в т.ч. предмети побутової хімії, індивідуального користування клієнтів) та послуги зв'язку та інтернету.

Усі ці збільшення характеризують насамперед популяризацію готелю «Plaza» та його загруженість, адже всі ці витрати пропорційні до кількості зайняти номерів на добу. Виходячи з цього, можна прийти до висновку, що саме ці витрати насамперед вплинули на показники дохідної частини фінансової звітності готелю «Plaza».

Деякі показники діяльності готелю:

1. Загальна кількість ліжок днів становить -  $58 \times 365 = 20440$  (де 58-кількість місць в готелі, 365 кількість календарних днів у році)

2. Собівартість однієї ліжка – доби ( загальну суму витрат ділимо на кількість календарних днів у році):

- у 2016 році - 1,6 тис.грн.;
- 2017році - 1,2 тис.грн.;
- 2018році-2,2 тис. грн.

Коефіцієнт завантаженості готелю - 6,4% у 2018році. (при максимальній кількості проживаючих в готелі дохід становить -48,2 тис.грн.за день, тому  $48.2 \times 365 = 17593,0$  тис.грн. за рік. Фактично дохід за 2018 рік склав – 1119,6 тис. грн.).

Таким чином, на підставі проведено аналізу можна зробити висновок що з точки зору аналізу витрат абсолютної суми витрат визначено що відхилення у 2018 році збільшилися.

Таблиця 2.10

#### Аналіз операційних витрат готелю «Plaza» за статтями калькуляції

Статті витрат	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютні відхилення (+-), тис. грн.	Темпи росту, %
				2018/2016 рр.	2018/2016 рр.

Заробітна плата	349,1	287,2	465,3	+116,2	24,97
Відрахування на соціальні заходи	76,8	63,2	102,4	+25,6	25,0
Амортизація	7,4	7,4	7,3	-0,1	1,35
Поточний ремонт номерного фонду	31,1	12,0	54,8	+23,7	43,24
Витрати на утримання приміщень номерного фонду, в т.ч.:	-	-	-	-	-

Продовження Таблиці 2.10

Опалення приміщень	39,2	24,0	57,9	18,7	32,29
Водопостачання та водовідведення	6,4	4,1	12,4	6,0	48,38
Витрати на електроенергію	19,6	12,2	36,3	16,7	53,99
Інші матеріальні витрати (в т.ч. предмети побутової хімії, індивідуального користування клієнтів)	31,5	10,8	45,8	14,3	31,22
Послуги зв'язку та інтернету	8,1	6,3	15,9	7,8	49,05
Разом витрат	569,2	427,2	798,1	228,9	28,68

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.11

### Аналіз динаміки середньої заробітної плати персоналу готелю Plaza

Витрати	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютні відхилення (+/-), тис. грн.	Темпи росту, %
				2018/2016 рр.	2018/2016 рр.
Витрати на оплату праці	349,1	287,2	465,3	+116,2	25,0
Відрахування на соціальні заходи	76,8	63,2	102,4	25,6	25,0

Кількість працівників	8	6	9	1	11,0
Середньорічна заробітна плата	53,2	58,4	63,1	9,9	15,7

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

З табл. 2.11 видно, витрати на середню заробітну плату персоналу готелю збільшувалися, і у 2018 році вони склали 465,3 тис. грн., а це на 116,2 тис. грн. більше аніж у 2016 році. Пов'язано це з ростом рівня мінімальної заробітної плати та збільшення кількості працівників.

## РОЗДІЛ III

### **РЕКОМЕНДЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ГОТЕЛЮ «PLAZA»**

#### **3.1 Основні напрями щодо удосконалення управління операційними витратами готелю «Plaza»**

Оптимізувати операційні витрати у готельному підприємстві можна практично у всіх видах витрат, проте попередньо має бути складений чіткий аналіз у доцільності використання тих чи інших ресурсів.

Найбільшу частину усіх витрат зазвичай займають матеріальні витрати та витрати на оплату праці. Провівши аналіз логістичних каналів, скоротивши ланковість товаро просування та знайшовши нових постачальників (в не посередників), можна значно знизити матеріальну витратність. Сюди варто віднести і модернізацію обладнання та використання вільних приміщень для отримання додаткового прибутку.

Заходи щодо перевірки знань та кваліфікації працівників дадуть змогу оцінити їх значимість у готелі та можливість замінити частину штату на автоматизовану техніку чи посилити контроль співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати.

Важливо контролювати втрати на електроенергію та комунальні платежі, адже цілодобовість графіку готелю позначається на використанні цих ресурсів. Наприклад, встановлення сучасних лічильників, датчиків та заміна вікон можуть значно скоротити витрати.

У табл. 3.1 можна більш детально розглянути основні напрями оптимізації витрат за їх видами та заходи щодо скорочення витрат готельного підприємства.



Таблиця 3.1

## Напрямки оптимізації рівня витрат готельного підприємства

№ п/п	Види витрат	Заходи для скорочення витрат
1.	Матеріальні витрати	<p>Пошук нових постачальників, зокрема, намагатись придбавати не у посередників, а у виробника.</p> <p>Аналіз логістичних каналів для встановлення поточного стану запасів та можливостей щодо їх скорочення, наприклад, за рахунок скорочення складів чи часткового їх об'єднання.</p> <p>Скорочення ланковості товаропросування і відстані перевезень, застосування системи «just in time», що дозволить зменшити кількість запасів, звільнити складські приміщення, які можна буде використовувати в інших напрямках чи здавати в оренду.</p> <p>Автоматизація та модернізація обладнання.</p> <p>Застосування нових видів сировини та матеріалів.</p> <p>Перегляд доцільності використання окремих матеріалів.</p> <p>Зменшення та запобігання браку, використання відходів.</p>
2.	Витрати на оплату праці	<p>Підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації процесів, застосування ефективної техніки та/чи нових розробок, зміни або модернізації обладнання.</p> <p>Посилення контролю співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати.</p> <p>Скорочення управлінського штату (уникнення ситуації «на одного робітника два керівника»).</p> <p>При наявності вакантних посад запропонування штатним працівникам на умовах суміщення професій за окрему доплату виконувати додаткову роботу.</p> <p>Нарахування заробітної плати частково відповідно до окладу, частково у вигляді відсотка від реалізації чи премії за досягнення певних результатів.</p>
3.	Транспортні витрати	<p>Розрахунок оптимальних розмірів замовлень.</p> <p>Вибір місцевих постачальників.</p> <p>Використання послуг спеціальних служб з проектування ланцюгів і каналів доставки, зокрема з перевірки транспорту, моделювання дистрибутивної мережі, зменшення порожніх міст, покращення маршрутизації та часу доставки.</p>
4.	Витрати, пов'язані з експлуатацією та	Скорочення кількості невстановленого обладнання, недопущення його простоїв.

утриманням матеріально-технічної бази	Запобігання проведення ремонтних робіт, зменшення їх кількості.
---------------------------------------	---

*Продовження табл. 3.1*

		Вибір більш дешевого дизайну, підтримка інтер'єру у випадку псування наявних цінностей.
		Здавання в оренду законсервованих приміщень.
5.	Адміністративні витрати	Контроль доцільності відряджень.
		Контроль за виникненням трансакційних витрат, їх окремих облік.
		Перегляд доцільності бізнес-операцій, пов'язаних з управлінням.
		Вибір іншого банку з більш дешевшим обслуговуванням.
		Вибір альтернативних програм з ведення бухгалтерського обліку, формування та відправки звітності.
		Переведення окремих процесів на аутсорсинг.
6.	Витрати на збут	Перегляд доцільності всіх видів реклами.
		Перегляд доцільності проведення всіх маркетингових досліджень.
		Вибір більш дешевших варіантів упаковки продукції, товарів.
		Зменшення витрат на рекламу за рахунок реєстрації в Інтернет Системах Бронювання, наприклад, booking.com, letsbar.com.ua тощо.
		Переведення окремих процесів на аутсорсинг.
7.	Витрати на ресурсозабезпечення	Встановлення лічильників.
		Зменшення обсягів використання води, електроенергії, опалення тощо.
8.	Витрати на підготовку до осінньо - зимового періоду	Встановлення нових вікон, що зменшують тепловтрати.
		Проведення утеплення стін.
15.	Витрати на музичний фон	Вибір більш дешевої альтернативи (музика з інтернету, апаратура, що в наявності, якщо «жива музика»), то чи відмовитись від неї, чи вибрати більш дешевого вокаліста.
16.	Витрати, що пов'язані з видаленням плям, фарбуванням	Встановлення, що при бажанні клієнта лише попросити річ, то це послуги власної пральні, для виділення плям, фарб, що потребують спеціальної обробки чи засобів чистки, тощо надаються контакти відповідних закладів.

*Джерело: розроблено автором на підставі [11 - 15]*

На мою думку, максимальний ефект оптимізації витрат готелю Plaza наддадуть тільки комплексні програми зниження витрат, а не окремі дії.

Кожна з таких програм може включати кілька проектів, які в різні періоди часу реалізуються підприємством з метою зниження витрат. Основними програмами скорочення витрат є: робота зі зниження трудомісткості бізнес-процесів; перегляд принципу компенсації персоналу; оптимізація продуктів і каналів розподілу; оптимізація використання активів і капіталу; робота зі зниження закупівельних цін; зміна технологій з метою зменшення витрат.

Сучасні методи оптимізації витрат мають бути гнучкими, простими у використанні, надавати в оперативному порядку необхідну для прийняття управлінських рішень інформацію. При цьому оперативність інформації є дуже важливим аспектом, оскільки своєчасний вплив на рівень виробничих витрат і формування собівартості продукції можливий тільки при такій організації обліку, при якій причини змін собівартості, допущення перевитрат і отримання економії розкриваються не тільки шляхом аналізу звітних калькуляцій, але й у процесі господарської діяльності на підставі первинної документації та поточних облікових записів.

До того ж, хочу навести методи, саме завдяки яким готель Plaza зможе проводити комплексний аналіз своїх витрат та запустити ефективний механізм оптимізації (Рис. 2.16).



Рис. 2.16 Методи оптимізації операційних витрат готелю Plaza

1. Функціонально - вартісний аналіз (ФВА) - це комплексний системний аналіз діяльності підприємства, його складових (технічних і технологічних, маркетингових, фінансових, збутових підрозділів, управлінських функцій), а також оцінка ефективності використання витрат на реалізацію кожної з цих функцій з метою виявлення неефективних, нераціональних витрат, існуючих внутрішніх резервів і розробки програм підвищення ефективності діяльності та збільшення прибутковості підприємства

2. Японська система організації виробництва «just - in - time» («точно - в - час») - знижує витрати виробництва за рахунок своєчасного постачання ресурсів. Сутність її полягає в тому, що матеріальні ресурси постачаються споживачеві у визначене місце, у потрібний час і в необхідній кількості.

3. Таргет - костінг (від англ. target costing - цільова вартість) - це метод управління собівартістю (витратами на виробництво продукції), сутність якого полягає в зниженні собівартості продукції під час усього її виробничого циклу за рахунок застосування виробничих, наукових досліджень та розробок.

«Target - costing» передбачає розрахунок собівартості виробу виходячи з попередньо встановленої ціни реалізації.

4. «Kaizen - costing» - полягає в постійному вдосконаленні якості процесів на всьому підприємстві за участі всіх його працівників, що дає можливість зменшити непродуктивні витрати.

5. LCC (Life Cycle Cost) аналіз - це метод розрахунку витрат за етапами життєвого циклу продукції. Найновішим методом, який нещодавно почали практично використовувати в правлінні витратами, є EVA (Economic Value Added) - метод економічної доданої вартості. Даний метод дає можливість прив'язати створення вартості до певних груп робітників або підрозділів і так отримувати критерій для диференційованої винагороди за виконану роботу на підприємстві.

6. ABC - аналіз, що являє собою технологію обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо цільової локалізації витрат суб'єкта господарювання для потреб моделі управління його прибутком.

7. XYZ-аналіз, який являє собою технологію обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації абсолютної величини витрат підприємства шляхом виявлення та ідентифікації резервів їх зменшення, а також визначення методів мобілізації таких резервів.

8. Метод збалансованості. Як один із стратегічних підходів управління витратами, він пов'язаний з тим, що цілі, які ставить перед собою компанія, завжди балансують на одній чаші вагів із витратами.

9. Бюджетування як метод оптимізації витрат заснований на складанні оперативних, місячних, квартальних та річних бюджетів і пов'язуванні їх із стратегічними цілями (за допомогою системи збалансованих показників), що дозволяє, як мінімум, зробити появу витрат передбачуваним.

10. Оперативно - заявочна кампанія та система контролю за виконанням та доцільністю витрат. Суть цього методу полягає в тому, що при щоденних витратах лінійним менеджерам постійно необхідно підтверджувати доцільність тих чи інших витрат.

Отже, перераховані методи (збалансованості, бюджетування, оперативної заявочної кампанії) вимагають впровадження інформаційних технологій. Адже якщо не буде системи, яка зобов'язуватиме всіх звітувати й контролювати процеси, наміри щодо оптимізації витрат залишаться лише на папері. Тому серед методів стратегічного управління витратами слід вказати й на аутсорсінг.

### **3.2 Оптимізація операційних витрат готелю «Plaza»**

Готельна індустрія дуже конкурентоспроможна, а вартість ведення бізнесу стає дедалі більше. Але завжди можуть бути способи зберегти витрати на низькому рівні і методично управляти готелем.

Проаналізувавши діяльність готелю Plaza та ознайомившись з діяльністю зарубіжних готельєрів, було знайдено ряд рішень, які найкраще підходять для досліджуваного підприємства, щоб скоротити витрати і одночасно збільшити доходи.

Чому ж потрібно знижувати витрати?

Думаючи про це, можна виявити багато практичних переваг скорочення готельних витрат, але все зводиться до кількох причин, які полягають в наступному:

1. Щоб тримати витрати під контролем: впровадження елемента скорочення витрат в готельний бізнесі, щоб контролювати зростання витрат. Це людська тенденція витратити більше при вільній руці, що важливо контролювати.

2. Збільшення прибутку: оскільки скорочення витрат дозволяє скоротити небажані витрати, з'являється можливість зосередитися на досягненні бажаної мети прибутку.

3. Крім того, якщо бачити прозору картину готельних витрат, це відразу ж дасть деякі ідеї щодо областей, де можна скоротити витрати.

Отже, потрібно заглибитися в деякі гарантовані і найбільш ефективні (насамперед, мені так здається) методи, що дозволяють заощадити на вартості готелю Plaza.

#### *Оптимізувати і розширити канали поширення.*

Дуже важливо, щоб, коли потенційні клієнти відвідували сайт готелю або партнерів по поширенню, таких як Booking.com, Expedia або trivago, вони отримували реальне уявлення про готель і його можливості. З цієї причини необхідно оптимізувати різні канали дистрибуції, щоб вони чітко демонстрували, що може запропонувати даний готель. Деякі поради включають адаптацію будь якого тексту для цільової аудиторії, використання високоякісних зображень вашого готелю і його номерів, а також використання професійного відео або навіть турів віртуальної реальності, коли це можливо. Крім того, важливо управляти відгуками клієнтів на цих платформах, відповідати на відгуки і динамічно управляти своїми цінами.

#### *Реконструкція і просування офіційного сайту готелю.*

Порівнявши сайт готелю «Plaza» з конкурентними, було виявлено ряд недоліків:

- застарілість інформації;
- відсутність поля з відгуками;
- обмеженість в способах швидкого зв'язку з готелем;
- відсутність посилань на інші ресурси для перегляду переваг

даного готелю;

- немає розділу з вигідними пропозиціями та акціями/персональними знижками.

Сайт - це обличчя готелю і в той же час важливий гравець у розвитку готельного бізнесу.

Гості, які натрапили на ваш готель через Google або через ОТА, виявляться на сайті. Отже, він повинен бути солідним і максимально наповненим інформацією, щоб у клієнта не залишилось сумнівів у бронюванні.

Є кілька механізмів бронювання, які надають готові віджети plug and play, які перетворюють відвідувачів сайту в букерів. Ці віджети допоможуть виділити зручності вашого готелю, акції, поточні операції і так далі. Зрештою, це спонукає відвідувачів заходити на сторінку вашого механізму бронювання і бронювати безпосередньо у вас.

Тепер, з появою технологій, велика частина бронювань набувається завдяки інтелектуальній стратегії онлайн - інвентаризації. Розподілом готельних номерів в режимі онлайн можна управляти двома способами - або безпосередньо з сайту готелю, або через сторонні канали поширення [39].

Ось чому ваш підхід до просування вашого готельного бізнесу також повинен змінитися.

Тут ще більш цікавим є той факт, що існують різні набори стратегій цифрового маркетингу готелів, яким можна слідувати, працюючи з ОТА і навіть отримуючи прямі замовлення.

Поряд з цим, оскільки новий рік настає для нас, він приносить із собою вичерпний спектр ідей, стратегій і цілей, щоб отримати більше замовлень, надати виняткові послуги і в кінцевому підсумку отримати значне зростання доходів. У такому випадку застосування правильного набору ідей цифрового маркетингу в готелях - кращий вибір, який ви повинні зробити.

Тепер, що саме означає «цифровий маркетинг в готелі»?

Готельний цифровий маркетинг, також відомий як готельний маркетинг, впроваджується в багатьох формах, які включають в себе присутність вашого готелю помітним на платформах соціальних мереж, таких як Facebook, Twitter, Instagram і т. д. Крім того, широко поширене наявність сайту готелю і зміцнення вашої присутності на ОТА.

У цьому випадку пошук відповідного технологічного партнера, який більш відомий як засіб забезпечення прямого онлайн - бронювання та управління дистрибуцією, може допомогти вам знизити вартість розподілу запасів в вашому готелі. Більш того, вам потрібно знайти способи, як правильно зв'язатися з вашими гостями, використовуючи контент, електронну



пошту, веб - сайти, платний маркетинг, соціальні мережі та інші подібні ідеї просування готелів.

Очевидно, ви повинні прийняти той факт, що цифровий маркетинг готелів рано чи пізно приносить вам більше замовлень, краще видимість і, звичайно, стабільна торгова марка на ринку.

Чому важливо мати цифрові маркетингові стратегії для вашого готелю?

У сучасну епоху більшість відвідувачів шукають готелі та інші послуги, які, як правило, готель надає своїм гостям. З хорошою стратегією цифрового маркетингу ви зможете звернутися до всіх цих потенційних гостей і створити базу лояльних клієнтів для вашого бізнесу.

Подорож гостя починається з пошуку вашого готелю за допомогою метапошуку, соціальних каналів або звичайного пошуку, наприклад, в Google, Yahoo і т. д. Бути видимим на цих каналах важливіше, ніж будь - коли.

Цифрові маркетингові стратегії для готельного бізнесу повинні охоплювати пошукову оптимізацію та численні платні і органічні канали, щоб забезпечити видимість вашого готелю на етапі дослідження, розгляду і остаточного бронювання.

Декілька загальних рекомендацій по основному сайту:

- повинен бути чуйним та вселяючи довіру;
  - мати зображення і відео високої роздільної здатності готелю;
- слід згадати зручності, послуги, пропозиції та додаткові послуги;
- обов'язково додати розділ з відгуками, адже люди в більшій мірі довіряють думці гостям, які відвідали місце та діляться враженнями;
  - доповнити інформацією про сам готель, історію його виникнення, як відбувалась трансформація та інше;
  - повинен мати вбудовану систему бронювання, щоб гість після враження від загальної картини міг одразу забронювати та не витратити час на пошук стороннього сайту (такого як Booking) бронювання, адже за цей час пошуку він може зустріти конкуруючі пропозиції;

- запровадити програму лояльності клієнта та акційних пропозицій, для того, щоб бронювання номеру було не одноразовим, а підштовхувало гостя постійно зупинятися саме у «Plaza» та рекомендувати його друзям;

- потрібно оновлювати сайт з інтервалом хоча б в 12 - 16 місяців.

*Оптимізація маркетингових витрати вашого готелю.*

Маркетинг потребує досліджень, і потрапляння в маркетингову кампанію без знання фактів може виразно потривожити ваші витрати.

Просто кидати гроші, не знаючи окупності інвестицій - неефективний спосіб просування. Там можуть бути недорогі способи (та навіть безкоштовні), щоб клієнти дізналися та були в курсі просування готелю.

Варто розглянути, до прикладу, наступні методи:

1. Відмінний контент завжди продається. Інвестуйте в написання якісного контенту, який говорить сам за себе.

2. Соціальні медіа, яке повинно використовуватися для охоплення максимальної аудиторії. На сьогодні, більш ніж варто бути активним там. Це залишить думки в умах гостей і змусить їх відвідати ваш готель не один раз. Ось кілька кращих стратегій маркетингу в соціальних мережах, які варто використовувати:

- зв'язок з місцевими продавцями, щоб ділитися / генерувати замовлення;

- варто хоча б раз на тиждень робити чудові та актуальні фотографії вашого готелю і показувати їх цільової аудиторії;

- запровадити рубрику фото відгуків, де будуть зібрані фотокартки з гостями готелю та відомим людьми, які зупинялися (розуміючи, за їх згодою).

Потрібно постійно аналізувати результати маркетингових стратегій і, відповідно, вибирати наступний курс дій. Якщо результати не відповідають очікуванням, не продовжувати використовувати цей підхід а обрати новий.

*Впровадження кіосків самостійної реєстрації.*

Індустрія гостинності стрімко розвивається і перейшла від самостійного бронювання до самостійної реєстрації.

Таким чином, установка само реєстрації в кіоску - відмінний спосіб скоротити витрати в готелях. Незважаючи на те, що кіоск не може повністю замінити стійку адміністратора, він може значно знизити вартість робочої сили, особливо тих, хто працює в нічну зміну і є дорогим ресурсом. Кіоски самостійної реєстрації в готелях в значній мірі знижують вартість робочої сили.

Це також може знизити залежність від ручної праці, так як гості можуть легко і зручно виконувати самостійну реєстрацію заїзду.

Недавнє дослідження показало, що 68% гостей хочуть прискорити процес реєстрації за допомогою своїх смартфонів. Це тому, що кіоск само реєстрації - це простий спосіб з простими командами і зрозумілим інтерфейсом. Крім усього іншого, кіоск дозволяє гостям швидко зареєструватися самостійно.

Оскільки готелі в кінцевому підсумку хочуть бути більш орієнтованими на клієнтів, самостійна реєстрація, ймовірно, стане галузевим стандартом в найближчі роки. До того ж, це може стати родзинкою готелю, складати враження сучасності та зацікавлювати гостей.

#### *Розрахунок:*

Витрати на оплату праці адміністратора включаючи відрахування на соціальні заходи становлять: 63,0 тис. грн. на рік ( $4,3 + 0,95 \times 12$ ) Якщо придбати кіоск самообслуговування приблизною вартістю 80.0 тис. грн. + 9,6 тис. грн - плата за обслуговування на рік, то загальні витрати за 18 місяців (1,5 року) складуть - 94,4 тис. грн. і цей кіоск окупиться.

Трудові витрати можуть бути найвищими експлуатаційними витратами для готелів, але згідно з інформацією EPA Energy Star для готелів, комунальні послуги є найбільш швидко зростаючими. «Існує твердо обґрунтований аргумент на користь енергоефективності як розумної ділової практики, - пишуть вони, - і очікування від готельєрів в тому, що вони продемонструють своє управління кліматом, ростуть». Іншими словами, якщо все зроблено правильно, це має сенс для бізнесу і сприяє формуванню клієнтів, доброзичливість.

Ми не можемо виміряти те, що ми не відстежуєте: перша недорога рекомендація Energy Star [24] - відстежувати енергоспоживання за допомогою безкоштовного і простого інструменту для порівняльного аналізу. Або, якщо є бажання передати весь процес на аутсорсинг, потрібно вивчити енергетичний аудит в регіоні місцезнаходження підприємства. Деякі програми надають аудит енергії безкоштовно, без будь-яких зобов'язань. Аудит може досліджувати системи освітлення, вентиляції і кондиціонування, системи ізоляції і охолодження, а також виробляти рекомендації щодо скорочення використання енергії. Інші програми, які різняться в залежності від регіону, надають знижки на придбання енергоефективного обладнання: потрібно вивчити їх, коли прийде час замінити обладнання для пральні, ресторану або HVAC.

Недорогі варіанти, які Energy Star рекомендує:

- перехід на енергозберігаючі лампочки, такі як компактні люмінесцентні або світлодіодні;
- навчання персоналу по виключенню світла, телевізорів, опалення або охолодження в порожніх приміщеннях;
- установка таймерів на лампах обігріву ванної;
- установка датчиків присутності для освітлення (відключення люмінесцентних ламп на 12 годин на день продовжує термін їх служби в календарі - час між замінами - на 75 відсотків, майже до семи років);
- розказати гостям про заходи з енергозбереження, які запровадив готель;

Наприклад, ознаки екологічності повторного використання рушників можуть привести як до зниження витрат, так і до репутації клієнтів. Щоб ще більше заощадити кошти і підвищити екологічну привабливість, варто ознайомитися з екологічними визнаннями, такі як лист Trip Advisor Green Leaders, який пропонує чотири рівні визнання.

*Знизити витрати на електроенергію, перейшовши на зелений.*

Ухвалення енергозберігаючих заходів економічно вигідно, а також сприяє репутації готелю. За оцінками Carbon Trust [25], можливо скоротити

витрати на електроенергію на 20%, просто запровадивши прості і недорогі екологічні заходи.

Використання приладів, які споживають більше електроенергії, і друк непотрібних паперів не тільки збільшують експлуатаційні витрати готелю, але і ускладнюють стратегії скорочення витрат. Екологічність - важливий крок до зниження витрат і збереження навколишнього середовища.

Одна з найбільш плідних ідей для економії коштів - це зниження витрат на електроенергію. Це також узгоджується з ініціативою «Going Green».

Ось як можна скоротити витрати на електроенергію:

- використовувати світлодіодні ліхтарі. Наприклад, використання світлодіодних ламп може бути більш ефективним і економічним, ніж використання звичайних ламп розжарювання. Це економить енергію і, в свою чергу, зменшує витрати на електроенергію»

- впровадити розумні вікна: Вікна, які автоматично налаштовують свій відтінок протягом усього дня, є найрозумнішою річчю, яку потрібно охопити. Ці вікна контролюють, скільки світла проходить через них, регулюють охолодження або обігрів в кімнаті в міру необхідності. Це в кінцевому підсумку заощаджує вартість кондиціонерів, охолоджуючих приміщення»

- використовувати побутові прилади Energy Star: варто використовувати сертифіковані прилади замість старих приладів, які споживають більше електроенергії. Виконання цього з одним приладом не матиме значення, але поступово замінюючи всі обладнання, можна буде побачити зменшений рахунок за електроенергію;

- управління освітленням, використання оптимізованої температури в приміщенні і води, навчання персоналу питань енергозбереження - ось деякі з попередніх кроків, які можна зробити для переходу до екологічності та скорочення витрат;

- включення IoT може допомогти скоротити і заощадити енергію, прийнявши деякі розумні методи.

Розрахунок:

У табл. 3.2 показано розрахунки витратна електроенергію, які були фактично на 2016 р., 2017 р., 2018 р. та прогноз показників витрат, який міг би бути, якби готель Plaza запровадив рекомендації по зменшенню витрат а електроенергію.

Таблиця 3.2

### Оптимізація витрат готелю «Plaza» на електроенергію

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Фактичне споживання електроенергії (тис.грн.)	19,6	12,2	36,3
Фактичне споживання електроенергії (тис. кВт)	9,1	4,9	13,8
Споживання електроенергії в результаті впровадження рекомендованих заходів економії (тис.грн.)	15,7	9,8	29,0
Споживання електроенергії в результаті впровадження рекомендованих заходів економії (тис. кВт)	7,3	3,9	11,0
Абсолютне відх. (+,-), тис. грн.	-3,9	-2,4	-7,3
Темп зростання, %	19,9	19,7	20,1

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства*

#### *Практика профілактичного обслуговування приладів.*

Обслуговування систем, світильників, обладнання, такого як сантехніка, кондиціонери, освітлення і інфраструктура, може бути досить дорогою справою. Профілактичне обслуговування включає в себе огляд цих об'єктів для запобігання непередбачених поломок.

Це працює як одна з потужних ідей економії витрат для готелів.

Ефективний метод профілактичного обслуговування враховує всі інфраструктурні особливості готелю і планує щорічний графік обслуговування таким чином, щоб це не заважало відпочинку гостей.

В індустрії гостинності існує безліч, які допоможуть слідувати графіками обслуговування за допомогою інтелектуальних пристроїв.

Крім того, існують різні програми для обслуговування готелів, які можуть автоматизувати планування технічного обслуговування обладнання. Вони також допомагають менеджерам стежити за всіма графіками, щоб уникнути непотрібного ремонту.

Своєчасне і добре сплановане технічне обслуговування і ремонт є економічно ефективним. Відсутність того ж самого може привести до високих штрафних витрат, які порушують ваші операційні бюджети.

Є поломки, які вимагають негайного ремонту, і вартість не може бути скорочена тут. Але якщо дотримуватися графіка регулярного технічного обслуговування і час від часу перевіряти обладнання, ймовірність раптової відмови або поломки буде менше.

Таким чином, профілактичне обслуговування допомагає знизити вартість, зберігаючи обладнання протягом тривалого часу.

*Використовувати менш використовувані приміщення готелю.*

Відвідавши «Plaza» особисто, та поспілкувавшись з працівниками, було виявлено декілька цікавих приміщень, які, нажаль, не експлуатуються готелем. В ідеалі скорочення операційних витрат і отримання доходів йдуть рука об руку.

Використання недостатньо використовуваних площ для отримання доходу - хороший спосіб отримати додатковий дохід та в водночас покривати значну частину витрат. Там не обов'язково повинна бути постійна настройка для отримання прибутку, але все ж таки.

Наприклад:

1. Можна використовувати свій сад для проведення весіль, вечірок або заходів. Зробивши незабутні враження гостям, які відвідують ці заходи, вони можуть перетворитися в ваших майбутніх гостей [25].

2. В розпорядженні є зал. Варто використовувати його для занять йогою або танців, а не лише для проведення конференцій раз у місяць. Таким чином, гості також витратять трохи більше грошей у вашому готелі, ніж можна очікувати лише від бронювання номеру.

3. Наступною тенденцією є використання лобі готелю в якості робочого місця, соціальної точки доступу, кафе або будь-якого гнучкого простору, яке можна використовувати практично для всього. У холлі «Plaza» більше 100 кв. м. яке задіяне лише під стійку реєстрації та невеличким місцем (всього на 3 особи) очікуванням. Створення такого лобі збільшить цінність власності, а також надасть додатковий дохід.

4. Встановлення фірмової фотозони для гостей на просто відвідувачів. В час поширення соціальних медіа, це гарний спосіб поширювати пізнаваність бренду готелю «Plaza», адже фото будуть поширюватися у соціальних мережах, які будуть переглядати навіть е тисячі, а мільйони людей. Таким чином, зобразивши на фотофоні фірмовий стиль готель автоматично стане пізнаваність по всьому світі.

*Розрахунок:*

Якщо здавати вільні площі в оренду можливе отримання додаткового доходу в розмірі 240,0 тис.грн. на рік (100 кв.м x 0,2 тис.грн. x 12 міс.). Якщо для проведення заходів (конференцій, семінарів та ін.) розмір отримання додаткового доходу може бути і більший, оскільки ціна встановлюється окремо для проведення кожного заходу. Вона може бути договірною.

*Вести переговори з постачальниками.*

Узгодження правильної угоди з постачальниками не обов'язково означає отримання того, що потрібно за найнижчою ціною. Переговори ведуться правильно тільки тоді, коли обидві сторони відчують себе щасливими і задоволеними угодою.

При налаштуванні готелю приймаються найкращі пропозиції від своїх постачальників і продавців. Після цього, коли контракти наближаються до дати продовження, і уже відомо, які витрати будуть потрібні, може з'явитися необхідність в скороченні цих витрат.

Буде розумно попросити знижку саме тоді, коли продовжуються контракти. На той момент може з'явитися можливість отримати пропозиції від інших постачальників, щоб підібрати найкращий за якістю і вартістю.



Перш ніж зупинитися на конкретному постачальнику, потрібно дізнатися оптимальну вартість того, у що інвестуються кошти підприємства.

Наприклад:

- якщо замовляється косметика або інші товари оптом, можна звернутися до постачальника, який надасть хорошу знижку;

- якщо мова йде, про інвестування в складне програмне забезпечення, варто домовитися з дилером про безкоштовне навчання в рамках угоди.

Програма лояльності / спеціальні пропозиції.

Дослідження Zebra Technologies також показало, що 74% гостей готелю хотіли б отримати індивідуальну пропозицію або програму лояльності.

За допомогою інформаційних технологій можна відстежувати переваги гостей і реєструвати особливі запити, замовлення на обслуговування в номерах і інші дані, щоб при повторній реєстрації в черзі можна було здивувати свого повторного гостя вдумливим жестом, таким як свіжа чашка улюбленої ними марки кави.

«У міру того, як посилюється конкуренція за розумові здібності мандрівників, менеджери в сфері гостинності зосередили свою увагу на диференціації перебування гостей за допомогою унікального і персоналізованого досвіду в спробі підвищити лояльність і заохотити повторні відвідування», - йдеться в звіті Zebra Technologies. «Для гостей почуття задоволення в даний час означає не тільки безпроблемне бронювання, але також обслуговування і пропозиції, які відображають індивідуальний обмін повідомленнями і маркетинг в залежності від їх особистого профілю, діяльності та переваг».

Є прекрасна можливість обслуговувати своїх гостей так, як ніколи раніше, завдяки даним, які збираються щодня. Це яскравий приклад того, як інформаційні технології можуть підвищити прибуток.

*Розвивати відносини з місцевими радами по туризму.*

Для готелів важливо підтримувати зв'язок з місцевими радами по туризму, а також з іншими урядовими асоціаціями, які підтримують їх бізнес.

Такі органи влади можуть допомогти провести заходи, які досяжні на рівні штату або країни в вашому готелі. Ці поради та асоціації можуть бути прибутковими для вас у багатьох відношеннях. Вони є цінним ресурсом для підтримки зв'язку з іншими місцевими підприємствами. Поради по туризму, конгрес-бюро і бюро для відвідувачів (CVB), а також організації, що займаються маркетингом в місцях призначення, повинні залучати відвідувачів в певний район і просувати бізнес в цьому районі. Тому важливо мати з ними добрі стосунки.

#### *Оптимізувати планування праці і навчання персоналу.*

Витрати на оплату праці становлять значну частку операційних витрат готелю «Plaza» в середньому близько 50 відсотків. Праця - очевидне місце, щоб почати шукати заощадження, але рішення вимагають творчої думки і ретельного балансу. Звичайно, не хочеться, щоб персонал використовувався недостатньо, але в той же час не хочеться, щоб гості залишалися незадоволеними та роздратованими.

Першим кроком в оптимізації графіка праці є прогнозування потреб в персоналі та відповідне планування - в ідеалі в терміни, які мають сенс з графіком роботи персоналу. Обов'язково потрібно розбивати свої прогнози: на прибирання розкішних люксів і виїздів йде більше часу, ніж на номери меншого розміру і нічліг.

Потім варто розглянути можливість перехресного навчання співробітників, щоб при необхідності співробітники могли допомогти в іншій ролі. Персонал, який пройшов перехресну підготовку, може забезпечити покриття під час відпустки іншого співробітника або надзвичайної ситуації з персоналом (наприклад, раптового лікарняного дня), і він може втрутитися під час метушні в своїй вторинній функції або затишшя в своїй основній функції.

Дослідження показують, що найкраще навчати співробітників тільки однієї додаткової обов'язки, так само як і навчати співробітників навичкам, які їм подобаються [27]. Наприклад, офіціант, який насолоджується своєю роботою, може віддати перевагу крос - тренінг в іншій позиції, орієнтованій

на клієнта, наприклад, в приймаючій стороні, більше, ніж він міг би виконувати роль керівника.

*Користування перевагами технологій для автоматизації процесів.*

Продумане і цілеспрямоване використання технологій може підвищити ефективність, заощадити час, знизити трудовитрати і забезпечити позитивний досвід для клієнтів.

Розглянемо безліч кроків, пов'язаних з бронюванням подій і координацією F & B [27]. А продаж і харчування CRM можна встановити автоматичні нагадування для команди продажів, щоб стежити за потенційними клієнтами, графік відвідувань на місці, відправити контракти і отримати підписані контракти повертаються. Оптимізація цього процесу економить робочий час співробітників, забезпечує впорядкування і контроль деталей, а також полегшує життя планувальникам.

Про додаток для реєстрації заїзду і від'їзду уже розповідалось, проте це входить і в технології для автоматизації процесів, позбавляючи клієнтів від необхідності чекати в черзі. Технологія Weason може навіть автоматично висувати опцію мобільного реєстрації, коли гості входять у двері, і надавати опцію мобільного реєстрації від'їзду вранці від'їзду

За даними IBM, до 2020 року 85% взаємодій з клієнтами будуть оброблятися за допомогою штучного інтелекту. У готельному бізнесі цей відсоток, ймовірно, буде нижче, оскільки обслуговування клієнтів є важливим компонентом нашого продукту. Але тим не менше, оскільки споживачі звикнуть до штучного інтелекту, миттєво відповідаючи на рутинні питання, у окремих готелів і мереж з'явиться можливість протестувати цей тип технологій, заощадивши час персоналу або скоротивши потреби в колл - центрі.

Для опосередкованого людиною обслуговування клієнтів - варто пам'ятати, готелі завжди можуть мати потребу в цьому більше, ніж в інших галузях - прямий контакт між людьми є основою. Згідно Cvent, взаємодія

обличчям до обличчя особливо важливо для бебі - бумерів і гостей і груп з старшого покоління.

Телефонні дзвінки на стійку реєстрації або в централізований колл - центр знайомі і цінуються багатьма групами. Можливість набирати текст на стійці реєстрації для запитів або вказівок також стає все більш популярним. Деякі системи дозволяють готелям попередньо завантажувати відповіді на поширені питання або навіть використовувати ІІ для отримання відповіді, який персонал стійки реєстрації може підтвердити або виправити, і відправити його одним клацанням миші.

Готельні менеджери можуть автоматизувати багато процесів з допомогою технологій, звільняючи співробітників для надання послуг, якими технологія не може управляти. Але це відбувається тільки тоді, коли співробітники можуть використовувати системи, і системи добре працюють разом. Оскільки це вибір системи для своєї CRM, PMS, обслуговування клієнтів, онлайн-бронювання, бухгалтерського обліку, планування робочої сили, ведення домашнього господарства, EAM / CMMS або інших потреб, потрібно віддавати перевагу простоті використання та інтеграції з іншими системами. Потім важливо присвятити необхідний час навчання персоналу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування операційних витрат підприємства готельного господарства, дозволило знайти найбільш ефективні шляхи удосконалення управління витратами готелю «Plaza».

1. Визначено, що операційні витрати - це витрати операційної діяльності підприємства, тобто його основної діяльності, пов'язаної з виробництвом та реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), яка забезпечує основну частку його доходу.

2. Досліджено механізм їх формування та аналізу. Для того, щоб дати оцінку використанню матеріальних витрат та визначити доцільність і напрямки їх скорочення для підвищення прибутковості готелю, спочатку потрібно дослідити етапи їх формування. Діагностика факторів впливу на обсяг і рівень операційних витрат готельних підприємств дає змогу визначити резерви зниження витрат, що є складовим елементом системи управління витратами.

Дослідивши усі етапи формування та фактори, що мають вплив на формування операційних витрат готельного підприємства потрібно провести аналіз їх використання. Існує 3 основних напрямки аналізу операційних витрат готелю, а саме: аналіз витрат на 1 гривню вартості послуг; за економічними елементами; за статтями.

3. Виявлено основні напрями оптимізації операційних витрат готельного господарства та контроль за ними. Адже, в умовах постійної конкуренції стає необхідним постійна оптимізація процесів та збільшення рентабельності. Це можна досягти за рахунок зменшення витрат, проте мінімізація витрат не повинна впливати на якість продукції робіт послуг.

4. Було розглянуто організаційно - економічну характеристику готелю «Plaza» та проведено оцінку ефективності економічної діяльності.

Підприємство є багатогалузевим, створене з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності та іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому чинним законодавством України. З метою забезпечення діяльності, створено статутний капітал в розмір 10000000,00 (десяти мільйонів) гривень, який формується з грошових і матеріальних внесками власника - засновника.

У готелі «Plaza» функціонує лінійна організаційна структура управління, якій властива простота, чіткість, узгодженість дій виконавців, оперативність, водночас менша гнучкість в адаптації до мінливого ринку готельних послуг. Усього налічується 30 номерів, з яких лише 1 економ, решта представницького класу.

Показники фінансової звітності за останні 3 роки (2016 - 2018 р..) показали, що дохід готелю Plaza зростає і разом з доходом ростуть і витрати. Варто відмітити, що за усі досліджувані роки доходи переважають витрати, отже готель «Plaza» функціонує рентабельно.

5. Виявлено, що оптимізувати операційні витрати у готелі «Plaza» можна практично у всіх видах витрат, проте попередньо має бути складений чіткий аналіз у доцільності використання тих чи інших ресурсів. Найбільшу частину усіх витрат зазвичай займають матеріальні витрати та витрати на оплату праці. Провівши аналіз логістичних каналів, скоротивши ланковість товаро просування та знайшовши нових постачальників (в не посередників), можна значно знизити матеріальну витратність. Сюди варто віднести і модернізацію обладнання та використання вільних приміщень для отримання додаткового прибутку.

Заходи щодо перевірки знань та кваліфікації працівників дадуть змогу оцінити їх значимість у готелі та можливість замінити частину штату на автоматизовану техніку чи посилити контроль співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати.

Важливо контролювати витрати на електроенергію та комунальні платежі, адже цілодобовість графіку готелю позначається на використанні цих ресурсів. Наприклад, встановлення сучасних лічильників, датчиків та заміна вікон можуть значно скоротити витрати.

На мою думку, максимальний ефект оптимізації витрат готелю «Plaza» нададуть тільки комплексні програми зниження витрат, а не окремі дії. Основними такими програмами є: робота зі зниження трудомісткості бізнес-процесів; перегляд принципу компенсації персоналу; оптимізація продуктів і каналів розподілу; оптимізація використання активів і капіталу; робота зі зниження закупівельних цін; зміна технологій з метою зменшення витрат.

6. Надано рекомендації щодо удосконалення механізму формування операційних витрат готелю «Plaza», а саме:

- оптимізувати і розширити канали поширення.
- реконструкція і просування офіційного сайту готелю.
- оптимізація маркетингових витрат вашого готелю.
- впровадження кіосків самоїсної реєстрації.
- впровадження кіосків самоїсної реєстрації.
- знизити витрати на електроенергію, перейшовши на зелений.
- пошук нових постачальників.
- розвивати відносини з місцевими радами по туризму.
- оптимізувати планування праці і навчання персоналу.
- користування перевагами технологій для автоматизації процесів.

За розрахунками, застосування цих рекомендацій дозволить знизити витрати готелю Plaza та збільшити його дохід, що стане результатом ефективного управління операційними витратами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Загальні вимоги до фінансової звітності : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1: Наказ Міністерства фінансів України від 07 лют. 2013 р. № 73/Міністерство фінансів України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon6.rada.gov.ua/laws/show/z0336-1>.
2. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань : наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879 р. : [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14>.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318 зі змінами та доповненнями : [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. : ДСТУ 4281 - 2004 - [Чинний від 01.07.2004 р.]. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://dbn.at.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-939> (Національний стандарт України).
5. Балацька Н. Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. - № 11 (38). - 2016. - С. 551 - 554.
6. Безверхий К. В. Непрямі витрати в системі управління промислових підприємств: обліково - контрольний аспект : монографія / К. В. Безверхий. - К. : Центр учбової літератури, 2013. - 275 с.
7. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства : монографія / Ю. М. Великий, В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ІНЖЕК, 2009. - 192 с.



8. Волковська Я. В. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу / ISSN 1994-1749. 2017. Вип. 2 (37). // [Електронний ресурс] - Режим доступу: DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2017-2\(37\)-19-23](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2017-2(37)-19-23).
9. Гаврилюк С.П. Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка». - 2014. - Вип.35. - С.114 - 123.
10. Гаврись П. О. Управління витратами на виробництво промислової продукції : монографія / П. О. Гаврись ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». - Х. : Віровець А. П. ; Апостроф, 2011. - 107 с.
11. Гришко Н. В. Методологія управління витратами промислових підприємств (вугледобувна промисловість) : монографія / Н. В. Гришко ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. - Донецьк : [б. в.], 2009. - 403 с.
12. Дерій В. А. 2014 Вісник Житомирського державного технологічного університету. - 2014. - № 3 (69). Видав. Житомир: Редакційно - видавничий відділ ЖДТУ. С. 50 - 57.
13. Домбик О. Внутрішній контроль запасів на підприємствах готельноресторанного бізнесу: теоретичний аспект / О. Домбик // Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності у сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці : матер. 2-ї міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 21-22 квітня 2015 р.). - Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2015. - С. 82-84.
14. Домбик О. М. Калькулювання собівартості готельних послуг: обліковий аспект / О. М. Домбик // Розвиток бухгалтерського обліку: теорія, професія, міжпредметні зв'язки : зб. матер. 9-ї міжнар. наук. - практик. конф. (м. Київ, 26 лютого 2015 р.). - К. : ННЦ «ІАЕ», 2015. - С. 224-226.
15. Домбик О. М. Облік доходів і результатів діяльності підприємств готельно - ресторанного бізнесу / П. О. Куцик, О. М. Домбик // Бухгалтерський облік і аудит : наук. - практик. журнал. - 2016. - № 1. - С. 26-32.
16. Домбик О. М. Первинний облік діяльності підприємств готельно - ресторанного бізнесу: управлінський аспект / О. М. Домбик // International Scientific Journal. - 2015. - № 9. - С. 91-94.

17. Домбрик О. Облік і внутрішній контроль в управлінні діяльністю підприємств готельно - ресторанного / О. Домбрик // Стратегії розвитку в управлінні діяльністю підприємств готельно - ресторанного бізнесу: матер. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук - Львів, 2016 - С. 36-47.

18. Дуляба Н. І. Класифікація поточних витрат торговельного підприємства / Н. І. Дуляба // Вісник Чернівецького торговельно - економічного інституту. - Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2013. - Вип. I (49). Економічні науки. - С. 10 - 16.

19. Дутчак Р. Р. Еволюція теорії управління витратами на підприємстві / Р. Р. Дутчак // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. - 2012. - Вип. 3. - С. 171-176.

20. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: навчальний посібник / За заг. ред. Манойло Н.П. - К.: Видавництво «ЦУЛ», 2007 - 220 с.

21. Завідна Л. Д. Аналіз, проблеми та перспективи роз% витку готельного господарства в Україні / Л.Д. Завідна // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. - 2015. - Т. 20. Вип. 3. - С. 91 - 95.

22. Ізюмська О. М. Формування системи управління виробничими витратами підприємств АПК : монографія / О. М. Ізюмська; Луган. нац. аграр. ун - т. - Луганськ : Ноулідж, 2012 - 190 с.

23. Кабушкин Н. І. Менеджмент готелів та ресторанів: навч. посібник / Н. І. Кабушкин. - М. : КноРус, 2016. - 345 с.

24. Корінько М. Д. Концептуальні основи управління витратами суб'єктів господарювання в умовах удосконалення ринкових відносин / М. Д. Корінько, Г. Б. Тітаренко // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 9. - С. 126 - 131.

25. Косинська О. В. Оптимізація витрат як засіб підвищення прибутковості підприємств / О. В. Косинська // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011 - № 7(122). - с. 106-110 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu\\_2011\\_7\\_25.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2011_7_25.pdf).

26. Крушельницька О.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах / О.В. Крушельницька // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. - 2010. - № 1(51) - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ven.ztu.edu.ua/>.

27. Леонов Я. В. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності / Я. Леонов, Ю. Герасименко // бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму. - 2010. - № 1. Том 2. - С.175-183.

28. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ірина Маліновська // матеріали конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки», 29.04.2011. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1>.

29. Малюга Л. М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. - Вип. 5. - 2016. - С. 216 - 219.

30. Нападівська Л. В. Управлінський облік : монографія / Л. В. Нападівська. - Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. - 450 с.

31. Омельниченко О. С. Електронний журнал «Ефективна економіка», Ефективна економіка № 4, 2016 аспірант, Криворізький Економічний Інститут ДВНЗ «Криворізький Національний Університет», м. Кривий Ріг.

32. Омельченко О. С. Напрями оптимізації витрат в системі управління / О. С. Омельченко // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4901>.

33. Остапенко Я. О. Аналіз доходів і витрат підприємств готельного господарства як інструментарій для реалізації контрольних функцій системи управління / Я. О. Остапенко // Фінансовий простір. - 2014. - № 2. - С. 116-121.

34. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / [Електронний ресурс]. - Режим доступу - [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2017/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2017/11.pdf).

35. Павелко О. В. Доходи і витрати основної діяльності будівельних підприємств у системі обліку та контролю : монографія / О. В. Павелко ; Нац. ун - т вод. госп - ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2012 - 235 с.

36. Петрович Й. М. Економіка і фінанси підприємств / Й.М. Петрович, Л. М. Прокопишин - Рашкевич // [Підручник](#). - 2016 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:[https://pidruchniki.com/1499052864739/ekonomika/metodichni\\_instrumnti\\_analizu\\_potocnih\\_vitrat\\_pidpriyemstva](https://pidruchniki.com/1499052864739/ekonomika/metodichni_instrumnti_analizu_potocnih_vitrat_pidpriyemstva)

37. Писаревський І. М. Дослідження доходності підприємств готельного господарства / І. М. Писаревський, І. В. Сегеда // Технологічний аудит і резерви підприємства - 2015. - №4/5(24). - С. 42-48.

38. Поворознюк І. М. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні / І.М. Поворознюк [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/5582/1/>.

39. Редько В. Є. Наукове фахове видання «Ефективна економіка» / Міжнародний досвід формування сталої інфраструктури готелю / [Електронний ресурс]. - Режим доступу [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/92.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/92.pdf).

40. Сегеда І. В. Підходи до вдосконалення управління розвитком готельного господарства регіону / І. В. Сегеда // Бізнес Інформ. - 2018. - № 4. С. 445-454.

41. Стешенко О. Д. Оптимізація витрат готельного підприємства / О. Д. Стешенко, В. В. Юр'єв // Науковотехнічний збірник «Комунальне господарство міст». - 2013. - № 108. - С. 563-570.

42. Ткаченко С. О. Вдосконалення системи оптимізації витрат обігу / С. О. Ткаченко // Проблеми економіки. - 2012. - № 1. - С. 91-95.

43. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару / Л. Г. Цимбалюк, Н. П. Скригун // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2011. - № 3. - С. 88-95.

44. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару / Л.Г. Цимбалюк, Н.П. Скригун // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 3(15). - С. 88 - 95.

45. Чернишов, Д. А. Стратегічні альянси в готельній індустрії як форма організації підприємницької діяльності: автореф. дис. канд. економ, наук / Д. А. Чернишов. - М., 2012.

46. Шматковська Т. О. До проблематики організації системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства / Т. О. Шматковська, В. В. Ярош // Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: зб. наук. праць. - Острог : Видавництво НУ «Острозька академія», 2014. - Вип. 25. - С. 200-205.

47. Аналіз ефективності управління фінансовою діяльністю готелю - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://studopedia.com.ua/1\\_153865\\_analiz-efektivnosti-upravlinnya-finansovoyu-diyalnistyu-gotelyu.html](https://studopedia.com.ua/1_153865_analiz-efektivnosti-upravlinnya-finansovoyu-diyalnistyu-gotelyu.html).

48. Aumenta ricavi e margini 3.03.2017 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.sharingtourism.it/aumenta-ricavi-margini/costi-in-hotel/>.

49. Dan Taylor in Hotel Management - 16.01.2018 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.capterra.com/information-technology-in-the-hotel-industry-5-things-you-didnt-know/>.

50. Viken Patel /9 Hotel Digital Marketing Strategies to Get More Bookings in 2020 - 24.12.2018.

51. Mehul Fanawala 9 Smart Cost Saving Ideas for Hotels - 13.09.2019 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://www.ezeeabsolute.com/blog/cost-saving-ideas-for-hotels/#verinfo\\_1](https://www.ezeeabsolute.com/blog/cost-saving-ideas-for-hotels/#verinfo_1).

52. Rachel Barnes 9 Ways to Optimize Hotel Operations and Cut Costs - 2019 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.openkey.co/9-ways-to-optimize-hotel-operations-and-cut-costs/>

53. Social Tables Wednesday Wisdom: 7 Simple Ways to Reduce Hotel Operating Costs While Sustaining Customer Service - 2019 - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.socialtables.com/blog/hospitality/reduce-hotel-operating-costs/>

54. Annual financial report / Hilton Hotels & Resorts / 2017 - 350 pag. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.corporatereport.com/hilton/2017/ar/>.

55. Environmental sustainability report 2017 / IHG, 2017. - pag.12. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.ihgplc.com/responsiblebusiness/environmental-sustainability>. - Назва з екрану.

56. Travel&Tourizm Economic impact 2016 Ukraine [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Way of access : - <http://www.wttc.org>.