

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
БІЗНЕС-СТРУКТУРИ»**

Виконав: здобувачка 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Видра Анастасія

Керівник: к.е.н., доцент Євгенія Редіна

Рецензент: д.е.н., професор, завідувач кафедри
національної економіки

Ольга Кібік

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	7
1.1. Сутність та значення управління витратами в системі менеджменту	7
1.2. Класифікація витрат бізнес-структури	13
1.3. Методи та системи управління витратами бізнес-структури	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	23
2.1. Загальна характеристика бізнес-структури та системи формування фінансових результатів	23
2.2. Оцінка ефективності системи управління витратами бізнес-структури	31
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	37
3.1. Засади здійснення зміни внутрішніх процесів та процедури управління витратами	37
3.2. Обґрунтування ефективності заходів з розвитку системи управління витратами	44
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Ефективне управління витратами є важливим елементом системи забезпечення довгострокового успіху та стійкості будь-якого бізнесу. В умовах динамічного ринкового середовища, посиленої конкуренції та мінливих вимог споживачів, бізнес-структури повинні ретельно контролювати та оптимізувати свої витрати, щоб залишатися рентабельними та конкурентоспроможними. Розвиток системи управління витратами бізнес-структури є актуальним питанням, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані рішення, виявляти можливості для економії та підвищувати загальну ефективність бізнесу.

По-перше, в сучасних економічних реаліях витрати є одним з ключових факторів, що визначають прибутковість та життєспроможність бізнес-структури. Ефективне управління витратами дозволяє бізнес-структурам оптимізувати використання ресурсів, скоротити непотрібні витрати та підвищити рентабельність. По-друге, ефективна система управління витратами забезпечує прозорість та контроль фінансових потоків, що є критично важливим для прийняття стратегічних рішень та забезпечення сталого зростання.

Крім того, постійні зміни в технологіях, ринкових умовах та споживчих уподобаннях вимагають від бізнес-структур гнучкості та здатності швидко адаптуватися. Розвиток системи управління витратами дозволяє бізнес-структурам ефективно реагувати на ці зміни, оптимізуючи свої витрати та забезпечуючи конкурентні переваги на ринку.

Розвиток системи управління витратами бізнес-структури є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед українських науковців дослідженням проблематики розвитку системи управління витратами бізнес-структури займалися такі науковці, як Ф. Бутинець, Л. Захарченко, О. Кібік, І. Маркіна, Є. Рудніченко, М. Чорна тощо. Однак, не дивлячись на численні наукові праці вчених-науковців, існує низка питань, які потребують дослідження. Коли ринки постійно змінюються, з'являються нові тенденції,

технології та бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними, компаніям необхідно постійно переглядати та вдосконалювати свої системи управління витратами, адаптуючись до нових реалій.

Метою даної роботи є систематизація засад розвитку системи управління витратами бізнес-структури задля оптимізації використання її ресурсного потенціалу та забезпечення сталого функціонування.

Відповідно до поставленої мети сформульовано такі завдання:

- розглянути сутність витрат та значення управління витратами в системі менеджменту;
- систематизувати підходи до класифікації витрат бізнес-структури;
- проаналізувати методи та системи управління витратами бізнес-структури;
- надати характеристику бізнес-структури та її системи формування фінансових результатів;
- виконати оцінку ефективності системи управління витратами бізнес-структури;
- систематизувати засади зміни внутрішніх процесів та процедури управління витратами;
- обґрунтувати ефективність заходів з розвитку системи управління витратами.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами бізнес-структури.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розвитку системи управління витратами бізнес-структури.

Застосовано низку методів, за допомогою яких виконано основні завдання, зокрема статистичні методи (збір, обробка та аналіз статистичних даних щодо витрат, рентабельності та показників діяльності бізнес-структури); метод порівняльного аналізу (порівняння різних стратегій та підходів до управління витратами) тощо.

Інформаційну базу для дослідження склали праці науковців України та інших країн, які досліджують питання щодо впровадження сучасних технологій управління витратами.

Робота складається із вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

1.1. Сутність та значення управління витратами в системі менеджменту

У сучасних умовах підвищення якості та конкурентоспроможності продукту, що випускається, при одночасному зниженні витрат на його виробництво є одним з актуальних завдань економічного розвитку. Витрати на виробництво мають різний характер – вони варіюються за складом, економічним призначенням, питомою вагою у загальній сумі, а також роллю у виробництві та реалізації продукції. Залежно від обсягу виробництва та інших характеристик, витрати можуть бути різними.

Управління витратами – це комплекс методик, процесів та конкретних процедур, спрямованих на ефективне використання ресурсів організації. У системі управління бізнес-структури велика увага приділяється питанням управління витратами на виробництво. Процес управління витратами на виробництво є багатопрофільним і охоплює всі аспекти господарської діяльності, починаючи з постачання і закінчуючи реалізацією готової продукції [4].

Управління витратами є невід’ємною складовою системи менеджменту в будь-якій бізнес-структурі, оскільки воно безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів, прибутковість операцій та загальну конкурентоспроможність компанії.

Управління витратами передбачає не просто мінімізацію витрат, що може призвести до скорочення виробництва, а й ефективне використання ресурсів бізнес-структури, їх економію та максимальну віддачу на всіх етапах виробничого процесу. Управління витратами є важливою ланкою в системі

управління, від якості якої залежать фінансові результати діяльності, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан та фінансова стійкість [46].

Сутність та значення управління витратами полягає в систематичному контролі, аналізі, плануванні та оптимізації всіх видів витрат, пов'язаних із діяльністю організації, з метою забезпечення максимальної рентабельності та стійкого зростання бізнесу.

Ефективна система управління витратами є надзвичайно важливою для досягнення стратегічних цілей бізнес-структури та створення додаткової вартості для зацікавлених сторін. Вона дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення, виявляти можливості для економії та раціонального розподілу ресурсів, а також забезпечує прозорість фінансових потоків та контроль над видатками. Управління витратами охоплює весь життєвий цикл продукту: від етапу досліджень і розробок до виробництва, маркетингу та післяпродажного обслуговування, дозволяючи бізнес-структурам оптимізувати витрати на кожному етапі.

Задля систематизації матеріалу вважаємо за доцільне навести визначення поняття «управління витратами» у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Поняття «управління витратами»

№	Визначення	Автор
1	Управління витратами передбачає залучення до прийняття управлінських рішень щодо витрат різних фахівців, таких як технологи, технічні менеджери, економісти, маркетингологи, логісти, фахівці з досліджень операцій, фінансисти та бухгалтери, що управлінські рішення, які впливають на витрати підприємства, стосуються організації виробництва і збуту продукції, формування асортиментної політики, розробки та впровадження інноваційних продуктів, а також калькулювання собівартості продукції та ціноутворення.	Вороніна А.В., Ратушна О.П., Орлов О.О.

Продовження табл. 1.1

№	Визначення	Автор
2.	Система управління витратами підприємства є складовою загальної системи його фінансового менеджменту й охоплює всю виробничу структуру підприємства	Міценко Н.Г., Міщук І.П., Боднарюк В.А.
3.	Управління витратами не є самоціллю, а є необхідною для досягнення підприємством оптимального економічного результату та підвищення ефективності роботи.	Ющипшина Л.О.
4.	Управління витратами є однією з ключових складових управління діяльністю бізнес-структури, що сприяє досягненню конкурентних переваг, а прийняття управлінських рішень неможливе без аналізу поточних витрат і прогнозування їх величини на майбутнє.	Захарченко Л.А.
5.	Управління витратами на рівні підприємства об'єднує складові виробничого (операційного) та фінансового процесів для оптимізації витрат і максимізації прибутку. Процес, який охоплює багато аспектів і є спрямованим на цілеспрямоване формування витрат, спрямованих на досягнення стратегічної мети господарської діяльності підприємства.	Ляшенко Г.П., Овсяннікова В.І.
6.	Управління витратами – це складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, спрямовані на досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства. Він базується на системі принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, які ґрунтуються на використанні об'єктивних економічних законів.	Крушельницька О.В.

Продовження табл. 1.1

№	Визначення	Автор
7.	Управління витратами – це система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, заснована на об'єктивних економічних законах, що стосуються формування та регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності, відповідно до стратегічних і поточних цілей розвитку.	Пилипенко А.А.
8.	Управління витратами – це процес, спрямований на раціоналізацію витрат за встановленим переліком бізнес-процесів протягом певного періоду з урахуванням чинників, що формують витрати. Це забезпечує виконання функцій управління витратами на стадіях розробки, формування, реалізації, контролю та регулювання загальної стратегії підприємства, а також дозволяє враховувати конкурентні переваги щодо витрат.	Труніна І.М.

Джерело сформовано автором на основі [9, 16, 23, 29, 33, 38, 41, 50]

Одним із ключових значень управління витратами є підвищення рентабельності бізнес-структури. Шляхом ретельного аналізу структури витрат, бізнес-структури можуть виявляти та усувати джерела безпідставної витрати грошей, скорочувати непотрібні видатки та перерозподіляти ресурси на більш прибуткові напрямки діяльності, що дозволяє максимізувати прибуток та підвищити загальну ефективність операцій.

Підвищення ефективності виробництва може допомогти знизити витрати на ресурси, такі як сировина, праця та енергія, що передбачає впровадження нових технологій, автоматизацію та оптимізацію робочих процесів. Ефективне управління запасами може допомогти уникнути перевищення запасів та

зменшити затрати на зберігання. Важливо збалансувати запаси, щоб мати достатньо товарів для виробництва, але не перебільшувати їх [31].

Крім того, ефективне управління витратами є ключовим фактором забезпечення конкурентних переваг на ринку. Бізнес-структури, які здатні оптимізувати свої витрати, можуть пропонувати більш конкурентоспроможні ціни або інвестувати заощаджені кошти в інновації, розвиток продуктів та послуг, що підвищує їхню цінність для клієнтів та дозволяє компаніям зміцнити свої позиції на ринку та залишатися конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі.

Управління витратами також відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку бізнесу. У XXI столітті конкуренція зростає, ресурси обмежені. Відповідно ефективне управління витратами стає важливим аспектом стратегічного управління бізнес-структурою. Звідси оптимізація витрат визначає успіх бізнес-структур у досягненні стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Сучасний період характеризується стрімким ростом витрат та, відповідно, і зростанням ринкових цін. Незважаючи на серйозні негативні наслідки цих явищ, висока вартість товарів в сучасних умовах також має свої позитивні сторони. З одного боку, це стимулює ефективне розміщення всіх видів ресурсів, а з іншого – направляє діяльність на виробництво необхідної та прибуткової продукції. Заради здорової конкуренції підприємці шукають різні шляхи зниження виробничих витрат. Управління виробництвом, що базується на мікроекономіці «з центру», не призводить до позитивних результатів. Тому бізнес-структури повинні вдосконалювати свої підходи, незалежно від ситуаційних криз [2].

Бізнес-структури, які ефективно контролюють свої витрати, мають більше ресурсів для інвестування в інновації, розвиток персоналу, впровадження екологічно чистих технологій та реалізацію ініціатив із соціальної відповідальності. Це не лише покращує їхню репутацію та довіру з боку клієнтів та партнерів, але й сприяє сталому зростанню та стабільності бізнесу в довгостроковій перспективі [8].

Дійсно оптимізація витрат дозволяє вивільнити фінансові ресурси, які можна спрямувати на інвестиції в інноваційні проєкти, розробку нових продуктів чи послуг, модернізацію виробничих процесів тощо, що підвищує конкурентоспроможність організації. Скорочення непродуктивних витрат забезпечує накопичення коштів для інвестування в розвиток персоналу, такий як навчання, підвищення кваліфікації, впровадження програм мотивації тощо. Всі ці процеси сприяють підвищенню продуктивності праці та лояльності співробітників.

Неможливим оминути факт, що ефективна система управління витратами також дозволяє бізнес-структурам краще реагувати на мінливі умови ринку та непередбачувані обставини. Шляхом постійного моніторингу та аналізу витрат, керівництво може швидко виявляти можливості для оптимізації та вживати відповідних заходів для пристосування до нових викликів, таких як коливання цін на ресурси, зміни в законодавстві або економічні кризи. Одним із підходів до управління витратами бізнес-структури є адміністративний, за допомогою якого розподіл відповідальності дозволяє ефективно контролювати якість управління витратами [22]. Контроль над витратами дозволяє бізнес-структурам швидше реагувати на зміни в умовах ринку. Наприклад, якщо попит на продукт знижується, бізнес-структура може зменшити витрати на виробництво або маркетинг.

Також варто зазначити, що в умовах сьогодення, заощадження грають не останню роль, а заощадження на витратах допомагає створити фінансові резерви, які можуть бути важливими в непередбачуваних обставинах, таких як економічні кризи, припинення постачання або зміни в законодавстві.

Крім того, управління витратами тісно пов'язане з іншими ключовими функціями менеджменту, такими як:

- планування, коли бізнес-структури визначають бюджети, розподіляють ресурси та встановлюють цілі, що допомагає уникнути надмірних витрат та забезпечити оптимальне використання коштів;

- бюджетування передбачає створення бюджетів для різних сфер бізнесу. Бюджети визначають, скільки коштів можна виділити на різні проекти, рекламу, дослідження та інші потреби;
- контроль якості продуктів або послуг. Якщо якість не відповідає стандартам, це може призвести до додаткових витрат на виправлення помилок або повернення товару;
- прийняття рішень, наприклад, з приводу вибору між внутрішнім виробництвом та закупівлею, вкладення в дослідження та розвиток тощо [40].

Дані про витрати є важливими для розробки бізнес-планів, складання бюджетів, оцінки ефективності інвестицій та моніторингу досягнення цілей. Таким чином, управління витратами відіграє центральну роль у забезпеченні ефективної координації та інтеграції різних бізнес-процесів в організації.

Нарешті, управління витратами також має важливе значення для забезпечення прозорості та підзвітності в організації. Точні та своєчасні дані про витрати дозволяють керівництву звітувати перед зацікавленими сторонами, такими як акціонери, інвестори та регулюючі органи, про ефективне використання ресурсів та фінансову стабільність компанії, що посилює довіру та сприяє формуванню позитивного іміджу організації [22].

1.2. Класифікація витрат бізнес-структури

Класифікація витрат бізнес-структури є важливим інструментом для ефективного управління ресурсами та прийняття обґрунтованих рішень. Витрати можна класифікувати за різними критеріями, що дозволяє керівництву отримати детальне уявлення про структуру витрат і визначити можливості для оптимізації та економії.

Також варто зазначити, що класифікація допомагає визначити, які види витрат є найбільш значущими для компанії, що в подальшому дозволяє краще

планувати бюджет, контролювати витрати та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Класифікація витрат допомагає приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, якщо компанія розуміє, що витрати на дослідження та розвиток є критичними, вона може зосередити зусилля на цих напрямках [32].

Окремо вважаємо за доцільне відзначити, що дослідження питання класифікації витрат бізнес-структури за низкою ознак сприятиме детальнішому та змістовнішому розкриттю питання складових елементів витрат, механізму його управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікація витрат бізнес структури за різними критеріями

№	Класифікація	Види витрат	Приклади
1	Економічний зміст	Виробничі витрати	Сировина, матеріали, пряма робоча сила
		Витрати періоду	Управління, маркетинг, дослідження та розробки
2	Спосіб віднесення на собівартість продукції	Прямі витрати	Сировина, матеріали
		Непрямі витрати	Оренда, комунальні послуги
3	Ступінь реагування на зміни в обсягах виробництва	Постійні витрати	Оренда, страхові внески
		Змінні витрати	Сировина, матеріали

Продовження табл. 1.2

№	Класифікація	Види витрат	Приклади
4	Функціональне призначення	Виробничі витрати	Сировина, матеріали
		Збутові витрати	Маркетинг, реклама
		Адміністративні витрати	Витрати на виконання адміністративних функцій
		Інші операційні витрати	Дослідження, соціальні заходи
5	Відношення до виробничого процесі	Основні витрати	Сировина, матеріали
		Накладні витрати	Оренда, адміністративні витрати
6	Календарний період	Поточні витрати	Сировина, заробітна плата
		Одноразові витрати	Впровадження нової виробничої лінії
7	Контрольованість	Контрольовані витрати	Реклама, матеріали
		Неконтрольовані витрати	Податки, страхові внески

Джерело: сформоване автором

Задля допомоги власнику бізнес-структур ефективно управляти фінансами та розуміти пріоритети для оптимізації витрат пропонують ділити витрати на контрольовані (коли витратами можна керувати та здійснювати значний вплив) та неконтрольовані (немає змоги контролювати та впливати жодним чином) [26].

Окремо варто розглянути класифікацію витрат відповідно до економічного складу та конкретного виду ресурсу. Витрати прийнято класифікувати на:

- матеріальні витрати (сировина, матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, паливо, енергія, тара);
- витрати на заробітну плату (включно за всіма формами заробітної плати штатного і позаштатного персоналу бізнес-структури);

- витрати на соціальні заходи (пенсійне забезпечення, соціальне страхування, страхування на випадок безробіття, на індивідуальне страхування);
- амортизація (відрахування на повне відтворення основних засобів за нормами від балансової вартості, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів);
- інші витрати [21].

Загальновідомо, що функціональна діяльність бізнес-структури у будь-якому випадку пов'язана з витратами, саме тому і варто класифікувати їх відповідно до стандартів та положень бухгалтерського обліку. Існує поділ на поточні (витрати виробничих ресурсів, які споживаються протягом одного виробничого циклу) та капітальні (витрати на придбання необоротних активів, що використовуються у декількох циклах виробництва та вартість яких включається до поточних витрат виробництва (оборотних) шляхом нарахування зносу) [20].

За економічним змістом витрати поділяються на витрати, пов'язані з виробництвом продукції (робіт, послуг), та витрати періоду (операційні, адміністративні, збутові та інші). Витрати на виробництво включають вартість сировини, матеріалів, робочої сили та інших ресурсів, необхідних для створення продукту чи надання послуги. Витрати періоду охоплюють витрати на управління, маркетинг, збут, дослідження та розробки, та інші витрати, не пов'язані безпосередньо з виробництвом [25].

За способом віднесення на собівартість продукції витрати поділяються на прямі та непрямі. Прямі витрати можна безпосередньо віднести до конкретного виду продукції, наприклад, сировина, матеріали, пряма робоча сила. Непрямі витрати, такі як оренда приміщень, комунальні послуги або адміністративні витрати, не можна безпосередньо пов'язати з конкретним продуктом і їх розподіляють за допомогою спеціальних методів розподілу витрат [7].

Також варто зазначити, що за ступенем реагування на зміни в обсягах виробництва витрати можна поділити на постійні та змінні. Постійні витрати не залежать від обсягів виробництва, принаймні в короткостроковій перспективі,

наприклад, оренда, страхові внески, деякі адміністративні витрати. Змінні витрати змінюються пропорційно до обсягів виробництва, наприклад, сировина, матеріали, пряма робоча сила [44].

За функціональним призначенням витрати поділяються на виробничі, збутові, адміністративні та інші операційні витрати. Виробничі витрати безпосередньо пов'язані з процесом виробництва продукції чи надання послуг. Збутові витрати охоплюють витрати на маркетинг, рекламу, просування та розподіл продукції. Адміністративні витрати пов'язані з управлінням та обслуговуванням бізнесу. Інші операційні витрати включають витрати на дослідження та розробки, соціальні заходи, податки та інші витрати, не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю [35].

За відношенням до виробничого процесу витрати класифікуються на основні та накладні. Основні витрати безпосередньо пов'язані з технологічним процесом виробництва, наприклад, сировина, матеріали, пряма робоча сила. Накладні витрати є непрямими та охоплюють витрати на управління, обслуговування виробництва, забезпечення належних умов праці тощо [6].

За календарними періодами витрати поділяються на поточні та одноразові. Поточні витрати здійснюються регулярно протягом певного періоду, наприклад, витрати на сировину, матеріали, заробітну плату. Одноразові витрати пов'язані з конкретними подіями чи проєктами, наприклад, витрати на впровадження нової виробничої лінії або придбання обладнання [34].

Окрім цього, витрати можна класифікувати на релевантні та нерелевантні при прийнятті конкретних управлінських рішень. Релевантні витрати змінюються в результаті прийняття певного рішення, тоді як нерелевантні витрати залишаються незмінними незалежно від рішення.

Крім того, витрати класифікують за центрами відповідальності — підрозділами чи особами, відповідальними за певні види витрат. Це дозволяє ефективно делегувати повноваження та відповідальність за управління витратами в межах бізнес-структури.

1.3. Методи та системи управління витратами бізнес-структури

Вивчення методів та систем управління витратами бізнес-структури є надзвичайно важливим. Витрати є важливим аспектом забезпечення економічної стійкості, конкурентоспроможності та ефективності виробництва бізнес-структури, а оптимізація витрат допомагає зберегти ресурси та підвищити прибутковість. Управління витратами дозволяє бізнес-структурам знижувати витрати, що впливає на її конкурентоспроможність на ринку, а правильне управління витратами допомагає забезпечити фінансову стійкість структури.

Методи та системи управління витратами відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного контролю, планування та оптимізації витрат бізнес-структури. Застосування відповідних методів та систем дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, виявляти можливості для економії ресурсів та підвищувати загальну рентабельність бізнесу.

Одним із основних методів є калькулювання собівартості продукції, яке передбачає визначення та обчислення всіх витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією певного виду продукції або послуг. Цей метод дозволяє точно визначити вартість кожного продукту чи послуги, що є важливим для ціноутворення, аналізу рентабельності та прийняття рішень щодо оптимізації виробничого процесу. Калькулювання собівартості може здійснюватися за різними методами, такими як метод повних витрат, метод прямих витрат, нормативний метод тощо.

Собівартість продукції - це загальна сума витрат на виробництво одиниці товару. Собівартість продукції - це сума грошей, яку підприємець витрачає на виробництво та продаж товару, що значною мірою впливає на стабільність та прибутковість бізнесу [49].

Звідси, формула розрахунку собівартості продукції:

$$C_{\Phi od} = C_{Hod} + B_{H} - 3H,$$

де $C_{Фод}$ - фактична собівартість (сума витрат на виробництво одиниці продукції);

$C_{Нод}$ - нормативна собівартість (планова собівартість, яка визначається на початку виробництва);

VH - величина відхилень від норм (різниця між фактичними витратами та нормативними).

ZN - величина змін норм (зміни в нормативах виробництва).

Отже, розуміння собівартості продукції допомагає бізнес-структурам планувати, контролювати витрати та досягати успіху [11].

Система обліку витрат за видами діяльності (ABC) є потужним інструментом для управління витратами, який дозволяє точно розподіляти накладні витрати на основі фактичного споживання ресурсів різними видами діяльності [17]. Суть методу ABC-аналізу (Activity-Based Costing) полягає в тому, що він дозволяє обліковувати витрати за видами діяльності, а не просто за об'єктами. Метод ABC дозволяє розподілити витрати на різні види діяльності, що допомагає краще розуміти, які процеси споживають ресурси. Замість традиційного обліку витрат за об'єктами (наприклад, продукцією або відділами), ABC-аналіз фокусується на діяльностях та допомагає знизити рівень інформаційного вакууму при прийнятті управлінських рішень. Він дозволяє краще розподіляти ресурси та знижувати накладні витрати. Варто також зазначити, що за допомогою цього методу можна точніше визначити, які процеси вимагають більше ресурсів. Метод ABC надає детальну інформацію про витрати, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення. Він допомагає виявити «гарячі точки» - діяльності, де витрати - найвищі.

Варто зазначити, що за допомогою цього методу можна допомогти керівництву зрозуміти, які види діяльності генерують найбільші витрати, та вжити відповідних заходів для оптимізації [19].

Застосування методу ABC-аналізу може допомогти бізнес-структурам ефективно управляти витратами, знижуючи накладні витрати та покращуючи

прийняття управлінських рішень. Це потужний інструмент, який дозволяє більш точно визначити, де слід зосередити зусилля для оптимізації витрат.

Система «витрати-обсяг-прибуток» (CVP) є аналітичним інструментом, який допомагає визначити оптимальний рівень виробництва та ціни, а також проаналізувати взаємозв'язок між витратами, обсягом випуску та прибутком. Ця система дозволяє керівництву моделювати різні сценарії та приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, маркетингових стратегій та виробничих потужностей. Система «витрати-обсяг-прибуток» (CVP-аналіз) є потужним інструментом для управління витратами бізнес-структур. CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit) – це метод, який допомагає керівникам оцінити вплив зміни обсягу продажів на витрати та прибуток. Він базується на взаємозв'язку між витратами, обсягом продажів та прибутком [25].

Бюджетування є важливим методом планування та контролю витрат бізнес-структури. Воно передбачає розробку детальних бюджетів для різних видів діяльності та підрозділів, що дозволяє встановлювати цільові показники витрат та відстежувати фактичні результати. Існують різні типи бюджетів, такі як операційні бюджети, бюджети капіталовкладень, бюджети грошових потоків тощо [14].

Методи контролю витрат є ключовими для забезпечення дотримання встановлених бюджетів та виявлення областей, де витрати перевищують очікувані рівні. Регулярний моніторинг та аналіз відхилень дозволяє керівництву вживати своєчасних коригувальних заходів та запобігати непередбаченим витратам.

Система «ощадливого виробництва» (Lean Manufacturing) спрямована на скорочення або усунення будь-яких видів марнотратства та неефективності у виробничому процесі. Ця система передбачає постійне вдосконалення процесів, оптимізацію потоків матеріалів та інформації, а також залучення всіх працівників до пошуку можливостей для економії ресурсів.

Метод цільового калькулювання собівартості (Target Costing) полягає у визначенні цільової собівартості продукту на основі ринкової ціни та очікуваної

норми прибутку. Потім здійснюється зворотний інжиніринг для розробки продукту та процесів, які дозволять досягти цільової собівартості. Цей метод дозволяє бізнес-структурам забезпечити конкурентоспроможність своїх продуктів та максимізувати прибуток [28].

Система управління витратами на основі діяльності (ABM) є розширенням системи ABC та передбачає управління витратами на рівні окремих видів діяльності. Ця система допомагає виявляти види діяльності, які генерують найбільші витрати, та вживати заходів для оптимізації, реінжинірингу або скасування неефективних процесів.

Бенчмаркінг витрат є методом порівняння власних витрат з витратами конкурентів або лідерів галузі та механізмом порівняльного аналізу ефективності діяльності однієї бізнес-структури з показниками інших, успішніших суб'єктів [43]. Бенчмаркінг витрат полягає в порівнянні витрат бізнес-структури за певні проміжки часу з витратами конкурентів. Його мета – виявити можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності.

Існує два види бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг передбачає порівняння бізнес-структури з конкурентами. Включає такі підвиди, як: конкурентний (аналіз діяльності бізнес-структури порівняно з конкурентами), стратегічний (SWOT-аналіз компаній-партнерів), синергетичний (застосування позитивного досвіду з інших галузей), функціональний (порівняння бізнес-структури з однієї галузі). Внутрішній бенчмаркінг (порівнюються показники всередині однієї бізнес-структури) включає такі підвиди: порівняння процесів та впровадження кращих практик всередині бізнес-структури, історичний (порівняння результатів структури за попередні періоди та сьогодні), загальний (порівняння показників одного підрозділу з іншим) [1].

Крім того, бізнес-структури можуть використовувати різноманітні стратегії управління витратами, такі як аутсорсинг, реінжиніринг бізнес-процесів, оптимізація ланцюгів постачання, енергоефективність та інші. Вибір відповідних методів та систем залежить від специфіки діяльності бізнес-структури, галузі, розміру та стратегічних цілей.

Висновки до розділу 1

Управління витратами є життєво необхідним елементом системи менеджменту, який забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення рентабельності, конкурентоспроможності, сталій розвиток, гнучкість, координацію бізнес-процесів та прозорість діяльності бізнес-структури. Впровадження ефективної системи управління витратами є запорукою успіху та тривалого процвітання будь-якої бізнес-структури в сучасному динамічному діловому середовищі.

Детальна класифікація витрат бізнес-структури є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів, підвищення ефективності операцій та загального контролю над витратами. Керівництво може застосовувати різні критерії класифікації відповідно до своїх конкретних потреб та цілей, що дозволить отримати більш детальне розуміння структури витрат та виявити можливості для економії та підвищення рентабельності бізнесу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Загальна характеристика бізнес-структури та системи формування фінансових результатів

Туристична галузь є однією з найважливіших і найдинамічніших сфер світової економіки. Вона охоплює широкий спектр видів діяльності, пов'язаних з наданням послуг туристам, та включає численні сегменти ринку, такі як гостинність, транспорт, розваги, харчування, туроператори та інші.

Туристична галузь робить значний внесок у ВВП багатьох країн та їх регіонів, створюючи робочі місця та стимулюючи розвиток суміжних галузей. Галузь сприяє культурному обміну та взаєморозумінню між людьми, сприяючи співробітництву у межах окремих країн та на міжнародному рівні [18].

Туристична галузь поєднує багато елементів, основними з яких є [39]:

- суб'єкти сфери гостинності: готелі, мотелі, хостели, курорти інші місця розміщення;
- суб'єкти транспортної сфери: авіаційні, залізничні, автомобільні, морські та річкові підприємства;
- компанії, що надають туристичні послуги: туроператори, туристичні агентства, екскурсійні бюро;
- сфера розваг і рекреації: тематичні парки, музеї, природні парки, спортивні об'єкти;
- сфера харчування: ресторани, кафе, бари, кейтерингові послуги.

Сфера туризму активно включилася у процес використання інновацій та сучасних технологій. Впровадження прогресивних технологій, таких як онлайн-бронювання, мобільні додатки, віртуальні тури підвищують зручність для туристів.

У сфері туризму активним є використання соціальних мереж для просування туристичних продуктів, залучення нових клієнтів та підтримання зв'язку з існуючими.

Активно розвиваються міжнародні туристичні потоки внаслідок розширення доступу до різних куточків світу завдяки зниженню витрат на подорожі та спрощенню візових процедур. Ця тенденція обумовлює посилення конкуренції між туристичними напрямками на міжнародному рівні. Спостерігається зростання популярності екологічно відповідальних форм туризму, що мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище та стимулюють впровадження принципів сталого розвитку у всіх аспектах туристичної діяльності [24, 39].

Туристичні тренди активно змінюються під впливом політичних, соціальних і культурних змін, нових уподобань та очікувань туристів.

Неочікувані події змусили багато підприємств адаптуватися до нових реалій через запровадження спеціальних норм та зміну бізнес-моделей.

Туристично-готельні комплекси відіграють ключову роль у розвитку туристичної галузі. Їх значення полягає в кількох основних аспектах [12]:

1. Створення туристичної інфраструктури. Готелі, курорти та інші види розміщення є основою туристичної інфраструктури, забезпечуючи гостей комфортними умовами для проживання. Наявність високоякісних готельних комплексів сприяє розвитку туристично непопулярних регіонів, залучаючи інвестиції та туристів.

2. Економічний внесок через те, що туристично-готельні комплекси створюють численні робочі місця, як у самому готелі, так і в суміжних галузях, таких як постачання, транспорт, туризм, розваги. Доходи від готельного бізнесу значно сприяють зростанню ВВП національних економік.

3. Підвищення якості туристичних послуг обумовлено тим, що готельні комплекси часто встановлюють високі стандарти обслуговування, що підвищує загальний рівень туристичних послуг у регіоні. Якісні послуги та комфортні умови проживання роблять туристичний напрямок більш привабливим для

відвідувачів, підвищуючи його конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

4. Розвиток інфраструктури відбувається то, що готельні комплекси інвестують у розвиток місцевої інфраструктури, включаючи дороги, комунікації, розважальні об'єкти. Наявність сучасних готелів стимулює місцеві органи влади до покращення загальної інфраструктури, що вигідно не тільки туристам, але й місцевим жителям.

5. Маркетинг та просування напрямків. Великі готельні мережі активно просувають свої об'єкти, тим самим сприяючи популяризації туристичних напрямків. Міжнародні готельні мережі мають широкую базу лояльних клієнтів, що допомагає залучати іноземних туристів.

6. Соціокультурний розвиток забезпечують готелі та туристичні комплекси, що сприяють культурному обміну, організовуючи заходи, фестивалі, екскурсії, що знайомлять туристів з місцевою культурою. Багато готельних комплексів підтримують проекти збереження місцевих традицій та пам'яток, залучаючи до цього туристів.

7. Екологічна відповідальність відрізняє багато сучасних готельних комплексів, що впроваджують екологічні програми, спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Підтримка принципів сталого розвитку стає важливим аспектом діяльності готельних комплексів, що сприяє збереженню природних ресурсів і залученню відповідальних туристів.

8. Партнерство з місцевими підприємствами через співпрацю з місцевими виробниками продуктів харчування, виробництвами, що сприяє розвитку місцевого бізнесу. Активною є участь у місцевих соціальних та культурних проектах, спонсорство, благодійність.

Функціонування туристично-готельних комплексів має свої специфічні особливості, що визначаються як природою послуг, що надаються, так і очікуваннями клієнтів. Основні особливості функціонування таких комплексів включають [12]:

1. Орієнтація на клієнта через персоналізацію послуг шляхом надання індивідуалізованих послуг для задоволення потреб і побажань кожного клієнта через постійну підтримку високих стандартів обслуговування, щоб забезпечити комфорт і задоволення гостей.

2. Сезонність діяльності обумовлює зміни в завантаженості та рівні цін.

3. Туристично-готельні компанії відрізняє комплексність послуг. Передбачається надання широкого спектру послуг, включаючи проживання, харчування, розваги, організацію екскурсій, спа-послуги, спортивні заходи тощо та формування пакетів послуг, що включають проживання, харчування, транспортні послуги, екскурсії та інші розваги.

4. Управління персоналом базується на залученні кваліфікованого персоналу з відповідним досвідом і навичками, постійному навчанні і розвитку персоналу для підвищення якості обслуговування.

5. Інноваційність та технології – це основа сучасного туристично-готельного бізнесу через впровадження сучасних систем управління готелем (PMS), онлайн-бронювання, CRM-систем, використання мобільних додатків для зручності гостей, автоматизація процесів обслуговування.

6. Маркетинг і просування через формування та підтримку сильного бренду для залучення клієнтів., онлайн-присутність, роботу з відгуками клієнтів для підвищення рівня задоволеності та покращення репутації.

7. Управління якістю через впровадження стандартів якості та регулярний контроль їх дотримання.

8. Екологічна відповідальність.

9. Безпека та охорона здоров'я.

10. В умовах кризи посилюється значення фінансового управління, що має базуватися на засадах ефективного планування та управління фінансовими ресурсами. Посилюється роль контролю витрат шляхом постійного моніторингу та оптимізації витрат для забезпечення рентабельності.

Ці особливості формують специфічний підхід до управління туристично-готельними комплексами, який розглянемо на прикладі ПрАТ «Туристично-готельний комплекс Дністер»

Туристично-готельний комплекс «Дністер» був побудований та відкритий у 1983 р. у місті Львів та входив у систему «Інтурист». У вересні 1999 р. готель був удостоєний статусу «4 зірки». На сьогоднішній день готель відомий як «Premier Hotel Dnister». Готель увійшов до першої української мережі «Premier Hotels» з 12 закладами по всій країні.

ПрАТ ТГК «Дністер» представляє собою готельний комплекс, що володіє низкою переваг, які можуть зацікавити потенційних клієнтів та інвесторів. Ці переваги включають: вигідне розташування, розвинену інфраструктуру, високий рівень обслуговування, широкий спектр наданих послуг, відповідність міжнародним стандартам. У закладі пропонується 140 номерів, серед яких відзначаються 12 апартаментів (прем'єр люкс), 33 люкси, 57 покращених напівлюксів та 38 звичайних класичних номерів.

ТГК є членом різних міжнародних туристичних асоціацій та клубів, зокрема «ASTA» (США), «Trade Leader's Club» (Іспанія) та «Deutsche Reisebüro Verband» (Німеччина). Заклад має міжнародний сертифікат «Green Key», який свідчить про відповідність готелю міжнародним екологічним стандартам, включаючи розділення відходів, використання енергозберігаючих технологій та оптимізацію використання води.

ТГК має лінійно-функціональний тип управління. У структурі фінансовий директор керує головним бухгалтером, менеджером господарської служби, контролером і менеджером кадрової служби.

Фінансові результати туристично-готельного комплексу відображають різні аспекти фінансової діяльності і можуть бути оцінені через різні показники. Основними фінансовими результатами є (табл. 2.1):

1. Прибуток (або збиток) - це різниця між всіма витратами готельного комплексу і доходами, отриманими в результаті готельної та пов'язаних з ним послуг.

2. Рентабельність - відношення чистого прибутку (або збитку) до загальних витрат або до загальних доходів готельного комплексу. Вища рентабельність свідчить про ефективне управління ресурсами та ефективність діяльності.

3. Оборотність активів вимірює, як ефективно готельний комплекс використовує свої активи для генерації доходів. Вища оборотність активів свідчить про ефективне використання ресурсів.

4. Чистий дохід на одного працівника вказує на ефективність використання робочої сили і може бути корисним для порівняння продуктивності праці між різними періодами часу або між різними готельними комплексами.

5. Оцінка фінансового стану готельного комплексу також включає аналіз його заборгованості (зокрема, відносно постачальників, кредиторів тощо) та рівня ліквідності, який визначається здатністю компанії задовольнити свої поточні фінансові зобов'язання.

Управління доходами передбачає використання технологій управління доходами для оптимізації тарифів та заповнюваності готелю. Revenue Management (управління доходами) - це стратегічний підхід до ціноутворення та управління доступністю номерів з метою максимізації доходів від продажу готельних послуг. Основна ідея Revenue Management полягає у правильному визначенні ціни для правильного клієнта в правильний час. Ключові аспекти та технології, які використовуються в Revenue Management для оптимізації тарифів та заповнюваності готелю, є такими:

1. Динамічне ціноутворення передбачає вивчення попиту на номери в різні періоди часу (сезонність, святкові дні, події тощо) для встановлення оптимальних тарифів. Адаптивні тарифи передбачають зміну цін на основі поточного попиту, доступності номерів, ринкових умов та діяльності конкурентів. Використання історичних даних і прогнозів потрібно для визначення найбільш вигідних тарифів.

2. Сегментація клієнтів – це визначення різних груп клієнтів (бізнес, туристи, сім'ї, конференції тощо) та їх специфічних потреб і поведінки. Доцільно передбачати розробку спеціальних пакетів та пропозицій для кожного сегмента, що відповідають їх потребам та платоспроможності.

3. Прогнозування попиту за умови використання статистичних моделей та алгоритмів машинного навчання для прогнозування майбутнього попиту на основі історичних даних та зовнішніх факторів. Моніторинг цін та пропозицій конкурентів для адаптації власних стратегій.

4. Управління інвентарем передбачає управління доступністю номерів для різних каналів продажу (онлайн-платформи, туроператори, прямі бронювання) з метою максимізації доходів та оптимізацію розподілу номерів між різними сегментами клієнтів і каналами збуту.

5. Системи управління доходами (RMS) базуються на використанні спеціалізованих програм для автоматизації процесів управління доходами, аналізу даних та прийняття рішень. Потрібно забезпечити інтеграцію з системами управління готелем (Property Management System) для обміну даними та координації дій.

6. Оптимізація каналів -це вибір найбільш ефективних каналів продажу (прямі бронювання, OTA, GDS) для максимізації доходів та зменшення витрат на комісії. Активне управління відносинами з онлайн-туристичними агентствами (OTA) для забезпечення вигідних умов співпраці.

7. Аналіз показників ефективності шляхом відстеження ключових показників ефективності, таких як RevPAR (дохід на доступний номер), ADR (середній тариф за номер), Occupancy Rate (рівень заповнюваності).

Регулярний аналіз показників потрібен для коригування стратегій і покращення фінансових результатів.

8. Використання Big Data та AI..

9. Гнучкість та адаптивність

Здатність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, такі як економічні коливання, зміни в поведінці споживачів, непередбачувані події та регулярний

перегляд і вдосконалення стратегій на основі нових даних та змін на ринку дозволяють покращити фінансові результати функціонування туристично-готельних комплексів, зокрема ПрАТ «ТГК «Дністер».

Revenue Management є важливим інструментом для готельних комплексів, який дозволяє ефективно керувати тарифами та заповнюваністю, максимізуючи доходи та підвищуючи конкурентоспроможність. Впровадження сучасних технологій та методик управління доходами забезпечує стратегічні переваги та сприяє стабільному зростанню бізнесу.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ПрАТ «ТГК «Дністер» (базисний метод), %

Показник	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг)	100,0	232,1	361,1
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100,0	154,9	245,9
Валовий прибуток	100,0	2859,4	4431,9
Рівень рентабельності	100,0	1868,9	1762,1
Прибуток до оподаткування	100,0	325,8	50,0
Чистий прибуток	100,0	322,5	44,0
Рентабельність власного капіталу	100,0	274,5	35,3

Джерело: сформовано автором на основі даних ТГК «Дністер»

Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «ТГК «Дністер» за даними таблиці 2.1 дозволяє зробити висновки. Чистий дохід зростав щорічно, що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення цін на продукт. Собівартість реалізації також зростала, але темпи її зростання були нижчими за темпи зростання чистого доходу, що є позитивним показником.

Валовий прибуток зріс дуже суттєво, що свідчить про значне підвищення ефективності діяльності компанії. Рівень рентабельності різко зріс у 2021 році і залишився на високому рівні в 2022 році, хоч і трохи знизився. Прибуток до оподаткування значно зріс у 2021 році, але впав у 2022 році, що може свідчити про збільшення витрат. Чистий прибуток показав подібну динаміку до прибутку до оподаткування: зростання у 2021 році і значне падіння у 2022 році. Рентабельність власного капіталу значно знизилася в 2022 році, що може бути результатом зниження прибутковості або збільшення власного капіталу без відповідного збільшення прибутку.

Загалом, незважаючи на зростання доходів та високий рівень рентабельності у 2021 році, фінансові результати ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2022 році показали негативну динаміку у прибутковості, що потребує вжиття заходів для стабілізації фінансового стану.

2.2. Оцінка ефективності системи управління витратами бізнес-структури

Формування витрат у туристично-готельному комплексі має свої особливості, пов'язані з характером послуг, що надаються, та специфікою діяльності. Основні особливості включають [12, 24]:

1. Високий рівень змінних витрат. Прямі витрати на обслуговування клієнтів, зокрема включають витрати на продукти харчування та напої, мийні засоби, білизну, туалетні приналежності тощо. Витрати на персонал включають заробітну плату персоналу, що безпосередньо обслуговує гостей (покоївки, кухарі, офіціанти, адміністратори).

2. Витрати змінюються в залежності від сезону (наприклад, літній і зимовий періоди в туристичних районах можуть значно відрізнятися за рівнем завантаження).

3. Існування значної суми постійних витрат. До постійних витрат відносяться витрати на амортизацію будівель, меблів, обладнання, витрати на утримання будівель та інфраструктури (витрати на ремонт, обслуговування систем опалення, кондиціонування, водопостачання тощо), комунальні послуги (витрати на електроенергію, воду, газ, інтернет, телебачення).

4. Маркетингові витрати поєднують витрати на маркетингові кампанії, рекламу у ЗМІ, участь у виставках та ярмарках, витрати на оплату комісій за бронювання через онлайн-платформи, туроператорів та агентів.

5. Інновації та ІТ передбачають витрати на підтримку та оновлення систем управління (PMS), систем бронювання, веб-сайтів та мобільних додатків.

6. Витрати на забезпечення якості пов'язані з сертифікацією та ліцензуванням, що передбачають витрати на проходження сертифікації, ліцензування, підвищення категорій готелів, витрати на тренінги, підвищення кваліфікації персоналу.

7. Витрати на безпеку – це витрати на встановлення та обслуговування систем відеоспостереження, охоронних систем, пожежної безпеки, витрати на медичне обслуговування та забезпечення першої медичної допомоги гостям.

8. Логістика та транспорт - витрати на перевезення гостей, обслуговування транспортних засобів, які належать готелю або туристичній компанії.

Для визначення впливу на суму витрат туристично-готельного комплексу необхідно розглянути різні фактори, які можуть впливати на витрати. Це можуть бути як зовнішні, так і внутрішні фактори. Ось основні аспекти, які слід враховувати:

1. Зовнішні фактори:

1.1. Економічні умови (інфляція, зміни в податковому законодавстві, економічні кризи) можуть призвести до збільшення вартості ресурсів, необхідних для функціонування готелю.

1.2. Політична ситуація може впливати на витрати через зміни у регуляторній базі та державну політику.

1.3. Конкуренція (поява нових готелів або туристичних комплексів) може вимагати додаткових інвестицій у маркетинг та покращення сервісу.

1.4. Сезонність - туристичні потоки змінюються залежно від сезону-впливає на рівень завантаженості готелю та відповідно на витрати.

1.5. Технологічні зміни в вигляді впровадження нових технологій можуть зменшити витрати в довгостроковій перспективі, але потребують початкових інвестицій.

2. Внутрішні фактори:

2.1. Рівень ефективності управління: кваліфікація менеджменту та його здатність до ефективного управління ресурсами безпосередньо впливають на суму витрат.

2.2. Структура витрат (постійні та змінні, основні та неосновні, за елементами тощо) дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат.

2.3. Операційна діяльність, включаючи закупівлі, управління запасами та обслуговування, також впливає на витрати.

2.4. Витрати на заробітну плату, навчання та мотивацію персоналу є значною частиною витрат готелю.

2.5. Рівень сервісу та відповідність його міжнародним стандартам можуть вимагати додаткових витрат на підвищення якості обслуговування.

Аналіз показників витрат представлено у таблицях 2.2 та 2.3.

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє зробити такі висновки. Перш за все витрати протягом періоду відрізнялися великим ступенем динамічності. Собівартість росла протягом всього періоду, збільшившись у 2022 році на 58,8% порівняно з 2021 роком. Адміністративні витрати спочатку зменшилися у 2021 році, потім у 2022 році суттєво – на 66,8% - зросли порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» (метод ланцюгових підстановок), %

Показник	2020	2021	2022
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100,0	154,9	158,8
Адміністративні витрати	100,0	31,0	166,8
Витрати на збут	100,0	160,7	53,5
Інші операційні витрати	100,0	23,0	5482,1
Фінансові витрати	100,0	32,9	404,5

Джерело: сформовано автором на основі даних ТГК «Дністер»

Витрати на збут у 2021 році показали збільшення на 60,7% порівняно з 2020 роком, у 2022 році – зменшення до 53,5% рівня 2021 року. Інші операційні витрати продемонстрували значне збільшення у 2022 році. Фінансові витрати також зросли колосальними темпами у 2022 році. Собівартість реалізації продукції постійно зростала. Адміністративні витрати різко зменшилися у 2021 році, але потім значно зросли у 2022 році. Це може свідчити про значні зміни в управлінні та потребах адміністративних витрат. Витрати на збут зросли у 2021 році, але значно знизилися у 2022 році, що може вказувати на зміну стратегії збуту та ефективність витрат у цій сфері. Інші операційні витрати демонструють значні коливання з надзвичайним зростанням у 2022 році. Це вказує на одноразові та непередбачені витрати у цьому періоді. Фінансові витрати значно знизилися у 2021 році, але потім різко зросли у 2022 році, що може вказувати на зміни у фінансовій політиці. Інші витрати показують екстремальне зростання у 2022 році.

Відповідно до даних табл. 2.3, спостерігається збільшення ваги матеріальних витрат у 2021 році з невеликим зниженням у 2022 році. Це може вказувати на зростання витрат на матеріали у 2021 році, але певну стабілізацію у 2022 році. Витрати на оплату праці демонструють зниження частки у 2021 році

та практично відновлення позиції у 2022 році, що може вказувати на оптимізацію чисельності персоналу та зміну умов оплати праці.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури витрат ПрАТ «ТГК «Дністер», %

Показник	2020	2021	2022
Операційні витрати	100,0	100,0	100,0
Матеріальні затрати	15,0	18,3	17,9
Витрати на оплату праці	35,7	28,0	33,7
Відрахування на соціальні заходи	8,2	6,3	7,3
Амортизація	13,6	10,5	7,8
Інші операційні витрати	27,5	36,9	33,3

Джерело: сформовано автором на основі даних ТГК «Дністер»

Відрахування на соціальні заходи продемонстрували зниження частки у 2021 році з наступним частковим відновленням у 2022 році, що може бути пов'язане зі змінами у соціальних виплатах та сумою витрат на оплату праці. Постійне зниження частки амортизаційних витрат може свідчити про зниження інвестицій у нове обладнання та про закінчення амортизаційного періоду деяких активів. Значне збільшення частки інших операційних витрат у 2021 році з наступним частковим зменшенням у 2022 році може вказувати на непередбачені витрати та зміну структури операційних витрат. Таким чином, спостерігаються коливання у структурі витрат, що вказує на адаптацію компанії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Зростання матеріальних витрат і інших операційних витрат може бути викликане зовнішніми економічними факторами. Зміни у витратах на оплату праці та соціальні відрахування свідчать про певні коригування у політиці компенсацій і соціальної підтримки працівників. Зниження амортизаційних витрат може вказувати на менші інвестиції в основні засоби або завершення амортизаційних періодів.

Висновки до розділу 2

Туристична галузь є складною та багатогранною, з безліччю взаємопов'язаних аспектів, що потребують ретельного планування, управління та інновацій для забезпечення її сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Туристично-готельні комплекси є фундаментальною частиною туристичної галузі, що сприяє її розвитку, забезпечує економічний ріст, підвищує рівень обслуговування та комфорт для туристів, а також підтримує сталий розвиток регіонів та місцевих громад.

Фінансові результати туристично-готельного комплексу відображають його фінансове здоров'я, ефективність управління та конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

Визначено особливості формування витрат, що обумовлюють необхідність ретельного планування та контролю витрат у туристично-готельному комплексі для забезпечення ефективної діяльності та отримання прибутку.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

3.1. Засади здійснення зміни внутрішніх процесів та процедури управління витратами

Здійснення змін внутрішніх процесів та процедур управління витратами є невід'ємною складовою ефективного менеджменту в сучасних бізнес-структурах. Динамічне ринкове середовище, підвищення інтенсивності конкуренції, нові технології та постійні виклики вимагають від організацій гнучкості та готовності до трансформації своїх підходів до управління витратами. Впровадження змін дозволяє бізнес-структурам адаптуватися до трансформацій, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі.

Перш за все, необхідно визначити потребу в змінах та чітко сформулювати їхні цілі. Відповідний процес може бути зумовлений різними чинниками, такими як зміни в стратегії бізнес-структури, зростання витрат, посилення конкуренції, нові правові норми чи технологічні інновації. Чітке розуміння причин та цілей змін дозволить керівництву сфокусуватися на найбільш важливих аспектах і забезпечити ефективне управління процесом трансформації. У той чи інший момент кожен бізнес зазнає змін. Але не всі зміни потребують управління. Деякі можуть бути незначними коригуваннями, які не сильно вплинуть на бізнес-практику [42]. Зміни сприяють інноваціям. Управління змінами є обов'язковим лише для значних коригувань процесів, систем, структур або культури.

Сучасні умови глобального бізнесу характеризуються сильною конкуренцією та постійними змінами на ринках. У таких умовах ефективне управління витратами стає ключовим фактором для забезпечення стійкості та

конкурентоспроможності бізнес-структур. Розуміння та оптимізація витрат стають необхідністю для керівництва будь-якої структури, що прагне досягти стратегічних цілей та зберегти свою позицію на ринку.

Важливим є ретельний аналіз поточних процесів та процедур управління витратами. Це дозволяє виявити слабкі місця, джерела неефективності, дублювання зусиль та можливості для оптимізації. Важливо залучати ключових зацікавлених сторін, таких як менеджери різних підрозділів, фахівці з фінансів та експерти з управління витратами, для отримання всебічного розуміння ситуації та цінних ідей для вдосконалення [45]. Також розглядаються не лише аспекти контролю за витратами, а й визначається вплив ефективного управління витратами на загальну стратегію бізнес-структури та її фінансовий стан. Особлива увага приділяється новаторським підходам до управління витратами, які можуть відігравати ключову роль в сучасних умовах невизначеності та динамічного розвитку ринків.

На основі проведеного аналізу необхідно розробити комплексний план змін, який охоплюватиме всі відповідні аспекти процесів та процедур управління витратами. Цей план повинен враховувати не лише технічні аспекти, такі як перегляд методів обліку витрат, калькулювання собівартості чи впровадження нових інформаційних систем, але й організаційні та культурні зміни, необхідні для успішної реалізації трансформації [53].

Ефективне залучення та комунікація з персоналом на всіх рівнях організації є критичним фактором успіху під час здійснення змін. Необхідно чітко пояснити причини та переваги змін, а також забезпечити відповідне навчання та підтримку працівників, щоб вони могли успішно адаптуватися до нових процесів та процедур. Створення культури відкритості та готовності до змін є ключовим для подолання опору та забезпечення ефективної реалізації трансформаційних ініціатив.

Реінжиніринг бізнес-процесів є потужним інструментом для здійснення змін у процесах та процедурах управління витратами. Він обумовлює ефективніше використання наявних матеріально-речових ресурсів та можливість

застосування досконаліших засобів виробництва. Це не обов'язково пов'язано з революційними змінами у виробничих силах, але може супроводжуватись такими змінами [27].

Реінжиніринг також включає перехід від технологічних структурних одиниць до економічних на основі бізнес-процесів [36]. Саме цей процес свідчить про перехід від ієрархованої бюрократичної організації до плоских, горизонтальних, мережових та інших структур, що забезпечують кардинальне покращення ефективності функціонування бізнес-структури.

Результатом реінжинірингу є ефективні бізнес-структури, які мають конкурентні переваги. Вони не обов'язково отримують ефект від масштабу та різноманітності діяльності, але стають більш конкурентоспособними та ефективними [30].

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє досягти значних покращень у витратах, якості, рівні обслуговування та оперативності, що робить його потужним інструментом для змін у процесах та процедурах управління витратами. Він передбачає фундаментальний перегляд та радикальну трансформацію існуючих процесів з метою досягнення значного підвищення ефективності, скорочення витрат та поліпшення якості послуг. Цей підхід свідчить про відмову від застарілих, негнучких та неефективних методів роботи та впровадження інноваційних рішень, які забезпечують більшу цінність для клієнтів та зацікавлених сторін.

Впровадження сучасних інформаційних систем та технологій також є важливим аспектом змін у процесах управління витратами. Наприклад, системи управління ресурсами підприємства, що є програмним рішенням, яке об'єднує всі функціональні сфери бізнесу (фінанси, управління запасами, виробництво, продажі тощо) в єдину систему з єдиною базою даних [48]. Ці системи допомагають оптимізувати бізнес-процеси, автоматизуючи їх та забезпечуючи узгодженість та взаємопов'язаність модулів. Вони працюють у режимі реального часу, надають різні рівні доступу користувачам, а також можуть бути розгорнуті на сервері або у хмарі. Варто зазначити, що автоматизація ERP звільняє ресурс

співробітників, допомагаючи, наприклад, формувати звіти на основі вихідних даних та зменшити ймовірність помилок. Користувачі працюють із єдиною базою даних, що підвищує безпеку та спрощує доступ до інформації.

Наступною інноваційною системою є системи бюджетування та прогнозування. Бюджетування допомагає оцінити, скільки коштів потрібно виділити на різні види діяльності. Його результат виражається у тому, що організація визначає бюджетні ліміти для різних відділів та проєктів. Під час виконання діяльності співробітники відстежують витрати та порівнюють їх з бюджетом.

Прогнозування - це передбачення майбутніх витрат та доходів на основі аналізу історичних даних. Бізнес-структура аналізує попередні дані (наприклад, витрати за попередні роки) та використовує їх для розрахунку майбутніх витрат. Також прогнози допомагають приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій та ресурсів [5]. Обидві системи сприяють ефективному управлінню витратами та допомагають організаціям досягати фінансової стійкості та успіху.

Такі сучасні інформаційні системи та технології як хмарні рішення є також одним із найактуальніших передумов управління витратами бізнес-структури. Дійсно, хмарні рішення стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу, і їх впровадження може суттєво покращити управління витратами.

Хмарні рішення дозволяють бізнесу миттєво масштабувати обчислювальні ресурси відповідно до потреб. Якщо потрібно більше ресурсів, то їх можна легко отримати, що дозволяє оптимізувати витрати, не переплачуючи за невикористані ресурси.

Модель «Інфраструктура як послуга» дозволяє орендувати обчислювальні ресурси в хмарі, де можна платити лише за те, що використовується. Це дає змогу уникнути капітальних витрат та знизити операційні витрати. Існує можливість миттєво змінювати обсяги ресурсів, що дозволяє оптимізувати витрати відповідно до потреб бізнесу [51].

Модель «Платформа як послуга» надає готові платформи для розробки, тестування та управління додатками [37].

Хмарні рішення надають інструменти для моніторингу витрат. Також можна відстежувати, які ресурси використовуються, і вчасно реагувати на зміни.

Фінансовий контроль допомагає оптимізувати витрати, знижуючи непотрібні витрати та вдосконалюючи стратегії використання ресурсів [52].

Насамкінець, хмарні рішення гарантують високий рівень безпеки та доступності. Хмарні рішення забезпечують доступ до даних з будь-якого місця та пристрою, спрощуючи обмін і аналіз інформації. Загалом, хмарні рішення допомагають бізнесам оптимізувати витрати, забезпечуючи гнучкість, безпеку та ефективність.

Варто також не залишити без уваги аналітичні інструменти та інші технологічні інновації, які можуть значно підвищити ефективність процесів збору, аналізу та використання даних про витрати, забезпечуючи керівництво своєчасною та точною інформацією для прийняття рішень.

Крім технічних аспектів, важливо також зосередитися на розвитку культури постійного вдосконалення та інновацій в управлінні витратами, що передбачає заохочення креативного мислення, відкритості до експериментування та впровадження нових ідей серед працівників. Створення спеціальних команд або робочих груп для пошуку та реалізації ініціатив з оптимізації витрат може значно підвищити ефективність зусиль зі змін.

Після впровадження змін необхідно здійснювати постійний моніторинг та оцінку їхньої ефективності. Це дозволить виявити будь-які проблеми чи відхилення на ранніх стадіях та вжити своєчасних коригувальних дій. Регулярний збір зворотного зв'язку від персоналу та зацікавлених сторін також є важливим для вдосконалення процесів та забезпечення їх сталого розвитку.

Удосконалення системи формування витрат туристично-готельного комплексу є важливим кроком для підвищення ефективності діяльності, оптимізації ресурсів та збільшення прибутковості. Нижче наведено ключові стратегії та методи, які можуть бути використані для цього:

1. Впровадження сучасних інформаційних систем, про які було написано вище. Автоматизація обліку витрат передбачає використання систем управління

готелем для автоматизації процесів обліку та аналізу витрат. Використання програмного забезпечення для аналізу даних про витрати допомагає виявити неефективні витрати та можливості для їх оптимізації.

2. Управління персоналом є важливим елементом в системі управління витратами туристично-готельних комплексів. Потрібен аналіз потреби в персоналі залежно від сезону та рівня завантаженості готелю для уникнення надмірних витрат на зарплату та соціальні виплати. Підвищення кваліфікації персоналу для підвищення їх ефективності важливе для зниження витрат, пов'язаних з низькою продуктивністю.

3. Енергозбереження та утилізація ресурсів для туристично-готельного комплексу пов'язані з удосконаленням систем енергозбереження та управління водними ресурсами, що є важливими аспектами сталого розвитку туристично-готельних комплексів. Це дозволяє не тільки зменшити витрати, але й мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Енергозберігаючі технології є різними. Енергоефективне освітлення передбачає використання світлодіодних ламп замість традиційних ламп розжарювання. LED-лампи споживають на 75-80% менше енергії і мають значно довший термін служби. Встановлення датчиків, які автоматично вимикають освітлення в нежилых приміщеннях або регулюють інтенсивність світла залежно від рівня природного освітлення. Енергоефективні системи опалення та кондиціонування передбачають використання інверторних технологій, які дозволяють зменшити споживання електроенергії кондиціонерами. Встановлення систем централізованого управління опаленням та кондиціонуванням, які регулюють температуру залежно від часу доби, сезону та заповненості приміщень. Використання геотермальних насосів для обігріву та охолодження приміщень. Ця технологія дозволяє використовувати природну теплоту землі, що зменшує споживання енергії. Встановлення сонячних панелей для виробництва електроенергії та гарячої води дозволяє зменшити залежність від традиційних джерел енергії.

Управління водними ресурсами передбачає встановлення систем економії води. Передбачається встановлення кранів та душових насадок з обмежувачами потоку, які знижують споживання води без втрати комфорту для гостей. Системи повторного використання води передбачає запровадження систем збору та очищення сірих вод (вода з раковин, душів, пральних машин) для повторного використання у технічних цілях, таких як полив газонів, змивання туалетів. Використання інтелектуальних систем управління водопостачанням, які моніторять споживання води в реальному часі та виявляють витoki або неефективне використання.

Впровадження та управління енергоефективними та водозберігаючими технологіями передбачає навчання персоналу та залучення гостей. Передбачається проведення регулярних тренінгів для персоналу щодо енергоефективних практик та управління водними ресурсами та інформування гостей про екологічні ініціативи готелю та заохочення їх до участі в збереженні ресурсів (наприклад, програми повторного використання рушників і постільної білизни).

Для зменшення первісних витрат доцільним є використання державних програм підтримки та грантів для фінансування проєктів з енергозбереження та управління водними ресурсами. За можливості слід передбачити залучення приватних інвесторів та фінансування через спеціалізовані екологічні фонди.

Потрібен регулярний моніторинг споживання енергії та води для оцінки ефективності впроваджених заходів.

Елементом системи управління є ведення звітності про досягнуті результати та участь у програмах екологічної сертифікації для підвищення репутації готелю. Ефективне управління енергоресурсами та водними ресурсами є ключовим елементом стратегії сталого розвитку туристично-готельних комплексів, що дозволяє не тільки зменшити витрати, але й зробити свій внесок у збереження навколишнього середовища.

4. Оптимізація закупівель та управління запасами може бути наслідком існування централізованого управління закупівлями для отримання кращих умов

від постачальників. Впровадження систем управління запасами для уникнення надлишків і дефіцитів може зменшити витрати на зберігання і втрати від псування.

5. Системи контролю якості дозволяють здійснювати регулярний контроль якості на всіх етапах надання послуг для запобігання витратам, пов'язаним з помилками та низькою якістю обслуговування. Потрібне впровадження заходів з безпеки та моніторингу для запобігання крадіжкам і втратам.

6. Аналіз витрат і ціноутворення передбачає детальний аналіз всіх категорій витрат для розуміння їх структури і обсягів та встановлення цін на послуги, виходячи з аналізу витрат і бажаного рівня прибутковості.

7. Залучення зовнішніх консультантів обумовлює додаткові витрати. Однак використання послуг зовнішніх консультантів для аудиту витрат та рекомендацій щодо їх оптимізації дозволяє отримати ефект на перспективу. Співпраця з іншими готельними комплексами дозволяє створити базу для обміну досвідом і кращими практиками.

Удосконалення системи управління витратами у туристично-готельному комплексі вимагає комплексного підходу, що охоплює всі аспекти діяльності та використовує сучасні технології та методи управління. Це дозволяє не тільки знизити витрати, але й підвищити загальну ефективність і конкурентоспроможність комплексу.

3.2. Обґрунтування ефективності заходів з розвитку системи управління витратами

Обґрунтування ефективності заходів з розвитку системи управління витратами є важливим для забезпечення успішного впровадження змін та досягнення бажаних результатів. Кожен захід, спрямований на вдосконалення

процесів управління витратами, вимагає ретельного аналізу та оцінки його потенційних переваг, витрат та ризиків. Лише за умови чіткого обґрунтування можна переконатися, що зусилля та ресурси, вкладені в трансформацію системи, принесуть максимальну віддачу для організації. Саме тому, вважаємо за потрібне, звернути увагу детальніше на ключові аспекти обґрунтування ефективності заходів з розвитку системи управління витратами.

Одним з перших кроків є визначення чітких цілей та очікуваних результатів від запланованих заходів. Чи метою є скорочення загальних витрат, підвищення ефективності окремих процесів, поліпшення контролю над витратами чи досягнення інших цілей? Чітке формулювання цілей дозволить визначити відповідні показники ефективності та критерії успіху, за якими можна буде оцінювати результати заходів [47]. Витрати бізнес-структури є важливим аспектом, що впливає на економічні результати діяльності та конкурентні переваги. Вони відіграють особливу роль у досягненні сталого розвитку [11].

Наступним важливим аспектом є ретельний аналіз поточної ситуації та виявлення джерел неефективності або потенційних проблем у системі управління витратами бізнес-структури. Ця система є базовим елементом у розробці та управлінських рішеннях. Її постійне вдосконалення є необхідним.

Аналіз ж може включати оцінку існуючих процесів, методів обліку витрат, систем звітності, рівня компетенцій персоналу та інших факторів, що впливають на ефективність управління витратами. Такий аналіз дозволить виявити конкретні області, які потребують вдосконалення, та зосередити зусилля на найбільш критичних аспектах.

Після визначення цілей та проблемних областей необхідно розробити детальний план дій з впровадження заходів з розвитку системи управління витратами. Цей план повинен включати конкретні заходи, відповідальних осіб, графік реалізації, необхідні ресурси (людські, фінансові, технологічні тощо) та механізми моніторингу та оцінки прогресу. Саме тому і комплексний підхід до формування системи теж включає впровадження новітніх сучасних підходів, методів та розробок [10].

Важливим кроком є кількісна оцінка потенційних вигод та витрат, пов'язаних із запланованими заходами. Це може включати розрахунок очікуваного скорочення витрат, підвищення продуктивності, економію часу, поліпшення якості даних тощо. Крім того, необхідно оцінити капітальні та операційні витрати на впровадження заходів, такі як інвестиції в нові технології, навчання персоналу, консультаційні послуги тощо. Порівняння потенційних вигод та витрат дозволить визначити економічну доцільність запропонованих ініціатив та їхній вплив на фінансові результати організації.

Натомість аналіз напрямків підвищення ефективності дозволяє визначити найбільш перспективний шлях адаптації до практичного використання сучасних автоматизованих систем. Контроль чинників, що впливають на зміну витрат, є важливим для ефективного управління [15].

Паралельно слід здійснити аналіз ризиків, пов'язаних із реалізацією заходів з розвитку системи управління витратами. Це може включати ризики, пов'язані з людськими ресурсами (опір змінам, нестача кваліфікованого персоналу), технологічними ризиками (проблеми з впровадженням нових систем, збої в роботі), операційними ризиками (порушення бізнес-процесів, зниження продуктивності під час переходу) та іншими факторами. Розуміння потенційних ризиків та розробка стратегій їх мінімізації є важливим для забезпечення успішної реалізації заходів.

Розуміння та оптимізація витрат є необхідністю для досягнення стратегічних цілей та збереження позиції на ринку [2].

Крім кількісної оцінки, важливо також розглянути якісні аспекти та довгострокові переваги від запланованих заходів. Це може включати підвищення конкурентоспроможності організації, зміцнення її репутації, поліпшення задоволеності клієнтів, можливості для подальшого зростання та інновацій. Такі якісні фактори можуть мати значний вплив на стійкість та успіх організації в довгостроковій перспективі.

Обґрунтування ефективності запропонованих заходів повинно включати відповідні кількісні та якісні показники, оцінку витрат та вигод, аналіз ризиків,

стратегічне узгодження та будь-які інші релевантні аргументи. Це обґрунтування слугуватиме основою для прийняття рішень керівництвом щодо схвалення та реалізації заходів з розвитку системи управління витратами [2].

Важливо також, що обґрунтування ефективності не є одноразовим заходом. Воно повинно періодично переглядатися та оновлюватися в процесі впровадження заходів, оскільки можуть виникати нові фактори, ризики чи зміни в умовах діяльності організації. Постійний моніторинг та коригування обґрунтування забезпечить актуальність та релевантність прийнятих рішень.

Нарешті, після завершення впровадження заходів необхідно здійснити ретельний аналіз фактичних результатів та порівняти їх з очікуваними показниками, зазначеними в обґрунтуванні. Це дозволить оцінити ефективність заходів, виявити сильні та слабкі сторони процесу впровадження, а також отримати цінні уроки для подальшого вдосконалення системи управління витратами.

Для ефективного управління витратами та підвищення фінансової відповідальності в ПрАТ «ТГК «Дністер» слід уточнити розподіл функцій між центрами фінансової відповідальності. ЦФВ допомагають розподілити відповідальність за витрати та результати між різними підрозділами компанії. Центри витрат в системі центрів фінансової відповідальності ПрАТ «ТГК «Дністер» представлено в таблиці 3.1.

Функціонування центрів витрат дозволить ПрАТ «ТГК «Дністер» більш точно визначати та контролювати витрати у різних сферах функціонування бізнес-структури. Це сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсами, покращенню фінансової дисципліни та підвищенню загальної прибутковості компанії. Керівники різних центрів витрат отримають чіткі завдання та цілі, що сприятиме прозорості та підзвітності у фінансових питаннях.

Таблиця 3.1 – Центри витрат ПрАТ «ТГК «Дністер»

Центри витрат	Функції	Сфери відповідальності
Виробничий центр	Управління витратами на надання готельних послуг	Витрати на матеріали для обслуговування номерів (постільна білизна, туалетні приналежності тощо), витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу (прибиральниці, працівники пральні тощо), амортизація обладнання (пральні машини, меблі, обладнання для прибирання) тощо.
Адміністративний центр	Управління адміністративними витратами	Зарплата адміністративного персоналу (менеджмент, бухгалтерія, юридичний відділ), витрати на утримання офісних приміщень (оренда, комунальні послуги, офісне обладнання).
Центр маркетингу	Управління витратами на маркетинг	Маркетингові витрати (рекламні кампанії, просування послуг), витрати на рекламу (друкована реклама, онлайн реклама), утримання відділу продажів (зарплата персоналу, комісійні, витрати на поїздки для зустрічей з клієнтами).
Центр логістики	Управління витратами на транспортування та постачання	Транспортні витрати (доставка товарів і матеріалів), витрати на зберігання (складські приміщення, утримання складу), постачання необхідних матеріалів для роботи готелю.
Центр технічного обслуговування та ремонту	Управління витратами на обслуговування та ремонт	Витрати на технічне обслуговування (планові та аварійні ремонти), ремонт обладнання (опалювальні системи, кондиціонери, електрообладнання), витрати на технічний персонал (зарплати технічних працівників).

Заходи з енергозбереження та утилізації ресурсів є важливою частиною системи управління витратами для туристично-готельного комплексу «Дністер». Управління витратами включає в себе планування, контроль і оптимізацію всіх видів витрат, включаючи витрати на енергію, воду, опалення та інші ресурси.

Заходи з енергозбереження можуть включати в себе встановлення енергоефективного обладнання (наприклад, LED-освітлення, енергоефективні кондиціонери, системи опалення тощо), вдосконалення ізоляції будівель, впровадження систем автоматизації управління енергією та інші заходи, спрямовані на зменшення споживання енергії.

Утилізація ресурсів може включати в себе використання вторинних ресурсів або відходів, їх переробку чи повторне використання, що дозволяє зменшити витрати на закупівлю нових ресурсів та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

ТГК «Дністер» вже активно реалізує такі заходи. Активізація заходів з енергозбереження та утилізації ресурсів дозволить комплексу ефективніше використовувати ресурси, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність, що в результаті призведе до збільшення прибутковості та стійкості бізнесу.

Для розрахунку ефективності заходів з енергозбереження необхідно визначити базові показники, такі як поточне споживання енергії та води, витрати на них, а також очікувані результати від впровадження заходів. Готельний комплекс «Дністер» має 140 номерів, середня заповнюваність складає 70%, середнє споживання енергії на один номер на рік - 3000 кВт·год, середнє споживання води на один номер на рік: 100 м³.

Передбачено такі заходи:

1. Розвиток системи LED-освітлення.
2. Розвиток системи інверторного кондиціонування.
3. Розвиток системи економії води.

Таблиця 3.2 - Ефективність заходів з енергозбереження ресурсів для туристично-готельного комплексу «Дністер»

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Економія
Споживання електроенергії на рік (кВт·год)	420000	315000	105000
Вартість електроенергії на рік (грн)	4200000	3150000	1050000
Споживання води на рік (м³)	20000	12000	8000
Вартість води на рік (грн)	600000	360000	240000
Загальні витрати на енергію та воду (грн)	4800000	3510000	1290000
Сумарні інвестиції (грн)	-	750,000	-
Термін окупності (роки)	-	-	близько 7 місяців

Впровадження заходів з енергозбереження у туристично-готельному комплексі «Дністер» дозволить зменшити витрати на електроенергію та воду, забезпечуючи економію в розмірі 1290000 грн на рік. Термін окупності інвестицій становить приблизно 7 місяців, що свідчить про високу ефективність та швидку віддачу від впроваджених заходів.

Висновки до розділу 3

Зміни внутрішніх процесів та процедур управління витратами – це безперервний процес вдосконалення та адаптації до мінливих умов ринку. Бізнес-структури повинні постійно переглядати та оновлювати свої підходи до

управління витратами, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стійке зростання в довгостроковій перспективі.

При обґрунтуванні ефективності заходів варто враховувати відповідність стратегічним цілям бізнес-структури, її місії та цінностям. Заходи з розвитку системи управління витратами повинні узгоджуватися з загальною стратегією структури та підтримувати її стратегічні пріоритети.

Після ретельного аналізу та оцінки всіх факторів оптимізації системи управління витратами необхідно виконати обґрунтування ефективності запропонованих заходів, що було зроблено для ТГК «Дністер».

ВИСНОВКИ

Управління витратами є однією з основних передумов забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності сучасної бізнес-структури, особливо в умовах обмеженості та зростання вартості економічних ресурсів. Високій рівень динамічності зовнішнього середовища та сукупність факторів внутрішнього характеру обумовлюють потребу забезпечення постійного розвитку системи управління витратами.

Відповідно до визначеної мети у роботі було здійснено комплексне дослідження системи управління витратами бізнес-структури з метою розробки рекомендацій щодо її вдосконалення та підвищення ефективності. На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

Управління витратами є ключовим елементом у системі менеджменту бізнес-структури. Воно дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити собівартість продукції чи послуг, підвищити прибутковість і конкурентоспроможність підприємства.

Від ефективності управління витратами залежить фінансова стійкість та стратегічний розвиток бізнесу.

Витрати бізнес-структури класифікуються за різними ознаками, включаючи характер витрат (постійні та змінні), місце виникнення (виробничі та невиробничі), залежність від обсягу виробництва (прямі та непрямі) тощо. Класифікація дозволяє більш точно аналізувати витрати та ефективно управляти.

У роботі були розглянуті основні методи управління витратами, такі як бюджетування, калькулювання та інші.

Ефективне управління витратами можливе за умов впровадження сучасних систем, таких як Activity-Based Costing, Target Costing, бенчмаркінг, що дозволяють більш точно визначати витрати на кожен вид діяльності та оптимізувати їх.

Ефективне управління витратами вимагає комплексного підходу, який поєднує різні методи та системи. Регулярний моніторинг, аналіз даних, впровадження інновацій та постійне вдосконалення є ключовими факторами успіху в цій сфері. Керівництво бізнес-структури повинно ретельно вивчати та впроваджувати найбільш відповідні методи та системи управління витратами для забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності бізнесу.

Проведено аналіз існуючої системи управління витратами бізнес-структури на прикладі ТГК «Дністер». Оцінка ефективності діяльності та процесу формування витрат показала необхідність вдосконалення існуючих підходів до управління витратами.

Для підвищення ефективності системи управління витратами було запропоновано удосконалити внутрішні процеси та процедури управління. Це включає впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу, розробку нових стандартів і процедур.

Обґрунтовано доцільність впровадження заходів щодо розвитку системи управління витратами, що включають автоматизацію облікових процесів, регулярний моніторинг витрат, аналіз витрат за центрами відповідальності та запровадження системи мотивації працівників.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління витратами туристично-готельного комплексу «Дністер», включаючи впровадження сучасних методів та систем управління, удосконалення процесів бюджетування та контролю витрат, посилення ролі центрів відповідальності за виконання функцій з управління витратами, розвиток системи енергозбереження та утилізації ресурсів тощо.

Загалом, результати дослідження підтвердили важливість та необхідність вдосконалення системи управління витратами для підвищення ефективності діяльності бізнес-структур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бенчмаркетинг: вчимося у найкращих. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/benchmarking-vchimosya-u-najkrashhih/>.
2. Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024, №1. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2907>.
3. Бондаренко Н. Визначення облікової сутності витрат та їх класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 296-304.
4. Бутинець Ф., Давидюк Т., Канурна З., Малюга Н. Бухгалтерський управлінський облік: Підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів. 3-тє вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута». 2005. 480 с.
5. Бюджетування в управлінні: конспект лекцій. Кнів: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 155 с.
6. Важливість управління витратами для бізнесу. URL: <https://enterslice.com/learning/cost-management-for-business/>.
7. Васюта В., Ткаченко А., Разно М. Економіка українського бізнесу в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 138-145.
8. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Дніпро: Акцент ПП. 2017. 404 с.
9. Воронін А.В. Системний підхід до управління вартістю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 148-155.
10. Гаврильченко О.В. Оцінка ефективності управління витратами підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 30-31.03.2017. С. 1-3.
11. Гачик К.І. Система управління витратами підприємства: проблеми та шляхи її вдосконалення. URL:

<http://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/9655/2/%D0%A0%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf>.

12. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горайнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова, Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ. 2022. 250 с.

13. Джинджоян В.В., Горожанкіна Н.А., Бойко З.В. Основи туризмознавства: Навчальний посібник. Київ: Видавець ФОП Піча Ю.В. 2022. 246 с.

14. Економіка підприємства: підручник для студ. вищ. навч. закл. За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга. 2019. 864 с.

15. Загородній А.Г. Оцінювання ефективності управління витратами машинобудівного підприємства на засадах системного підходу. URL : <http://vlp.com.ua>.

16. Захарченко Л.А. Управління витратами: навч. пос. з практичних занять для студентів вищих навчальних закладів. Одеса: ВМВ. 2011. 240 с.

17. Івахов Ю., Спільник І. Метод ABC-аналізу: доцільність застосування. *Економічний аналіз*. Вип. 3 (19). 2008. С. 170-172.

18. Кібік О.М., Нестерова К.С. Управління туристично-рекреаційним комплексом: практикум. Одеса. 2021. 42 с.

19. Костякова А.А. Облік втрат за видами діяльності. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/5333/1/%D0%9A%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%90_%D0%90..pdf

20. Крупка Я. Д., Питель С. В., Мельничук І. В. Облік, оподаткування і правове регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності: навч. посібн. 3-тє вид., перероб. і доп. Тернопіль: Крок. 2017. 264 с.

21. Кундеус О.М. Облік та аналіз використання виробничих запасів: сучасний стан і перспективи розвитку. Дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. Тернопіль. 2002. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3397/1/Dis%20%D0%9A%D1%83%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0>

- %BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%20%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf.
22. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 301-309. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf.
23. Ляшенко Г.П., Овсяннікова В.І. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. Вип. № 45. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1929/1857>.
24. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ Центр учбової літературн. 2021. 366 с.
25. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020 р. № 4 (115). С. 140-147. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf.
26. Маркіна І.А., Лень В.В., Шапка В.О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. Харків: ХНТУСГ. 2019. № 3. С. 83–88.
27. Мельник А.О. Соловійова Т.М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 63-69.
28. Методи управління витратами. URL: <https://stbouv.wordpress.com/2014/12/12/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8/>.

29. Міценко Н.Г., Міщук І.П., Боднарюк В.А. Управління витратами в системі управління вартістю підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5711>.
30. Момот О.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи. Високі технології в машинобудуванні - High technologies of machine-building: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ». 2020. Вип. 1 (20). С. 140-149.
31. Огійчук М. Ф. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами: підручник. Київ: Алерта. 2016. 1040 с.
32. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. 6 (76). С. 53–56.
33. Орлов О.О. Управління цінами, витратами і прибутком за умов багатоміністерного виробництва на засадах концепції маржинального підходу. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №. 9. С. 391-400.
34. Ощепков О.П., Магденко С.О. Аналіз впливу структури операційних витрат на фінансові результати діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємством. Ринкова інфраструктура*. С. 63-67.
35. Пархоменко Л.А., Малуґа Л.М., Фротер О.С. Методи обліку та управління операційними витратами. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 51–54.
36. Писаренко Н.В., Тищенко О.П., Гуляєва Л.П., Шолуденко С.В., Дербеньова Я.В., Рвач А.М., Косицька В.Ю., Тітов В.В. Реінжиніринг бізнес-процесів на засадах регіонального маркетингу як інструмент транскордонного співробітництва з ЄС. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. №2 (30). 2024. С. 271-289.
37. Платформа як послуга (PaaS). URL: <https://datastore.net.ua/datastore/paas/>.
38. Ратушна О.П., Панкратова Л.А., Підлубна О.Д. Формування інформаційних потоків про фінансові результати для потреб системи управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10 (160). С. 481-490.

39. Стадник В.В., Гризовська Л.О. Менеджмент і маркетинг туризму: навч. посібн. Хмельницький: ХНУ, 2020. 356 с.
40. Ткаченко Т.М. Управління витратами. Конспект лекцій. 15.02.2022. URL: <https://naurok.com.ua/konspekt-lekciy-upravlinnya-vitratami-283433.html>.
41. Труніна І.М., Онищенко О.В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 182–191.
42. Управління змінами вимог: визначення, процес. Повне керівництво. URL: <https://visuresolutions.com/uk/%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B3/%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D0%B8-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8/>.
43. Фещур Р.В., Яворська Н.Р., Меренюк Т.В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. URL: https://vlp.com.ua/files/08_31.pdf.
44. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами навч. посібн. 2017. 166 с. URL: <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Upravlyannya-vitratami-CHorna-M.-V.pdf>.
45. Чорна О.І., Штефан Н.М. Методи управління витратами в сучасних умовах. Матеріали 77-ї студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки». НТУ «Дніпровська політехніка». Секція - економіка і управління у промисловості. URL: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/161225/1/zvit-2022-545-547.pdf>
46. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Scientific journal «Modelling the development of the economic systems»*. Вип. 4. 2022. С. 160-165.
47. Чумак Л.Ф., Литвиненко М.О. Сучасні шляхи вдосконалення системи управління витратами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства. БізнесІнформ*. № 3. 2017. С. 213-218.

48. Що таке ERP-система управління підприємством та де її краще розмістити? URL: <https://www.sim-networks.com/ukr/blog/enterprise-resource-planning-systems-and-cloud-infrastructure>.
49. Що таке собівартість і як її розрахувати: детальне пояснення. URL: <https://web-shturman.com.ua/shho-take-sobivartist/>
50. Ющишина Л.О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.
51. Як використовувати хмарні обчислення: 9 основних сценаріїв. URL: https://blog.colobridge.net/uk/2022/10/cloud_computing_9scenarios-ua/.
52. FinOps як стратегія управління витратами в хмарі: Наш досвід. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/finops-yak-strategiya-upravlinnya-vitratami-v-khmari-nash-dosvid-DUuUg>.
53. Lesinskyi V., Yemelyanov O., Zarytska O., Symak A., Koleshchuk O. Substantiation of projects that account for risk in the resource-saving technological changes at enterprises. East. Eur. J. Enterp. Technol. 2018. Vol. 6(1). P. 6–16.