

формування іміджу бренду, підвищення рівня задоволеності клієнтів та впровадження екологічно відповідальних практик. Як зазначає Ф. Котлер, ефективне стратегічне управління у сфері гостинності має ґрунтуватися на поєднанні маркетингового мислення, аналітичних інструментів і здатності передбачати поведінку споживачів [2].

Прикладом практичної реалізації стратегічного бізнес-планування може бути відкриття авторської кав'ярні у туристичному центрі міста. На етапі планування враховуються сезонні коливання попиту, середній чек, стратегія лояльності клієнтів, витрати на персонал, оренду, логістику постачань і маркетинг. Розроблений бізнес-план стає ефективним інструментом координації рішень і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Отже, бізнес-планування виступає важливим механізмом реалізації стратегічного розвитку закладів гостинності. Воно поєднує аналітичну, управлінську та організаційну складові, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгостроковій стійкості бізнесу.

Список використаних джерел:

3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с. DOI: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream>
4. Kotler P., Bowen J., Makens J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. – 8th ed. – Pearson, 2022. – 640 p. DOI: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0049775.pdf>

Овчарик Р. Ю.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту*

Сіманько К. В.

*студентка 3 курсу освітнього ступеня бакалавр
спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

БЮДЖЕТУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ ВИТРАТ У ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Бюджетування відіграє важливу роль у системі фінансового управління туристичного підприємства [1]. Воно сприяє ефективному плануванню, контролю та оптимізації витрат, що дозволяє досягти прибутковості, конкурентоспроможності й фінансової стабільності. В умовах потужної конкуренції на туристичному ринку якісне бюджетування допомагає покращити управлінські рішення, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати фінансову дисципліну на всіх рівнях діяльності підприємства.

Ефективне управління фінансами є одним із ключових чинників успіху туристичних компаній, зважаючи на галузеві виклики, такі як сезонність, змінність витрат та залежність від зовнішніх економічних чи геополітичних факторів [3]. Задля досягнення гнучкості, економічної стабільності й прибутковості використовуються різноманітні підходи до бюджетування.

Основними серед них є чотири методи. Найбільш поширеним є традиційне або інкрементальне бюджетування, яке передбачає розробку бюджету нового періоду шляхом коригування показників попереднього року з урахуванням інфляції чи очікуваного зростання. Перевагами цього методу є простота і швидкість його впровадження, що робить його корисним для прогнозувань постійних витрат, як-от оренда чи зарплати адміністративного персоналу. Однак цей підхід має суттєвий недолік – автоматичне перенесення неефективних витрат без стимулу до їх оптимізації.

Іншим методом є бюджетування "з нуля" (Zero-Based Budgeting, ZBB), яке вимагає обґрунтування кожної статті витрат заново, незалежно від її існування в попередніх періодах. Це спонукає менеджерів уважно переглядати всі витрати й усувати зайві. Такий підхід є цінним при запуску нових продуктів, стратегічному плануванні чи реалізації масштабних проектів, хоча й вимагає значного часу та ресурсів.

Гнучке бюджетування (Flexible Budgeting) вважається особливо важливим для туристичного бізнесу через його здатність миттєво адаптуватися до змін ділової активності [3]. Воно передбачає створення кількох сценаріїв розвитку ситуацій залежно від рівня продажів або завантаженості готелю. Це дозволяє точно оцінювати змінні витрати й оперативно реагувати на виклики ринку.

Процесно-орієнтоване бюджетування (Activity-Based Budgeting, ABB) акцентується на процесах і діях, які додають цінність послугам. Воно побудоване на аналізі обсягів діяльності й необхідних для неї ресурсів. Підхід допомагає прозоро визначити, як ефективно використовувати ресурси в готелях чи туроператорській діяльності для підвищення якості послуг і оптимізації витрат [3].

Практика демонструє, що найбільш успішні туристичні компанії комбінують ці стратегії. Наприклад, метод ZBB задіюється для довгострокового стратегічного планування, гнучке бюджетування – для управління змінними витратами в реальному часі, а традиційне підходить для прогнозів постійних видатків. Така інтегрована стратегія дозволяє досягати балансу між дисципліною у фінансах і здатністю швидко адаптуватися до змін [3].

Практичні аспекти оптимізації витрат. Оптимізація витрат у туризмі передбачає впровадження таких заходів, як: аутсорсинг непрофільних функцій (бухгалтерія, IT-підтримка).

Оптимізація витрат у галузі туристичного бізнесу передбачає не лише їх обмеження, а й цілеспрямоване вдосконалення структури витрат задля підвищення загальної ефективності та прибутковості підприємства без зниження якості наданих послуг. В умовах високої сезонності та посиленої конкуренції туристичні компанії вдаються до впровадження низки комплексних заходів у ключових напрямках управління.

Одним із першочергових способів є аутсорсинг непрофільних функцій, таких як бухгалтерський облік, юридичний супровід, IT-послуги чи прибирання. Делегування цих завдань спеціалізованим зовнішнім компаніям надає можливість трансформувати фіксовані витрати на утримання штатного персоналу у змінні витрати на замовлені послуги. Такий підхід не лише забезпечує доступ до висококваліфікованих спеціалістів, але й дозволяє керівництву зосередити ресурси на ключовій діяльності – продажу та обслуговуванні туристів.

Другий напрямок стосується управління персоналом та організації системи оплати праці. Оптимізація в цьому аспекті досягається за рахунок впровадження гнучких графіків роботи та активного залучення сезонних працівників або співробітників на основі строкових договорів у періоди пікового попиту. Це дозволяє уникнути зайвого фінансового навантаження у міжсезонний період. Крім того, запроваджуються системи преміювання, які ґрунтуються на ключових показниках ефективності (KPI) і безпосередньо пов'язують розмір витрат на оплату праці з фінансовими результатами діяльності компанії.

Третій важливий аспект – це оптимізація операційних витрат. У цьому контексті широке застосування знаходить автоматизація основних бізнес-процесів, таких як онлайн-бронювання, документообіг або управління відносинами з клієнтами за допомогою CRM-систем [2]. Це дозволяє значно зменшити потребу у ручній роботі та відповідно знизити пов'язані з цим адміністративні витрати. Для готельного бізнесу особливе значення мають заходи щодо енергоефективності та економії ресурсів, наприклад, впровадження автоматичних систем контролю освітлення та споживання води й тепла, що безпосередньо сприяє скороченню комунальних витрат. Разом із цим консолідація закупівель продуктів харчування, готельного текстилю чи пального, а також укладення довгострокових контрактів із постачальниками дають змогу скоротити витрати завдяки знижкам за великі обсяги закупівель.

Четверта сфера стосується оптимізації маркетингових видатків. Ефективна реалізація цього напряму передбачає переорієнтацію на цифровий маркетинг (контекстна реклама, SEO, SMM), який є більш точним та вимірюваним порівняно з традиційними засобами масової інформації [4]. У такому випадку видатки стають інвестиціями з чіткими параметрами рентабельності. Подальший розвиток програм лояльності також сприяє оптимізації, адже стимулювання повторних звернень клієнтів обходиться дешевше, ніж залучення нових споживачів.

Останнім, але не менш важливим аспектом економії стає ефективне управління відносинами з постачальниками. Постійний перегляд умов співпраці, організація тендерів серед готелів, транспортних компаній й інших партнерів, а також застосування стратегії раннього бронювання дозволяють суттєво зменшити собівартість запропонованих туристичних продуктів, збільшуючи їх кінцеву маржинальність.

Отже, бюджетування та контроль витрат є фундаментальною передумовою фінансової стійкості та конкурентоспроможності туристичного підприємства. В

умовах високої сезонності, динамічності ринку та чутливості до зовнішніх чинників, компанії не можуть покладатися лише на один метод фінансового планування. Успішна комплексна стратегія базується на адаптивному підході, що поєднує Традиційне, "З Нуля" (ZBB), Гнучке та Процесно-Орієнтоване (ABB) бюджетування. Практичні аспекти оптимізації витрат доповнюють ці моделі, зосереджуючись на структурних покращеннях: від аутсорсингу непрофільних функцій і гнучкого управління персоналом до автоматизації процесів та переорієнтації маркетингу. Отже, дієве бюджетування у туризмі – це не лише інструмент планування, але й система управлінських рішень, що перетворює потенційні витрати на керований фактор, забезпечуючи фінансову дисципліну та підвищуючи кінцеву маржинальність туристичного продукту.

Список використаних джерел:

1. Управління проектами в туризмі. Житомирська політехніка. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=224644> (Описує загальні принципи управління, включаючи планування та контроль, застосовні до бюджетування).
2. Інформаційні технології у туризмі: теоретичні та практичні аспекти. [Наукова стаття]. CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsiyni-tehnologiyi-u-turizmi-teoretichni-ta-praktichni-aspekti> (Обґрунтовує актуальність застосування ІТ для оптимізації витрат та підвищення продуктивності праці, що є частиною оптимізації операційних витрат).
3. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Випуск 12, 2022. [Наукове видання]. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/download/248/243> (Містить інформацію про сучасні технології моделювання фінансових структур та бюджетного управління, зокрема у МСП сфери туризму).
4. Маркетинг в туризмі. [Навчально-методичний посібник]. Запоріжжя. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0059798.pdf> (Описує маркетингові аспекти та методи сегментації, які впливають на структуру рекламних витрат і їхню оптимізацію).

Сорока Р. С.

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи
Національний лісотехнічний університет України
м. Львів, Україна*

ЧИННИКИ, ЩО СТРИМУЮТЬ БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Готельно-ресторанний бізнес в Україні характеризується значною вразливістю до зовнішніх і внутрішніх економічних ризиків, що зумовлює обмежений інтерес до нього з боку банківських установ.

Банківське кредитування закладів готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) в Україні зазнає уповільнення не лише під впливом об'єктивних макроекономічних умов, а й унаслідок наявності специфічних бар'єрів, що виникають як у межах банківської системи, так і на рівні самих підприємств галузі. Проведене узагальнення чинників, що стримують розвиток банківського