

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-282>

УДК 640.4(045):005.21

ДЕКОМПОЗИЦІЙНА МОДЕЛЬ ЗМЕНШЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

DECOMPOSITION MODEL OF OPERATING COST REDUCTION AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Поплавський Едуард Володимирович

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Київський університет культури»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6734-1826>

Осадчук Юрій Сергійович

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Київський університет культури»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3870-9603>

Poplavskyi Eduard, Osadchuk Yurii

Private Higher Educational Institution «Kyiv University of Culture»

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу через призму зменшення операційних витрат в контексті сталого розвитку. Розроблено декомпозиційну модель, яка передбачає виокремлення трьох складових (виробничої, адміністративно-збутової та інвестиційно-інноваційної) та відповідних індикаторів резервного (без інвестицій) і прогресивного (з інвестиціями) розвитку ресурсних потенціалів. Визначено механізм впливу запропонованої моделі на конкурентоспроможність через ціновий канал (зниження собівартості → гнучкість цін або зростання прибутку) та неціновий канал (реінвестування економії в якість, інновації, екологічність). Представлено шестіетапний алгоритм практичної реалізації моделі, який базується на існуючих стандартах бухгалтерського обліку та не потребує суттєвих додаткових витрат. Отримані результати можуть бути використані керівниками підприємств готельно-ресторанного бізнесу для обґрунтування стратегічних рішень стосовно підвищення конкурентоспроможності в умовах обмеженості ресурсів та посилення вимог до сталого розвитку.

Ключові слова: декомпозиційна модель, операційні витрати, стратегічне управління, конкурентоспроможність, готельно-ресторанний бізнес, сталий розвиток, індикатори витрат, ціновий та неціновий канали впливу.

The article substantiates the theoretical and methodological foundations of strategic management of competitiveness of hotel and restaurant enterprises through the prism of operating cost reduction in the context of sustainable development. It is proved that the traditional classification of costs by economic elements is insufficient for strategic management purposes, as it does not allow identifying reserves at the level of individual business processes. A decomposition model is developed, which involves the identification of three functional components: production, administrative-marketing, and investment-innovation activities. For each component, a system of indicators of reserve development (without capital investments) is defined – in particular, the capacity utilization rate, level of downtime, percentage of waste, and staff turnover rate. Indicators of progressive development requiring investments are also proposed: share of investments in innovation, renewal rate of fixed assets, level of business process automation, and training costs per employee. The mechanism of the model's impact on competitiveness



is substantiated through two channels: price channel (cost reduction → pricing flexibility or profit growth) and non-price channel (reinvestment of savings into quality, environmental friendliness, certification, and brand). A six-stage algorithm for practical implementation of the model is presented, covering data collection, cost regrouping, indicator calculation, identification of reduction points, implementation of measures, and monitoring of results. An important advantage of the model is that it is based on existing accounting standards (NP(S)A 1, P(S)A 16, IFRS) and does not require significant additional implementation costs. The proposed toolkit allows managers of hotel and restaurant enterprises to substantiate strategic decisions to increase competitiveness under conditions of resource constraints and increasing requirements for sustainable development. Prospects for further research include quantitative assessment of the model's impact on specific competitiveness indicators (market share, return on investment, loyalty index) using econometric modeling and adaptation of the model for other sub-sectors of the service sector.

Keywords: decomposition model, operating costs, strategic management, competitiveness, hotel and restaurant business, sustainable development, cost indicators, price and non-price channels of influence.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації ринку, загострення конкуренції та посилення вимог до ресурсоефективності, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу набуває особливої актуальності, оскільки саме цей сектор сфери послуг є одним із найбільш динамічних, але водночас і найбільш чутливих до коливань попиту, зміни вартості ресурсів та екологічних обмежень. Практика українських підприємств готельно-ресторанного господарства свідчить, що значна частка матеріальних, енергетичних та трудових витрат у структурі собівартості послуг (яка нерідко перевищує 60–70%) поряд із високим рівнем адміністративно-збутових витрат призводить до зниження цінової конкурентоспроможності, особливо порівняно з закордонними аналогами, які активно впроваджують енергоефективні технології та системи управління якістю. Крім того, в умовах дії принципів сталого розвитку, закріплених у стратегічних документах України (Цілі сталого розвитку до 2030 р.), підприємства готельно-ресторанного бізнесу змушені одночасно забезпечувати економічне зростання, раціональне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та соціальну відповідальність перед персоналом і громадою. Проте більшість існуючих підходів до управління витратами зосереджені або на суто бухгалтерському обліку, або на короткостроковій оптимізації без урахування стратегічних цілей конкурентоспроможності та сталого розвитку. Відсутність системного інструментарію, який би дозволяв здійснювати декомпозицію операційних витрат за окремими бізнес-процесами (виробнича, адміністративно-збутова, інвестиційно-інноваційна діяльність), виявляти резерви зниження витрат без втрати якості послуг, а також оцінювати вплив таких змін на довгострокову конкурентоспроможність – створює суттєву науково-прикладну

проблему. Особливо гостро ця проблема постає в умовах нестабільного зовнішнього середовища (пандемічні обмеження, військовий стан, ланцюгові розриви постачання), коли традиційні методи ціноутворення та управління витратами стають неефективними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток концепції сталого розвитку та управління конкурентоспроможністю в сфері послуг здійснено низкою науковців, чиї роботи розширюють уявлення про механізми підвищення ефективності сервісної діяльності в умовах глобальних викликів. Зокрема, у праці О. Юдіної [17] запропоновано декомпозиційний підхід до моделювання сталого економічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, який дозволяє оцінити вплив окремих економічних факторів на зниження витрат ресурсів. О. Каролоп, Р. Загнибіда, К. Верес та Л. Лояк [5] акцентують увагу на стратегічних підходах до зменшення екологічного сліду в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі, що є важливою складовою сталого розвитку. О. Круковська [6] доводить, що конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств значною мірою залежить від впровадження сучасних підходів до управління, які дозволяють точно оцінювати ринкові позиції та визначати перспективи розвитку. Г. Ворошилова [20] обґрунтовує необхідність формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах кризових трансформацій. Крім того, у роботах С. Пилипенко [8] та Є. Бойко з колегами [2] розглянуто теоретичні аспекти формування моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства, зокрема з позиції концепції відкритої економічної системи. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, поза увагою залишається питання розробки цілісного інструментарію, який би поєднував декомпо-

зиційний аналіз операційних витрат зі стратегічним управлінням конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах сталого розвитку, що й обумовлює актуальність та своєчасність даного дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Таким чином, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням сталого розвитку, стратегічного управління та оптимізації витрат, поза увагою дослідників залишається низка важливих аспектів. По-перше, відсутній цілісний інструментарій, який би поєднував декомпозиційний аналіз операційних витрат зі стратегічним управлінням конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах сталого розвитку. По-друге, існуючі моделі управління витратами здебільшого орієнтовані на промислові підприємства та не враховують специфіки сфери послуг, зокрема одночасного виробництва та споживання послуги, високої частки живого праці та сезонності попиту. По-третє, недостатньо дослідженим залишається питання розмежування резервного та прогресивного розвитку ресурсних потенціалів підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а також відсутні чіткі індикатори, які дозволяли б оцінити вплив зниження операційних витрат на довгострокову конкурентоспроможність. Саме на вирішення цих проблем спрямоване дане дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка та обґрунтування декомпозиційної моделі зменшення операційних витрат як дієвого інструменту стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання: уточнення теоретичного взаємозв'язку між операційними витратами, конкурентними перевагами та принципами сталого розвитку; побудова структурно-логічної схеми декомпозиційної моделі з виділенням виробничої, адміністративно-збутової та інвестиційно-інноваційної складових; визначення системи індикаторів резервного і прогресивного розвитку ресурсних потенціалів для ідентифікації «точок скорочення» витрат; а також обґрунтування механізму реалізації моделі в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю, включаючи ціновий та неціновий канали впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, передбачає формування довгострокових цілей, адаптацію до змін зовнішнього середовища та ефективне використання внутрішніх ресурсів для створення стійких конкурентних переваг. Сталий розвиток соціально-економічних систем неможливий без цілеспрямованого управління їхньою конкурентоспроможністю, яка в умовах глобалізації є визначальним чинником виживання та зростання. На думку О. Раєвнєвої, стійкість підприємства забезпечується функціональним використанням виробничого потенціалу, що дозволяє підтримувати прибутковість, модернізувати матеріально-технічну базу та адаптуватися до змінних умов [10]. У контексті готельно-ресторанного бізнесу конкурентні переваги формуються як за рахунок цінових факторів (рівень витрат, ефективність використання ресурсів), так і нецінових (якість обслуговування, бренд, розташування, унікальність пропозиції). Водночас, як підкреслює В. Верба, більшість існуючих підходів до стратегічного управління розвитком підприємств зосереджені на зовнішніх чинниках, залишаючи поза увагою внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію операційних витрат [3]. Це особливо актуально для підприємств готельно-ресторанної сфери, де частка матеріальних, трудових та енергетичних витрат у структурі собівартості є значною, а будь-яке їх зниження безпосередньо впливає на цінову конкурентоспроможність [18]. Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю потребує розробки інструментарію, який би дозволяв системно аналізувати та зменшувати операційні витрати як ключовий драйвер довгострокових конкурентних переваг.

Концепція сталого розвитку, яка отримала міжнародне визнання після доповіді Комісії Брундтланд (1987) та Декларації Ріо-де-Жанейро (1992), передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності господарюючих суб'єктів. У контексті підприємств готельно-ресторанного бізнесу економічна складова сталого розвитку полягає у забезпеченні стабільного зростання прибутку, підвищенні ефективності виробничо-комерційної діяльності та раціональному використанні ресурсів. Вищою формою стійкості є стійкість опору, тобто збереження рівноваги підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що досягається,

зокрема, через зниження витрат. Зменшення операційних витрат безпосередньо впливає на всі три компоненти сталого розвитку: економічну – зростання прибутку та фондовіддачі; соціальну – можливість підвищення заробітної плати та інвестування в розвиток персоналу; екологічну – зменшення ресурсомісткості (матеріаломісткості, енергомісткості) та відходів виробництва. М. Фоміна підкреслює, що сталий економічний розвиток підприємства базується на здатності виявляти та використовувати резерви наявних ресурсів, що дозволяє скорочувати операційні витрати без зниження якості послуг [13]. Крім того, інвестиції в енергозберігаючі технології, які є одним із напрямів зменшення операційних витрат, формують синергію між економічною ефективністю та екологічною безпекою. Отже, зменшення операційних витрат виступає не самоціллю, а стратегічним інструментом досягнення цілей сталого розвитку, що дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу одночасно підвищувати конкурентоспроможність та зменшувати негативний вплив на довкілля.

Ефективне управління операційними витратами неможливе без їх науково обґрунтованої класифікації, яка дозволяє ідентифікувати джерела виникнення витрат, встановлювати каузальні зв'язки та визначати напрями оптимізації. Згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 (П(С)БО 16), операційні витрати поділяються на такі економічні елементи: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати [9]. Для цілей стратегічного управління конкурентоспроможністю недостатньо групувати витрати лише за економічними елементами – необхідна декомпозиція за функціональною та процесною ознаками, що дозволяє виділити виробничу, адміністративно-збутову та інвестиційно-інноваційну складові діяльності. В. Дерій наголошує, що детальна класифікація витрат за місцями їх виникнення та центрами відповідальності створює передумови для застосування декомпозиційного аналізу, який дозволяє оцінити внесок кожного бізнес-процесу у загальну величину операційних витрат [4]. У контексті підприємств готельно-ресторанного бізнесу особливого значення набуває розподіл витрат на змінні (матеріальні витрати, витрати на оплату праці виробничого персоналу, паливно-енергетичні ресурси) та постійні (амортизація, адміністративні витрати, оренда). Саме такий поділ

дозволяє моделювати вплив зміни обсягів реалізації послуг на собівартість та прибуток, а також виявляти резерви зниження витрат, які не потребують значних капітальних вкладень (резервний розвиток), на відміну від прогресивного розвитку, що базується на інвестиційно-інноваційних заходах [15]. Таким чином, декомпозиційний підхід до аналізу операційних витрат є необхідною передумовою розробки стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах сталого розвитку.

Для практичної реалізації декомпозиційної моделі зменшення операційних витрат необхідно визначити систему індикаторів, які дозволяють оцінити поточний рівень ефективності використання ресурсів та виявити потенційні резерви її підвищення. М. Хвесик, І. Бистряков, Л. Левковська та В. Пилипів пропонують використовувати показники ресурсомісткості (матеріаломісткість, фондомісткість, трудомісткість, енергомісткість) як базові індикатори сталого розвитку підприємств [12]. В. Куценко, В. Удовиченко та Я. Остафійчук додають до цього переліку показники продуктивності праці, фондовіддачі та оборотності оборотних коштів, які характеризують динамічні аспекти економічного зростання [7]. На думку О. Юдіної та Т. Климової, важливим є розмежування індикаторів резервного розвитку (коефіцієнт використання виробничої потужності, рівень внутрішньозмінних простоїв, відсоток відходів та втрат) та індикаторів прогресивного розвитку (частка інвестицій в інновації, оновлення основних фондів, впровадження енергозберігаючих технологій) [16]. Резервний розвиток передбачає виявлення та використання наявних резервів без додаткових капітальних вкладень – наприклад, оптимізацію графіків роботи персоналу, скорочення втрат робочого часу, зменшення запасів сировини на складі, усунення дублювання функцій в адміністративних та збутових процесах. Натомість прогресивний розвиток пов'язаний із цілеспрямованими інвестиціями в модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження інформаційних технологій, автоматизацію бізнес-процесів, навчання персоналу – тобто тими заходами, які забезпечують якісний стрибок у зниженні операційних витрат, але потребують інвестиційно-інноваційної активності [15]. Поєднання резервного та прогресивного підходів, що фіксується відповідними індикаторами, створює основу для ідентифікації «точок скорочення»

витрат у кожному конкретному бізнес-процесі підприємства готельно-ресторанного бізнесу та дозволяє сформувавши цілісну стратегію управління конкурентоспроможністю в умовах сталого розвитку.

Запропонована декомпозиційна модель зменшення операційних витрат базується на виділенні трьох функціональних складових діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, кожна з яких має власну структуру витрат та специфічні драйвери оптимізації: виробнича (операційна) діяльність, адміністративно-збутова діяльність та інвестиційно-інноваційна діяльність [10]. Виробнича діяльність охоплює безпосереднє надання готельних та ресторанных послуг і супроводжується такими елементами операційних витрат, як матеріальні витрати (сировина, продукти, енергоносії), витрати на оплату праці основного персоналу (кухарі, офіціанти, покоївки, адміністратори), амортизація кухонного та готельного обладнання, меблів, техніки [9; 18]. Адміністративно-збутова діяльність включає управління підприємством (зарплата менеджменту, канцелярські, юридичні, консалтингові послуги, утримання офісу) та витрати на просування послуг (реклама, маркетинг, участь у виставках, комісійні агентам, доставка) [1; 4]. Інвестиційно-інноваційна діяльність, на відміну від попередніх, не формує поточних операційних витрат, але визначає можливості для прогресивного зниження витрат у майбутньому через капітальні вкладення в нове обладнання, програмне забезпечення, патенти, ліцензії, навчання персоналу [15; 19]. Така декомпозиція дозволяє перейти від агрегованих показників витрат до конкретних бізнес-процесів, що є необхідною умовою для ідентифікації «точок скорочення» витрат та оцінки потенційного впливу їх оптимізації на конкурентоспроможність підприємства.

Для практичного застосування декомпозиційної моделі необхідно визначити систему індикаторів, які дозволяють оцінити рівень використання ресурсів та виявити резерви їх економії. До індикаторів резервного розвитку (тобто таких, що не потребують додаткових капітальних вкладень) належать: коефіцієнт використання виробничої потужності (завантаження номерного фонду та посадкових місць), рівень внутрішньозмінних простоїв обладнання, відсоток харчових відходів та витрат при приготуванні страв, коефіцієнт плинності персоналу (що впливає на витрати на найм та навчання), частка адміністративних витрат у загальних операційних витратах

[7; 12; 16]. Ці індикатори дозволяють виявити внутрішні резерви без інвестицій – наприклад, оптимізація графіків роботи персоналу, зменшення запасів сировини на складі, усунення дублювання функцій в адміністративних процесах, скорочення витрат робочого часу [10]. Індикатори прогресивного розвитку пов'язані з інвестиційно-інноваційною активністю: частка інвестицій в інновації в загальному обсязі капітальних вкладень, коефіцієнт оновлення основних фондів, питома вага енергозберігаючих технологій, рівень автоматизації бізнес-процесів (CRM-системи, програми управління рестораном, онлайн-бронювання), витрати на підвищення кваліфікації персоналу в розрахунку на одного працівника [13; 15; 19;]. Саме поєднання резервного та прогресивного підходів дозволяє сформувати збалансовану стратегію зниження операційних витрат, де короткострокові заходи (резервний розвиток) фінансують довгострокові інвестиції (прогресивний розвиток), створюючи синергетичний ефект для підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація запропонованої декомпозиційної моделі в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю передбачає дію двох основних каналів впливу – цінового та нецінового. Ціновий канал полягає в тому, що зниження операційних витрат (особливо матеріальних, енергетичних та трудових) прямо зменшує собівартість послуг, що дозволяє підприємству або знизити ціни для кінцевого споживача (підвищуючи цінову конкурентоспроможність), або збільшити норму прибутку при незмінних цінах (створюючи фінансовий ресурс для подальшого розвитку) [14; 18]. Як зазначає В. Верба, стратегія лідерства за витратами (cost leadership) є однією з базових конкурентних стратегій, і її успішна реалізація вимагає саме детального декомпозиційного аналізу витрат на рівні окремих бізнес-процесів [3]. Неціновий канал реалізується через реінвестування вивільнених коштів у підвищення якості послуг – наприклад, закупівля більш якісної сировини, оновлення інтер'єру, додаткове навчання персоналу, впровадження програм лояльності, сертифікація за міжнародними стандартами (ISO, HACCP) [15; 19]. Окрім того, зменшення витрат на енергоносії та матеріали має прямий екологічний ефект (зменшення вуглецевого сліду, відходів), що в сучасних умовах стає важливим чинником репутаційної конкурентоспроможності, особливо для підприємств, що орієнтуються



Рис. 1. Структурно-логічна схема декомпозиційної моделі зменшення операційних витрат

Джерело: сформовано авторами

на іноземних туристів та міжнародні мережі [12]. Таким чином, запропонований механізм забезпечує інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей сталого розвитку в

єдиний стратегічний контур управління конкурентоспроможністю.

Практичне застосування розробленої декомпозиційної моделі передбачає послі-

довне виконання наступних етапів: 1) збір та агрегування даних про операційні витрати підприємства за економічними елементами (матеріальні витрати, оплата праці, амортизація, інші витрати) відповідно до форми звітності №2 «Звіт про фінансові результати»; 2) перегрупування цих витрат за функціонально-процесною ознакою – виділення виробничої, адміністративно-збутової та інвестиційно-інноваційної складових, що може здійснюватися на основі первинних облікових документів та калькуляцій; 3) розрахунок індикаторів резервного та прогресивного розвитку для кожної складової – наприклад, матеріаломісткість та енергомісткість послуг, продуктивність праці, фондівіддача, частка адміністративних витрат у чистому доході; 4) ідентифікація «точок скорочення» витрат – тих бізнес-процесів, де індикатори свідчать про наявність резервів (високі питомі витрати, низька продуктивність, значні втрати ресурсів); 5) розробка та впровадження заходів зі зниження витрат з розподілом на резервні (без інвестицій) та прогресивні (з інвестиціями); 6) моніторинг ефективності впроваджених заходів шляхом повторного розрахунку індикаторів та оцінки зміни конкурентних позицій підприємства (цінова гнучкість, рентабельність, частка ринку, задоволеність клієнтів). Важливою особливістю запропонованого підходу є те, що він не вимагає кардинальної зміни системи бухгалтерського обліку, а базується на існуючих стандартах (НП(С)БО 1, П(С)БО 16, МСФЗ) та може бути реалізований силами планово-економічного відділу підприємства без залучення зовнішніх консультантів. Отже, декомпозиційна модель зменшення операційних витрат є доступним та ефективним інструментом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах сталого розвитку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретико-методологічних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах сталого розвитку встановлено, що операційні витрати виступають не лише об'єктом обліку та аналізу, але й вагомим стратегічним ресурсом, цілеспрямоване управління яким дозволяє формувати довго-

строкові конкурентні переваги як за ціновими, так і за неціновими параметрами. Доведено, що існуючі підходи до класифікації витрат (за економічними елементами, статтями калькуляції) є недостатніми для цілей стратегічного управління, оскільки вони не дозволяють ідентифікувати резерви зниження витрат на рівні окремих бізнес-процесів та розмежувати резервний (без інвестицій) і прогресивний (з інвестиціями) розвиток ресурсних потенціалів. Запропонована у статті декомпозиційна модель, яка базується на виділенні виробничої, адміністративно-збутової та інвестиційно-інноваційної складових діяльності, а також системі відповідних індикаторів (коефіцієнт використання потужності, рівень простой, відсоток відходів, частка інвестицій в інновації, коефіцієнт оновлення основних фондів тощо), створює науково обґрунтований інструментарій для виявлення «точок скорочення» витрат та оцінки потенційного впливу таких змін на конкурентоспроможність підприємства.

Практичне значення розробленої моделі полягає в тому, що вона інтегрує ціновий та неціновий канали впливу на конкурентоспроможність: зниження операційних витрат через резервні заходи (оптимізація графіків роботи, зменшення втрат, усунення дублювання функцій) дозволяє або знизити ціни, або збільшити прибуток, а вивільнені кошти, спрямовані на інвестиційно-інноваційну діяльність (модернізація обладнання, автоматизація, навчання персоналу), забезпечують довгострокове підвищення якості послуг, екологічності та репутації. Механізм реалізації моделі передбачає шість послідовних етапів (збір даних, перегрупування витрат, розрахунок індикаторів, ідентифікація резервів, впровадження заходів, моніторинг) та може бути впроваджений на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу без суттєвих змін існуючої системи бухгалтерського обліку. Перспективи подальших досліджень вбачаються у кількісній оцінці впливу запропонованої моделі на конкретні показники конкурентоспроможності (частка ринку, індекс споживчої лояльності, рентабельність інвестицій) з використанням економетричного моделювання, а також у адаптації моделі для інших підгалузей сфери послуг (туризм, оздоровлення, побутові послуги).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Біла О. Г., Боднарюк І. Л., Мединська Т. В. Управління витратами підприємства: теорія та практика: монографія. Львів: Вид-во ЛКА. 2012. 200 с.
2. Бойко Є., Дяченко Ю., Яковенко В. Стратегічне управління сталим розвитком підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2025. Вип. 63. С. 54–61.
3. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення і функціонування. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. Київ: Книжкове вид-во НАУ. 2009. Вип. 1-2. С. 404–411.
4. Дерій В. А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка». 2009. 272 с.
5. Каролоп О., Загнибіда Р., Верес К., & Лояк Л. Сталий розвиток у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 1 (15). С. 92–97.
6. Круковська О. Формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства через ефективний менеджмент. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5990/5926> (дата звернення: 01.05.2026)
7. Куценко В. І., Удовиченко В. П., Остафійчук Я. В. та ін. Суспільний вектор сталого розвитку (питання теорії та практики): монографія; за наук. ред. В. І. Куценко. Чернігів: Видавець Лозовий В. М. 2013. 336 с.
8. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33> (дата звернення: 01.05.2026)
9. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» (П(С)БО 16) від 31 грудня 1999 року № 318 (з доповненнями та змінами). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 01.05.2026)
10. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2006. 496 с.
11. Ресурсономіка: теоретичні та практичні аспекти / Андрушків Б. М., Вовк І. П., Вовк Ю. Я. та ін. Тернопіль: Терно-граф, 2012. 456 с.
12. Сталий розвиток: світоглядна ідеологія майбутнього: монографія / [Хвесик М.А., Бистряков І.К., Левковська Л.В., Пилипів В.В.]; за ред. акад. НААН України М.А. Хвесика. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. 465 с.
13. Фоміна М. В. Проблеми сталого економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія. ДонНУЕТ ім. М.Туган-Барановського. Донецьк: ДонНУЕТ. 2010. 359 с.
14. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія. Ч. 1. 2-ге вид. Х. : ІНЖЕК. 2007. 368 с.
15. Юдіна О. І. Особливості організації інноваційної діяльності у сфері ресурсозбереження: монографія. Тернопіль: ТзОВ «Терно-граф». 2013. 256 с.
16. Юдіна О. І., Климова Т. В. Критичний аналіз поняття «сталий економічний розвиток підприємства». *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7338> (дата звернення: 01.05.2026)
17. Юдіна О. І. Моделювання сталого економічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі декомпозиційного аналізу. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 162-167.
18. Яровенко Т. С., Юдіна О. І. Сучасні підходи щодо класифікації витрат підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2019. № 146. С. 149–160.
19. Hilorme T., Honchar O., Zamazii O., Korolenko R., Judina O. Formation of risk mitigating strategies for the implementation of projects of energy saving technologies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Issue 3. P. 364–371.
20. Voroshylova H. Formation and implementation of the strategy for strengthening the competitiveness of the restaurant business entity. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2024. Т. 7. № 2. С. 196–206.

REFERENCES:

1. Andrushkiv, B. M., Vovk, I. P., Vovk, Yu. Ya. et al. (2012) Resursonomika: teoretychni ta praktychni aspekty [Resource economics: theoretical and practical aspects]. Ternopil: Terno-hraf. 456 p. (in Ukrainian)
2. Bila, O. H., Bodnariuk, I. L., Medynska, T. V. (2012) Upravlinnia vytratamy pidpriemstva: teoriia ta praktyka [Enterprise cost management: theory and practice]. Lviv: Vyd-vo LKA. 200 p. (in Ukrainian)

3. Boiko, Ye., Diachenko, Yu., Yakovenko, V. (2025) Stratehichne upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva [Strategic management of sustainable enterprise development]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, (63), 54–61. (in Ukrainian)
4. Verba, V. A. (2009) Pidsystema upravlinnia rozvytkom na pidpriemstvi: kontseptualni zasady stvorennia i funktsionuvannia [The subsystem of development management at the enterprise: conceptual principles of creation and functioning]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiologhiia, pravo)*, (1-2), 404–411. (in Ukrainian)
5. Derii, V. A. (2009) Vytraty i dokhody pidpriemstv u systemi obliku ta kontroliu [Costs and incomes of enterprises in the accounting and control system]. Ternopil: TNEU, «Ekonomiczna dumka». 272 p. (in Ukrainian)
6. Karolop, O., Zagnybida, R., Veres, K., Loyak, L. (2025) Stalyi rozvytok u hotelno-restorannomu ta turystychnomu biznesi: stratehichni pidkhody do zmenshennia ekolohichnoho slidu [Sustainable development in the hotel, restaurant and tourism business: strategic approaches to reducing the ecological footprint]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*, (15), 92–97. (in Ukrainian)
7. Krukovska, O. (2025) Formuvannia konkurentospromozhnosti hotelno-restorannoho pidpriemstva cherez efektyvnyi menedzhment [Formation of competitiveness of a hotel and restaurant enterprise through effective management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (74). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5990/5926> (in Ukrainian)
8. Kutsenko, V. I., Udovychenko, V. P., Ostafiichuk, Ya. V. et al. (2013) Susplnyi vektor staloho rozvytku (pytannia teorii ta praktyky) [The social vector of sustainable development (issues of theory and practice)]. Chernihiv: Vydavets Lozvyvy V. M. 336 p. (in Ukrainian)
9. Pylypenko, S. (2020) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh kontseptsii staloho rozvytku [Strategic management of an enterprise based on the concept of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (21). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33> (in Ukrainian)
10. Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 16 «Vytraty» (P(S)BO 16) [Accounting Regulation (Standard) 16 “Costs”]. (1999) № 318. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (in Ukrainian)
11. Raievnjeva, O. V. (2006) Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv: VD «INZhEK». 496 p. (in Ukrainian)
12. Fomina, M. V. (2010) Problemy staloho ekonomichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii [Problems of sustainable economic development in the context of globalization]. Donetsk: DonNUET im. M. Tuhan-Baranovskoho. 359 p. (in Ukrainian)
13. Khvesyuk, M. A., Bystriakov, I. K., Levkovska, L. V., Pylypiv, V. V. (2012) Stalyi rozvytok: svitohliadna ideolohiia maibutnoho [Sustainable development: the ideological worldview of the future]. Kyiv: Derzhavna ustanova «Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannia ta staloho rozvytku NAN Ukrainy». 465 p. (in Ukrainian)
14. Cherep, A. V. (2007) Upravlinnia vytratamy subiektiv hospodariuvannia [Cost management of economic entities]. Part 1. 2nd ed. Kharkiv: INZhEK. 368 p. (in Ukrainian)
15. Yudina, O. I. (2013) Osoblyvosti orhanizatsii innovatsiinoi diialnosti u sferi resursozberezhennia [Peculiarities of organization of innovation activity in the field of resource saving]. Ternopil: TzOV «Terno-hraf». 256 p. (in Ukrainian)
16. Yudina, O. I. (2022) Modeliuvannia staloho ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu na osnovi dekompozytsiinoho analizu [Modeling of sustainable economic development of hotel and restaurant business enterprises based on decomposition analysis]. *Ekonomicnyi prostir*, (181), 162–167. (in Ukrainian)
17. Yudina, O. I., Klymova, T. V. (2018) Krytychnyi analiz poniattia «stalyi ekonomichnyi rozvytok pidpriemstva» [Critical analysis of the concept of “sustainable economic development of an enterprise”]. *Efektivna ekonomika*, (8). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7338> (in Ukrainian)
18. Yarovenko, T. S., Yudina, O. I. (2019) Suchasni pidkhody shchodo klasyfikatsii vytrat pidpriemstv hotelno-restorannoho gospodarstva [Modern approaches to classification of costs of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomicnyi prostir*, (146), 149–160. (in Ukrainian)
19. Hilorme, T., Honchar, O., Zamazii, O., Korolenko, R., Judina, O. (2019) Formation of risk mitigating strategies for the implementation of projects of energy saving technologies. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 364–371.
20. Voroshylova, H. (2024) Formation and implementation of the strategy for strengthening the competitiveness of the restaurant business entity. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*, 7(2), 196–206.

Дата надходження статті: 24.04.2026

Дата прийняття статті: 19.05.2026

Дата публікації статті: 28.05.2026