

## ШЛЯХИ СКОРОЧЕННЯ ВИТРАТ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

Волковська Я.В.

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

Досліджено сутність скорочення витрат. Виділено основні витрати підприємств готельно-ресторанного комплексу. Запропоновано напрямки скорочення витрат підприємств готельно-ресторанного комплексу. Зазначено ризики реалізації заходів щодо скорочення витрат на підприємствах. Зроблено висновок щодо необхідності мінімізації витрат з врахуванням оптимального використання обмежених ресурсів.

**Ключові слова:** витрати, скорочення витрат, підприємства готельно-ресторанного комплексу, ризик, заходи.

**Постановка проблеми.** На сьогодні в умовах постійної конкуренції стає необхідним постійна оптимізація процесів та збільшення рентабельності. Це можна досягти за рахунок зменшення витрат, проте мінімізація витрат не повинна впливати на якість продукції робіт послуг. При цьому при формулюванні заходів щодо зниження витрат необхідно враховувати специфіку діяльності. Підприємства готельно-ресторанного комплексу є частиною індустрії гостинності і мають свої особливості діяльності. Тому необхідно детально вивчити напрямки скорочення витрат на таких підприємствах, що підтверджує актуальність цього дослідження.

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

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не дивлячись на заслуги цих науковців, слід відзначити, що недостатньо вивченим є проблема зниження витрат підприємств готельно-ресторанного комплексу, що збільшує актуальність цього дослідження.

**Мета статті.** Головною метою роботи є формулювання заходів щодо скорочення різних витрат на підприємствах готельно-ресторанного комплексу.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із способів збільшення прибутковості підприємств є скорочення витрат, проте не можна просто зменшити витрати чи перестати використовувати той чи інший ресурс, адже це може погано відбитися на кінцевих результатах. Отже, в першу чергу треба визначитись, що саме будемо оптимізувати. Є можливість скоротити певні витрати чи зміни умови якогось процесу, операції, чи і те, і інше. Для скорочення витрат повинен бути перелік всіх витрат, зокрема, калькуляції основних послуг. У кожного підприємства виникають різні витрати, проте для всіх готельно-ресторанних комплексів можна виділити схожі, крім того, можна сказати, що більшість таких витрат формуються майже на всіх підприємствах. Таким чином, автором узагальнено основні витрати, що виникають на підприємствах готельно-ресторанного комплексу, шляхи їх зниження та ризики здійснення такого заходу (табл. 1). Слід зазначити, що це не остаточний перелік рекомендацій щодо оптимізації витрат, можливі модифікації та доповне-

ння, також є витрати, які не уникнути, та вони мають фіксований розмір (наприклад, витрати на ліцензії), тому до таблиці їх не включено. Крім того, у готельно-ресторанних комплексах є багато додаткових витрат, що виникають внаслідок запитів клієнтів, зазвичай такі витрати пов'язані із використанням послуг сторонніх організацій, тому рекомендацією щодо їх зменшення стає пошук альтернативних контрагентів, внаслідок чого такі витрати до таблиці також не додано.

Як можна побачити з табл. 1, окремі витрати (матеріальні, на оплату праці тощо) стосуються всіх підприємств, тому такі заходи можуть розглядати не тільки готельно-ресторанні комплекси, але і суб'єкти господарювання інших галузей. Тобто ці заходи є універсальними, що збільшує їх цінність.

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

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, можна зробити висновок, що існує багато напрямків скорочення витрат, що представляє собою не тільки їх мінімізацію, але і оптимальне використання обмежених ресурсів. Тому стає необхідним запропонування конкретних заходів щодо зниження витрат з врахуванням ризиків щодо їх реалізації. Це дозволить не тільки збільшити прибуток підприємства, але і оптимізувати його діяльність, тобто збільшити конкурентні переваги та стабільність на ринку. Сформовані шляхи скорочення витрат можуть використовуватися

не тільки на підприємствах готельно-ресторанного комплексу, але і в інших галузях, що показує їх універсальність та цінність. Також при управлінні витратами важливим є врахування ризиків реалізації заходів щодо скорочення витрат для попередження погіршення умов діяльності та кінцевих результатів, адже метою є еко-

номія ресурсів без негативних наслідків, а не збільшення прибутків будь-якою ціною, тому ця тематика потребує подальших досліджень.

Напрямами подальших досліджень є побудова моделі оптимізації витрат в системі управління витратами на підприємствах готельно-ресторанного комплексу.

Таблиця 1

### Напрямки скорочення витрат на підприємствах готельно-ресторанного комплексу

| № з/п | Види витрат             | Заходи для скорочення витрат                                                                                                                                                                                                                     | Ризики реалізації заходів                                                                                                                       |
|-------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Матеріальні витрати     | <i>Пошук нових постачальників, зокрема, намагатись придбавати не у посередників, а у виробника</i>                                                                                                                                               | <i>Погіршення якості та умов поставок, низька відповідальність постачальників</i>                                                               |
|       |                         | Аналіз логістичних каналів для встановлення поточного стану запасів та можливостей щодо їх скорочення, наприклад, за рахунок скорочення складів чи часткового їх об'єднання                                                                      | Погіршення чи порушення умов зберігання запасів                                                                                                 |
|       |                         | Скорочення ланковості товаропросування і відстані перевезень, застосування системи «just in time», що дозволить зменшити кількість запасів, звільнити складські приміщення, які можна буде використовувати в інших напрямках чи здавати в оренду | Ризик залежності від поставок «точно у строк», якщо приміщення здавати в оренду, то нові орендарі можуть заважати постачальникам та працівникам |
|       |                         | Автоматизація та модернізація обладнання                                                                                                                                                                                                         | Ризик не окупності проекту капіталовкладень, небажання працівників освоювати техніку та працювати на новому обладнанні                          |
|       |                         | <i>Застосування нових видів сировини та матеріалів</i>                                                                                                                                                                                           | <i>Погіршення якості послуг</i>                                                                                                                 |
|       |                         | <i>Перегляд доцільності використання окремих матеріалів</i>                                                                                                                                                                                      | <i>Погіршення якості послуг, зменшення привабливості для клієнтів</i>                                                                           |
| 2.    | Витрати на оплату праці | <i>Зменшення та запобігання браку, використання відходів</i>                                                                                                                                                                                     | <i>Погіршення якості послуг через використання відходів там, де необхідно використовувати нові матеріали (сировину)</i>                         |
|       |                         | Підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації процесів, застосування ефективної техніки та/чи нових розробок, зміни або модернізації обладнання                                                                                       | Скорочення штату, що завжди негативно відображається на мікрокліматі закладу                                                                    |
|       |                         | <i>Посилення контролю співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати</i>                                                                                                                                               | <i>Ризик незадоволення працівників оплатою праці</i>                                                                                            |
|       |                         | <i>Скорочення управлінського штату (унікнення ситуації «на одного робітника два керівника»)</i>                                                                                                                                                  | <i>Зниження контролю та регулювання процесів</i>                                                                                                |
|       |                         | <i>При наявності вакантних посад запропоновувати штатним працівникам на умовах суміщення професій за окрему доплату виконувати додаткову роботу</i>                                                                                              | <i>Ризик того, що працівники почнуть гірше виконувати свою основну роботу</i>                                                                   |
| 3.    | Транспортні витрати     | <i>Нарахування заробітної плати частково відповідно до окладу, частково у вигляді відсотка від реалізації чи премії за досягнення певних результатів</i>                                                                                         | <i>Ризик того, що працівники почнуть діяти не в інтересах підприємства, а на отримання бонусів</i>                                              |
|       |                         | <i>Розрахунок оптимальних розмірів замовлень</i>                                                                                                                                                                                                 | <i>Ризик неврахування псування продуктів</i>                                                                                                    |
|       |                         | <i>Вибір місцевих постачальників</i>                                                                                                                                                                                                             | <i>Погіршення якості та умов поставок, низька відповідальність постачальників</i>                                                               |
|       |                         | Використання послуг спеціальних служб з проектування ланцюгів і каналів доставки, зокрема з перевірки транспорту, моделювання дистрибутивної мережі, зменшення порожніх міст, покращення маршрутизації та часу доставки                          | Ризик того, що доцільного та економічно вигідного служби не запропонують, що призведе до виникнення неефективних неповоротних витрат            |

Продовження таблиці 1

|     |                                                                                                      |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.  | Витрати, пов'язані з експлуатацією та утриманням матеріально-технічної бази                          | Скорочення кількості невстановленого обладнання, недопущення його простоїв                                                    | Ризик того, що зайве використання обладнання для уникнення простоїв призведе до виникнення додаткових витрат; ризик того, що при списанні (продажу) обладнання рідко буде виникати необхідність його використання |
|     |                                                                                                      | Запобігання проведення ремонтних робіт, зменшення їх кількості                                                                | Погіршення матеріально-технічної бази                                                                                                                                                                             |
|     |                                                                                                      | Вибір більш дешевого дизайну, підтримка інтер'єру у випадку псування наявних цінностей                                        | Зменшення привабливості закладу                                                                                                                                                                                   |
|     |                                                                                                      | Здавання в оренду законсервованих приміщень                                                                                   | Ризик того, що нові орендарі можуть заважати постійним та працівникам                                                                                                                                             |
| 5.  | Адміністративні витрати                                                                              | Контроль доцільності відряджень                                                                                               | Ризик того, що внаслідок не затвердження відряджень призведе до втрати майбутніх вигод                                                                                                                            |
|     |                                                                                                      | Контроль за виникненням трансакційних витрат, їх окремий облік                                                                | Окремий облік потребує додаткових витрат в організації бухгалтерського обслуговування                                                                                                                             |
|     |                                                                                                      | Перегляд доцільності бізнес-операцій, пов'язаних з управлінням                                                                | Зменшення контролю бізнес-процесів                                                                                                                                                                                |
|     |                                                                                                      | Вибір іншого банку з більш дешевшим обслуговуванням                                                                           | Погіршення умов розрахунково-касового обслуговування, зменшення послуг, що надає цей банк                                                                                                                         |
|     |                                                                                                      | Вибір альтернативних програм з ведення бухгалтерського обліку, формування та відправки звітності                              | Погіршення умов та якості ведення бухгалтерського обліку                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                      | Переведення окремих процесів на аутсорсинг                                                                                    | Погіршення контролю, ведення обліку тощо, незацікавленість у розвитку діяльності                                                                                                                                  |
| 6.  | Витрати на збут                                                                                      | Перегляд доцільності всіх видів реклам                                                                                        | Зменшення реклами може призвести до зниження популярності закладу                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                      | Перегляд доцільності проведення всіх маркетингових досліджень                                                                 | Ризик відсутності необхідної інформації для управління                                                                                                                                                            |
|     |                                                                                                      | Вибір більш дешевших варіантів упаковки продукції, товарів                                                                    | Зменшення привабливості закладу                                                                                                                                                                                   |
|     |                                                                                                      | Зменшення витрат на рекламу за рахунок реєстрації в Інтернет Системах Бронювання, наприклад, booking.com, letsbar.com.ua тощо | Зменшення ефективності маркетингових дій                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                      | Переведення окремих процесів на аутсорсинг                                                                                    | Незацікавленість у розвитку діяльності, неврахування особливостей діяльності закладу                                                                                                                              |
| 7.  | Витрати на ресурсозабезпечення                                                                       | Встановлення лічильників                                                                                                      | Додаткові витрати на придбання та встановлення лічильників                                                                                                                                                        |
|     |                                                                                                      | Зменшення обсягів використання води, електроенергії, опалення тощо                                                            | Погіршення умов праці, зменшення привабливості закладу                                                                                                                                                            |
| 8.  | Витрати на підготовку до осінньо-зимового періоду                                                    | Встановлення нових вікон, що зменшують тепловтрати                                                                            | Додаткові витрати на придбання нових вікон                                                                                                                                                                        |
|     |                                                                                                      | Проведення утеплення стін                                                                                                     | Додаткові витрати на утеплення стін                                                                                                                                                                               |
| 9.  | Витрати на проведення протипожежних закладів                                                         | Пошук нових контрагентів                                                                                                      | Погіршення якості та умов наданих послуг                                                                                                                                                                          |
| 10. | Витрати на оплату послуг сторонніх організацій (телекомунікаційні, поштові, кур'єрські послуги тощо) | Пошук нових контрагентів                                                                                                      | Погіршення якості та умов наданих послуг                                                                                                                                                                          |
| 11. | Витрати на класифікацію готелю                                                                       | Наймання спеціальних організацій, що надають такі послуги                                                                     | Витрати на наймання можуть перевищувати отримані вигоди                                                                                                                                                           |
| 12. | Витрати на поліграфічні послуги                                                                      | Пошук нових контрагентів                                                                                                      | Погіршення якості та умов наданих послуг                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                      | Зменшення поліграфічної продукції, її об'єднання                                                                              | Зниження привабливості закладу                                                                                                                                                                                    |

|     |                                                              |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                          |
|-----|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13. | Витрати на проведення конференцій                            | Перегляд доцільності проведення, поділ процесів на частково самостійне виконання, частково – через аутсорсинг                                                                                                         | Ризик втрати додаткових вигод, зв'язків у бізнес-середовищі                                              |
| 14. | Витрати на організацію та підтримку дитячих кімнат           | Перегляд доцільності наявності дитячих кімнат, їх ефективності, як варіант, створення замість дитячої кімнати дитячого куточку                                                                                        | Зниження привабливості закладу                                                                           |
| 15. | Витрати на музичний фон                                      | Вибір більш дешевої альтернативи (музика з інтернету, апаратура, що в наявності, якщо «жива музика», то чи відмовитись від неї, чи вибрати більш дешевого вокаліста                                                   | Зниження привабливості закладу                                                                           |
| 16. | Витрати, що пов'язані з видаленням плям, фарбуванням         | Встановлення, що при бажанні клієнта лише попрацювати річ, то це послуги власної пральні, для видалення плям, фарб, що потребують спеціальної обробки чи засобів чистки, тощо надаються контакти відповідних закладів | Незадоволеність клієнтів щодо виконання прохання                                                         |
| 17. | Витрати на організацію та проведення лікувальних процедур    | Внесення більш дешевих та простих лікувальних процедур                                                                                                                                                                | Зниження привабливості закладу                                                                           |
| 18. | Витрати на проведення змагань (у басейні, тренажерному залі) | Проведення такої маркетингової політики, щоб учасники не тільки відвідували тренажерний зал/басейн тощо, але і проживали у готелі, харчувались у ресторані і таке інше                                                | Витрати на проведення маркетингової політики можуть зменшити ефективність заходу чи призвести до збитків |

Джерело: розроблено автором на підставі [1-5], курсивом виділено власні пропозиції

### Список літератури:

1. Ткаченко С. О. Вдосконалення системи оптимізації витрат обігу / С. О. Ткаченко // Проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С. 91-95.
2. Омельченко О. С. Напрями оптимізації витрат в системі управління / О. С. Омельченко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4901>
3. Корінько М. Д. Концептуальні основи управління витратами суб'єктів господарювання в умовах удосконалення ринкових відносин / М. Д. Корінько, Г. Б. Титаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9. – С. 126-131.
4. Стешенко О. Д. Оптимізація витрат готельного підприємства / О. Д. Стешенко, В. В. Юр'єв // Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». – 2013. – № 108. – С. 563-570.
5. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару / Л. Г. Цимбалюк, Н. П. Скригун // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 3. – С. 88-95.

**Волковская Я.В.**

Харьковский национальный экономический университет  
имени Семёна Кузнеця

### ПУТИ СОКРАЩЕНИЯ РАСХОДОВ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА

#### Аннотация

Исследована сущность сокращения расходов. Выделены основные расходы предприятий гостинично-ресторанного комплекса. Предложены направления сокращения расходов предприятий гостинично-ресторанного комплекса. Указано риски реализации мероприятий по сокращению расходов на предприятиях. Сделан вывод о необходимости минимизации расходов с учетом оптимального использования ограниченных ресурсов.

**Ключевые слова:** расходы, сокращение расходов, предприятия гостинично-ресторанного комплекса, риск, мероприятия.

**Volkovska I.V.**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## **WAYS OF CURTAILMENT OF EXPENSES ON THE EXAMPLE OF ENTERPRISES OF THE HOTEL AND RESTAURANT COMPLEX**

### **Summary**

The essence of cost reduction is investigated. The main costs at the enterprises of the hotel-restaurant complex are allocated. The measures of cost reduction at enterprises of the hotel-restaurant complex are offered. The risks of measures about cost reduction in enterprises are noted. The conclusion is made on the need to minimize costs considering the optimal use of scarce resources.

**Keywords:** costs, cost reduction, enterprises of the hotel-restaurant complex, risk, measures.