

Кучер М. М., кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного туризму та готельно-ресторанного
бізнесу
Університету митної справи та фінансів
ORCID: 0000-0002-3868-5311

Колот О. О.,
приватний підприємець, Україна
ORCID: 0009-0003-8811-890X

Разінькова М. Ю., доктор економічних наук,
доцент кафедри міжнародного туризму та готельно-ресторанного
бізнесу
Університету митної справи та фінансів
ORCID: 0000-0002-1590-7428

Сабіров О. В., кандидат технічних наук,
доцент кафедри міжнародного туризму та готельно-ресторанного
бізнесу,
Університету митної справи та фінансів
ORCID: 0000-0001-9436-0477

ВНУТРІШНЬОЕКОНОМІЧНИЙ РОЗРАХУНОК У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто аспекти організації внутрішньоекономічного розрахунку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ). Зазначено, що традиційні методи управління фінансами не забезпечують достатньої гнучкості та прозорості, які необхідні для виживання підприємств ГРБ у кризових умовах. Обґрунтовано актуальність внутрішньоекономічного розрахунку як стратегічного інструменту, що дозволяє перерозподіляти ресурси між підрозділами, контролювати витрати, формувати систему матеріальної відповідальності та стимулювати персонал. Розглянуто модель організації внутрішньоекономічного розрахунку, яка базується на використанні центрів фінансового обліку, бюджетуванні та трансфертному ціноутворенні. Вона враховує специфіку діяльності підприємств ГРБ, зокрема диверсифікацію послуг. Розглянуто алгоритм впровадження внутрішньоекономічного розрахунку на підприємствах ГРБ, що включає етапи діагностики бізнес-процесів, вибору моделі та організації системи бюджетування. Обґрунтовано роль центрів фінансового обліку (ЦФО) як базових елементів внутрішньоекономічного механізму, що дозволяють оцінювати результати діяльності окремих підрозділів. Побудовано модель економічного управління з трансфертним ціноутворенням, яка враховує специфіку виробництва проміжної продукції та послуг на підприємствах ГРБ. Сформовано рекомендації щодо матеріального стимулювання персоналу, які напряду пов'язують результати діяльності підрозділів із фінансовими показниками підприємств ГРБ. Визначено, що внутрішньогосподарський розрахунок виконує функцію фінансового контролю, а також стає основою для диверсифікації діяльності, мотивації персоналу та довгострокового розвитку сфери гостинності.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, внутрішньоекономічний механізм, внутрішньоекономічний розрахунок, модель, організація, доходи, витрати, підрозділ, центр фінансового обліку.

Kucher M. M., Kolot O. O., Razinkova M. Yu., Sabirov O. V. Intra-economic calculation in the hotel and restaurant business: strategic organizational model

The article examines the problem of organizing internal cost accounting in hotel and restaurant enterprises in Ukraine. It is noted that traditional methods of financial management do not provide sufficient flexibility and transparency, which are essential for the survival of enterprises in crisis situations. The relevance of internal cost accounting is substantiated as a strategic tool that enables the redistribution of resources among departments, cost control, the formation of a system of material responsibility, and employee motivation. A model of internal cost accounting organization is proposed, based on the use of finan-



cial responsibility centers, budgeting, and transfer pricing. This model takes into account the specifics of hotel and restaurant enterprises and modern challenges, including service diversification. An implementation algorithm for internal cost accounting in hospitality enterprises is presented, which includes stages of business process diagnostics, model selection, and the organization of a budgeting system. The role of financial responsibility centers (FRCs) is emphasized as fundamental elements of the internal mechanism, allowing for the evaluation of the performance of individual departments. A model of economic management with transfer pricing has been developed, which considers the specifics of intermediate product and service production in hospitality enterprises. Recommendations for material incentives for personnel are formulated, directly linking departmental performance with the financial indicators of the enterprise. The proposed model of internal cost accounting combines theoretical foundations with practical tools for adapting international experience. The conclusions confirm that internal cost accounting in modern conditions performs not only the function of financial control but also becomes the basis for service diversification, employee motivation, and the long-term development of the industry.

Key words: hotel and restaurant business; internal mechanism; internal cost accounting; model; organization; revenues; expenses; department; financial responsibility center.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економіки України ГРБ опинився в зоні підвищеного ризику. Підприємства ГРБ стикаються з нестабільністю попиту, високими експлуатаційними витратами, кадровими проблемами та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання внутрішньоекономічного механізму управління, який включає системи планування, обліку, контролю, мотивації та економічного регулювання. Такий механізм дозволяє підприємствам ГРБ не лише забезпечити фінансову стабільність, а й підвищити ефективність використання ресурсів, прозорість управлінських рішень та інвестиційну привабливість.

Внутрішньоекономічний розрахунок стає ключовим механізмом виживання підприємств ГРБ. Він дозволяє швидко перерозподіляти ресурси між підрозділами, адаптуватися до нових клієнтських сегментів (зокрема внутрішньо переміщених осіб), контролювати витрати на закупівлі в умовах перебоїв постачання та підтримувати фінансову стійкість навіть при падінні туристичного потоку. Внутрішньоекономічний розрахунок як інструмент управління виконує стратегічну функцію: він не лише контролює витрати та доходи підрозділів, а й забезпечує мотивацію персоналу через систему матеріального стимулювання, підвищує інвестиційну привабливість підприємств ГРБ та створює основу для диверсифікації послуг (кейтеринг, доставка, коворкінги, SPA тощо).

Підприємства ГРБ стикаються зі складнощами у взаємовідносинах між підрозділами, особливо щодо розподілу загальногосподарських витрат та визначення цін на додаткові послуги. Однією з головних причин цього є недостатня підготовка підприємств до впровадження внутрішньоекономічного розрахунку. Відсутність чіткої моделі організації внутрішньоекономічних відносин призводить до зниження ефективності управління, конфліктів між підрозділами та втрати фінансової стійкості

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питання внутрішньоекономічного регулювання у сфері ГРБ розглядається з різних аспектів. Так, О. Мілашовська, Т. Ільтьо аналізують розвиток ГРБ України в умовах пандемії COVID-19, підкреслюючи необхідність нових стратегічних рішень [1]. Л. Гончар, А. Беляк досліджують нормативно-правове регулювання діяльності підприємств ГРБ, акцентуючи увагу на правових аспектах економічного управління [2]. Ю. Нікольчук оцінює фінансову стійкість та інвестиційну привабливість підприємств ГРБ, підкреслюючи значення внутрішнього економічного регулювання [3]. І. Белова та Т. Дідоренко розглядають систему внутрішнього контролю діяльності підприємств ГРБ [4]. М. Рябенка та В. Постова запропонували механізм управління фінансовою стійкістю в закладах ГРБ [5]. Аналіз сучасних наукових праць засвідчує актуальність теми та її багатогранність. Водночас бракує робіт, які пропонують комплексну модель організації впровадження внутрішньоекономічного розрахунку з урахуванням специфіки підприємств ГРБ, їхньої фінансової структури.

Мета статті – побудова та обґрунтування моделі організації впровадження внутрішньоекономічного розрахунку у ГРБ як стратегічного інструменту забезпечення фінансової стійкості, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Методи організації внутрішньоекономічних відносин достатньо добре засвоєні керівниками багатьох підприємств ГРБ. Однак у процесі розвитку та диверсифікації діяльності закладів ГРБ мають місце не поодинокі випадки, коли виникають складнощі у взаємовідносинах з новими підрозділами, які виробляють готельний/ресторанний продукт. Особливо це торкається питання розподілу загальногосподарських витрат, визначення ціни на додаткові послуги та інше. Однією із головних причин такого стану справ є погана підготовка підприємств ГРБ до впровадження внутрішньоекономічного розрахунку. Внутрішньогосподарські економічні відносини не можуть бути зліпком зовнішніх госпрозрахункових відносин. Вирішення питання розробки механізму внутрішньогосподарського економічного регулювання не тільки складне, але і багатогранне, і багато в чому залежить від специфіки підприємства, характеру технології виробництва та структури додаткових послуг, традицій, компетентності і досвіду економічних служб підприємства, підготовленості та кваліфікації кадрів. Тому в основу побудови нового внутрішньоекономічного механізму підприємства закладається специфіка його діяльності. Вивчення

передового досвіду внутрішньофірмового планування на підприємствах [4; 5] дозволило сформулювати наступні основні умови ефективності внутрішньогосподарського механізму підприємства ГРБ.

По-перше, закладення організаційно-правової основи внутрішнього госпрозрахунку (визначення цілі та завдань впровадження внутрішньоекономічного розрахунку; чітке розмежування прав і обов'язків підрозділів підприємства ГРБ і його центрального апарату (адміністрації); створення системи внутрішньогосподарського арбітражу і претензій; віддзеркалення принципів матеріальної зацікавленості та матеріальної відповідальності тощо). До ведення адміністрації, як правило, відносяться питання стратегії розвитку, асортименту послуг, узгодження діяльності окремих підрозділів підприємства ГРБ, надання підрозділам управлінських, економічних і інших посередницьких і соціально-побутових послуг тощо. До компетенції підрозділу можуть бути віднесені питання вибору конкретної форми організації роботи, самостійне визначення напрямів ефективного використання устаткування і засобів, самостійний розподіл колективного заробітку, що залишився у розпорядженні підрозділу. Найбільше значення для стимулювання праці мають мотиви нижчих рівнів, зокрема – дохід (розмір оплати праці). Доходи працівника залежать від чинників і показників трьох рівнів: безпосередньо самого працівника (кількість і якість праці, стаж, ініціатива та ін.); підприємства, на якому він працює (фонд оплати праці, фонд споживання, обсяг виробництва, прибуток); економіки регіону, країни тощо. На розмір заробітної плати також впливає співвідношення попиту і пропозиції на ринку, рівень конкуренції тощо. Стимулююча функція заробітної платні реалізується через передачу в самостійне розпорядження структурного підрозділу змінної частини його доходу (або прибутку). Величина передавальної частини встановлюється за наслідками аналізу ряду показників, вироблених самим структурним підрозділом. Як показує досвід функціонування підприємств ГРБ, при розподілі грошових коштів враховуються показники, які суттєво впливають на ефективність праці, а саме: освітній рівень (сприяє підвищенню рівня кваліфікації робітників); стаж роботи (сприяє зниженню плинності кадрів); участь у розробці інноваційних рішень тощо. Принцип матеріальної відповідальності має бути відображений через систему економічних санкцій, реалізованих внутрішньо арбітражною комісією підприємства.

При поточній діяльності представляється найефективнішим укладення договорів між структурним підрозділом підприємства та адміністрацією, в яких відображається внутрішньогосподарське замовлення адміністрації підприємства структурному підрозділу. Вказане внутрішньогосподарське замовлення має поєднуватися з внутрішньогосподарськими потребами виконання перспективних і поточних планів соціально-економічного розвитку підприємства. До складу даного договору, як правило, включаються наступні пункти: предмет договору (об'єм і термін робіт); обов'язки сторін (вказуються конкретні обов'язки адміністрації та структурного підрозділу); відповідальність за невиконання умов договору тощо. Спроби поліпшити стан справ на підприємстві ГРБ починаються з вдосконалення його організаційної структури (ОСУ). У процесі впровадження внутрішньоекономічного розрахунку на підприємствах ГРБ найбільш доцільними видами ОСУ виступають лінійно-функціональна, матрична та дивізійна (останній вид – для мережевих готельних і ресторанних структур). Такий вибір пояснюється тим, що при їх застосуванні значна частина, а інколи й усі «штабні» функції (зокрема бухгалтерський облік, планування, фінансове управління тощо) делегуються виробничим підрозділам. Це забезпечує можливість останнім брати на себе відповідальність за розробку, виробництво та реалізацію власного продукту. У результаті управлінські ресурси вищого рівня підприємства ГРБ вивільнюються для концентрації на стратегічних завданнях, що сприяє підвищенню ефективності управління та довгостроковому його розвитку. Розробка фінансової структури підприємства ГРБ (розподіл організації по центрах фінансового обліку (ЦФО)) допомагає оцінити результати окремих підрозділів («хто і скільки заробляє, витрачає»), дозволяє реалізовувати облікову політику, призначену для ведення самого бізнесу. Саме ЦФО, а не фінансові служби, відділи, виробничі цехи є ланками, з якими пов'язано ведення обліку, призначеного реалізовувати принципи економічного управління підприємством ГРБ.

Наступним кроком в аспекті організації внутрішнього госпрозрахунку є вибір його моделі. Як правило, вибір моделі і її впровадження займають біля пів року (за наявності виробленої стратегії і при поставленому бюджетуванні підрозділів). Відповідно, завжди існує вірогідність зміни раніше вибраної моделі, наприклад, при зміні стратегії підприємства ГРБ.

Аналіз систем оцінки результатів діяльності підприємств ГРБ дозволив виділити наступні моделі внутрішньогосподарського розрахунку (рис. 1, рис. 2, рис. 3): модель економічного управління за фінансовими результатами; модель економічного управління по маржинальному доходу і витратам; модель економічного управління по маржинальному доходу і витратам з трансфертним ціноутворенням; модель економічного управління за фінансовими результатами з трансфертним ціноутворенням.

Модель економічного управління за фінансовими результатами (див. рис. 1) лежить і в основі чинної в Україні системи ціноутворення і калькуляції собівартості, коли підприємство намагається знайти повну собівартість по кожному продукту. Фінансовий результат тут рівний різниці між прямими доходами і сумою прямих і так званих загальнофірмових (непрямих) витрат, які виробляються керівництвом підприємства, а потім розподіляються між ЦФО (формула 1). Загальний фінансовий результат обчислюється по формулі.

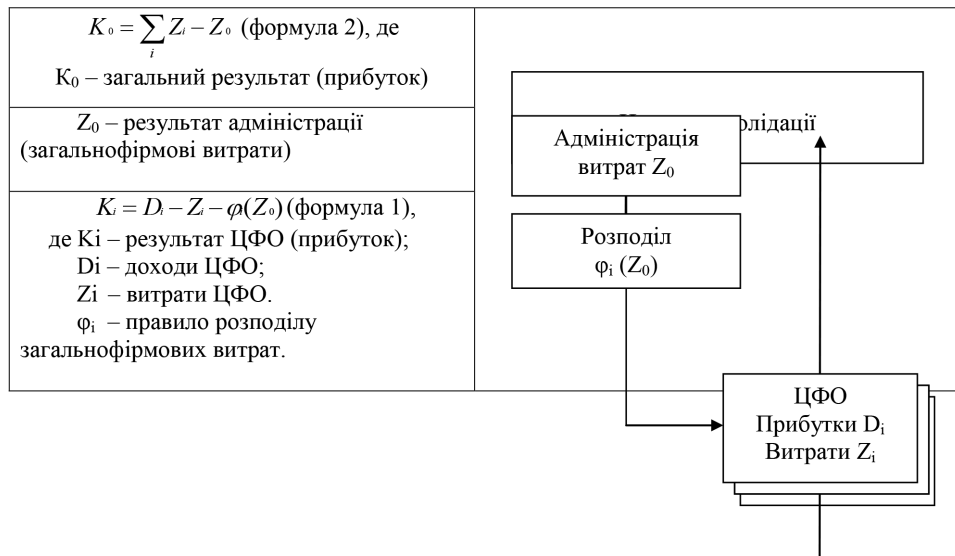


Рис. 1. Модель економічного управління за фінансовими результатами

Перед практичним застосуванням моделі внутрішньоекономічного розрахунку враховується два важливі аспекти. По-перше, відсутній універсальний алгоритм визначення повної собівартості, що зумовлює залежність результатів від облікової політики, прийнятої на підприємстві ГРБ. Це означає, що показники собівартості та, відповідно, прибутку ЦФО мають певний рівень невизначеності, до якого управлінський персонал повинен бути готовим у психологічному плані. По-друге, існують об'єктивні обмеження щодо застосування цієї моделі. Вона найбільш ефективна для незалежних ЦФО, де зв'язки між бізнес-процесами мінімальні, що дозволяє уникати взаємозаліків і забезпечує точність розрахунку прибутку кожного підрозділу. Натомість у системах із високим рівнем кооперації між підрозділами точність визначення прибутку знижується, що робить доцільним зосередження уваги лише на аналізі витрат, а не на розрахунку прибутковості окремих ЦФО. Відповідно до моделі, зображеної на рисунку 2, управлінські завдання зводяться до контролю маржинального доходу, загальнофірмових витрат, витрат окремих ЦФО та забезпечення їх покриття внаслідок діяльності підрозділів.

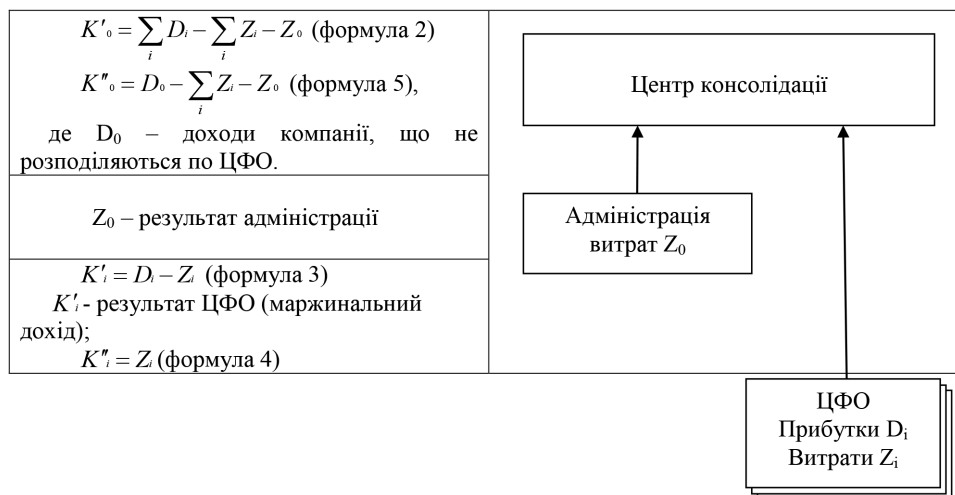


Рис. 2. Модель економічного управління по маржинальному доходу і витратам

Переваги такого підходу особливо проявляються у сфері управління виробничо-технологічними ланцюгами. Спроби перетворити окремі цехи на дивізіони стикаються з проблемою визначення доходу підрозділів, що виробляють проміжну продукцію. Для вирішення цього завдання необхідно запровадити внутрішню систему трансфертного ціноутворення, яка б об'єктивно визначала вартість напівфабрикатів. У результаті проблема розподілу загальнофірмових витрат трансформується у проблему визначення трансфертних цін, що є ще складнішим завданням.

Таким чином, керівництво підприємства має два можливих варіанти дій: або прийняти всі труднощі, пов'язані з розрахунком трансфертних цін, або відмовитися від ідеї визначення фінансових результатів

цехів-заготівельників і обмежитися аналізом виробничих витрат. Практика свідчить, що більшість керівників обирають другий шлях, оскільки він є більш реалістичним та менш ресурсовитратним.

Розглянуті моделі внутрішньоекономічного розрахунку (див. рис. 1–2) відрізняються не рівнем ефективності, а закладеними в них концептуальними підходами. Перша модель значною мірою базується на американській концепції дивізіоналізації, тоді як друга спирається на німецьку традицію детального обліку витрат. У певному сенсі друга модель близька до української планової практики, коли основним інструментом управління виступали кошториси витрат, що дозволяли оперативно визначати собівартість продукції. Вона дозволяє уникнути суперечок між керівниками ЦФО щодо методів розподілу загальнофірмових витрат.

Різновидами двох вищенаведених моделей внутрішнього госпрозрахунку є модель економічного управління за фінансовими результатами з трансфертним ціноутворенням і модель економічного управління по маржинальному прибутку і витратам з трансфертним ціноутворенням (див. рис. 3).

Принципова відмінність моделі з трансфертним ціноутворенням полягає у тому, що результат ЦФО формується з урахуванням трансфертних цін на продукти, рух яких відбувається усередині підприємства.

Важливими моментами для застосування трансфертного ціноутворення в компанії є наявність: по-перше, фінансової структури і використання бюджетування в контурі управління; по-друге, системи управлінського обліку.

Алгоритм переходу до вибраної моделі госпрозрахунку наведено на рис. 4.

Відповідно до представленого алгоритму, в першу чергу, налагоджується адміністративна модель з елементами економічного управління (див. рис. 5).

Основний акцент робиться на логістиці; здійснюється виробниче планування підрозділів; фінансовий результат розглядається по компанії в цілому, без розбиття на ЦФО. Як правило, починають зі складання простих операційних бюджетів, наприклад, з витрат на персонал і на ведення виробничої діяльності. Наступний крок пов'язується з діагностикою структури бізнес-процесів підприємства. Умовно їх можна розділити на незалежні, слабо зв'язані та сильно зв'язані між собою. У першому і другому випадку можна відразу визначити модель госпрозрахунку, в якій працюватиме підприємство.

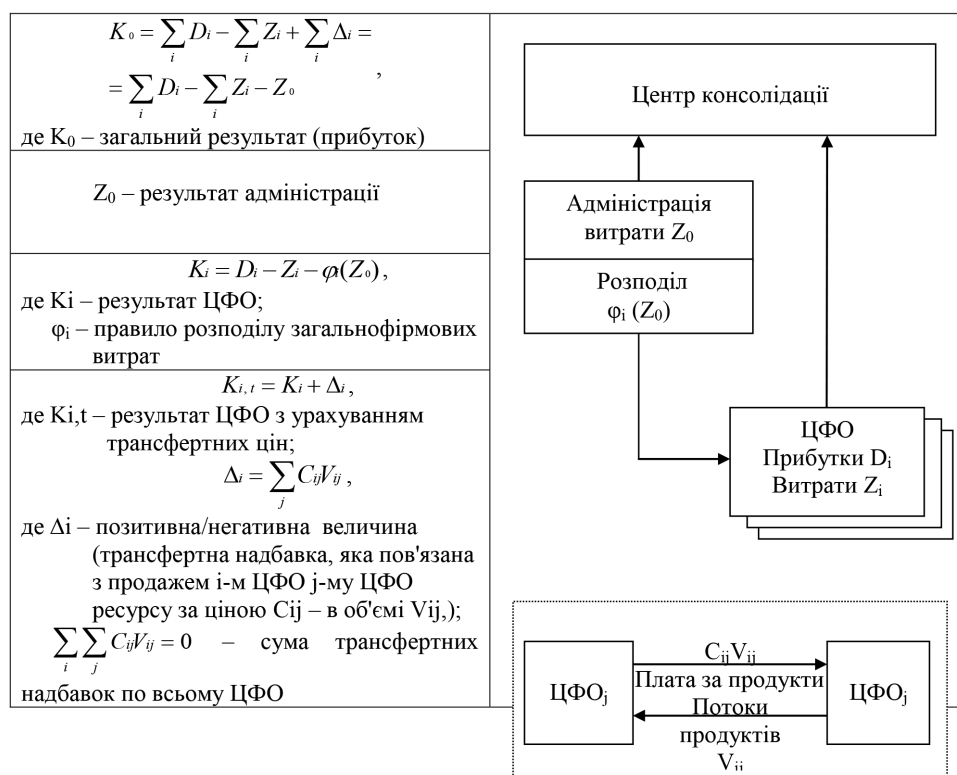


Рис. 3. Модель економічного управління за фінансовими результатами з трансфертним ціноутворенням

У випадку, коли бізнес-процеси підприємства сильно пов'язані між собою, потрібен додатковий проміжний етап – спочатку виконується розрахунок трансфертних цін або розробляється система нормування витрат, а вже потім обирається модель (між першою і другою моделями).

У кожному разі здійснюється перехід від системи операційних бюджетів до повноцінної системи бюджетування, яка давала б вихідну інформацію для оцінки результатів діяльності по наперед вибраній моделі.

Мінімальним елементом цієї системи є бюджет доходів і витрат (БДВ). Результатом його впровадження є:



Рис. 4. Алгоритм переходу до вибраної моделі госпрозрахунку

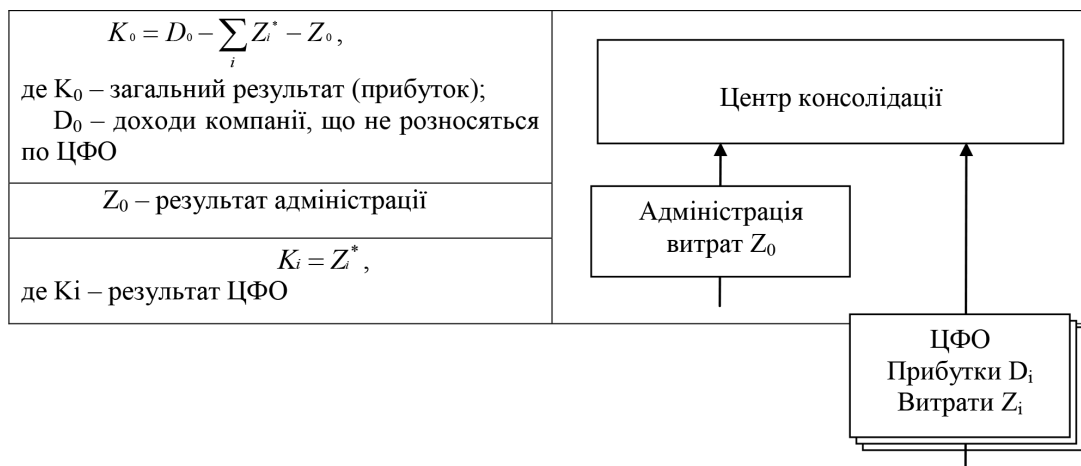


Рис. 5. Адміністративна модель з елементами економічного управління

- систематичний облік, аналіз та планування доходів і витрат в цілому по підприємству та по утворювальних його ЦФО;
- облік, аналіз і планування податкових зобов'язань, а також співвідношення між виручкою від реалізації продукції (послуг) та сукупними витратами, включаючи постійні й змінні витрати;
- визначення рівня фінансових можливостей щодо повернення кредитів та виплати дивідендів;
- горизонтальний аналіз рентабельності ЦФО, оцінка їх порівняльної привабливості.

Для організації бюджетування визначається склад і структура інформації, порядок підготовки інформації і порядок її переміщення усередині підприємства. Для визначення порядку внутрішньоекономічного переміщення інформації проєктуються процеси бюджетування ОСУ підприємства. Для впровадження БДВ, а також усього внутрішнього госпрозрахунку в цілому, формується перелік кількісних показників діяльності підприємства ГРБ і його підрозділів для ухвалення управлінських рішень. Ці показники визначаються

через аналіз функцій (процесів) системи БДВ (табл. 1). На основі системи показників, наведених у табл. 1, підрозділам підприємств ГРБ для впровадження БДВ рекомендовано використовувати наступні основні показники: використання виробничих потужностей і устаткування, чисельність персоналу по категоріях, середня заробітна плата одного працівника, фонд заробітної плати, показники якості продукції та послуг, а також собівартість і дохід (прибуток) та ін. На них повинні базуватися планування, облік, аналіз, оцінка виконання поставлених завдань і матеріальне заохочення.

Отже, ретельна підготовка підприємства ГРБ до впровадження внутрішньоекономічного розрахунку і подальше його переведення на внутрішній госпрозрахунок здатні привести до ліквідації знеособлення кінцевих результатів праці та наявної практики утримання збиткових підрозділів підприємства за рахунок коштів прибуткових.

Таблиця 1

Показники діяльності підрозділів та підприємства для БДВ

Процес	Зміст і вихідна інформація	Основні показники / заходи
I. Планування цілей і заходів підрозділів	на основі стратегічного плану та минулих результатів	– показники підрозділів (очікуваний обсяг збуту, величина обороту і його зміни); – заходи для реалізації програми з термінами та відповідальними за їх виконання
1.1. Планування збуту	на основі цілей, стратегічних планів і заходів минулих періодів, прогнозу зовнішнього середовища	– величина збуту; – заходи для досягнення цілей;
1.2. Планування виробництва	встановлення цільових показників виробничих цехів і служб; пошук, оцінка і відбір заходів щодо виробництва	– цільові показники виробничих підрозділів; – заходи для досягнення цілей виробництва
1.3. Планування постачання	визначення цільових показників закупівель і діяльності складського господарства; пошук, оцінка і відбір заходів щодо постачання	– цільові показники закупівель і діяльності складського господарства; – заходи для досягнення цілей постачання
1.4. Планування НДДКР	визначення цільових показників інноваційного розвитку; пошук, оцінка і відбір рішень, які необхідні для досягнення цілей розвитку підприємства	– цільові показники інноваційного розвитку; – заходи для розвитку підприємства
1.5. Планування загальнофірмових (штабних) підрозділів (служб)	планування персоналу, устаткування, технологій, адміністрації	– цільові показники ресурсного потенціалу та плани підрозділів
II. Планування доходів і витрат підрозділів	на основі заходів підрозділів, а також звітної інформації за минулий період складаються плани виручки, витрат, прибутку, рентабельності та ін. економічних показників підрозділів	– бюджет збуту – бюджет виробництва – бюджет постачання – бюджет НДДКР – бюджет штабних служб
III. Загальнофірмове планування доходів і витрат	планування доходів і витрат організації в цілому	– виручка від реалізації; – сума покриття; – виробничий результат; – рентабельність та ін.
IV. Оцінка досягнення вартісних цілей підприємства	порівняння цільових значень основних вартісних показників з розрахованими	– коригування цілей – перепланування заходів і бюджетів підрозділів і підприємства; – корекція стратегічних планів

Висновки. Внутрішньоекономічний механізм на підприємствах ГРБ виступає не лише як інструмент оптимізації витрат, а і як стратегічний засіб забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку галузі. Його впровадження потребує: удосконалення організаційної структури підрозділів, розробку нормативної бази, налагодження системи обліку та звітності, формування економічних відносин між підрозділами та створення дієвої системи матеріального стимулювання. Важливим результатом впровадження внутрішньоекономічного механізму є підвищення відповідальності підрозділів за кінцеві результати діяльності підприємства ГРБ, що забезпечує прозорість управління, зниження собівартості послуг і продукції, а також зростання продуктивності праці. Внутрішньоекономічний розрахунок має значний соціально-економічний ефект: він сприяє зниженню плінності кадрів, підвищенню продуктивності

праці та формуванню системи матеріальної відповідальності. Це особливо актуально в умовах дефіциту кадрів у сфері гостинності, коли мотивація персоналу стає вирішальним чинником конкурентоспроможності підприємства ГРБ. Принципи господарювання, перш за все, повинні бути направлені на збереження цілісності підприємства і його персоналу, на кардинальне підвищення ефективності функціонування підприємства ГРБ шляхом адресного стимулювання його кінцевих результатів, виявлених на ринку.

Список використаних джерел:

1. Мілашовська О. І., Ільтьо Т. І. Аналіз розвитку готельно-ресторанного бізнесу України в контексті сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 151–156.
2. Гончар Л., Беляк А. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/332>
3. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 218–226.
4. Белова І. М., Дідоренко Т. В. Організація внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 369–375.
5. Рябенка М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=29549.pdf>

References:

1. Milashovska, O. I., & Ilto, T. I. (2021). Analiz rozvytku hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy v konteksti suchasnykh vyklykiv [Analysis of the development of hotel and restaurant business in Ukraine in the context of modern challenges]. *Biznes Inform*, (6), 151–156.
2. Honchar, L., & Belyak, A. (2021). Normatyvno-pravove rehuliuвання diialnosti pidpryiemstv hotelno-restorannoho i turystychnoho biznesu [Regulatory framework of hotel, restaurant and tourism enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/332>
3. Nikolchuk, Yu. M. (2020). Hotelno-restoranyi biznes: suchasnyi stan, finansove zabezpechennia, investytsiina pryvablyvist ta perspektyvy podalshoho rozvytku v Ukraini [Hotel and restaurant business: current state, financial support, investment attractiveness and prospects for further development in Ukraine]. *Biznes Inform*, 5, 218–226.
4. Belova, I. M., & Didorenko, T. V. (2018). Orhanizatsiia vnutrishnoho kontroliu diialnosti pidpryiemstv hotelno-restorannoho biznesu [Organization of internal control of hotel and restaurant enterprises]. *Molodyi vchenyi*, 6 (58), 369–375.
5. Riabenka, M. O., & Postova, V. V. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia v zakladakh hotelnoho ta restorannoho biznesu [Modern aspects of management in hotel and restaurant enterprises]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, 13. Retrieved from: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=29549.pdf>

Дата першого надходження статті до видання: 13.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.05.2026