

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-55>

УДК 640.41:658.15:657.6

JEL classification: M42, L83, M10, M41, D23, Z32

КУЦИК Петро

Львівський торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5795-9704>

kutsykpetro@gmail.com

БОЙКО Руслан

Львівський торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4044-0217>

rboy@ukr.net

ГЕРАСИМЕНКО Тамара

Львівський торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4684-4773>

tgerasymenko@lute.lviv.ua

МАРЦЕНЮК Роман

Львівський торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0968-7334>

romanmarcenyuk1@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено теоретико-методичні засади організації ефективної системи внутрішнього контролю результатів діяльності підприємств готельного бізнесу в умовах зростання конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та підвищення вимог до якості управлінської інформації. Обґрунтовано актуальність комплексного підходу до організації внутрішнього контролю, який поєднує обліково-аналітичні, організаційно-управлінські, ризик-орієнтовані та інформаційно-цифрові складові і забезпечує безперервність управлінського впливу на результати діяльності підприємств готельного бізнесу. Проведено узагальнення сучасних наукових підходів до контролінгу, внутрішнього аудиту, ризик-менеджменту та цифровізації управлінських процесів у готельному бізнесі, що дозволило визначити ключові проблеми фрагментарності існуючих систем контролю та недостатньої інтеграції обліково-аналітичного й цифрового забезпечення. Встановлено, що ефективність внутрішнього контролю визначається його здатністю забезпечувати своєчасне виявлення відхилень у доходах і витратах, контроль якості послуг, управління бізнес-процесами, мінімізацію ризиків та захист інформаційних потоків. Сформовано функціонально-рівневу схему організації ефективного внутрішнього контролю результатів діяльності підприємств готельного бізнесу, яка відображає послідовний перехід від формування інформаційної бази до досягнення кінцевих результатів діяльності та їх коригування через зворотний зв'язок. Визначено зміст і функціональне призначення кожного рівня системи: вхідного (інформаційного), базового обліково-аналітичного, управлінського, захисно-регуляторного, цифрово-інтеграційного та результативного. Зроблено висновок, що впровадження багаторівневої системи внутрішнього контролю є важливим чинником адаптації підприємств готельного бізнесу до високодинамічних умов ринкового середовища та цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: підприємства готельного бізнесу, готельне господарство, готельні послуги, внутрішній контроль, контролінг, результати діяльності, організація, облік, аналіз, управління, внутрішній аудит, бізнес-процеси.

KUTSYK Petro, BOIKO Ruslan, GERASYMENKO Tamara, MARTSENYUK Roman

Lviv University of Trade and Economics

ORGANIZATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF INTERNAL CONTROL OF THE PERFORMANCE OF HOTEL BUSINESS ENTERPRISES

The article explores the theoretical and methodological principles of organizing an effective system of internal control of the results of the activities of hotel business enterprises in the conditions of growing competition, digitalization of business processes and increasing requirements for the quality of management information. The relevance of a comprehensive approach to organizing internal control is substantiated, which combines accounting and analytical, organizational and managerial, risk-oriented and information-digital components and ensures the continuity of managerial influence on the results of the activities of hotel business enterprises. A generalization of modern scientific approaches to controlling, internal audit, risk management and digitalization of management processes in the hotel business is carried out, which made it possible to identify the key problems of fragmentation of existing control systems and insufficient integration of accounting and analytical and digital support. It is established that the effectiveness of internal control is determined by its ability to ensure timely detection of deviations in income and expenses, control of service quality, management of business processes, minimization of risks and protection of information flows. A functional-level model of the organization of effective internal control of the results of the activities of hotel business enterprises has been formed, which reflects a sequential transition from the formation of an information base to the achievement of final results of activity and their adjustment through feedback. The content and functional purpose of each level of the system have been determined: input (information), basic accounting and analytical, management, protective and regulatory, digital integration and performance. It is concluded that the implementation of a multi-level internal control system is an important factor in the adaptation of hotel business enterprises to the conditions of a dynamic market environment and digital transformation of the economy.

Key words: hotel business enterprises, hotel management, hotel services, internal control, controlling, performance results, organization, accounting, analysis, management, internal audit, business processes.



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В Україні підприємства готельного господарства функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, що характеризується нестабільністю попиту, сезонністю діяльності, посиленням конкуренції, впливом кризових явищ і цифрової трансформації сфери гостинності. Такі умови безпосередньо впливають на результати діяльності готельних підприємств та зумовлюють необхідність підвищення ефективності управління ними. Водночас значна частина суб'єктів готельного бізнесу не має належним чином сформованої системи внутрішнього контролю, у результаті чого обмежуються можливості своєчасного виявлення відхилень у фінансово-господарській діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах цифровізації, зростання ролі клієнтоорієнтованих сервісів, автоматизації бізнес-процесів та інтеграції інформаційних систем підприємства готельного господарства стикаються з новими викликами, що охоплюють фінансові, операційні, інформаційні та управлінські ризики. Відповідно підсилюється необхідність впровадження комплексного підходу до внутрішнього контролю результатів діяльності, який забезпечує системне відстеження, оцінювання та коригування ключових показників ефективності функціонування і розвитку підприємства.

Слід зазначити, що відсутність цілісної та адаптивної системи внутрішнього контролю призводить до недостатнього рівня прозорості результатів діяльності, зниження ефективності використання ресурсів, ускладнення процесів стратегічного планування та обмеження можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Додатковим ускладнюючим фактором є недостатня інтеграція контрольних процедур у загальну систему управління підприємством та невідповідність існуючих підходів у готельному господарстві сучасним вимогам цифрового середовища.

У підсумку актуалізується потреба в організації ефективної системи внутрішнього контролю результатів діяльності підприємств готельного бізнесу, яка базується на поєднанні традиційних методів контролю з сучасними цифровими інструментами, аналітичними технологіями та ризик-орієнтованим підходом. Така система має забезпечити підвищення результативності управління, адаптивності підприємств і готельного господарства до змін зовнішнього середовища та їх стійкості до економічних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється проблемам підвищення ефективності функціонування підприємств готельного бізнесу, зокрема через удосконалення систем управління, цифровізації та впровадження інноваційних підходів. Так, О. Круковська розкриває нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності, акцентуючи увагу на необхідності адаптації управлінських механізмів до сучасних умов ринку [1, с. 70-76]. Т. Васильців та ін. досліджують стратегічно-тактичні підходи до зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери, зокрема акцентуючи увагу на ролі ефективного планування результатів діяльності [2, с. 13-19]. У свою чергу, О. Якушев обґрунтовує значення інноваційних технологій у вдосконаленні управління бізнес-процесами підприємств сфери гостинності [3, с. 195-208].

Важливим напрямом є дослідження впливу цифровізації та державної політики на розвиток готельного бізнесу. Зокрема, І. Мельник та І. Лунь визначають цифровізацію і дегінізацію як ключові чинники інтеграції підприємств у сучасні мережеві структури [4, с. 72-80]. Натомість Р. Лупак акцентує увагу на процесах цифрової трансформації готельного господарства у контексті чого формуються передумови для підвищення прозорості та керованості підприємницької діяльності [5, с. 73-78].

Потрібно виділити дослідження, присвячені контролінгу, внутрішньому контролю та управлінню ризиками як ключовим елементам забезпечення результативності підприємницької діяльності. Так, Л. Гончар та ін. аналізують особливості системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі, підкреслюючи її роль у формуванні інформаційної бази для прийняття управлінських рішень [6, с. 12-17]. П. Куцик та ін. розглядають теоретико-методичні аспекти внутрішнього контролю як інструменту підвищення ефективності управління активами підприємства [7, с. 39-46]. І. Банева та І. Піюренко досліджують ризик-менеджмент у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, зокрема акцентують увагу на необхідності інтеграції контрольних процедур у систему управління ризиками [8, с. 56-64].

Значну увагу в наукових працях приділено бухгалтерському обліку як інформаційній основі внутрішнього контролю результатів діяльності. У. Новак та М. Падюка досліджують особливості формування та обліку доходів суб'єктів готельного бізнесу [9, с. 209-219]. В. Однолько аналізує специфіку обліку витрат з надання послуг у готельному господарстві [10, с. 157-165]. Т. Шелемєтьєва та ін. розкривають особливості організації обліку витрат у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі [11, с. 225-230], тоді як О.

Шільвінська та ін. досліджують сучасний стан організації обліку витрат підприємств галузі [12, с. 108-119]. Натомість П. Куцика визначає напрями трансформації методології бухгалтерського обліку в умовах змін комунікаційної парадигми управління [13].

Окремий напрям досліджень стосується управління витратами та підвищення ефективності діяльності підприємств як об'єктів внутрішнього контролю. Зокрема, Л. Завідна обґрунтовує стратегії оптимізації витрат підприємств готельного бізнесу в умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану [14]. Р. Шулла та М. Попик розглядають бізнес-консалтинг як інструмент підвищення ефективності управління витратами підприємств готельно-ресторанної сфери [15, с. 30-37].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Надані характеристики наукових праць засвідчують наявність комплексного підходу до дослідження діяльності підприємств готельного бізнесу, який охоплює питання стратегічного управління, цифровізації, контролінгу, бухгалтерського обліку та управління витратами. Водночас недостатньо розкритими залишаються питання організації цілісної системи внутрішнього контролю результатів діяльності підприємств готельного бізнесу, у які буде інтегровано обліково-аналітичне забезпечення, ризик-менеджмент та цифрові інструменти прийняття управлінських рішень.

Попри це, у сучасних умовах розвитку підприємств готельного бізнесу, що характеризуються посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням вимог до якості управлінської інформації, особливої необхідності набуває формування ефективної системи внутрішнього контролю результатів діяльності. Така система має забезпечувати не лише фіксацію фінансово-економічних результатів, але й виступати інтегрованим інструментом управління, завдяки чому вдається охопити обліково-аналітичні, організаційні, ризик-орієнтовані та інформаційно-цифрові аспекти функціонування підприємства.

Важливо зазначити, що результативність внутрішнього контролю в готельному господарстві визначається його здатністю забезпечувати своєчасне виявлення відхилень у доходах і витратах, контроль якості послуг, управління бізнес-процесами, ідентифікацію та мінімізацію ризиків, захист і достовірність інформаційних потоків. За таких умов внутрішній контроль трансформується у багаторівневу систему управлінського впливу, яка забезпечує підвищення ефективності операційної діяльності та фінансових результатів підприємства готельного бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є наукове обґрунтування організації ефективної системи внутрішнього контролю результатів діяльності підприємств готельного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасній практиці готельного бізнесу дедалі більшого значення набувають цифрові інструменти контролю, автоматизовані системи управління та аналітичні платформи, які дозволяють здійснювати моніторинг ключових показників у режимі реального часу та оперативно реагувати на відхилення. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, мінімізації ризиків та посиленню конкурентних позицій підприємств індустрії гостинності.

З огляду на зазначене, доцільним є системне групування складових внутрішнього контролю результатів діяльності підприємств готельного бізнесу за функціональними підсистемами, що дозволяє комплексно розкрити їх зміст, інструментарій та управлінське призначення. Узагальнена системи таких складових діяльності підприємств готельного бізнесу наведена в табл. 1.

Розроблена система внутрішнього контролю результатів діяльності підприємств готельного бізнесу характеризується логічною багаторівневою структурою, в якій обліково-аналітична, організаційно-управлінська, ризик-орієнтована та інформаційно-цифрова підсистеми перебувають у тісному взаємозв'язку та забезпечують послідовне формування управлінської інформації – від первинного відображення господарських операцій до підтримки стратегічних рішень.

Передусім, обліково-аналітична підсистема формує базовий рівень внутрішнього контролю, оскільки саме через контроль доходів, витрат і фінансових результатів забезпечується достовірне відображення економічної діяльності підприємства. При цьому контроль доходів дозволяє забезпечити повноту та правильність їх формування за всіма видами готельних послуг, що створює інформаційну основу для подальшого аналізу ефективності діяльності. Водночас контроль витрат забезпечує оцінювання їх обґрунтованості та структури за центрами відповідальності, оскільки є ключовим для виявлення неефективних витрат і формування оптимальної ресурсної політики. Фінансовий контроль, у свою чергу, інтегрує результати попередніх елементів і дозволяє оцінити загальні фінансові результати діяльності підприємства, забезпечуючи перехід до узагальнених показників ефективності.

Натомість організаційно-управлінська підсистема забезпечує трансформацію облікової інформації в управлінські рішення через контроль бізнес-процесів і якості готельних послуг. Зокрема, контроль бізнес-процесів дозволяє оцінити дотримання стандартів операційної діяльності та виявити «вузькі місця», що

безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів. У свою чергу, контроль якості готельних послуг доповнює цей процес, оскільки через оцінювання рівня задоволеності клієнтів і відповідності сервісу встановленим стандартам забезпечується зворотний зв'язок між підприємством і споживачем, оскільки є критично важливим для забезпечення стабільності і стійкості готельного господарства.

Таблиця 1

Складові системи внутрішнього контролю результатів діяльності підприємств готельного бізнесу

Групи складових	Складові	Характеристики	Інструментарій
Обліково-аналітична	Контроль доходів	- контроль повноти відображення доходів за всіма видами послуг (проживання, додаткові сервіси); - перевірка правильності визнання та розподілу доходів за періодами; - виявлення втрат доходів і фактів несанкціонованих бізнес-операцій	- PMS-системи для обліку бронювання і доходів; - фінансова звітність; - процедури внутрішнього аудиту доходів; - RevPAR-, ADR-, OR-аналіз
	Контроль витрат	- контроль обґрунтованості та доцільності витрат; - аналіз структури витрат за центрами відповідальності; - виявлення відхилень від планових показників та їх причин	- бюджетування (складання операційних та фінансових бюджетів); - калькулювання собівартості готельних послуг; - управлінський облік за центрами відповідальності
	Фінансовий контроль	- оцінювання фінансових результатів; - аналіз динаміки та структури фінансових показників; - контроль досягнення запланованих фінансових цілей	- система KPI (рентабельність, маржинальність, EBITDA); - фінансовий аналіз (горизонтальний, вертикальний); - CVP-аналіз; - фінансове планування та прогнозування
Організаційно-управлінська	Контроль бізнес-процесів	- контроль дотримання стандартів виконання операційних бізнес-процесів; - оцінювання ефективності використання ресурсів; - виявлення «вузьких місць» у бізнес-процесах	- SOP-регламенти та стандарти операційних процедур; - BPMN-карти бізнес-процесів; - чек-листи контролю операцій; - системи моніторингу виконання завдань
	Контроль якості послуг	- оцінювання відповідності послуг встановленим стандартам якості; - аналіз рівня задоволеності клієнтів; - виявлення причин зниження якості обслуговування	- опитування клієнтів (онлайн/офлайн); - аналіз відгуків (Booking, Google, TripAdvisor); - метод «таємного гостя»; - індекси задоволеності (CSI, NPS)
Ризик-орієнтована	Ризик-контроль	- ідентифікація внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз діяльності; - оцінювання ймовірності та впливу ризиків на фінансові результати; - контроль ефективності заходів реагування на ризики та загрози	- ризик-матриці (ймовірність/вплив); - реєстри ризиків та загроз; - сценарний аналіз бізнес-операцій; - внутрішні політики управління ризиками та загрозами
	Внутрішній аудит	- перевірка дотримання внутрішніх регламентів і процедур; - оцінювання ефективності системи внутрішнього контролю у відповідності COSO-засад; - виявлення порушень і розробка рекомендацій	- ризик-орієнтовані програми внутрішнього аудиту; - аудиторські процедури відповідно до міжнародних стандартів внутрішнього аудиту; - внутрішня аудиторська звітність
	Контроль комплаєнсу	- забезпечення дотримання вимог законодавчих норм, стандартів і регламентів підприємства; - превентивне виявлення та мінімізація ризиків фінансових, правових і репутаційних порушень; - контроль узгодженості внутрішніх процедур із зовнішніми регуляторними вимогами та стандартами управління	- комплаєнс-програми та регламенти; - нормативно-правові чек-листи та карти відповідності; - внутрішні політики та кодекси корпоративної етики; - процедури комплаєнс-аудиту та моніторингу відповідності
Інформаційно-цифрова	Інформаційний контроль	- забезпечення повноти, достовірності та своєчасності облікової інформації; - узгодження даних між різними інформаційними системами; - контроль захисту та цілісності даних	- ERP-системи (SAP, Oracle); - CRM-системи для роботи з клієнтами; - BI-системи (Power BI, Tableau); - інструменти валідації та узгодження даних
	Цифровий контроль	- автоматизований моніторинг показників діяльності в реальному часі; - контроль відхилень із використанням цифрових індикаторів; - підтримка прийняття управлінських рішень	- PMS-система управління готелем; - цифрові дашборди (real-time monitoring); - автоматизовані системи сповіщень про відхилення; - аналітичні платформи для підтримки рішень
	Контроль кібербезпеки даних	- забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності облікової, фінансової та клієнтської інформації; - регулювання та моніторинг прав доступу до інформаційних систем; - виявлення, попередження та мінімізація ризиків втрати, викривлення або витоку даних; - контроль стійкості інформаційної інфраструктури до кіберзагроз та збоїв у роботі систем	- комплексні системи кіберзахисту (антивірусні рішення, firewall, IDS/IPS); - системи управління доступом (authentication & authorization, багатofакторна автентифікація); - технології резервного копіювання та відновлення даних (backup & disaster recovery); - засоби моніторингу кіберінцидентів та журналювання подій (SIEM-системи)

Примітно, що ризик-орієнтовані види контролю виступають логічним продовженням попередніх рівнів контролю, оскільки спрямовані на виявлення та мінімізацію загроз, які можуть впливати на фінансові та операційні результати діяльності підприємств готельного бізнесу. Так, ризик-контроль забезпечує ідентифікацію та оцінювання внутрішніх і зовнішніх ризиків, завдяки чому вдається своєчасно реагувати на потенційні загрози у готельному господарстві. Внутрішній аудит, у свою чергу, виконує функцію незалежної перевірки дотримання регламентів і ефективності системи внутрішнього контролю, формуючи рекомендації щодо її вдосконалення. Поряд із цим контроль комплаєнсу забезпечує нормативну узгодженість діяльності підприємства, що дозволяє мінімізувати правові та репутаційні ризики і підвищити рівень корпоративної відповідальності у готельному господарстві.

Іншим складовими системи внутрішнього контролю підприємств готельного бізнесу є інформаційно-цифрові, яка інтегрує результати всіх попередніх рівнів контролю в єдине інформаційне середовище. Інформаційний контроль забезпечує достовірність і узгодженість даних між різними системами управління, тоді як цифровий контроль дозволяє здійснювати моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу та оперативно реагувати на відхилення. Водночас контроль кібербезпеки даних гарантує захист інформаційних ресурсів підприємства в умовах цифровізації готельного бізнесу та зростання кіберзагроз.

Взаємозв'язок між усіма підсистемами проявляється у послідовному переході від первинного обліку фінансово-господарських операцій до комплексного аналітичного та цифрового супроводу управлінських рішень. Така інтеграція забезпечує не лише контроль результатів діяльності підприємств готельного бізнесу, але й формує основу для підвищення їхньої ефективності в умовах посилення викликів і шоків.

Ефективне функціонування підприємств готельного бізнесу значною мірою залежить від рівня організації внутрішнього контролю, який забезпечує своєчасне виявлення відхилень, оцінювання результативності операційної діяльності та формування обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах зростання конкуренції на ринку готельних послуг особливої актуальності набуває побудова багаторівневої системи внутрішнього контролю, що охоплює як інформаційно-облікові, так і управлінські, регуляторні та цифрові аспекти підприємницької діяльності.

У цьому контексті важливим є системне структурування контрольних процесів за функціональними рівнями, завдяки чому вдається забезпечити їх узгодженість, безперервність та орієнтацію на досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства готельного бізнесу. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості використання ресурсів, оптимізації завантаженості номерного фонду, покращенню якості сервісу та зростанню фінансових результатів підприємницької діяльності.

Відповідно до зазначеного, на рис. 1 представлено функціонально-рівневу схему організації ефективної системи внутрішнього контролю результатів діяльності підприємств готельного бізнесу, яка відображає логічну послідовність формування, реалізації та зворотного зв'язку контрольних функцій у межах сучасної системи управління готелем. Розроблена функціонально-рівнева схема демонструє чітку логічну послідовність і взаємопов'язану систему переходу від формування інформаційної бази до досягнення кінцевих результатів діяльності та їх постійного вдосконалення через зворотний зв'язок. Кожен рівень виконує визначену функцію, водночас забезпечуючи основу для наступного етапу, у результаті чого формується цілісний контур управління ефективністю підприємства готельного бізнесу.

Передусім вхідний рівень (інформаційна база) забезпечує первинне накопичення та структурування даних про процеси розміщення, бронювання, завантаження номерного фонду, доходи від основних і додаткових послуг. Саме цей рівень формує інформаційний фундамент, без якого неможливе подальше здійснення обліку, контролю та аналізу результатів діяльності готелю, оскільки забезпечує повноту та достовірність вихідних даних.

Натомість базовий рівень контролю є логічним продовженням попереднього етапу та передбачає облік і аналіз ефективності використання номерного фонду, структури доходів і витрат та загальної результативності готельних операцій. Завдяки цьому рівню відбувається трансформація первинної інформації в аналітичні показники, у результаті чого можливо об'єктивно провести оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства готельного бізнесу та виявляти потенційні відхилення.

Потрібно відмітити, що управлінський рівень забезпечує подальше використання отриманих аналітичних результатів для оптимізації операційних процесів, підвищення якості готельного обслуговування та координації роботи структурних підрозділів готелю. У межах цього рівня формується система управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності персоналу та забезпечення відповідності стандартам сервісу в готельному господарстві.

Водночас захисно-регуляторний рівень виконує функцію забезпечення стабільності та безпеки діяльності підприємств готельного бізнесу шляхом контролю дотримання нормативних вимог, стандартів обслуговування, санітарних і пожежних норм. Його взаємозв'язок з управлінським рівнем проявляється у зниженні операційних ризиків та створенні умов для безперервного і безпечного функціонування всіх бізнес-процесів.

Також цифрово-інтеграційний рівень поєднує всі попередні етапи через впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизацію процесів бронювання, управління тарифами та аналітики попиту,

забезпечення захисту персональних даних гостей. Саме цей рівень посилює швидкість обробки інформації, підвищує точність управлінських рішень і формує єдине цифрове середовище управління діяльністю підприємства готельного бізнесу.

Результативний рівень узагальнює вплив усіх попередніх компонентів системи та відображає кінцеві результати функціонування підприємства у вигляді підвищення операційної ефективності, зростання доходності номерного фонду та зміцнення конкурентних позицій на ринку готельних послуг.

У свою чергу зворотний зв'язок забезпечує безперервність та адаптивність усієї системи внутрішнього контролю, оскільки дозволяє на основі аналізу завантаженості, фінансових результатів і відгуків гостей коригувати управлінські рішення, вдосконалювати операційні процеси та підвищувати загальну ефективність діяльності підприємства готельного бізнесу.

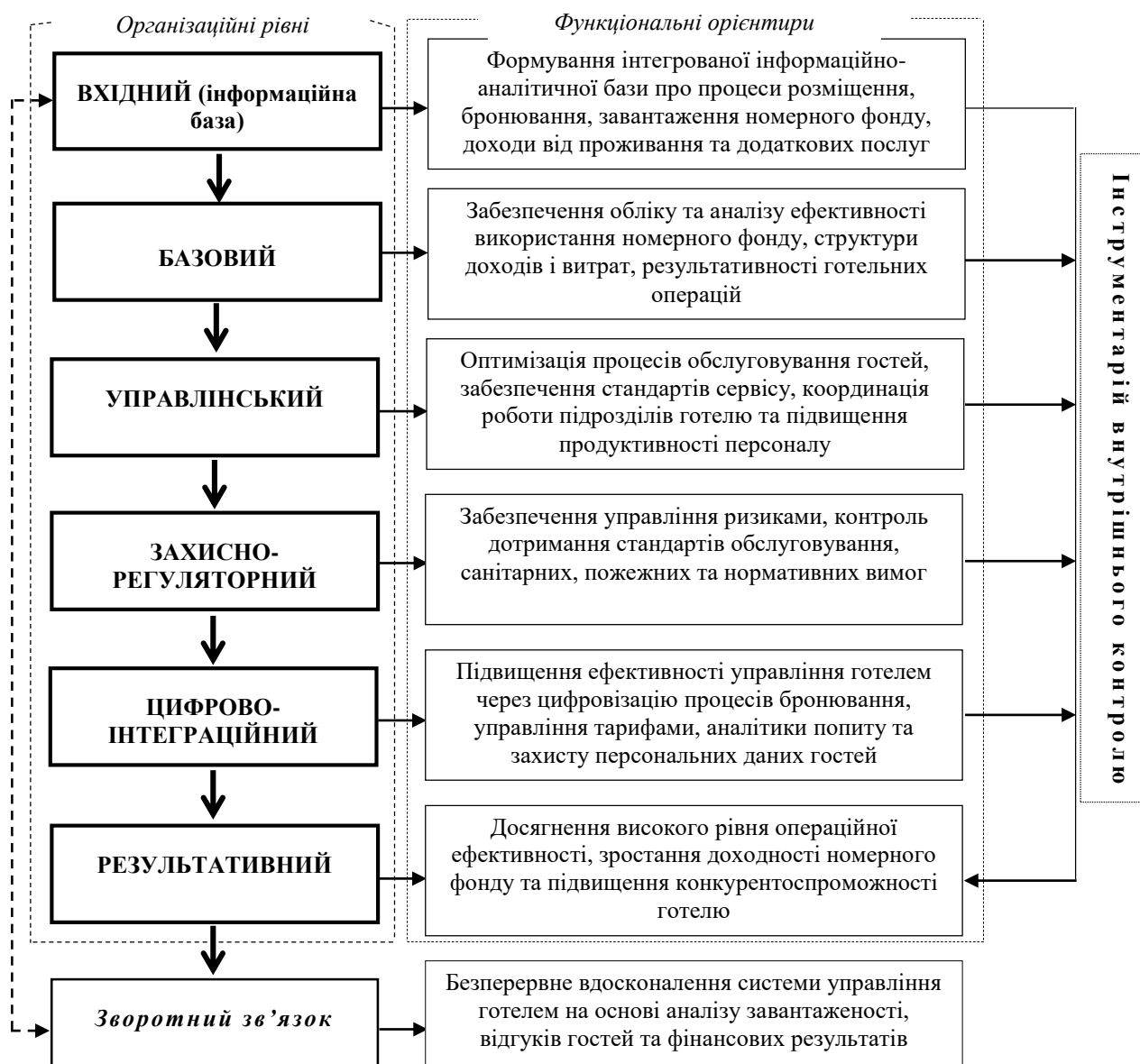


Рис. 1. Функціонально-рівнева схема організації ефективної системи внутрішнього контролю результатів діяльності підприємств готельного бізнесу

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчує, що ефективність функціонування підприємств готельного бізнесу значною мірою визначається рівнем організації внутрішнього контролю, який у сучасних умовах трансформується з традиційного інструменту перевірки у комплексну багаторівневу систему управління результатами діяльності. Така система забезпечує не лише фіксацію фінансово-економічних показників, а й їх аналітичну інтерпретацію, управлінське використання та цифрову інтеграцію в процесі прийняття рішень.

Запропонована функціонально-рівнева модель внутрішнього контролю забезпечує послідовний перехід від формування інформаційної бази до досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства готельного бізнесу та їх подальшого удосконалення через механізм зворотного зв'язку. При цьому кожен рівень виконує чітко визначену функцію, водночас створюючи інформаційно-управлінське підґрунтя для функціонування наступного етапу, у результаті чого забезпечується цілісність і безперервність контролю.

Базовий обліково-аналітичний рівень є основою системи внутрішнього контролю, оскільки забезпечує достовірне відображення доходів, витрат і фінансових результатів діяльності підприємства готельного бізнесу. Саме на цьому етапі формується інформаційна база для оцінювання ефективності використання ресурсів, виявлення відхилень та обґрунтування управлінських рішень.

Водночас, організаційно-управлінський рівень забезпечує трансформацію обліково-аналітичної інформації в практичні управлінські рішення через контроль бізнес-процесів і якості готельних послуг. У підсумку вдається підвищити ефективність операційної діяльності, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати відповідність сервісу встановленим стандартам якості у готельному господарстві.

Перспективи подальших досліджень мають стосуватися науково-прикладних розробок оцінювання ефективної системи внутрішнього контролю результатів діяльності підприємств готельного бізнесу, що будуть враховувати високий ступінь нестабільності та динамічне зростання викликів і шоків.

Література

1. Круковська О. В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 70-76.
2. Васильців Т., Зайченко В., Лупак Р. Стратегічно-тактичні засади планування зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи. *Development Service Industry Management*. 2023. № 1. С. 13-19
3. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. № 3(2). С. 195-208.
4. Мельник І. М., Лунь І. Ю. Державна політика детінізації та цифровізації як організаційно-економічний чинник прискорення мережевої інтеграції готельного бізнесу України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 13. С. 72-80.
5. Лупак Р. Л. Цифрова трансформація індустрії гостинності: аспекти розвитку туризму та готельного бізнесу на регіональному рівні. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 38. С. 73-78.
6. Гончар Л. О., Поплавська А. В., Аухімік О. В. Управлінський аналіз особливостей системи контролю в готельно-ресторанному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 3. С. 12-17.
7. Куцик П. О., Марценюк Р. А., Воронко Р. М. Внутрішній контроль прокату майна в управлінні підприємством: теоретико-методичний аспект. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 39-46.
8. Банєва І., Піюренко І. Ризик-менеджмент в організації діяльності готельно-ресторанного бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 56-64.
9. Новак У., Падука М. Формування та облік доходів суб'єктів готельного бізнесу. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. № 1. С. 209-219.
10. Однолько В. Облік витрат з надання послуг на підприємствах готельного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 4(85). С. 157-165.
11. Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В., Мамотенко Д. Ю. Особливості бухгалтерського обліку витрат туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 66. С. 225-230.
12. Шільвінська О. Л., Глигало Н. А., Кулик Ю. М. Сучасний стан організації обліку витрат підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 44. С. 108-119.
13. Куцик П. Вектори зміни методології бухгалтерського обліку в умовах трансформації комунікаційної парадигми в системі стратегічного управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4314/4240>
14. Завідна Л. Стратегія оптимізації витрат підприємства готельного бізнесу в умовах війни. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 6. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/266/255>
15. Шулла Р., Попик М. Бізнес-консалтинг як інструмент підвищення ефективності управління витратами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. № 2(92). С. 30-37.

References

1. Krukovska, O. V. (2022). New organizational and economic principles of service management in the hospitality industry at the level of hotel and restaurant enterprises. *Ahrosvit*. no. 3. P. 70-76.
2. Vasylytsiv, T. H., Zaichenko, V. V., Lupak, R. L. (2023). Strategic and tactical principles of planning to strengthen the competitiveness of hotel and restaurant enterprises. *Development Service Industry Management*. no. 1. P. 13-19.
3. Yakushev, O. (2020). Innovative technologies in business process management of hotel, restaurant and tourism enterprises. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*. no. 3(2). P. 195-208.

4. Melnyk, I. M., Lun, I. Yu. (2025). State policy of de-shadowing and digitalization as an organizational and economic factor of accelerating network integration of the hotel business in Ukraine. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*. no. 13. P. 72-80.
5. Lupak, R. L. (2025). Digital transformation of the hospitality industry: aspects of tourism and hotel business development at the regional level. *Entrepreneurship and Innovation*. no. 38. P. 73-78.
6. Honchar, L. O., Poplavska, A. V., Aukhimik, O. V. (2021). Managerial analysis of the controlling system features in the hotel and restaurant business. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*. no. 3. P. 12-17.
7. Kutsyk, P. O., Martseniuk, R. A., Voronko, R. M. (2024). Internal control of property rental in enterprise management: theoretical and methodological aspect. *Entrepreneurship and Trade*. no. 41. P. 39-46.
8. Banieva, I., Piiurenko, I. (2024). Risk management in the organization of hotel and restaurant business activities. *Development Service Industry Management*. no. 2. P. 56-64.
9. Novak, U., Padiuka, M. (2023). Formation and accounting of income of hotel business entities. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs (Economic Series)*. no. 1. P. 209-219.
10. Odnolko, V. (2023). Accounting of service costs at hotel business enterprises. *Development of Management and Entrepreneurship Methods in Transport*. no. 4(85). P. 157-165.
11. Shelemetieva, T. V., Hres-Yevreinova, S. V., Mamotenko, D. Yu. (2022). Features of cost accounting in tourism and hotel-restaurant business. *Market Infrastructure*. no. 66. P. 225-230.
12. Shilvinska, O. L., Hlyhalo, N. A., Kulyk, Yu. M. (2020). Current state of cost accounting organization at hotel and restaurant enterprises. *Economics and Entrepreneurship*. no. 44. P. 108-119.
13. Kutsyk, P. (2024). Vectors of changes in accounting methodology in the context of communication paradigm transformation in the strategic management system. *Economy and Society*. no. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4314/4240>
14. Zavidna, L. (2025). Strategy of cost optimization of hotel business enterprises in wartime conditions. *Social Development: Economic and Legal. Issues*. no. 6. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/266/255>
15. Shulla, R., Popyk, M. (2022). Business consulting as a tool for improving cost management efficiency at hotel and restaurant enterprises. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. no. 2(92). P. 30-37.