

УДК 330.143:[338.488.2:640.4]:303.732.4  
JEL Classification: B41, D46, L83  
doi: 10.31767/nasoa.1-2-2023.05

**В. П. ПАНТЕЛЕЄВ,**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри,*

*Київський аграрний університет НААН України,*

*e-mail: bernstain@ukr.net*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6079-8861>*

## **Економічна додана вартість у готельному бізнесі за елементами системного підходу**

*За результатами критичного вивчення новітніх матеріалів визначено зміст вартісного (ціннісного) напрямку із використанням економічної доданої вартості (EVA) для оцінювання діяльності готелів. Розкрито джерела обліково-інформаційного забезпечення суб'єктів цієї галузі української економіки. Проаналізовано позитивний досвід країн із ринкової економікою щодо використання EVA. Окреслено основи системного підходу при застосуванні EVA у готельному бізнесі, що охоплюють такі питання: мета; вхід у систему; трансформаційний процес; зовнішнє середовище; вихід із системи; зворотний зв'язок. Подані пропозиції з управління підприємствами готельного бізнесу, які будуть доречними для застосування в Україні. Сформульовано висновки за дослідженням та зазначено напрями подальших наукових розвідок.*

**Ключові слова:** *EVA (економічна додана вартість), управлінський облік, готельний бізнес, ціннісно орієнтоване управління, системний підхід.*

**V. PANTELEIEV,**

*Dsc in Economics, Professor,  
Department Professor,*

*Kyiv Agrarian University*

*of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine*

## **The Economic Value Added in Hotel Business by Components of the System Approach**

*Based on a critical review of novel material, the content of the value-based approach with the implementation of economic value added (EVA) in the hotel activities is demonstrated; the sources of its accounting and information support are outlined; effective practices of EVA in market economies are analyzed; principles of the system approach in using EVA in hotel business (goal, entry in the system, transformation process, external environment, exit from the system and feedback) are outlined; proposals on management of enterprises engaged in hotel business, which will be appropriate for Ukraine, are formulated. A critical review of research material taken from scientific publications and hotel operation practices allowed for analysis and substantiation of improvements in the hotel business of Ukraine using EVA with reliance on the system approach. International experiences of EVA use in the hotel business are considered for finding solutions to problems existing in Ukraine.*

**Keywords:** *economic value added, management accounting, value-based management, system approach.*

**Постановка проблеми** Для подальшого розвитку бізнесу та залучення інвестицій компанія сфери туризму має створювати привабливий та об'єктивний образ своєї діяльності. Нині відбувається пошук напрямів модернізації управління у готельному бізнесі шляхом використання економічних важелів для належного інформаційного забезпечення компаній цієї галузі економіки України з метою відновлення потенціалу

готелів. Для досягнення цієї мети у нагоді стають нові метрики, облікові оцінки із фокусуванням на вартості (цінності) у рамках розгляду проблеми в цілому, у межах системи. Виконанню окреслених завдань сприятиме практичне використання вартісного підходу до управління на основі економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA).

**Аналіз останніх публікацій.** Економічну додану вартість у системах бухгалтерського та управлінського обліку розглянуто С. Головим [1]. Авторами публікації [2] висвітлено зміст звіту про вартість компанії та практику управлінського обліку в індустрії гостинності. У монографії [3] детально досліджено актуальні аспекти застосування системного підходу до діяльності підприємств готельного господарства. Звітність готелю із розрахунком, зокрема, звіту EVA на основі системного підходу наведено у річному звіті Cinnamon Hotels & Resorts [4]. Т. Ємчук, В. Підгірна та О. Данилова обґрунтували, що відсутність системності слід розглядати як недолік роботи готелів [5]. У публікаціях Н. Климаш, Ю. Піменової і В. Гуменюка зі співавторами подано розрахунки EVA та викладено засади ціннісно орієнтованого управління в готельно-ресторанному бізнесі [6; 7; 8]. F. A. Afifah розглянула зміст показника EVA готелю для користувачів [9]. Огляд моделей для оцінки вартості готелю проведено фахівцями консалтингової фірми Global Hospitality Services J. de Roos, S. Rushmore [10]. Дослідницею R.-A. Grandafir оцінено ефективність розподілу капіталу готелю за індикатором EVA [11]. Взаємозв'язки між EVA та ринковою вартістю готелів висвітлено болгарськими дослідниками В. Касаровою та Л. Сяровим у публікації [12]. F. Janu-Catrice, T. Ribault у центр свого дослідження поставили вартісні аспекти людського капіталу готелю [13]. Автор пропонованої статті досліджував застосування EVA для оцінювання у менеджменті агробізнесу, а також питання практичного використання принципів управлінського обліку [14; 15]. Проте наразі дослідниками не приділено належної уваги перспективам застосування показника EVA на основі системного підходу у готельному бізнесі.

**Мета статті** – на підставі критичного розгляду результатів досліджень, опублікованих у наукових виданнях, та практичних матеріалів щодо роботи готелів розглянути й обґрунтувати інструменти вдосконалення готельного бізнесу України із застосуванням вартісної оцінки на засадах системного підходу.

**Методи дослідження.** У роботі використано такі методи: історико-логічний (для встановлення історичних попередників та ходу еволюції вартісного підходу), логічно-абстрактний (для доповнення інформації із літературних джерел та практичного досвіду у досліджуваному питанні), аналітично-синтетичні (для обробки отриманої інформації та синтезування результатів). Ураховано міжнародний досвід використання EVA в готельному бізнесі для вирішення відповідних проблем в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** За даними Держстату України, за період 2011–2020 рр. надвеликі значення показників щодо колективних засобів розміщення (КЗР) було досягнуто у 2013 р. [16]: кількість КЗР – 6411 одиниць; кількість місць у КЗР – 586,6 тис. одиниць; кількість осіб, які перебували у КЗР, – 8,3 млн осіб. Сфера відпочинку є уразливою щодо значного впливу зовнішніх негативних подій, серед яких війни, епідемії, небезпечні природні явища, забруднення навколишнього природного середовища тощо. У 2019 р. (останній рік до пандемії COVID-19) загальна кількість КЗР склала 5335 одиниць, загальна кількість місць у них – 370,6 тис., кількість осіб, які перебували у КЗР, – 7,0 млн осіб.

В Україні загальні надходження від туристичної галузі до державного бюджету за останні три квартали 2022 р., за даними податкової служби, скоротилися практично на 34% проти аналогічного періоду попереднього року. І хоча готелі сплатили більшу суму податків (майже 673 млн гривень), однак ця величина на 35% менша порівняно з відповідним періодом 2021 року. Водночас у низці регіонів зросли показники сплаченого податку за дев'ять місяців 2022 року, а саме: Львівська область (197 млн грн проти торішніх 151 млн грн); Івано-Франківська область (136 млн грн проти майже 104 млн грн); Київська область (120 млн грн проти майже 89 млн грн) [17]. У світі після карантину очікується відродження подорожей, але темпи будуть невисокими: прогнозовані світові споживчі витрати на готелі та ресторани у 2023 році складуть \$2,7 трлн, тобто на 16% нижче, ніж у 2019 році [18, с. 91].

*Зміст вартісного (ціннісного) підходу в управлінні.* Дорожня карта реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів [19] за напрямом “Нормативно-правова база сфери туризму та курортів” передбачає впровадження міжнародної системи якості послуг за такими напрямками, як готелі та аналогічні засоби розміщення. Пошук шляхів об’єктивного оцінювання підприємств готельного бізнесу та прийняття оптимальних управлінських рішень щодо їх діяльності з урахуванням глобального світового спаду у транспорті й туризмі у 2020–2022 рр. посилює зацікавленість практиків і дослідників у використанні нових метрик для задоволення інтересів різних груп користувачів інформації про готелі. Увага сфокусована на даних щодо EVA.

Показник EVA дозволяє оцінювати поточні та майбутні перспективи розвитку підприємств і розраховується за формулою:

$$EVA = NOPAT - IC \cdot WACC, \quad (1)$$

де *NOPAT* – чистий операційний прибуток після сплати податків; *IC* – інвестований капітал; *WACC* – середньозважена вартість капіталу [1; 6].

Цей показник розроблено та наразі широко застосовується з метою допомогти менеджерам інкорпорувати два основні принципи у процес ухвалення рішень в галузі фінансів: 1) головне фінансове завдання будь-якої компанії полягає в максимізації добробуту своїх акціонерів; 2) вартість компанії залежить того, наскільки майбутні доходи, очікувані інвесторами, відрізнятимуться від вартості капіталу. Поточні результати діяльності відображаються в курсі акцій. Стійке зростання EVA приводить до зростання ринкової вартості компанії, а отже, до зростання добробуту акціонерів. Автори не обмежилися розробкою показника EVA, вони створили концепцію системи управління на його основі, яка ґрунтується на визначенні факторів його зростання та управління ним. В основу концепції покладено логічні міркування, що капітал інвестується для отримання доходу, для цього створено компанію, дії персоналу компанії спрямовані на забезпечення приросту вартості з допомогою системи мотивації. EVA розглядається як своєрідний індикатор якості управлінських рішень. Постійна позитивна величина цього показника свідчить про збільшення вартості компанії та її розвиток, а негативна – про зниження вартості та неефективність діяльності менеджменту в управлінні процесами розвитку. В основі цих розрахунків закладений принцип перевищення операційного прибутку над вартістю капіталу. Отже, EVA є актуальним показником розвитку підприємства та нарощування добробуту акціонерів. Ускладнення щодо розрахунку цього показника пов’язані зі значною кількістю коригувань, які необхідно здійснювати. Крім того, визначення середньозваженої вартості капіталу підприємства (*WACC*) є проблемним, якщо підприємство не сплачує дивіденди на прості акції, а це притаманно акціонерним товариствам України [6]. Показник EVA з фінансового погляду характеризує якість прийнятих управлінських рішень, що особливо важливо для управління розвитком підприємства. Для оцінювання процесів розвитку важливо, що EVA враховує не тільки кінцевий результат (розмір отриманого прибутку), а й те, якою ціною він був отриманий (який обсяг капіталу на це був витрачений) [20].

Ціннісно орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі розглядається як універсальна концепція, що регламентує необхідність максимізації цінності для всіх суб’єктів цього ринку. Організація готельно-ресторанного бізнесу, що базується на концепції ціннісно орієнтованого управління, хоча й потребує більших зусиль і витрат інтелектуальних ресурсів, однак розкриває перспективи отримання конкурентних переваг на ринку завдяки побудові системи моніторингу ціннісних орієнтирів споживачів, розробленню механізму фінансового менеджменту, що забезпечуватиме гарантовану ринкову капіталізацію готельно-ресторанного бізнесу і задоволення фінансових інтересів власників [7]. У туристичних компаніях складаються плани (бюджети) та звіти про EVA, формуються внутрішні звіти про діяльність готелю, які відображають внесок кожного підрозділу у вартість, при цьому використовується відповідне програмне забезпечення, розроблене з огляду на специфіку ведення саме цього бізнесу. Показник EVA демонструє спроможність відображення продуктивності діяльності, її зв’язок із важливими змінними, підтверджує її повноту як внутрішнього показника та можливість управляти очікуваннями акціонерів з погляду повернення вкладених коштів тощо.

*Джерела обліково-інформаційного забезпечення діяльності готелів.* Використання основних принципів статистики підприємств та системи національних рахунків відкриває можливості для практичного використання економічної доданої вартості [21] у діяльності готелів. У доходах готелю домінують доходи від розміщення гостей у номерах, надання гостям харчування та напоїв (ресторан), від інших керованих готелем підрозділів. Витрати готелю стосуються підтримання комфорту у номерах та забезпечення відвідувачів ресторану харчуванням, несення адміністративних та загальних витрат, витрат на інформаційно-телекомунікаційну систему, продажі й маркетинг, експлуатацію та обслуговування майна, комунальні послуги та плату за управління; також сюди належать позаопераційні витрати та сплата відсотків, знос/амортизація необоротних активів, втрати/прибутки від розпорядження активами, сплата податків. Позитивний досвід практики управлінського обліку готелів допомагає менеджерам приймати правильні рішення для майбутнього компанії. З-поміж традиційних методів із короткостроковою фінансовою перспективою і сучасних методів із довгостроковою фінансовою та нефінансовою перспективою саме останні створюють найкращі передумови для стійкості бізнесу. Інструмент бюджетування, пов'язаний з системою управлінського обліку, використовується найширше [2]. Усі 14 основних інструментів Глобальних принципів управлінського обліку [22], які сповідують фундаментальні цінності, якості, норми та характеристики, передбачають вплив на вартість. При цьому доречно акцентувати увагу на показниках, які мають значення для організації. Так, щодо трансформації витрат та управління ними передбачене підвищення вартості; у реалізації фінансової стратегії є вагомою вартість організації, яка оптимізується на користь власника; при оцінці ефективності інвестицій надаються пріоритети проектам, що створюють вартість; дотримання організацією нормативно-правових актів допомагає зберегти вартість, а внутрішній аудит сприяє тому, що вартість у перспективі захищена [22].

*Огляд досвіду країн з ринковою економікою щодо використання EVA в управлінні готелями.* Наведемо доречні практики з використання EVA в готельному менеджменті. Так, консолідований звіт готелю щодо EVA за рік формується з таких складових:

- утворена пряма EVA (виручка, фінансовий дохід, зміна справедливої вартості інвестиційної нерухомості, частка інвестицій за методом часткової участі, виручка від продажу основних засобів);
- розподілена EVA (операційні витрати, заробітна плата та пільги співробітникам, платежі постачальникам засобів, платежі державі, громадські інвестиції);
- співвідношення чистої нерозподіленої EVA та розподіленої EVA;

звіт щодо EVA, отриманий із перевіреної фінансової звітності готелю [1; 4].

За умови коректного використання інформації про абсолютну величину, джерела утворення та розподілену EVA, показник EVA за відносними величинами дозволяє оцінити здобуток та розробити сценарії розвитку готелю. Інформація про EVA потрібна зацікавленим сторонам для оцінки інвестиційної вартості, аналізу стану готелю та прогнозування перспектив розвитку для прийняття інвестиційних рішень, вивчення змін у вартості капіталу для підвищення EVA, укріплення довіри та залучення потенційних акціонерів, задоволення інтересу стейкхолдерів до аналізу фінансової ефективності [9; 10]. Оцінювачі об'єктів нерухомості використовують ринкові індикатори вимог до прибутку та інші параметри оцінки для створення всеосяжних зважених оцінок [10]. EVA є інструментом стратегічного планування, що скеровує менеджерів на більш відповідальне оцінювання потоків туристів, використання активів та зважування реальної вартості запасів і заморожених активів. Водночас застосування цього показника для оцінки діяльності компанії має низку обмежень, оскільки він надає перевагу одному конкретному користувачеві (інвестору) [11]. Фахівці зазначають, що фактори людського капіталу та інші чинники – аутсорсинг, вертикальна інтеграція, окремі форми зайнятості, політика зайнятості та фінансова глобалізація – відображають вартість, полегшуючи адаптацію в конкурентному середовищі готелів [13]. Вплив людського капіталу може бути значним, оскільки саме персонал готелю є ініціатором перетворень. Наразі основними обліковими джерелами інформації для дослідження вартісного підходу до діяльності готелів є дані управлінського обліку, основні методи якого наведено у [1; 2].



Як приклад викладу практичного досвіду у готельній сфері Болгарії зазначимо публікацію [12]. Її авторами встановлено, що існують статистично значущі ефекти як рівня, так і зміни EVA готелю щодо ринкової доданої вартості, які зберігаються за широкого діапазону статистичних засобів контролю. З огляду на засади економічної теорії можна очікувати, що зв'язок між фундаментальною та ринковою вартістю готелів болгарського ринку буде слабким.

*Основи системного підходу при застосуванні EVA у готельному бізнесі.* Запровадження інноваційного управління готелями на основі інструменту EVA зумовлює необхідність використання адекватного методологічного підґрунтя менеджменту, яким є системний підхід. Дослідниками встановлено, що створення доданої вартості підвищує довгострокову цінність відносин між організацією індустрії гостинності та її клієнтами, надаючи більше переваг, ніж можуть запропонувати конкуренти. Це досягається через забезпечення комплексного та системного підходу до обліку й аналізу вираження фінансових результатів та результативності діяльності підприємств готельного господарства [3]. На відміну від інших підходів, наприклад процесного та функціонального, за якими проблема розглядається відокремлено (фрагментарно), за складовими частинами, системний підхід зумовлює розв'язання бізнес-проблеми комплексно, з позиції системи, яка складається з підсистем певної ієрархії. Кожна структурна одиниця готелю повинна працювати відповідно до вимог загальної ситуації та очікуваних результатів (кінцевого готельного продукту). Зміни у зовнішньому середовищі готелю (попит на послуги, вимоги до якості послуг, зміни в умовах фінансування, в інвестиційному кліматі тощо) викликають адекватні зміни у системі управління готелем, тобто всі служби готелю діють згідно з очікуваннями/вимогами зовнішнього середовища. Наприклад, операційна діяльність підсистеми продажів послуг готелю (рецепція/резервація) та підсистем обслуговування номерного фонду, ресторану, побутового та транспортного обслуговування тощо має бути спрямована на забезпечення запитів туристів, тобто бути синхронізованою за всіма складовими. Застосування системного підходу може бути доречним для запровадження нових видів організації діяльності (наприклад створення та робота еко-готелю), при різкому скороченні/розширенні функціонування, реструктуризації готелю тощо.

Елементи системного підходу за його базовими складовими щодо імперативу EVA та правилами управлінського обліку в готельному менеджменті викладено у формі табл. 1 (сформовано автором на основі [1; 10; 11; 13; 22]).

Таблиця 1

**Основні складові системного підходу у EVA-моделі надання послуг готельним бізнесом**

Складові	Зміст складових
Мета	Стійкий розвиток діяльності для процвітання бізнесу у конкурентній боротьбі на ринку готельних послуг через надання якісних та безпечних послуг відвідувачам, утворення цінності для туриста, отримання доходу, збільшення величини EVA готелю, задоволення очікувань власників, акціонерів, інвесторів, оцінників нерухомості, утримання позиції на ринку
Вхід	Прогнозна інформація про потоки туристів та заповнення номерного фонду готелю, а також про параметри діяльності як у натуральних, так і в грошових вимірниках активів, зобов'язань, капіталу, витрат, доходів, грошових коштів, податків
Трансформаційний процес	Діяльність персоналу та керівництва готелю з надання послуг через виробництво доданої вартості, використання технологій гостинності, забезпечення ефективності функціонування готелю шляхом утворення ефективного ланцюга створення вартості, складання внутрішнього фінансового звіту, врахування спеціалізації готелю, використання всіх видів капіталу (фінансовий, виробничий, інтелектуальний, людський, соціально-репутаційний, природний), включення метрик EVA до звітності готелів, розроблення критеріїв винагороди менеджерів, реалізація стратегії розвитку, бізнес-моделі та інвестиційної політики, широке запровадження інновацій, операційна й інвестиційна діяльність з управління готелем, підбір персоналу

Продовження табл. 1

Складові	Зміст складових
Зовнішнє середовище	Розвиток/спад сфери туризму та відпочинку, динаміка попиту на послуги, вимоги до надання послуг готелем, обмеження державних регуляторів, професіоналізм персоналу, ціна фінансових ресурсів, конкуренти, ринок нерухомості, фінансова ситуація на фондових ринках, оцінювання втраченої вигоди, зростання багатства акціонерів, визначення реальної вартості компанії, вимоги збереження та раціонального використання природного середовища
Вихід / результати	Фактична достовірна інформація про надані якісні готельні послуги (задоволення гостей), фінансові результати діяльності, утворена (розподілена та нерозподілена) EVA, використання кваліфікованих фахівців як персоналу, підтвердження здатності швидкої окупності інвестицій, об'єктивна інформація про діяльність та ефективність управління бізнесом, аналіз попередньої звітності та підготовка поточної і майбутньої у контексті створення вартості, висока репутація готелю, порівняння з досягненнями конкурентів
Зворотний зв'язок	Через створення та моделювання очікуваних характеристик EVA оцінені належним чином результати на виході впливають на вхід системи: приймаються відповідні інвестиційні та управлінські рішення, використовуються рахунки обліку й аналіз, інструменти для вимірювання прибутку, активів та вартості власного та людського капіталу з акцентом на вартості, яку можна виміряти кількісно, коригується бізнес-модель як реагування впливу зовнішнього середовища на діяльність готелю, утворюються конкурентні переваги та збільшується частка готелю на ринку готельних послуг

**Обґрунтування рішень на підставі EVA.** Механізм EVA у фінансовому забезпеченні сталого розвитку готелю базується на оцінюванні вартості активів та капіталу у наступному періоді, відборі проєктів на основі аналізу інвестиційних можливостей, отриманні доходів від активів тощо [10]. При цьому враховується потенціал зростання ринкової вартості нерухомості через вищі темпи збільшення грошових потоків. EVA стає негативною під час рецесії чи економічної кризи. Обґрунтуванням цієї різниці є те, що показник EVA також включає вартість акціонерного фінансування. Оскільки при спаді в економіці умови на ринку капіталу погіршуються, кредитори знижують співвідношення позики до вартості, вимагаючи від інвесторів вкладати більше власного капіталу в угоду. Оскільки вартість власного фінансування вища, ніж боргового, то середньозважена вартість боргу та власного капіталу готелю зростатиме [9].

Мотивація прийняття/відхилення інвестиційного рішення – вкладати кошти у готель на підставі високого рівня EVA – полягає у тому, щоб інвестор отримав потенційно вищу прибутковість порівняно з загальною дохідністю. Інвестори можуть отримати прибутковість готелю на рівні інвестицій в акції, компенсуючи у такий спосіб підвищений ризик інвестування. Ключовий фактор життєздатності вкладень у готель полягає у тому, щоб утворити фінансову структуру, яка буде пропонувати конкурентну прибутковість. Основа рішення полягає у тому, що акумулюються та використовуються кошти для отримання інвестором доходу, вищого за вартість фінансування. Готельний менеджмент на основі моделі EVA з використанням системного підходу через узгодження стратегічних, тактичних та оперативних планів розвитку буде сприяти досягненню мети готелю. З'являється можливість систематично оцінювати економічний вимір як один із основних компонентів стійкого розвитку, щоб сектор готельного бізнесу України міг стати конкурентоспроможним на міжнародному рівні та сприйматися як внесок у сталий світовий туризм.

**Філософська та лінгвістична площини EVA.** Коротко зупинимось на еволюції цінності у готельній сфері з погляду філософського вчення про цінності, їх походження, сутність тощо, а саме, від позачасових (майже вічних) цінностей – гостинність, розкіш, спокій, відновлення здоров'я гостя, ексклюзив, де будь-яке перебування в готелі очікується як найцінніше в житті людини (у готелі – як вдома!), до вартісної оцінки готелем активів, зобов'язань, витрат, виручки, капіталу й далі – до сучасних моделей управління на основі оцінки EVA, капіталізації витрат, встановленні рейтингів готелів, урахування кон'юнктури ринку послуг, реінвестування/інвестування коштів

у стратегічні готелі тощо. Показник EVA фахівці вважають барометром ефективності інвестицій у готелі [23]. З порівнянням EVA із технічним пристроєм можна погодитись (барометр – прилад для вимірювання атмосферного тиску, передбачення погоди; показник певних змін, стану чого-небудь, [24, с.83]). Але для належного управління стейкхолдерам і власнику готелю потрібні більш ґрунтовні та ретельні дослідження, ніж просто розташування стрілочки на шкалі пристрою. Скоріш для прийняття рішення на основі показника EVA його слід вважати амальгамою ринку готельних послуг як комплексом ризику, вигоди, готельного господарства, інтуїції, цінності, реальної гостинності, задоволення та довіри гостей (франц. *amalgame* від араб. *al-malgam*, зокрема, – різнорідна суміш, поєднання різних ідей, понять, речей [24, с. 38]).

**Висновки.** Економічна додана вартість, або EVA, що також має назву “економічний прибуток”, оперує вартістю, яку бізнес утворює із вкладеного капіталу. Цей показник входить у практику готельного бізнесу ринкової економіки, його величина та динаміка стає критерієм, характеристикою діяльності та сприяє формуванню об’єктивної бази управління готелем. Потреба в ефективному менеджменті спричинює застосування системного підходу через інтегрування у внутрішньому показнику EVA важливих складових діяльності готелю та всіх функцій управління ним. Типологія оцінювання діяльності (поряд із внутрішньою виробничою/технічною, фінансовою, статистичною (наприклад, із формою І-КЗР), податковою звітністю (деклараціями)) із використанням правил системного підходу стає рівнозначним і цінним джерелом інформації, інтегральним інструментом управління готельним бізнесом при прийнятті рішень. Звіт про EVA входить до складу звітності готелю, хоча й належить до нефінансової звітності. Сучасне уявлення про вартість у рамках управлінського обліку утворює нові джерела обліково-інформаційного забезпечення діяльності готелів.

**Напрями подальших досліджень.** Розроблення концептуальних положень і практичних рекомендацій за проблематикою ціннісно орієнтованого державного регулювання ринку готельно-ресторанних послуг є перспективним напрямом для подальших наукових розвідок. Доречно провести емпіричний аналіз зв’язків між EVA та ринковою вартістю готельних компаній [12]. Представляє інтерес побудова різних моделей формування готельних мереж (ланцюжків утворення вартості). Важливими завданнями є висвітлення фінансово-інвестиційних аспектів готельного менеджменту на засадах EVA, питань функціонування готелю у складі групи, проблематики мотивації працівників та контролю/аудиту діяльності за утворенням EVA. Доречно розглянути SWOT-аналіз діяльності готелів, обґрунтувати її внесок у ВВП України, внести придатні коригування до Стратегії розвитку туризму України [19].

#### **Список використаних джерел**

1. Голов С. Ф. Облік і звітність на основі концепцій доданої вартості. Бухгалтерський облік і аудит. 2015. № 8–9. С. 2–13.
2. Campos, F., Santos, L. L., Gomes, C., & Cardoso L. Management Accounting Practices in the Hospitality Industry: A Systematic Review and Critical Approach. *Tourism and Hospitality*. 2022. 3. С. 243–264. DOI:10.3390/tourhosp3010017
3. Маначинська Ю. А. Облік і аналіз фінансових результатів в готельному господарстві: монографія. Чернівці: Чернівецький торг.-екон. інститут КНТЕУ, 2014. 423 с.
4. Consolidated economic value added statement. Cinnamon Hotels & Resorts Annual Report 2021:2022. John Keells Hotels PLC. 2022. URL: <https://cinnamonweb.blob.core.windows.net/cinnamonweb-prd/brochures/Cinnamon%20Hotels%20%26%20Resorts%20-%20Annual%20Report%202021%3A2022.pdf>
5. Смчук Т. В., Підгірна В. Н., Данілова О. М. Використання інструментів соціальних медіа в готельному господарстві (на прикладі готелів міста Чернівці). *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 143–149. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/25.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/25.pdf)
6. Климаш Н. І. Економічна додана вартість (EVA) та її вплив на вартість підприємства. *Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни: світовий досвід та вітчизняні реалії*: мат. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (25 квітня 2020 р., м. Дніпро). Дніпро: ПДАБА, 2020. С. 115–117. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/31538?locale=uk>

7. Піменова Ю. І. Економічна додана вартість як показник ефективності діяльності підприємства. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2017. С. 133–142. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/141992/13-Pimenova.pdf?sequence=1>
8. Гуменюк В. В., Кісь С. Я., Гречаник Б. В. Готельно-ресторанна справа в системі координат ціннісно-орієнтованого управління. *Фінансовий простір*. 2018. № 4 (32). 109–114. URL: <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1804/18gvvktu.pdf>
9. Afifah F. A. Financial performance analysis based on economic value added (EVA) and market value added (MVA). Case study PT. Hotel Sahid Jaya International Tbk. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*. 2016. Vol. 5, No. 1. URL: <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/issue/view/18>
10. de Roos J., Rushmore S. Hotel Valuation Techniques. HVS. URL: <https://hvs.com/content/Bookstore/HotelValuationTechniques.pdf> (дата звернення 22.10.2022).
11. Trandafir R.-A. The economic value added (EVA) – A measurement indicator of the value creation within a company from the Romania seaside hotel industry. *Annals of the “Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*. 2015. Vol. I, Issue 1. URL: [https://www.utgiu.ro/revista/ec/pdf/2015-01.Volumul%201/05\\_Trandafir.pdf](https://www.utgiu.ro/revista/ec/pdf/2015-01.Volumul%201/05_Trandafir.pdf)
12. Касърова В., Сяров Л. Емпиричен анализ на връзката между EVA и MVA в компани, представени на българската фондова борса. *Корпоративни финанси на формиращите се пазари*: Сб. с докл. на II науч.-практ. конф. (12–13 септември 2011 г., София). София: Нов български университет. Pp. 163–192. URL: [oai.eprints.nbu.bg:950](http://oai.eprints.nbu.bg:950)
13. Florence J.-C., Thierry R. The hotel industry in service economies: from one ‘service world’ to another. *Work organisation, labour & globalisation*. 2010. Vol. 4, No. 1. 120–135. URL: [https://www.scienceopen.com/document\\_file/9cf7f027-4d01-40a6-b255-b71f31f9cf23/ScienceOpen/workorgalaboglob.4.1.0120.pdf](https://www.scienceopen.com/document_file/9cf7f027-4d01-40a6-b255-b71f31f9cf23/ScienceOpen/workorgalaboglob.4.1.0120.pdf)
14. Пантелеев В. П. Використання економічної доданої вартості для складання звітності та менеджменту в агробізнесі // *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах глобалізаційних змін*: зб. мат. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (08 грудня 2022 р.). Київ: КНЕУ, 2022. С.140–142.
15. Пантелеев В. П. Модель організації бюджетування податків і зборів підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 4 (14). С. 35–41.
16. Офіційний вебсайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 22.10.2022).
17. Фандоріна О. Доходи від туризму в Україні скоротились на 34%. *Українські новини*. 23.12.2022. URL: <https://ukranews.com/ua/news/904034-dohody-vid-turyzmu-v-ukrayini-skorotylys-na-34>
18. Світ попереду 2023. *Новое время; The Economist*. 2022. URL: <https://nv.ua/project/mir-vpered-2023-50290302.html>
19. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text>
20. Дергачова В. В. Теорія і концепції менеджменту: конспект лекцій. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46448/1/Teoriia%20i%20kontseptsii%20menedzhmentu\\_KL.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46448/1/Teoriia%20i%20kontseptsii%20menedzhmentu_KL.pdf)
21. Статистичний словник / за ред. О. Г. Осауленка; НТК статистичних досліджень. Київ: ДП “Інформ.-аналіт. агентство”, 2012. 498 с. URL: [http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/help/corner/Slovar\\_2012-pravkaA4kadr.pdf](http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/help/corner/Slovar_2012-pravkaA4kadr.pdf)
22. Global Management Accounting Principles: Improving decisions and building successful organisations. Chartered Institute of Management Accountants. 2017. URL: <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/global-management-accounting-principles.pdf>
23. Clayton, M. J., & Crocker, H. L. (2014). Using Economic Value Added (EVA) as a Barometer of Hotel Investment Performance. *Cornell Hospitality Report*. Vol. 14, No. 2 URL: [https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71034/Clayton\\_202014\\_20Using\\_20economic\\_20value.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71034/Clayton_202014_20Using_20economic_20value.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
24. Новий словник іноземних слів: близько 40 000 сл. і словосполучень / за ред. Л. І. Шевченко. Київ: Аріф, 2008. 672 с.



**References**

1. Holov, S. F. (2015). Oblik i zvinist na osnovi kontseptsii dodanoi vartosti [Accounting and reporting based on concepts of added value]. *Bukhhalterskyi oblik i audit – Accounting and Auditing*, 8–9, 2–13 [in Ukrainian].
2. Campos, F., Santos, L. L., Gomes, C., & Cardoso L. (2022). Management Accounting Practices in the Hospitality Industry: A Systematic Review and Critical Approach. *Tourism and Hospitality*, 3, 243–264. DOI:10.3390/tourhosp3010017
3. Manachinska, Yu. A. (2014). Oblik i analiz finansovykh rezultativ v hotelnomu hospodarstvi [Accounting and analysis of financial results in the hotel industry]. Chernivtsi: Chernivetskyi torhovelno-ekonomichnyi instytut KNTEU [in Ukrainian].
4. Consolidated economic value added statement. Cinnamon Hotels & Resorts Annual Report 2021:2022. (2022). John Keells Hotels PLC. *cinnamonweb.blob.core.windows.net*. Retrieved from <https://cinnamonweb.blob.core.windows.net/cinnamonweb-prd/brochures/Cinnamon%20Hotels%20%26%20Resorts%20-%20Annual%20Report%202021%3A2022.pdf>
5. Yemchuk, T. V., Pidhirna, V. N., & Danilova, O. M. (2020). Vykorystannia instrumentiv sotsialnykh media v hotelnomu hospodarstvi (na prykladi honeliv mista Chernivtsi) [The use of social media tools in the hotel industry (on the example of hotels in the city of Chernivtsi)]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernad'skogo. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, 31 (70), 3, 143–149. Retrieved from [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/25.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/25.pdf) [in Ukrainian].
6. Klymash, N. I. (2020) Ekonomichna dodana vartist (EVA) ta ii vplyv na vartist pidpryemstva [Economic value added (EVA) and its impact on enterprise value]. Retrieved from [http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/31538/1/Климаш\\_тези.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/31538/1/Климаш_тези.pdf) [in Ukrainian].
7. Pimenova, Yu. I. (2017). Ekonomichna dodana vartist yak pokaznyk efektyvnosti diyalnosti pidpryemstva [Economic added value as an indicator of enterprise performance]. *Stratehiia i mekhanizmy rehulivannia promysloвого rozvytku – Strategy and mechanisms of industrial development regulation*, 133–142. Retrieved from <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/141992/13-Pimenova.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
8. Humenyuk, V. V., Kis, S. Ya, & Hrechanik, B. V. (2018). Hotelno-restoranna sprava v systemi koordinat tsinnisno-orientovanoho upravlinnia [Hotel and restaurant business in the coordinate system of value-oriented management]. *Finansovyi prostir – Financial space*, 4 (32), 109–114. Retrieved from <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1804/18gvvktu.pdf> [in Ukrainian].
9. Afifah, F. A. (2016). Financial performance analysis based on economic value added (EVA) and market value added (MVA). Case study PT. Hotel Sahid Jaya International Tbk. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 5, 1. Retrieved from <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/164150/1/FATIMAH%20AZZAHRO%20AFIFAH.pdf>
10. de Roos, J., & Rushmore, S. (n.d.). Hotel Valuation Techniques. HVS. *hvs.com*. Retrieved October 22, 2022 from <https://hvs.com/content/Bookstore/HotelValuationTechniques.pdf>
11. Trandafir, R.-A. (2015) The economic value added (EVA) – A measurement indicator of the value creation within a company from the Romania seaside hotel industry. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, 1, 1. Retrieved from [https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2015-01.Volumul%201/05\\_Trandafir.pdf](https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2015-01.Volumul%201/05_Trandafir.pdf)
12. Касърова В., Сяров Л. (2011). Емпиричен анализ на връзката между EVA и MVA в компани, представени на българската фондова борса [Empirical Analysis of the Correlation Between EVA and MVA of Companies, Listed on Bulgarian Stock Exchange]. *Proceedings from Corporate finance on emerging markets: II Mezhdunarodna nauch.-prakt. konf. (12–13 septemvri 2011 hoda) – 2nd International Scientific and Practical Conference*. (pp. 163–192). София: Нов български университет. oai:eprints.nbu.bg:950 [in Bulgarian].
13. Florence, J.-C. & Thierry, R. (2010). The hotel industry in service economies: from one ‘service world’ to another. *Work organisation, labour & globalization*, 4, 1, 120–135. Retrieved from [https://www.scienceopen.com/document\\_file/9cf7f027-4d01-40a6-b255-b71f31f9cf23/ScienceOpen/workorgalaboglob.4.1.0120.pdf](https://www.scienceopen.com/document_file/9cf7f027-4d01-40a6-b255-b71f31f9cf23/ScienceOpen/workorgalaboglob.4.1.0120.pdf)

14. Panteleiev, V. P. (2022) Vykorystannia ekonomichnoi dodanoi vartosti dlya skladannia zvitnosti ta menedzhmentu v ahrobiznesi [Using economic added value for reporting and management in agribusiness]. Proceedings from *Oblik, analiz, audit, opodatkovannia ta finansovyi monitoring v umovach globalizatsionnykh zmin: VIII Mizhnarodna nauk.-prakt. konf. (8 hrudnia 2022 roku) – VIII International Scientific and Practical Conference*. (pp. 140–142). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
15. Panteleiev, V. P. (2020) Model organizatsii byudzetuvannia podatkov ta zboriv pidpryemstva [Model of the organization of budgeting of taxes and fees of the enterprise]. *Ekonomichny zhurnal Odeskoho politechnichnoho universitetu – Economic journal Odessa Polytechnic University*, 4 (14), 35–41 [in Ukrainian].
16. Ofitsiyni vebсайт Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Retrieved October 22, 2022 from <http://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
17. Fandoryna, O. (23.12.2022). Dokhody vid turyzmu v Ukraini skorotilis na 34%. [Revenues from tourism in Ukraine decreased by 34%]. *Ukrainski novyny*. Retrieved from <https://ukranews.com/ua/news/904034-dohody-vid-turyzmu-v-ukrayini-skorotylys-na-34> [in Ukrainian].
18. Svit poperedu. 2023 [The world is ahead. 2023]. (2022). *The Economist. Novoe vremia*. Retrieved from <https://nv.ua/project/mir-vpered-2023-50290302.html> [in Ukrainian].
19. Stratehiia rozvitu turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku: skhvaleno Rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.03.2017 r. № 168-r [Strategy for the development of tourism and resorts up to 2026. Approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 16, 2017 No. 168-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text> [in Ukrainian].
20. Derhachova, V. V. (2021) *Teoriia i konceptsii menedzhmentu [Theory and concepts of management]*. Kyiv: KPI imeni Ihoria Sikorskoho. Retrieved from [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46448/1/Teoriia%20i%20konceptsii%20menedzhmentu\\_KL.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46448/1/Teoriia%20i%20konceptsii%20menedzhmentu_KL.pdf) [in Ukrainian].
21. Osaulenko, O. H., Vasechko, O. O., Puhacheva, M. V., Zhuk, O. P., Kolesnik, V. I., & Mikhailov, V. S. (Eds.). (2012). *Statystychnyi slovnyk [Statistical dictionary]*. Kyiv: DP “Inform-analit. ahentstvo”. Retrieved from [http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/help/corner/Slovar\\_2012-pravkaA4kadr.pdf](http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/help/corner/Slovar_2012-pravkaA4kadr.pdf) [in Ukrainian].
22. Global Management Accounting Principles: Improving decisions and building successful organisations. (2017). Chartered Institute of Management Accountants. Retrieved from <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/global-management-accounting-principles.pdf>
23. Clayton, M. J., & Crocker, H. L. (2014). Using Economic Value Added (EVA) as a Barometer of Hotel Investment Performance. *Cornell Hospitality Report*, 14, 2. Retrieved from [https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71034/Clayton\\_202014\\_20Using\\_20economic\\_20value.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71034/Clayton_202014_20Using_20economic_20value.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
24. Shevchenko, L. I., Nika, O. I., Khomiak, O. I., & Demianyuk, A. A. (2008). *Novyi slovnik inozemnykh sliv [New dictionary of foreign words]*. L. I. Shevchenko (Ed.). Kyiv: Arii.

**Посилання на статтю:**

Пантелєєв В. П. Економічна додана вартість у готельному бізнесі за елементами системного підходу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2023. № 1-2. С. 50–59. doi: 10.31767/nasoa.1-2-2023.05.

**Link to the article:**

Panteleiev, V. (2023). Ekonomichna dodana vartist u hotelnomu biznesi za elementamy systemnoho pidkhodu [The Economic Value Added in Hotel Business by Components of the System Approach]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 1-2, 50–59. doi: 10.31767/nasoa.1-2-2023.05.