

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА
Кафедра готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА
за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа
(Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»)

Упоравління розвитком готельно-ресторанного підприємства
Management of hotel and restaurant enterprise development

Виконала: студентка 2 курсу, гр. ГР-286
Сікора Ірина Ігорівна
Керівник: к.г.н. Добровольська С.Я.
Рецензент: к.е.н. Спьяк Г.І.

Тернопіль – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність, особливості функціонування та чинники впливу на діяльність закладів готельно-ресторанного господарства.....	7
1.2 Принципи та методи управління розвитком закладів готельно- ресторанного господарства.....	14
1.3 Теоретичні основи формування та реалізації проєкту управління розвитком підприємства готельно-ресторанного справи	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»).....	25
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Тернопіль- готель».....	25
2.2 Оцінка організації праці та особливості мотивування працівників на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель».....	35
2.3 Оцінка ефективності реалізації маркетингової комунікаційної політики підприємства.....	42
Висновки до розділу 1.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ».....	48
3.1. Розробка проєкту управління розвитком готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»	48
3.2. Очікувані фінансові результати реалізації проєкту управління розвитком.....	58
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що перебудова національної економіки України та інтегрування у глобалізаційні процеси призводять до докорінних змін у функціонуванні готельно-ресторанних підприємств. В сучасних умовах відбувається зростання впливу чинників внутрішнього та зовнішнього впливу на господарську діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

В зазначеному контексті усе більшого впливу має нова концепція реалізації управління розвитком підприємства готельно-ресторанного сфери, відмінність якої від традиційної класичної обумовлена невизначеністю середовища функціонування та якісного переходу від стабільності до гнучкості, стимулювання довгострокової прибутковості діяльності використовуючи як якісні так і кількісні показники. Усе більшого значення набуває необхідність переоцінювання структури та змісту механізму розвитку суб'єктів готельно-ресторанної сфери та пристосування основних елементів до сучасних умов господарської діяльності.

Важливість та необхідність стимулювання розвитку досліджуваних підприємств ще більше зростає в умовах кризових явищ, в зв'язку із тим, що розвиток економічних процесів у країні безпосередньо залежить від фінансових результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Етап пошуку та впровадження на практиці ефективних концепцій управління розвитком на вітчизняних готельно-ресторанних підприємствах не завершено, що привертає увагу багатьох учених-економістів і визначає актуальність досліджень у цьому напрямі як із наукової, так і з практичної точок зору.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів та практики реалізації управління розвитком готельно-ресторанного підприємства, а також розробка заходів удосконалення управління.

Враховуючи актуальність дослідження та основну мету **завданнями**

даної кваліфікаційної роботи є вивчення наступних питань:

- дослідження сутності, особливостей функціонування та чинників впливу на діяльність закладів готельно-ресторанного господарства.;
- визначення основних принципів та методів управління розвитком закладів готельно-ресторанного господарства;
- з'ясування теоретичних основ формування та реалізації проєкту управління розвитком підприємства готельно-ресторанного справи;
- загальна характеристика підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- оцінювання організації праці та особливості мотивування працівників на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- оцінка ефективності реалізації маркетингової комунікаційної політики підприємства;
- розробка проєкту управління розвитком готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- дослідження очікуваних фінансових результатів реалізації проєкту управління розвитком.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», а **предметом дослідження** є взаємозв'язки між суб'єктами ринку в процесі реалізації управління розвитком готельно-ресторанного підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступає наукова періодика, Інтернет-ресурси, дані фінансової та статистичної звітності діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель».

Під час написання даної кваліфікаційної роботи використані **основні методи** дослідження, зокрема: використані методи порівняння, узагальнення, синтезу для з'ясування теоретичних основ управління розвитком готельно-ресторанного підприємства; використано методи аналізу, зіставлення, математичний, статистичний – для дослідження практичних аспектів управління розвитком готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-Готель»); використано методи планування, програмування та прогнозування для узагальнення шляхів удосконалення управління розвитком

готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель».

Практичне значення написання кваліфікаційної роботи полягає у тому, що основні висновки та рекомендації представлені у даній роботі можуть бути використанні у практичній діяльності готельно-ресторанних підприємств для забезпечення їх удосконалення управління їх розвитком.

Наукова новизна результатів дослідження, обумовлена тим, що в роботі запропоновано проєкт заходів удосконалення організації управління, що дасть можливість значно покращити фінансові результати діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» та стимулюватиме розвиток економічних процесів у стратегічній перспективі.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел, який налічує 43 джерела та 11 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, особливості функціонування та чинники впливу на діяльність закладів готельно-ресторанного господарства

Готельно-ресторанне підприємництво виступає ключовою складовою туристичної сфери у нашій країні. Розвитку національного та світового туризму у більшій мірі обумовлено матеріально-технічним забезпеченням, різноманітністю та розгалуженістю мережі, розміром та якістю послуг, котрі пропонуються готельним та ресторанним господарством. Суб'єкти готельно-ресторанного підприємництва виконують найбільш важливу функцію у сфері організації обслуговування туристів – забезпечуючи їх житлом, побутовими послугами, а також харчуванням, взамін одержуючи доходи та прибутки.

Економічна сутність та зміст організації готельної діяльності полягає у тому що вона обумовлюється нематеріальним характером надання послуг. Результатом господарської діяльності готельних закладів є не створений готовий продукт, а пропозиція особливого різновиду послуг, до того ж послуги не можуть вироблятися та реалізовувати окремо від матеріального продукту, тобто без експлуатації наявної матеріально-технічної бази (будівлі, споруди, устаткування, інвентар), яка виступає основою виробництва та реалізації пропонованих послуг. З урахуванням особливостей обслуговування в готельному господарстві, де поєднуються виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «надання послуг». Слід підкреслити, що в процесі цієї діяльності здійснюється продаж і безпосереднє надання послуг.

Рівень обслуговування у сучасному готельному господарстві зумовлений, головним чином, станом матеріально-технічної бази підприємства, що його пропонує (будівлі, споруди, інженерне й санітарно-технічне обладнання, електроприлади, меблі, тощо). В останні роки спостерігається процес оновлення та урізноманітнення матеріально-технічної бази підприємств, підвищення фахового рівня персоналу готелів, впровадження

інноваційних технологій тощо. Будівлі готелів обладнуються спортивними, медичними, розважальними та іншими приміщеннями. Відтак, процес обслуговування споживачів послуг значно урізноманітнюється, а пропоновані послуги набувають комплексного характеру [13, с.130].

Процес надання основної послуги у готельній діяльності можна схематично поділити на кілька основних етапів (рис.1.1).

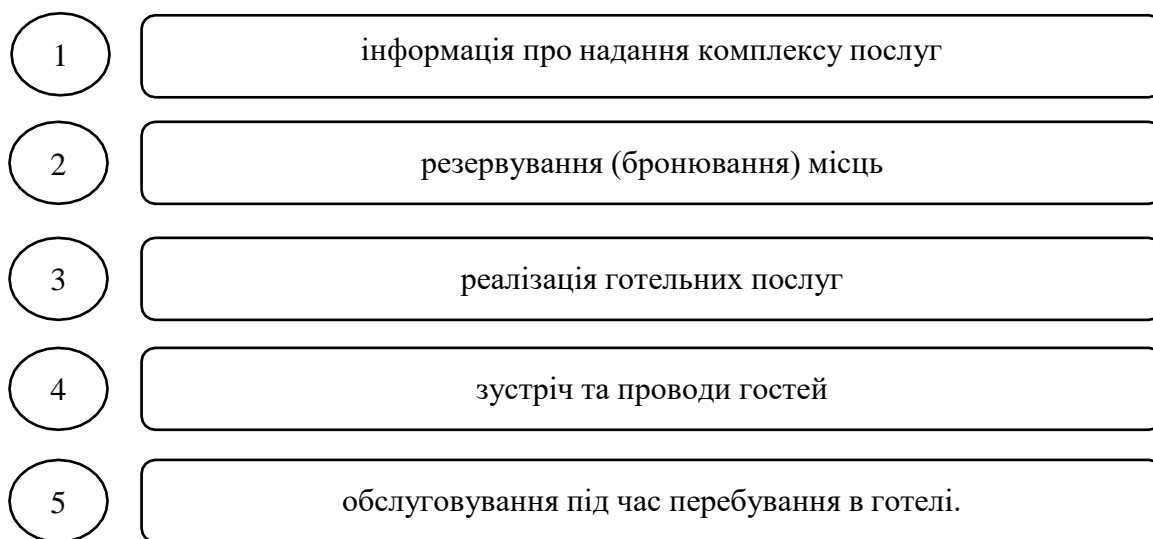


Рис.1.1. Процес надання готельних послуг

Джерело: складено автором на основі [10, с.96]

Вказані етапи надання послуг проживання є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, кожен окремо й усі разом вони визначають рівень якості діяльності підприємства. З метою підвищення рівня якості та культури обслуговування, а також конкурентоздатності на світовому ринку підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні пропонувати не лише високий рівень комфорту, але й широкий спектр додаткових послуг. Сервіс готелю доцільно формувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції. Асортимент додаткових послуг, у цій галузі постійно розширюється. Якщо раніше в переліку готельних підприємств нашої країни їх значилося не більше десяти, то нині їх вже понад шістдесят, що значно ускладнює роботу менеджерів цієї сфери діяльності [21, с.210].

Додаткові послуги, що їх надають вітчизняні готельно-ресторанні

підприємства за загальними ознаками щодо задоволення попиту, можна поділити на групи, а саме (рис.1.2):

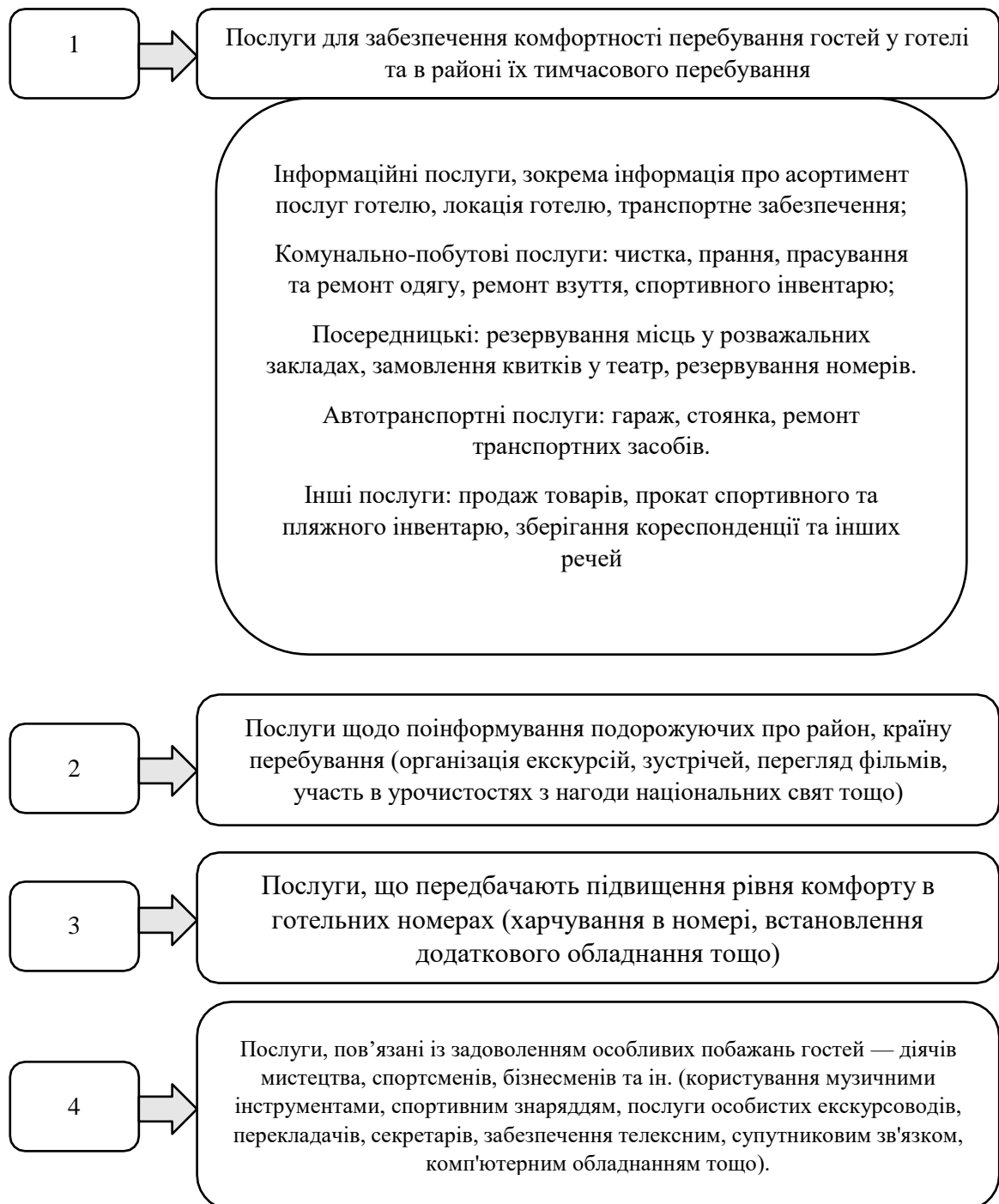


Рис.1.2. Додаткові послуги, що їх надають вітчизняні готельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [27, с.136]

Залежно від виду та категорії готелю перелік додаткових послуг значно відрізняється. Готелі категорії «п'ять зірок» повинні надавати всі додаткові

послуги самостійно через широку мережу власних підрозділів (перукарня, ресторан, кафе, бар, відділення зв'язку та банку, магазини, кіоски, бюро різних видів послуг тощо). Як показали результати дослідження, ПРГ на українському ринку здійснюють свою діяльність через заклади РГ, класифікацію наведемо у додатку А.

В основу класифікації закладів РГ, сформованої на матеріалах нормативних документів у сфері ресторанного господарства (ДСТУ 4281:2004 та ДСТУ 3862 - 99), покладено вимоги до: асортименту продукції, рівня обслуговування і надаваних послуг. Узагальнюючи наведене відзначимо, що в цілому на вітчизняному ринку ресторанного господарства функціонують такі типи закладів як: ресторани, кафе, кафетерії, закусочні, бари, їдальні, буфети, фабрики-заготівлі, фабрики-кухні, домові кухні, ресторани за спеціальним замовленням (catering) [22, с.77].

Вимоги до закладів ресторанного господарства можна умовно розділити на два типи: загальні та відмінні, які відносяться до певного класу. До загальних вимог належать:

- усі заклади ресторанного господарства повинні забезпечити безпеку життя і здоров'я споживачів, збереження їхніх особистих речей. Усі заклади повинні дотримуватись санітарних вимог та технічних норм і правил, чинних ДСТУ, ГОСТ, ТУ;

- у всіх закладах ресторанного господарства має бути передбачено надання змоги інвалідам пересуватися у візках;

- склад і площі приміщень закладів мають відповідати будівельним нормам, правилам техніки безпеки, протипожежним і санітарно-технічним вимогам;

- відповідно до типу і класу закладу ресторанного господарства має бути передбачено наявність достатньої кількості столового посуду, приладів та столової білизни;

- професійно-кваліфікаційний склад працівників виробництва і обслуговуючого персоналу має забезпечувати виконання вимог згідно з типом

і класом закладу ресторанного господарства;

– інформація про тип і клас закладу, належність, режим його роботи повинна бути розміщена на фасаді приміщення.

На організацію впливає значна кількість зовнішніх чинників, які поділяться на дві групи: чинники непрямої та прямої дії. Чинники непрямої дії є такими, що впливають на діяльність організації не безпосередньо, а опосередковано, тобто через певні механізми та відносини [19, с.11] (рис.1.4).

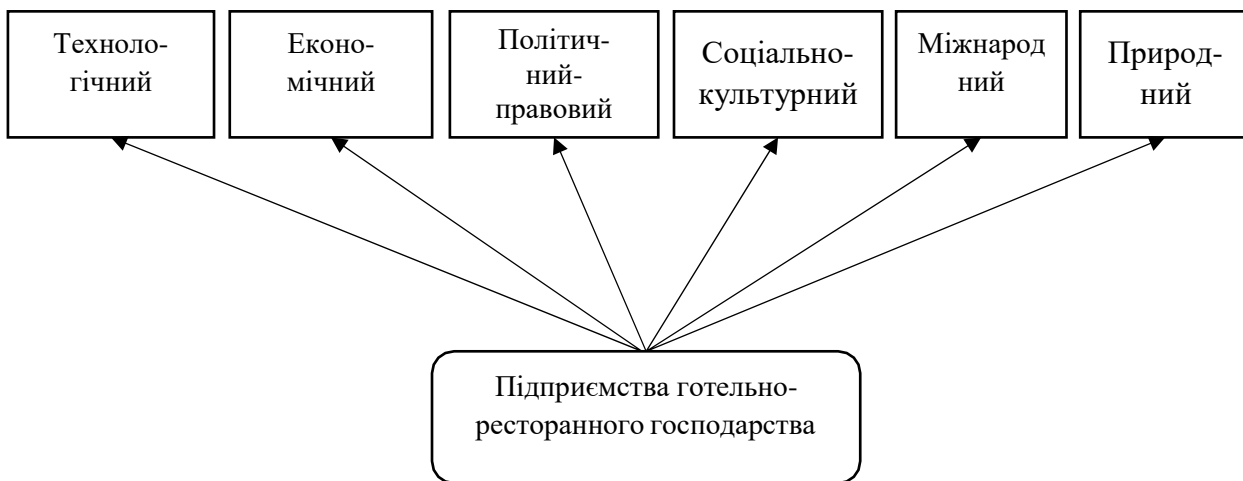


Рис.1.4. Чинники непрямого впливу на сферу готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [42, с.136]

Досліджуючи технологічний чинники необхідно відзначити, що він виступає важливою складовою формування та розвитку суспільства, в тому числі і суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Безпосередньо від впровадження техніки та технологій в обслуговуючий процес залежить розвиток підприємства, орієнтування на інноваційну складову, зростання продуктивності та прибутковості діяльності закладу.

Не менш важливим в діяльності суб'єктів готельно-ресторанної сфери є економічний чинник. Управлінський персонал повинен об'єктивно та далекоглядно реалізовувати оцінку впливу загального стану та тенденції в національній та світовій економіці на діяльність суб'єктів мікрорівня, зазначений вплив орієнтований на використання усіх наявних ресурсів

готельно-ресторанного підприємства та спроможність споживачів здійснювати купівлю продукції та послуг.

Органи державної та регіональної влади мають значний вплив на діяльність суб'єктів готельно-ресторанної сфери і реалізують політико-правовий чинник, оскільки вони визначають пріоритети розвитку, встановлюють законодавчі вимоги, надають державні гарантії та стимулюють розвиток підприємств.

Соціально-культурний чинник – визначає специфіку формування та подальше сприйняття цінностей суспільства, враховує їх традиції, смаки та загальні норми поведінки. У готельно-ресторанній сфері важливим є врахування сили норм, котрі прийняті у суспільстві іноземної країни, необхідним є врахування культурних традицій та цінностей, котрі дотримуються споживач послуг готельно-ресторанного закладу [5, с.36].

Умови навколишнього середовища мають важливу роль в контексті забезпечення атмосфери перебування у готельно-ресторанному закладі. Звичайно, що наявність у регіоні землетрусів, повені та ураганів, екологічних катастроф, що охоплюють гідро – біо та атмосферу планети має негативний вплив на споживачів та відвідуваність в даному регіоні закладів.

В контексті обслуговування іноземних громадян важливе значення має міжнародний чинник, що визначає прихильність споживачів до українського сектору готельно-ресторанних послуг.

Поряд чинниками непрямого впливу на діяльність суб'єктів готельно-ресторанної сфери мають вплив чинники безпосереднього впливу, до яких слід віднести – конкурентів, споживачів послуг, постачальників, представників суміжних галузей та інші. Основний вплив мають споживачі послуг, оскільки саме вони визначають популярність продукції та послуг, котрі пропоновані на готельно-ресторанних підприємствах [9, с.122].

Важливий вплив мають представники суміжних галузей, тобто ті підприємства, котрі забезпечують процес виробництва та реалізації готельно-ресторанних послуг, їх склад, різновиди та класифікацію представлено у

додатку Б. Чинником прямої дії виступає діяльність прямих конкурентів, тобто підприємств, які функціонують на одному ринку та мають безпосередній вплив на розподіл споживачів. Об'єктом реалізації конкурентної боротьби є не лише споживачі ресторанної продукції та готельних послуг, але й постачальники сировини і матеріалів, інших послуг, робочої сили. Обмежуючи свободу дій підприємства – конкуренти впливають на визначення основних цілей, методів та структури управління.

Найбільш небезпечнішими для реалізації фінансово-господарської діяльності підприємства в конкурентному середовищі є значна динамічність ринку, невизначеність дій конкурентів, вплив різного роду контактних груп, тобто тих осіб, що мають потенційний та реальний інтерес до реалізації діяльності підприємства, а також впливає на досягнення кінцевих цілей функціонування підприємства. Виділяють декілька типів контактних груп, що представлені на рис.1.3.

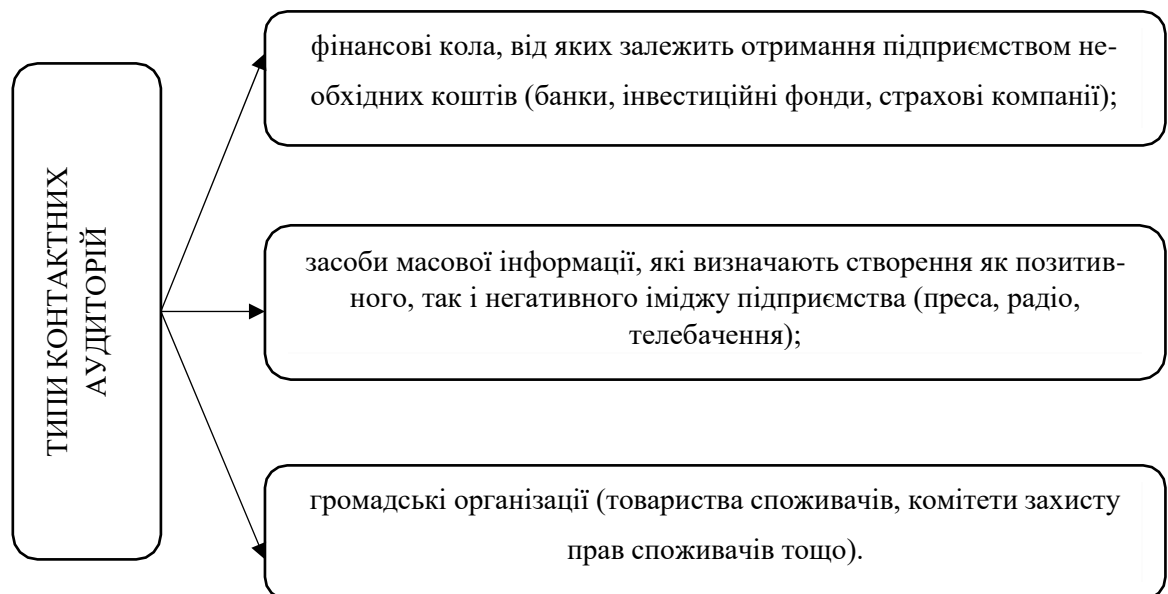


Рис.1.3. Типи контактних аудиторій в діяльності готельно-ресторанних підприємств

Джерело: складено автором на основі [25, с.118]

В діяльності готельно-ресторанного закладу важливе значення мають постачальники необхідної сировини та матеріалів. Підприємства готельно-

ресторанної сфери залежать від мережі постачальників обладнання, інвентарю, сировини, харчових продуктів, напівфабрикатів, матеріалів, що є відображення прямого впливу макросередовища на діяльність підприємств даної сфери.

Персонал готельно-ресторанного підприємства виступає ключовим чинником зовнішнього середовища, при чому для забезпечення підприємства необхідними працівниками воно вступає у взаємовідносини із: навчальними закладами, котрі готують спеціалістів та забезпечують підвищення кваліфікації персоналу; профспілками, котрі здійснюють захист прав та інтересів працівників; бюро працевлаштування; державними інститутами, що регулюють відносини між працівниками та роботодавцями і видають різного роду нормативні документи.

В цілому, слід відмітити, що підприємства готельно-ресторанної сфери є важливими суб'єктами національного та міжнародного ринку. Реалізуючи діяльність у сфері готельного обслуговування та виробництва ресторанної продукції підприємства здійснюють господарську діяльність. На діяльність підприємства мають вплив чинники непрямого впливу та прямої дії, що визначають напрями взаємодії суб'єктів ринку готельно-ресторанних послуг.

1.2 Принципи та методи управління розвитком закладів готельно-ресторанного господарства

Економічна категорія «управління» визначає здатність суб'єктів готельно-ресторанної сфери як сукупності матеріально-технічної, соціально-економічної та організаційно-технологічної систем зберігати свою автентичність, дотримуючись рівновагим між зовнішніми та внутрішніми чинниками його функціонування. Управлінська діяльність означає ставлення учасників підприємництва до соціально-економічного середовища функціонування, що обумовлює підпорядкування та перетворення їх економічним інтересам [1, с. 104].

Отже, управління відображає цілеспрямована діяльність підприємств,

що забезпечують стабілізацію, становлення, обов'язковий розвиток та оптимальне функціонування підприємства. Процес реалізації управління характеризується системним та постійним впливом на діяльність основних структур підприємства для забезпечення узгодженої роботи та досягнення позитивного кінцевого результату. Важливим, в контексті здійснення управління є поняття «розвиток», що відображає характер змін, котрі відбуваються у системі підприємства. В науковій літературі склалися різноманітні підходи до визначення поняття «розвиток» представлені у додатку В. Розвиток підприємства готельно-ресторанної сфери може бути реалізовано у різних формах (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Форми розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Форми розвитку підприємства	Сутність форм розвитку підприємства
Революція	стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства
Еволюція	форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну, плавну якісну зміну на основі адаптації підприємства до умов середовища
Прогресивний розвиток	зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого
Регресивний розвиток	зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик
Ринковий розвиток	відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури
Організаційний розвиток	відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо
Екстенсивний розвиток	прояв і збільшенням того, що вже
Інтенсивний розвиток	виникненням якісно нових форм
Діловий розвиток	спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу

Джерело: складено автором на основі [19, с.12]

Раціональне та ефективне управління розвитком підприємства

визначається із допомогою реалізації ряду принципів, котрі визначають собою основні та вихідні положення, встановлені загальноприйняті та широко розповсюджені властивості економічних процесів та правила дій [11, с.223].

На основі оцінювання та систематизації наукової економічної літератури визначається наступна система принципів управління розвитком підприємств готельно-ресторанної сфери (рис. 1.4).

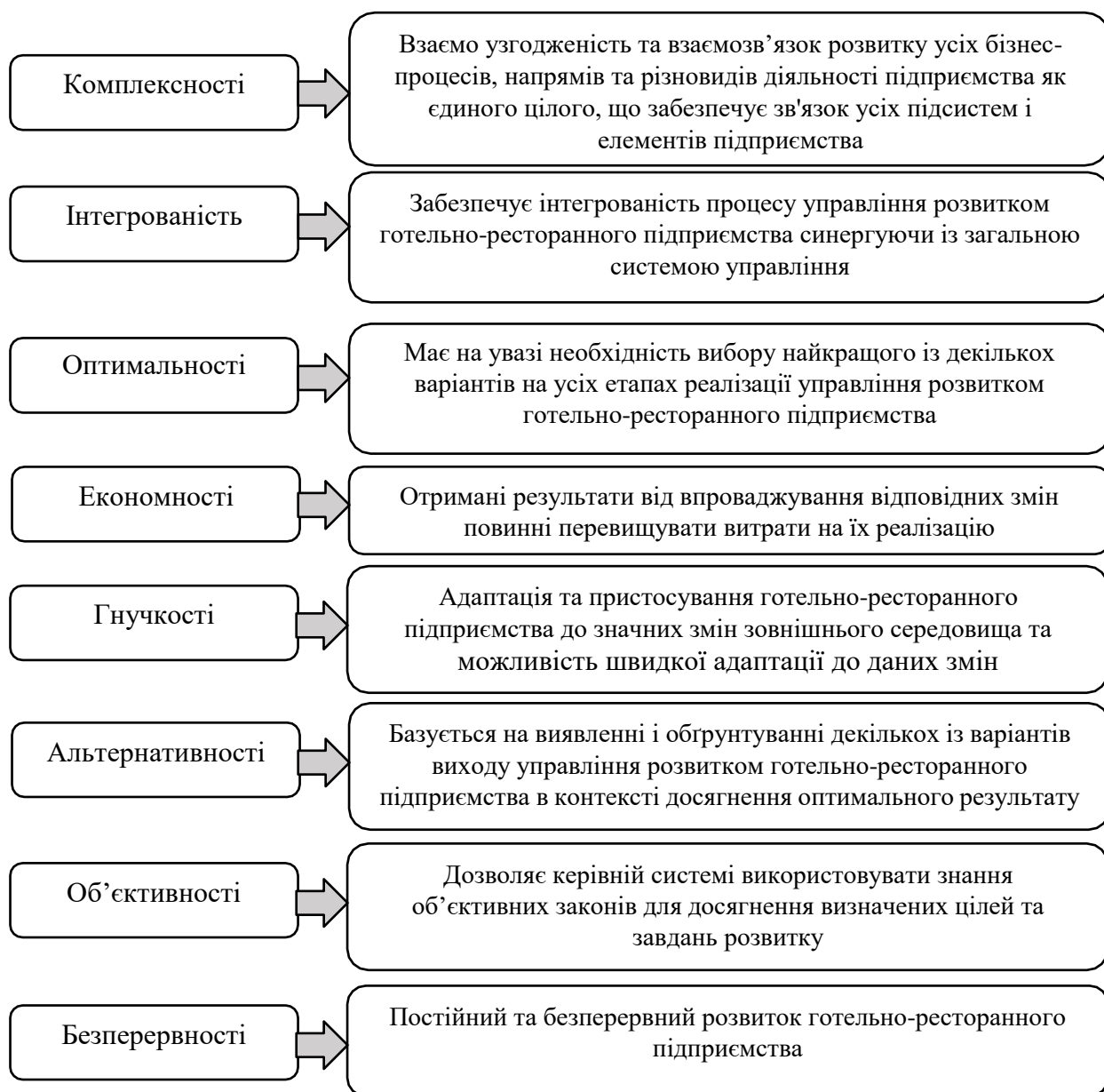


Рис.1.4. Основні принципи управління розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [30, с.111]

Отже, важливими принципами управління виступають економність, гнучкість, оптимальність, комплексність, альтернативності, безперервності та об'єктивності, інтегрованість.

Мета реалізації управління розвитком підприємств готельно-ресторанної сфери є забезпечення збалансованість основних бізнес-процесів та стійкого економічного зростання для стабільного господарювання та прогресивного розвитку готельно-ресторанних підприємств у майбутньому.

У найбільш узагальненому вигляді науковці представили класифікацію інструментів управління розвитком підприємства так [26; 27; 29, с.100]:

1. За характером впливу: економічні, соціально-психологічні; технологічні; адміністративні (бюджетування, економічні плани, конструкторські документи, соціальні плани, стимули та санкції, розпорядчі і дисциплінарні інструменти).
2. За напрямом впливу: прямого і непрямого впливу (накази, розпорядження, інструкції, положення, плани).
3. За способом урахування інтересів працівників: матеріального, владного, морального впливу.
4. За формою впливу: якісні, кількісні (вказівки, кошториси).
5. За функціональною спрямованістю: організаційні, планові, координаційні, контрольні, регулювальні, мотиваційні.
6. За областю сферою застосування: маркетингові, фінансові, операційні тощо (факторний аналіз, бенчмаркінг, аутсорсинг та ін.).
7. За ступенем новизни: творчі, адаптивні, селективні, стандартні, нестандартні (інноваційні, креативні, пошукові).
8. За масштабом застосування: загальні, спеціальні.
9. За врахуванням фактору часу: статичні, динамічні (балансові, оптимізаційні, динамічні).
10. За тривалістю дії: довгострокові, середньострокові, поточні (стратегічні, тактичні, оперативні).
11. За напрямом дії: внутрішні, зовнішні.
12. За радикальністю дії: адаптаційні та біфуркаційні.

Отже, розвиток підприємства являє собою тривалий динамічний процес якісно-кількісних змін в діяльності підприємства, що трансформує його потенціал та забезпечує перехід до якісно іншого стану з метою підвищення його гнучкості та адаптивності до умов господарювання. Забезпечення розвитку підприємства опирається на основні принципи та методи управління, серед яких слід виділити принципи: комплексність, інтегрованість, оптимальність, економічність, гнучкість та альтернативність; методи орієнтовані на людей та культуру організації, на завдання та технологію, на структуру та стратегію, на зміну бізнес-моделі та проектні методи.

1.3 Теоретичні основи формування та реалізації проєкту управління розвитком підприємства готельно-ресторанного справи.

Підприємство готельно-ресторанного господарства виступає є важливим сегментом ринку сфери послуг, який являє собою сукупність видів діяльності, направлених на обслуговування населення і відіграє провідну роль у презентації вітчизняного туристичного продукту на світовому ринку туристичних послуг [41, с.131].

Головна специфіка підприємств готельно-ресторанного господарства як виду діяльності з надання послуг тимчасового розміщування полягає в тому, що в ньому тісно переплітаються функції: виробництво, реалізація послуг і організація обслуговування гостей в ході здійснення виробничо-експлуатаційної діяльності в єдиний виробничий процес (рис. 1.5).

Цей процес можна умовно розділити на дві взаємозалежні частини: організацію обслуговування людини і організацію матеріального виробництва готельно-ресторанних послуг (безпосередній живий контакт із замовником).

Якість управління значно залежить від ефективності взаємодії даних процесів, що забезпечують чітке функціонування системи загалом. Від того наскільки буде ефективність організації та реалізації процесу обслуговування у готельно-ресторанному господарстві напряду залежатиме дохідність та прибутковість бізнесу.

Організація управління розвитком підприємств в умовах сталості передбачає, на наш погляд, синергію управління розвитком як на макро- так і на мікрорівні.

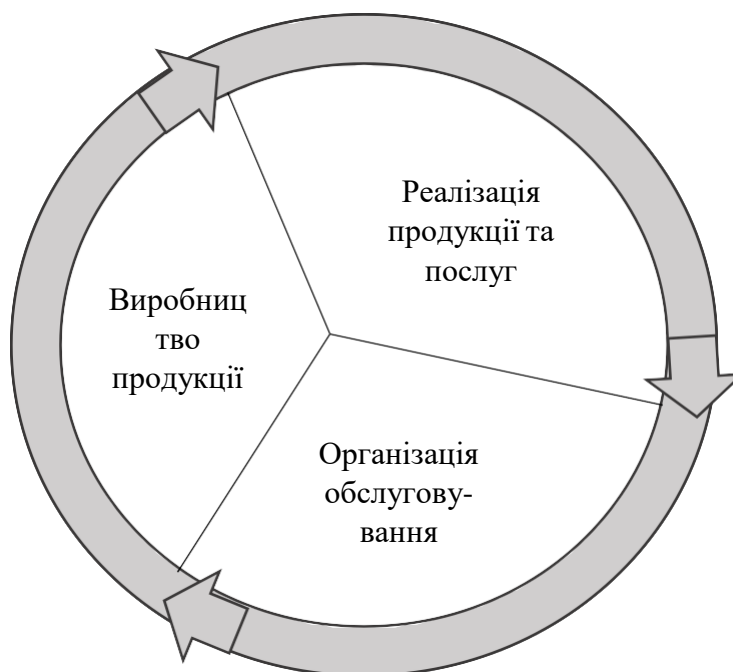


Рис.1.5. Процес функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери

Джерело: складено автором на основі [32]

В даному контексті, слід відмітити, що не може повноцінно відбуватися розвитку готельно-ресторанних підприємств без економічного розвитку в країні та стимулювання розвитку підприємств із боку державних органів. Перш за все, повинна бути вироблена якісна політика взаємодії акцентована на доступ до вигідного позичкового капіталу, до інвестиційного ринку, оптимізація податкової бази, стимулювала політика генерування та впровадження інноваційних ідей у діяльність готельно-ресторанного підприємства.

На макрорівні – розробку глобальної стратегії сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу, основні положення якої повинні трансформуватися, поглиблюватися і адаптуватися на подальших нижніх рівнях вертикалі управління готельно-ресторанної індустрією – регіоні,

дестинації, підприємстві. Стратегічні плани сталого розвитку досліджуваної сфери в країні реалізуються суб'єктами господарської діяльності, тому їх стратегічний вибір є визначальною компонентною ефективного розвитку всієї економіки. Дослідження імплементації стратегій управління в готельно-ресторанному бізнесі з використанням класичної (спрощеної) схеми їх вибору та реалізації (рис.1.6) дозволили виявити переваги стратегічного управління та проблеми, що перешкоджають його розвитку на вітчизняних підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.



Рис.1.6. Основні стадії процесу розроблення проєкту управління розвитком готельно-ресторанного підприємства

Джерело: складено автором на основі [32]

Отже, реалізація проєкту управління розвитком готельно-ресторанного підприємства обумовлює необхідність проходження чотирьох етапів, зокрема:

Перший етап – вибір напряму управління, зокрема важливо визначити місію та напрями розвитку підприємства. Основними акцентами формування розвитку підприємства є орієнтація на запити та вимоги споживача, покращення інструментів маркетингу, підвищення якості продукції та обслуговування, реалізації інноваційних проектів, котрі значно покращують систему функціонування підприємства.

Другий етап – аналіз та діагностика. На даному етапі важливою є реалізація оцінку умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

При цьому слід врахувати чинники впливу (зовнішні –споживачі та їх купівельна спроможність, рівень галузевої конкуренції, постачальники, стан галузі та основні преференції, нормативно-правове забезпечення розвитку, інноваційні рішення; внутрішні – фінансово-облікова політика, система менеджменту підприємства, кадрова політика постачання, інновації на підприємстві, реалізації функцій менеджменту підприємства).

Третій етап – формування стратегії управління. Передбачає розробку альтернативних стратегій управління та вибір найбільш оптимальної стратегії. В даному контексті, необхідно відмітити різноманіття стратегій, котрі можуть використати підприємства готельно-ресторанної сфери для забезпечення власного розвитку, основні серед них: стратегія концентрованого зростання (активна, наступальна), стратегія стабілізації (пасивна, захисна), стратегія реструктуризації, стратегія диверсифікації та ін.

Важливо обрати найбільш прийнятну для підприємства стратегію, котра б давала максимальний ефект від її реалізації. На вибір стратегії впливають такі фактори як конкурентна позиція підприємства, яка може бути слабкою або сильною, а також темпи зростання ринку для певного виду продукції або для даного підприємства, які можуть бути високими або низькими.

У залежності від комбінації вказаних факторів ними була запропонована відповідна матриця, яка характеризує можливі корпоративні стратегії, що

може обирати недиверсифіковане підприємство. Наведені у матриці (таблиця 1.2) стратегії відображені у порядку зменшення їхньої привабливості.

Таблиця 1.2

Матриця вибору стратегій розвитку готельно-ресторанного підприємства

Темп зростання попиту	Конкурентна позиція	
	Сильна сторона	Слабка сторона
Низький	<ul style="list-style-type: none"> – Продовження концентрування підприємств в одній галузі – Вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції підприємства) – Міжнародна експансія (у випадку можливостей ринку) – Диверсифікація у суміжні галузі (для перенесення у них досвіду і знань з базової галузі) 	<ul style="list-style-type: none"> – Перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу) – Купівля іншого підприємства у тій же галузі (для посилення конкурентних переваг) – Вертикальна інтеграція (у випадку якщо вона посилює позиції фірми) – Диверсифікація – Злиття або продаж більш сильній фірмі – Закриття (якщо інші заходи не допомогли)
Високий	<ul style="list-style-type: none"> – Міжнародна експансія (якщо дозволяють можливості ринку) – Диверсифікація у нові та суміжні галузі – Створення спільних підприємств у нових галузях – Вертикальна інтеграція (у випадку якщо це посилює конкурентні позиції підприємства) 	<ul style="list-style-type: none"> – Перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу) – В контексті посилення конкурентних переваг злиття із конкуруючим підприємством – Вертикальна інтеграція (якщо вона суттєво посилює позиції підприємства) – Диверсифікація – Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)

Джерело: складено автором на основі [33, с.131]

Четвертий етап – реалізація стратегії. На даному етапі важливо серед різноманітності стратегій розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери обрати саме ту котра давала б максимальний ефект, генерувала практичні рішення для забезпечення повноцінного функціонування та розвитку підприємства. В узагальненні слід проаналізувати ефективність реалізації стратегій та забезпечити якісний і повноцінний контроль здійснення управлінських рішень.

Стратегічний розвиток готельно-ресторанних підприємств полягає в зміні якості його діяльності в результаті ланцюга таких послідовних переходів, відображаючи безперервність трансформацій. При чому ефективний стратегічний розвиток підприємства характеризується тим, що в ході постійного переходу від одного стану до іншого відбувається поліпшення його якості, забезпечується стійкий розвиток.

Таким чином, в сучасних умовах достатньо важливим для готельно-ресторанних підприємств є реалізація механізму розвитку за рахунок здійснення наступних етапів: вибір напрямку розвитку, ґрунтовна аналітична робота та збір даних про діяльність підприємства, формування стратегій управління розвитком та їх реалізація.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження представленому у розділі 1 узагальнено результати у висновках:

1. Однією із найбільш важливих складових національної економіки країни виступають підприємства готельно-ресторанної сфери. Суб'єкти готельно-ресторанного підприємництва виконують найбільш важливу функцію у сфері організації обслуговування туристів – забезпечуючи їх житлом, побутовими послугами, а також харчуванням, взамін одержуючи доходи та прибутки. Зміст організації та сутність реалізації готельної діяльності передбачає нематеріальний характер надання готельних послуг та організації обслуговування у готелі. Ресторанне господарство забезпечує, в тому числі, і споживачів готельних послуг необхідним харчуванням та організацією обслуговування.

2. Розвиток готельно-ресторанного підприємства відображає характер якісних та кількісних змін, котрі відбуваються у системі підприємства. Розвиток підприємства готельно-ресторанної сфери може бути реалізовано у різних формах: еволюція, революція, прогресивний розвиток, ринковий розвиток, організаційний розвиток, екстенсивний та інтенсивний розвиток,

діловий розвиток.

Раціональне та ефективне управління розвитком підприємства визначається із допомогою реалізації ряду принципів, котрі визначають собою основні та вихідні положення, встановлені загальноприйняті та широко розповсюджені властивості економічних процесів та правила дій. Найбільш важливими чинниками є гнучкість, альтернативності, комплексність, економність, оптимальності, безперервності, об'єктивності, інтегрованість.

3. Організація управління розвитком підприємств передбачає синергетичну єдність управління розвитком як на макро- так і на мікрорівні. Реалізація проєкту управління розвитком готельно-ресторанного підприємства обумовлює необхідність проходження чотирьох етапів: вибір напрямку, аналіз та діагностика, формування стратегії, реалізація стратегії.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»)

2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель».

Об'єктом дослідження виступає готельно-ресторанне підприємство ПрАТ готель «Тернопіль», що успішно функціонує на готельно-ресторанному ринку міста Тернопіль.

Сучасний готель «Тернопіль» розташований в діловому і історичному центрі міста Тернополя, оточують готель історичні пам'ятки і храми. Родзинкою готелю є його виняткове розташування (Додаток Г): зовнішня сторона фасаду виходить на історичний та діловий центр міста, а з вікон внутрішньої - відкривається незабутня панорама на мальовниче тернопільське озеро.

Готель «Тернопіль» збудований у вигляді Г-подібної форми. У структурі важливих функціональних зон прилеглої до готелю території виділяється майданчик для паркування автотранспорту, вхід у готель, під'їзні шляхи до приміщень допоміжних служб.

Архітектура входу у готель проста, типова для інших найближчих архітектурних типів споруд. Зелені насадження у дворіку готелю відіграють важливу екологічну, рекреаційну та естетичну функції. Майданчик для паркування автотранспорту розташовується саме в цьому дворіку, біля входу в лобі-бар. Окрім під'їзду до головного входу, у готелі використовується система під'їзних шляхів до службового входу для доставлення необхідних для повноцінного функціонування готелю ресурсів. Службовий під'їзд знаходиться у внутрішньому дворі готельної споруди і з'єднується із загальними транспортними комунікаціями [28].

Своїм гостям готель пропонує розміститися в комфортабельних номерах різної цінової категорії - Стандарт Двомісний, Стандарт Одномісний,

Напівлюкс, Напівлюкс Плюс, Люкс, Люкс Плюс.

У будівлі готелю знаходиться ресторан «Тернопіль» (Додаток Д), а на території готелю розташований ресторан «Панорама», в якому гостям пропонується насититися вишуканими стравами європейської кухні (Додаток Л). Для ділових людей готель надає кімнату переговорів, а також конференц-зали, в яких є можливість проводити семінари, тренінги та інші ділові зустрічі (Додаток М).

Види діяльності в досліджуваному готелі «Тернопіль» [28]:

–55.10 — Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення.

–79.11 — Діяльність туристичних агентств.

–47.11 — Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

–56.10 — Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

–68.32 — Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту.

–35.30 — Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

Досліджуючи організаційну структуру управління слід відмітити, що у готелі «Тернопіль» діє лінійно-функціональна структура управління готелем, представлена у додатку К. Директор підприємства – Головка Станіслав Миколайович, працює на посаді понад 10 років і є досвідченим управлінцем.

У прямому підпорядкуванні директора з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби, контролер, завідувач відділом заробітної плати. Технічний директор очолює інженерно-експлуатаційний відділ.

У різних готелях посада технічного директора називається по-різному: головний інженер, директор з експлуатації, головний технік. Йому підпорядковуються старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту

меблів, обладнання, систем опалення, холодильних установок тощо.

У прямому підпорядкуванні директора з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Також у готелі «Тернопіль» використовується три характеристики для управління персоналом: стратегічний підхід, інтегрований і створює сприятливе середовище.

Стратегічний підхід управління персоналом враховує довгостроковий період діяльності. Вище керівництво має взяти відповідальність за забезпечення відповідності між довгостроковими цілями бізнесу та його стратегією трудових ресурсів. Це означає, що повинні братись до уваги будь-які можливості, обмежуючі чинники, які може мати персонал у майбутньому.

Інтегрований підхід управління персоналом інтегрує його в економічну діяльність, які поєднуються для поліпшення ефективності праці в організації. Це передбачає, що за допомогою планування та управління забезпечується наявність відповідних людей з відповідними навичками у відповідному місці і відповідний час.

Підхід, що створює сприятливе середовище. Ефективна політика управління персоналом створює середовище, в якому менеджери можуть отримати, розвивати та мотивувати необхідних їм людей; окремі працівники та групи отримують навички та впевненість, потрібні їм для якісного виконання завдань; створюється культура інновацій, розвитку, якості та ефективного виконання завдань [9, с.115].

Проблеми управління кадрами в готелі «Тернопіль» реалізуються кадровим відділом. Він складається з двох осіб – керівника та менеджера з підбору персоналу. Менеджер займається лише пошуком персоналу та веденням особових справ, а керівник взяв на себе більш широке коло функцій – насамперед «управління персоналом».

Керівник відділу з персоналу готелю займається підготовкою кадрів. Сюди включається навчання робітників навикам, які дозволяють підняти

якість обслуговування.

Оцінка результатів діяльності вимагає від керівника збору інформації про те, наскільки ефективно кожен робітник виконує делеговані йому обов'язки.

Повідомляючи результати оцінки діяльності своїм підлеглим, керівник відділу кадрів готелю «Тернопіль» інформує їх про те, наскільки добре вони виконують свою роботу і дає їм можливість виправити свої помилки у майбутньому.

Основними функціями служби прийому підприємства ПрАТ «Тернопіль» вважаються[28]:

- бронювання місць у готелі;
- реєстрація і розміщення туристів;
- оформлення розрахунків при виїзді гостя, надання різної інформації.

Організація прийому та розміщення в готелі «Тернопіль» реалізовується шляхом виконання окремих виробничих процесів в структурних підрозділах на основі їх взаємодії. Надаючи основну послугу - послугу проживання, додаткові платні і безкоштовні послуги.

Неухильне правило для персоналу готелю «Тернопіль» - шанобливе відношення до будь-яких культурних традицій і образу мислення, а також готовність до спілкування. Дуже важливе значення при прийомі клієнтів в готелі має дотримання певного стилю обслуговування, тобто сукупності певних правил і норм поведінки персоналу при обслуговуванні гостей готелю.

Підготовка адміністраторів в основному ведеться для того, щоб дати їм змогу опанувати вміння і навички, необхідні для реалізації цілей готелю. Підготовка проводиться шляхом організації лекцій, дискусій в складі невеликих груп, аналізу конкретних ділових ситуацій, ознайомлення з теоретичним матеріалом, проведення ділових ігор і рольового тренінгу.

Далі здійснимо дослідження результатів фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» представивши основні показники у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства

ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+;-)			Відносне відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Чистий дохід від реалізації послуг	16589	20346	21551	3757	1205	4962	22,65%	5,92%	29,91%
Валовий прибуток	5595	5658	3885	63	-1773	-1710	1,13%	-31,34%	-30,56%
Чистий прибуток	1972	1981	120	9	-1861	-1852	0,46%	-93,94%	-93,91%
Операційні витрати	14363	17945	21000	3582	3055	6637	24,94%	17,02%	46,21%
Активи	35488	35957	36532	469	575	1044	1,32%	1,60%	2,94%
Основні засоби	15323	20708	22846	5385	2138	7523	35,14%	10,32%	49,10%
Дебіторська заборгованість	13474	7773	6875	-5701	-898	-6599	-42,31%	-11,55%	-48,98%
Власний капітал	20484	22465	22585	1981	120	2101	9,67%	0,53%	10,26%
Поточні зобов'язання та забезпечення	14910	13255	13498	-1655	243	-1412	-11,10%	1,83%	-9,47%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Тернопіль-готель» представленої у додатку Р.

Аналізуючи показники фінансово-господарської діяльності необхідно відзначити приріст доходів від реалізації готельних послуг та ресторанної продукції, зокрема у 2019 р. дохід становив 16589 тис.грн., у 2020 р. складав 20346 тис.грн., у 2021 р. показник був найвищим та становив 21551 тис.грн. Досліджуючи динаміку показників необхідно відзначити зростання показника за весь досліджуваний період на 4962 тис.грн. або на 29,91%. Приріст показника реалізації продукції та послуг зумовлено зростання цін на асортимент продукції та послуг, зміна асортименту продукції та послуг (орієнтування на більш прибуткові напрями), зростання рівня продуктивності праці.

Зростання рівня доходів нівелюється значною собівартістю та значним зростанням операційних витрат в фінансово-господарській діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель», що вплинуло на узагальнюючий показник – чистий прибуток підприємства. Рівень операційних витрат збільшився на 6637 тис.грн. або на 46,21%, при цьому розмір чистого прибутку знизився на 1852 тис.грн. або на 93,91%. Показник чистого прибутку змінюється, зокрема у 2019 р. значення показника складало 1972 тис.грн., у 2020 р. показник становив 1981 тис.грн. (приріст 9 тис.грн.), у звітному 2021 р. значення показника знизилося до рівня 120 тис.грн.

Наслідками зниження розміру чистого прибутку стало значне зростання операційних витрат, в тому числі матеріальних витрат та витрат на оплату праці персоналу.

Аналізуючи звіт про фінансовий стан підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно відзначити зростання активів підприємства, відповідний показник змінюється із 35488 тис.грн. у 2019 р. до рівня 36532 тис.грн. у 2021 році, при цьому показник абсолютного відхилення складав 1044 тис.грн. або на 2,94%. Зростання розміру активів відбулося за рахунок приросту основних засобів підприємства, відповідний приріст становив 7523 тис.грн. або на 49,10%, при цьому у 2019 р. значення показника становило 15323 тис.грн., а у 2021 р. показник зріс до рівня 22846 тис.грн. Зростання основного капіталу

підприємства обумовлено модернізацію основних засобів.

Позитивним для діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» є зменшення загального обсягу дебіторської заборгованості, відповідне значення показника знижується із 13474 тис.грн. у 2019 р. до рівня 6875 тис.грн. у 2021 році, відповідне зниження показника становило 6599 тис.грн. або на 48,98%.

Підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» збільшило власний капітал протягом досліджуваного періоду, зокрема у 2019 р. значення показника становило 20484 тис.грн., та збільшилося на 2101 тис.грн. до рівня 22585 тис.грн. Зростання власного капіталу на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» обумовлює приріст фінансової стійкості підприємства.

Позитивним, поряд із зростанням власного капіталу, є зниження рівня поточних зобов'язань та забезпечення, зокрема значення показника у 2019 р. становило 14910 тис.грн. і знижується на 1412 тис.грн. у 2021 році.

Узагальнюючи показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно відзначити позитивні тенденції зростання доходів від реалізації продукції та послуг, приріст активів за рахунок модернізації основних засобів підприємства, зниження рівня дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань підприємства. Поряд із цим, слід відзначити зниження рівня чистого прибутку підприємства, що обумовлено значним зростанням операційних витрат.

Далі визначимо основні фінансові результати підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» отримані протягом періоду 2019-2021 рр. (табл. 2.2). Нами визначено зниження узагальнюючого показник чистого прибутку на 1852 тис.грн. або на 93,91%, що зумовлено наступними причинами, зокрема:

- приростом собівартості реалізованої продукції та послуг, відповідне значення показника зростає на 6672 тис.грн. або на 60,69%;
- зростанням рівня адміністративних витрат на 702 тис.грн. та витрат на збутову діяльність, відповідний приріст показника становив 95 тис.грн.;
- зростанням рівня інших операційних витрат, відповідне значення

показника зростає із 172 тис.грн. у 2019 р. до 396 тис.грн. у 2021 році.

Таблиця 2.2

Формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ

«Тернопіль-готель» за період 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+;-)			Відносне відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Чистий дохід від реалізації послуг	16589	20346	21551	3757	1205	4962	22,65	5,92	29,91
Собівартість реалізованих послуг	10994	14688	17666	3694	2978	6672	33,6	20,28	60,69
Валовий прибуток	5595	5658	3885	63	-1773	-1710	1,13	-31,34	-30,56
Адміністративні витрати	1927	2343	2629	416	286	702	21,59	12,21	36,43
Витрати на збут	301	395	396	94	1	95	31,23	0,25	31,56
Інші операційні витрати	172	192	198	20	6	26	11,63	3,13	15,12
Фінансовий результат від операційної діяльності	3199	2728	662	-471	-2066	-2537	-14,72	-75,73	-79,31
Інші доходи	0	2	7	2	5	7	100	250	100
Фінансові витрати	828	294	0	-534	-294	-828	-64,49	-100	-100
Інші витрати	121	33	111	-88	78	-10	-72,73	236,36	-8,26
Фінансовий результат до оподаткування	2230	2403	558	173	-1845	-1672	7,76	-76,78	-74,98
Податок на прибуток	258	422	438	164	16	180	63,57	3,79	69,77
Чистий прибуток	1972	1981	120	9	-1861	-1852	0,46	-93,94	-93,91

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Тернопіль-готель» представленої у додатку Р

Результати зростання витрат фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» вплинули на зниження фінансового результату від операційної діяльності, зокрема значення показника у 2019 р.

складало 3199 тис.грн. і знизилося до рівня 662 тис.грн. у 2021 році, зниження показника протягом даного періоду складало 2537 тис.грн. або 79,31%.

На фінансовий результат до оподаткування вплинуло зростання фінансових витрат діяльності підприємства, їх розмір знизився на 828 тис.грн. або на 100% і зниження інших витрат на 10 тис.грн. або на 8,26%. Фінансовий результат до оподаткування становив 2230 тис.грн. у 2019 р. і знижується на 1672 тис.грн. або на 74,98% до значення показника 558 тис.грн. у 2021 році. Підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» протягом досліджуваного періоду сплачувало податок на прибуток, розмір якого змінювався, зокрема у 2019 р. сплачено до бюджету 258 тис.грн., у 2020 р. 422 тис.грн., у 2021 р. – 438 тис.грн., відповідно показник відрахувань збільшився на 180 тис.грн. або на 69,77%.

Сформований узагальнюючий результат діяльності підприємства – чистий прибуток знижується, зокрема у 2019 р. показник становив 1972 тис.грн. і знизився до рівня 120 тис.грн. у 2021 році, відповідно значення показник знизилося на 1852 тис.грн. або на 93,91%.

Узагальнюючи особливості формування результатів фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» здійснимо аналіз основних показників рентабельності даного підприємства (табл.2.3).

Досліджуючи показники рентабельності реалізації продукції та послуг підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно відзначити зниження основних показників, зокрема знижується рівень рентабельності валового доходу на 15,7%, рентабельність операційного прибутку на 16,2%, рентабельність за чистим прибутком на 11,3%. Зниження даних показників засвідчує проблеми в організації збутової діяльності даного підприємства та неефективним використанням маркетингового інструментарію.

Здійснюючи оцінювання рентабельності активів даного закладу, відмітимо зниження загального показника рентабельності активів на 5,2%, зниження рентабельності необоротних активів на 9,1%, а також зниження рентабельності основних засобів підприємства на 12,3%.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»
за період 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
І група - Показники рентабельності реалізації послуг						
Рентабельність валового прибутку	0,337	0,278	0,180	-0,059	-0,098	-0,157
Рентабельність операційного прибутку	0,193	0,134	0,031	-0,059	-0,103	-0,162
Рентабельність за чистим прибутком	0,119	0,097	0,006	-0,022	-0,092	-0,113
ІІ група - Показники рентабельності активів						
Рентабельність активів	0,056	0,055	0,003	0,000	-0,052	-0,052
Термін окупності активів	18,00	18,15	304,43	0,15	286,28	286,44
Рентабельність необоротних активів	0,095	0,075	0,004	-0,020	-0,071	-0,091
Термін окупності необоротних активів	10,51	13,25	235,01	2,74	221,75	224,49
Термін окупності оборотних активів	0,134	0,204	0,014	0,071	-0,190	-0,119
Рентабельність основних засобів	0,129	0,096	0,005	-0,033	-0,090	-0,123
ІІІ група - Показники рентабельності власного капіталу						
Рентабельність власного капіталу	0,096	0,088	0,005	-0,008	-0,083	-0,091
Термін окупності власного капіталу	10,39	11,34	188,21	0,95	176,87	177,82
Рентабельність позикового капіталу	0,131	0,147	0,009	0,015	-0,138	-0,123
Термін окупності позикового капіталу	7,61	6,81	116,23	-0,80	109,41	108,62
ІV група - Показники рентабельності витрат						
Рентабельність послуг за валовим прибутком	0,509	0,385	0,220	-0,124	-0,165	-0,289
Рентабельність витрат діяльності	2,078	6,058	1,081	3,980	-4,977	-0,997

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Тернопіль-готель» представленої у додатку Р

Аналізуючи третю групу показників –рентабельності власного капіталу, необхідно відзначити зниження загального показника рентабельності власного капітал, зокрема значення показника знизилося на 9,1%, рентабельність використання позичкового капіталу також знижується на 12,3%. Необхідно відмітити зниження ефективності використання як власного, так і позикового капіталу на даному підприємстві.

Четверта група показників – показники рентабельності витрат, значення показника знизилося на 28,9%, а рентабельності витрат господарської діяльності на 99,7%.

В цілому, слід відмітити негативну динаміку зменшення фінансових результатів діяльності підприємства, що обумовило зниження розміру чистого прибутку та зниження показників рентабельності підприємства (реалізації послуг, активів, власного капіталу, витрат). Така динаміка зумовлена перевищенням темпів зростання доходів у порівнянні із темпами приросту витрат підприємства.

2.2 Оцінка організації праці та особливості мотивування працівників на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель»

В аспекті дослідження перспектив управління розвитком досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» важливим завданням є оцінка особливостей організації праці, продуктивності праці підприємства, а також визначення мотиваційної компоненти. Безпосередньо дані параметри вказуються на специфіку управління та визначають особливості організації праці на підприємстві.

Особливості управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» реалізуються відділом кадрів, котрий складається із двох працівників керівника відділу та менеджера із підбору персоналу. Менеджер займається лише пошуком персоналу та веденням особових справ, а керівник взяв на себе більш широке коло функцій – насамперед « управління персоналом».

В коло обов'язків керівника входить: планування ресурсів; визначення заробітної плати і пільг; профорієнтація і адаптація; навчання робітників; оцінка трудової діяльності; підвищення, зниження, переведення на іншу посаду або звільнення робітника; підготовка адміністраторів готелю, просування по службі.

Менеджер з підбору персоналу зазначив, що в коло його обов'язків входить створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і

спеціальності, із якого відбираються спеціалісти які за професійною підготовкою максимально відповідають вимогам до працівників необхідних на ту чи іншу посаду. Підбір персоналу він веде із зовнішніх джерел: публікації об'яв у газетах і професійних журналах, звернення до агентів по працевлаштуванню і до фірм, що забезпечують керівними кадрами, направлення людей, що уклали контракти на спеціальні курси при коледжах.

Керівник відділу з персоналу готелю займається підготовкою кадрів. Сюди включається навчання робітників навикам, які дозволяють підняти якість обслуговування. Оцінка результатів діяльності вимагає від керівника збору інформації про те, наскільки ефективно кожен робітник виконує делеговані йому обов'язки. Повідомляючи результати оцінки діяльності своїм підлеглим, керівник відділу кадрів готелю «Тернопіль» інформує їх про те, наскільки добре вони виконують свою роботу і дає їм можливість виправити свої помилки у майбутньому.

Підготовка адміністраторів в основному ведеться для того, щоб дати їм змогу опанувати вміння і навички, необхідні для реалізації цілей готелю. Підготовка проводиться шляхом організації лекцій, дискусій в складі невеликих груп, аналізу конкретних ділових ситуацій, ознайомлення з теоретичним матеріалом, проведення ділових ігор і рольового тренінгу.

Організація праці на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» містить наступні важливі складові елементи:

- організація робочих місць персоналу підприємства;
- набір, добір, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- розробка раціональних умов та методів реалізації праці підприємства;
- охорона праці на підприємстві, створення безпечних умов праці;
- організація оплати праці та матеріальне стимулювання працівників підприємства за результатами діяльності.

Досліджуючи процес набору та добору персоналу необхідно відзначити, що він відбувається крізь призму етапів, зокрема: спершу здійснюється

формування потреби у персоналі підприємства, моніторинг та аналіз робочого місця, визначення здібностей працівників до виконання необхідних функцій, дослідження середовища пошуку працівника (зовнішнє середовище, в середині організації), набір кандидатів на вакантні посади, процедура відбору персоналу.

Аналізуючи стан та тенденції розвитку персоналу управління підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» представимо структуру працівників підприємства у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз стану та структури працівників підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+;-)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова кількість штатних працівників:	32		33		30		-2	94%
- Управлінський персонал	4	12,50%	4	12,12%	4	13,33%	0	100%
- Персонал зайнятий в системі обслуговування, всього	28	25,00%	29	87,88%	26	86,67%	18	325%
в т. ч.								
-керівники (спеціалісти)	5	15,63%	5	15,15%	4	13,33%	-1	80%
- працівники відділів	18	56,25%	19	57,58%	18	60,00%	0	100%
- інший персонал	5	15,63%	5	15,15%	5	16,67%	0	100%

Джерело: складено автором на основі показників ПрАТ «Тернопіль-готель»

Результати дослідження вказують на зменшення чисельності персоналу, зокрема у 2019 р. працювало на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» 32 працівників, у 2020 р. 33 працівника та у 2021 р. кількість працівників зменшилася до 30 осіб.

В структурі персоналу 4 працівника формують управлінський персонал (12,5-13,3% від загальної чисельності працівників), а 28 працівників зайняті у

сфері обслуговування у 2019 році, 29 працівників у 2020 році, 26 працівників у 2021 році.

В структурі обслуговуючого персоналу необхідно відмітити наявність керівників відділів – 5 осіб у 2019 р. та 2020 р. та 4 особи у 2021 році. Працівників відділів у 2019 р. та 2021 р. було 18 осіб та у 2020 р. загальна кількість працівників складала 19 осіб. Інший персонал становив 5 осіб (інженери, прибиральники, техніки).

Оплата праці на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» погодинна (робочий режим – 40 год. в тиждень), поряд із цим для підвищення продуктивності праці у закладі використовується система мотивації, котра виступає рушійною силою для реалізації поставлених завдань. Важливими заходами стимулювання власного персоналу підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» є: надбавки до оплати праці за результатами реалізації планів поставлених протягом року, преміювання працівників приурочених до історичних дат функціонування та розвитку підприємства, премії дають за реалізацію інноваційних ідей, що значно покращують ефективність функціонування підприємства, доплати за результатами фінансових показників та при наявного достатнього обсягу фінансових ресурсів.

Далі здійснимо дослідження фонду оплати праці на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель», представивши дані у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз складу та структури фонду оплати праці на підприємстві
ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+;-)	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фонд оплати праці	2446		3105		3463		1017	41,58%

продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
В тому числі								
1.1.Фонд основної заробітної плати	1957	80,01%	2484	80,00%	2770	79,99%	813	41,54%
1.2.Фонд додаткової заробітної плати	489	19,99%	621	20,00%	693	20,01%	204	41,72%
з нього:								
-надбавки та доплати	116	4,74%	229	7,38%	265	7,65%	149	128,45%
- преміювання за результатами	263	10,75%	301	9,69%	317	9,15%	54	20,53%
-інші виплати	110	4,50%	91	2,93%	111	3,21%	1	0,91%

Джерело: складено автором на основі показників ПрАТ «Тернопіль-готель»

Протягом досліджуваного періоду фонд оплати праці на підприємстві збільшується, зокрема у 2019 р. показник становив 2446 тис.грн., у 2020 р. значення показник становило 3105 тис.грн., у 2021 р. показник зріс до рівня 3463 тис.грн., приріст показника складав 1017 тис.грн. або на 41,58%. Зростання фонду оплати праці обумовлено приростом фонду основної заробітної плати на підприємстві на суму 813 тис.грн. або на 41,54% та додаткової оплати праці на 204 тис.грн. або на 41,72%.

В структурі додаткової оплати праці необхідно відмітити наявність:

- надбавок та доплат у розмірі 265 тис.грн. у 2021 р. при чому показник збільшується на 149 тис.грн. або на 128,45%;
- преміювання за результатами праці становило 317 тис.грн., приріст показника становив 54 тис.грн. або 20,53%;

– інші виплати у 2021 р. склали 111 тис.грн., а приріст показника становив 1 тис. або 0,91%.

Далі представимо оцінку ефективності оплати праці та мотивування працівників підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», результати оцінки представимо у табл.2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності оплати праці та мотивування персоналу на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2019-2020 рр.	2020-2021 рр.	2019-2020 рр.	2020-2021 рр.
Кількість працівників, осіб	32	33	30	1	-3	3,13%	-9,09%
Фонд оплати праці, тис. грн.	2446	3105	3463	659	358	26,94%	11,53%
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6369,79	7840,91	9619,44	1471,12	1778,54	23,10%	22,68%
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн.	4173	5000	6500	827	1500	19,82%	30,00%
Середній розмір заробітної плати у готельних закладах, грн.	7280	7907	8105	627	198	8,61%	2,50%
Дохід від реалізації, тис. грн.	16589	20346	21551	3757	1205	22,65%	5,92%
Продуктивність праці, тис. грн./особу	518,41	616,55	718,37	98,14	101,82	18,93%	16,51%

Джерело: складено автором на основі показників ПрАТ «Тернопіль-готель»

З наведених даних видно, що середньомісячна оплата праці на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» зростає із 6369,79 грн. у 2019 р. до рівня 9619,44 грн. у 2021 році, приріст показника за останні два роки становив 1778,54 грн., при цьому оплата праці зростає на 22,68%. Як свідчать результати

аналізу, оплата праці персоналу у 2020 р. наближається до середнього рівня оплати праці у готельних закладах України (7907 грн.), а у 2021 р. складала 9619,44 грн. (8105 грн.), що вище середнього рівня оплати праці. Динаміку середньомісячної заробітної плати на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» представимо на рис. 2.1.

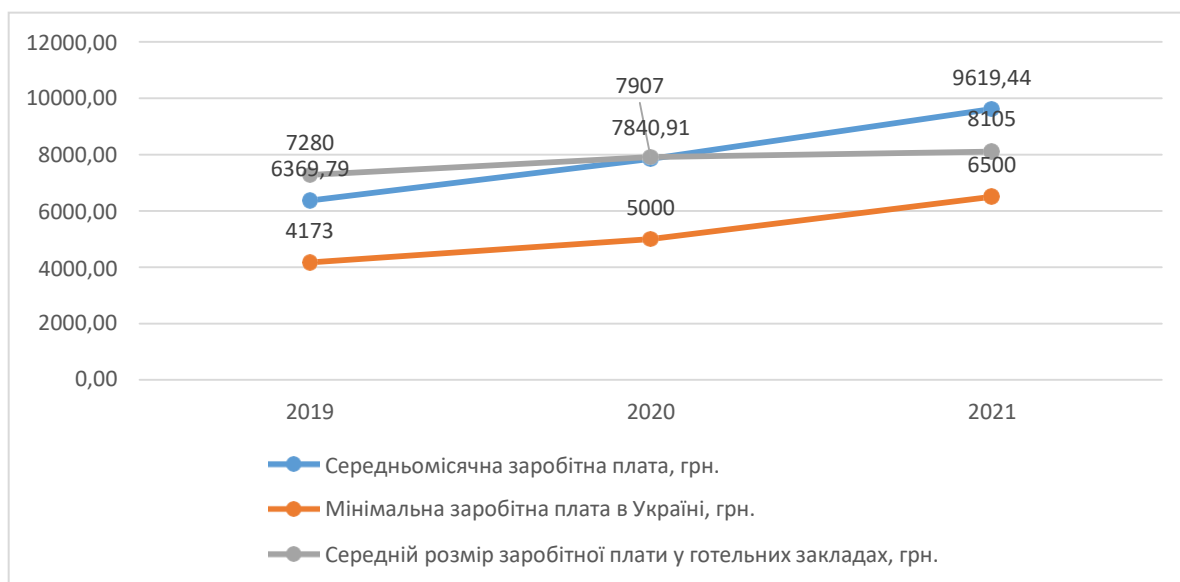


Рис.2.1. Динаміка зміни середньомісячної оплати праці на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель», мінімальної заробітної плати та середнього розміру оплати праці у готельних закладах України за період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі показників ПрАТ «Тернопіль-готель»

Протягом досліджуваного періоду спостерігається приріст продуктивності праці на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель», зокрема у 2019 р. значення показника продуктивності становило 518,41 тис.грн. / особу, у 2021 р. показник зростає до рівня 718,37 тис.грн./особу, відповідне зростання показника становить 101,82 тис.грн./особу або 16,51%. Приріст продуктивності праці відбувся за рахунок зростання чистого доходу від реалізації послуг та зменшення кількості працівників закладу.

В цілому, необхідно відмітити достатньо ефективну організацію праці та мотиваційну компоненту підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», що обумовлено приростом фонду оплати праці, зростанням середнього рівня оплати праці та зростанням продуктивності праці працівників підприємства.

2.3 Оцінка ефективності реалізації маркетингової комунікаційної політики підприємства

Ефективність розвитку та особливості його управління визначає специфіка управління маркетинговою комунікаційною політикою підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель». Досліджуючи показники витрат на маркетингові заходи необхідно відзначити приріст показника, зокрема у 2019 р. було витрачено 301 тис.грн., у 2020 р. – 395 тис.грн., а у звітному 2021 р. – 396 тис.грн. (рис.2.2).

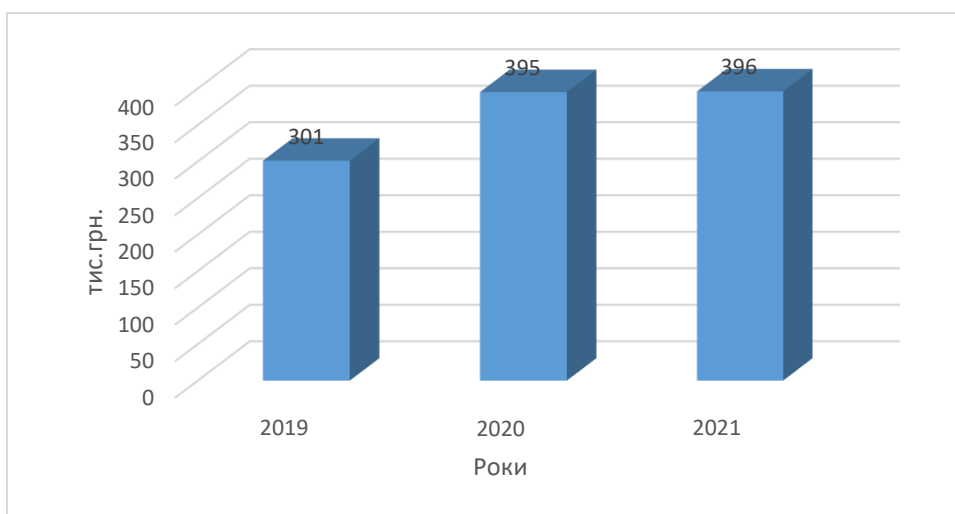


Рис.2.2. Динаміка зміни показника витрат на маркетингові заходи підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Тернопіль-готель» представленої у додатку Р

Основними акцентами витрат на маркетингові заходи стали – рекламування послуг на телебаченні та радіо, банерна реклама в Інтернеті, реклама у соціальних мережах, реклама блогерів, проведення ПР-акцій, стимулювання збуту, акції та знижки на номерний фонд. Стан, структуру та динаміку витрат на маркетингові заходи підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2019-2021 рр. представимо у табл.2.7.

Досліджуючи структуру витрат на маркетинг досліджуваного підприємства, слід відмітити зростання показника на 95 тис.грн. або на

31,56%. Найбільшу питому вагу в структурі витрат на маркетинг у 2019 році займала банерна реклама в Інтернеті – 73 тис.грн. або 24,25%.

Таблиця 2.7

Стан, структура та динаміка витрат на маркетингові заходи підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2019-2021 рр.

Витрати	2019		2020		2021		Відхилення 2021/2019	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Реклама на ТБ	65	21,59	84	21,27	82	20,71	17	26,15
Реклама на радіо	12	3,99	17	4,30	22	5,56	10	83,33
Банерна реклама в Інтернеті	73	24,25	92	23,29	84	21,21	11	15,07
Реклама у соціальних мережах	55	18,27	64	16,20	68	17,17	13	23,64
Реклама блогерів	14	4,65	19	4,81	25	6,31	11	78,57
Проведення PR-акцій	19	6,31	31	7,85	40	10,10	21	110,53
Стимулювання збуту	22	7,31	21	5,32	25	6,31	3	13,64
Акції та знижки на номерний фонд	37	12,29	40	10,13	43	10,86	6	16,22
Інші маркетингові витрати	4	1,33	27	6,84	7	1,77	3	75,00
Всього	301	100	395	100	396	100	95	31,56

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Тернопіль-готель» представленої у додатку Р

Поряд із цим, слід відмітити наявність витрат на рекламу на телебаченні – 65 тис.грн. або 21,59%, реклама у соціальних мережах – 55 тис.грн. або 18,27%, акції та знижки становлять 37 тис.грн. або 12,29%.

В звітному 2021 році спостерігаються зміни в структурі витрат на маркетингу, зокрема розмір витрат на рекламу на ТБ зростає до рівня 82 тис.грн., при чому показник абсолютного приросту становить 17 тис.грн., а

темپ приросту становить 26,17%; спостерігається зростання витрат на рекламу на радіо на 10 тис.грн. або на 83,33%; реклами у соціальних мережа на 13 тис.грн. або на 23,64%; реалізації стимулювання збуту на 3 тис.грн. або на 13,64%.

Структуру витрат на маркетингові заходи підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2021 році представимо на рис.2.3.

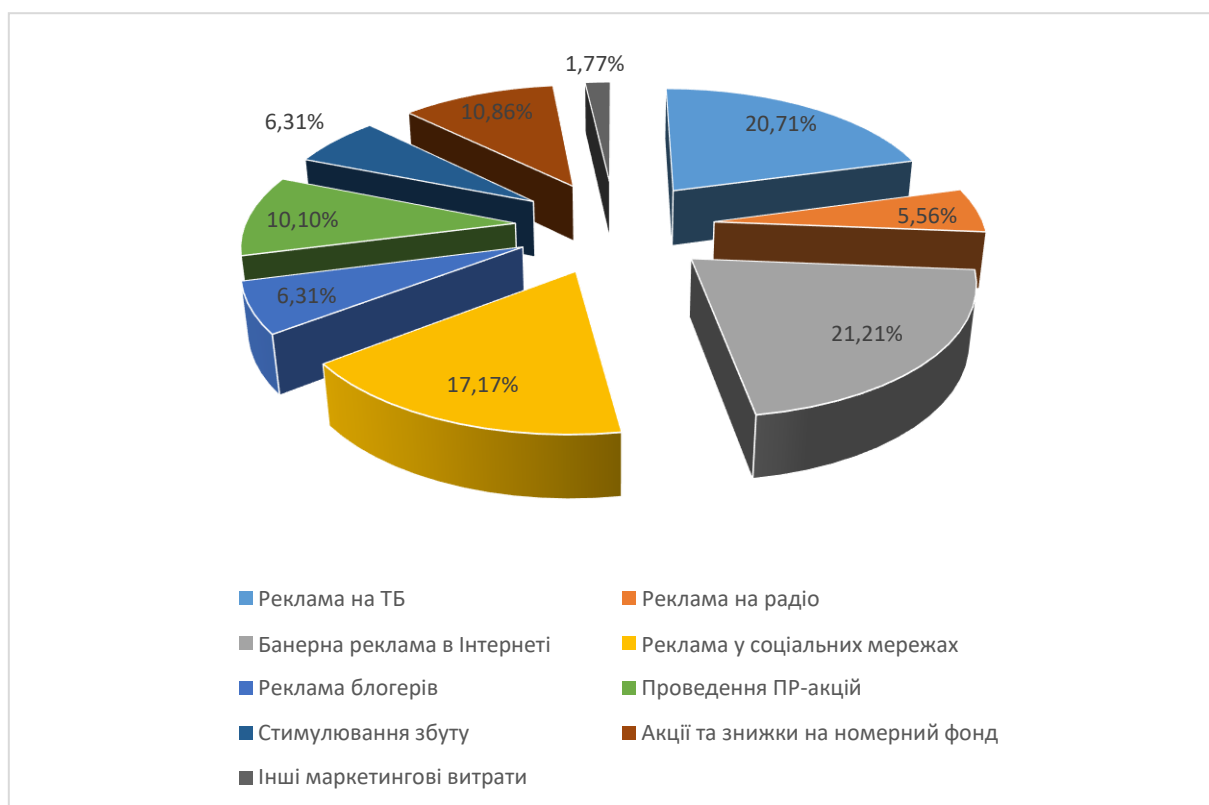


Рис.2.3. Структура витрат на маркетинг підприємства
ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2021 році

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Тернопіль-готель» представленої у додатку Р

Наступним етапом стане дослідження ефективності використання витрат на маркетингові заходи підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» протягом періоду 2019-2021 рр. (табл.2.8).

Досліджуючи показники використання витрат на маркетингові заходи необхідно відмітити зростання частки підприємства на ринку, зокрема у 2019 році частка становила 4,3%, у 2020 році – 5,2%, у 2021 році – 5,5%.

Таблиця 2.8

Ефективність використання витрат на маркетингові заходи
підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» протягом періоду 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
1 група – показники визначення частки ринку підприємства						
Частка підприємства на ринку, %	4,3	5,2	5,5	0,9	0,3	1,2
Темп зростання (спаду) ринкової частки, коеф.	1,132	1,209	1,058	0,078	-0,152	-0,074
2 група – показники визначення прибутковості збутової діяльності						
Темп приросту доходів від реалізації, коеф.	1,175	1,226	1,059	0,051	-0,167	-0,116
Темп приросту дебіторської заборгованості, коеф.	0,578	0,577	0,884	-0,001	0,308	0,306
Рентабельність продукції, %	11,89	9,74	0,56	-2,15	-9,18	-11,33
Рентабельність продажу, %	33,73	27,81	18,03	-5,92	-9,78	-15,7
3 група – показники визначення ефективності збутових витрат						
Збутова місткість витрат, коеф.	1,157	1,134	1,026	-0,023	-0,108	-0,130
Темп приросту (спаду) збутових витрат, коеф.	1,103	1,312	1,003	0,210	-0,310	-0,100
Коефіцієнт приросту (спаду) обсягу реалізації від приросту збутових витрат, коеф.	0,865	0,935	1,057	0,070	0,122	0,192
Рентабельність витрат на маркетинг і збут, %	655,15	501,52	30,30	-153,63	-471,22	-624,85

Аналізуючи показники прибутковості збутової діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно відмітити зниження рентабельності реалізації продукції із 11,89% у 2019 році до рівня 0,56% у 2021 році, відхилення показника становило 11,33%. Рентабельність продажу також значно знижується, зокрема значення показника становило у 2019 році – 33,73%, у 2020 році – 27,81%, у 2021 році – 18,03%, при цьому показник знижується на 15,7%.

Досліджуючи показники ефективності збутових витрат підприємства, необхідно відмітити зниження збутової місткості витрат, зокрема у 2019 році становить 1,157 пункти, у 2020 році показник становив 1,134 пункти, а у 2021 році становить 1,026 пункти. Рентабельність витрат на маркетинг та збут також значно знизилася, відповідний показник у 2019 році становив 655,15%, у 2020 році – 501,52%, у 2021 році складав 30,30%.

Узагальнюючи основні результати аналізу, слід відмітити зниження ефективності використання каналів збуту, про що свідчить зниження показників рентабельності продукції, рентабельності продажу та рентабельності витрат на маркетинг та збут. Для підвищення ефективності реалізації управління розвиток підприємства важливим є організація проекту покращення ефективності управління, забезпечення зростання розміру доходів та оптимізації стану і структури витрат досліджуваного підприємства у майбутньому періоді, що буде представлено у розділі 3.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження представленому у розділі 2 узагальнимо результати у висновках:

1. Об'єктом дослідження в даній роботі виступав готельно-ресторанне підприємство ПрАТ готель «Тернопіль», що успішно функціонує на готельно-ресторанному ринку міста Тернопіль. Сучасний готель «Тернопіль» розташований в діловому і історичному центрі міста Тернополя, оточують готель історичні пам'ятки і храми.

Узагальнюючи показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» відзначено позитивні тенденції зростання доходів від реалізації продукції та послуг, приріст активів за рахунок модернізації основних засобів підприємства, зниження рівня дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань підприємства. Поряд із цим, слід відзначити зниження рівня чистого прибутку підприємства, що обумовлено значним зростанням операційних витрат.

Необхідно відмітити, негативну динаміку зменшення фінансових результатів діяльності закладу, що обумовило зниження розміру чистого прибутку та зниження показників рентабельності підприємства (реалізації послуг, активів, власного капіталу, витрат). Така динаміка зумовлена перевищенням темпів зростання доходів у порівнянні із темпами приросту витрат підприємства.

2. Результати дослідження вказують на зменшення чисельності персоналу, зокрема у 2019 р. працювало на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» 32 працівників, у 2020 р. 33 працівника та у 2021 р. кількість працівників зменшилася до 30 осіб.

Протягом досліджуваного періоду фонд оплати праці на підприємстві збільшується, зокрема у 2019 р. показник становив 2446 тис.грн., у 2020 р. значення показник становило 3105 тис.грн., у 2021 р. показник зріс до рівня 3463 тис.грн., приріст показника складав 1017 тис.грн. або на 41,58%. Зростання фонду оплати праці обумовлено приростом фонду основної заробітної плати на підприємстві на суму 813 тис.грн. або на 41,54% та додаткової оплати праці на 204 тис.грн. або на 41,72%.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається приріст продуктивності праці на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель», зокрема у 2019 р. значення показника продуктивності становило 518,41 тис.грн. / особу, у 2021 р. показник зростає до рівня 718,37 тис.грн./особу, відповідне зростання показника становить 101,82 тис.грн./особу або 16,51%. Приріст продуктивності праці відбувся за рахунок зростання чистого доходу від реалізації послуг та зменшення кількості працівників закладу.

3. Досліджуючи показники витрат на маркетингові заходи необхідно відзначити приріст показника, зокрема у 2019 р. було витрачено 301 тис.грн., у 2020 р. – 395 тис.грн., а у звітному 2021 р. –396 тис.грн. Слід відмітити зниження ефективності використання каналів збуту, про що свідчить зниження показників рентабельності продукції, рентабельності продажу та рентабельності витрат на маркетинг та збут.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»

3.1. Розробка проєкту управління розвитком готельно-ресторанного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Результати дослідження представлені у розділі 2 виявили значні проблеми в реалізації управління та організації діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль - готель». Відповідно, підвищення ефективності фінансово-господарської та комерційної діяльності даного підприємства лежить в площині модифікації системи управління, раціоналізації побудови управлінської системи та формування ефективних рішень в системі управління. В роботі пропонується модифікувати структуру управління готельним господарством створивши лінійно-функціональну (рис.3.1).

В апараті управління та організаційній структурі підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно відзначити наявність наступних структурних ланок управління:

- адміністративно-управлінський персонал (16 працівників), зокрема генеральний директор, заступник директора, менеджер служби приймання та розміщення, менеджер служби прибирання, інспектор з кадрів, менеджер банкетної служби, менеджер служби закладів ресторанного господарства, менеджер служби обслуговування номерів, конференц-менеджер, менеджер SPA, головний інженер, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера, бухгалтер-касир, секретар-референт;

- обслуговуючий персонал готелю (32 осіб) – старший адміністратор, адміністратори, завідувачі секціями, покоївки, прибиральники, портьє, кастелянша, підношувач багажу;

- інженерно-технічний і допоміжний персонал (12 осіб) - бригадир ремонтної служби, електрик, сантехнік, двірник, водій-експедитор.

Загальна кількість персоналу підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

становитиме 60 працівників.

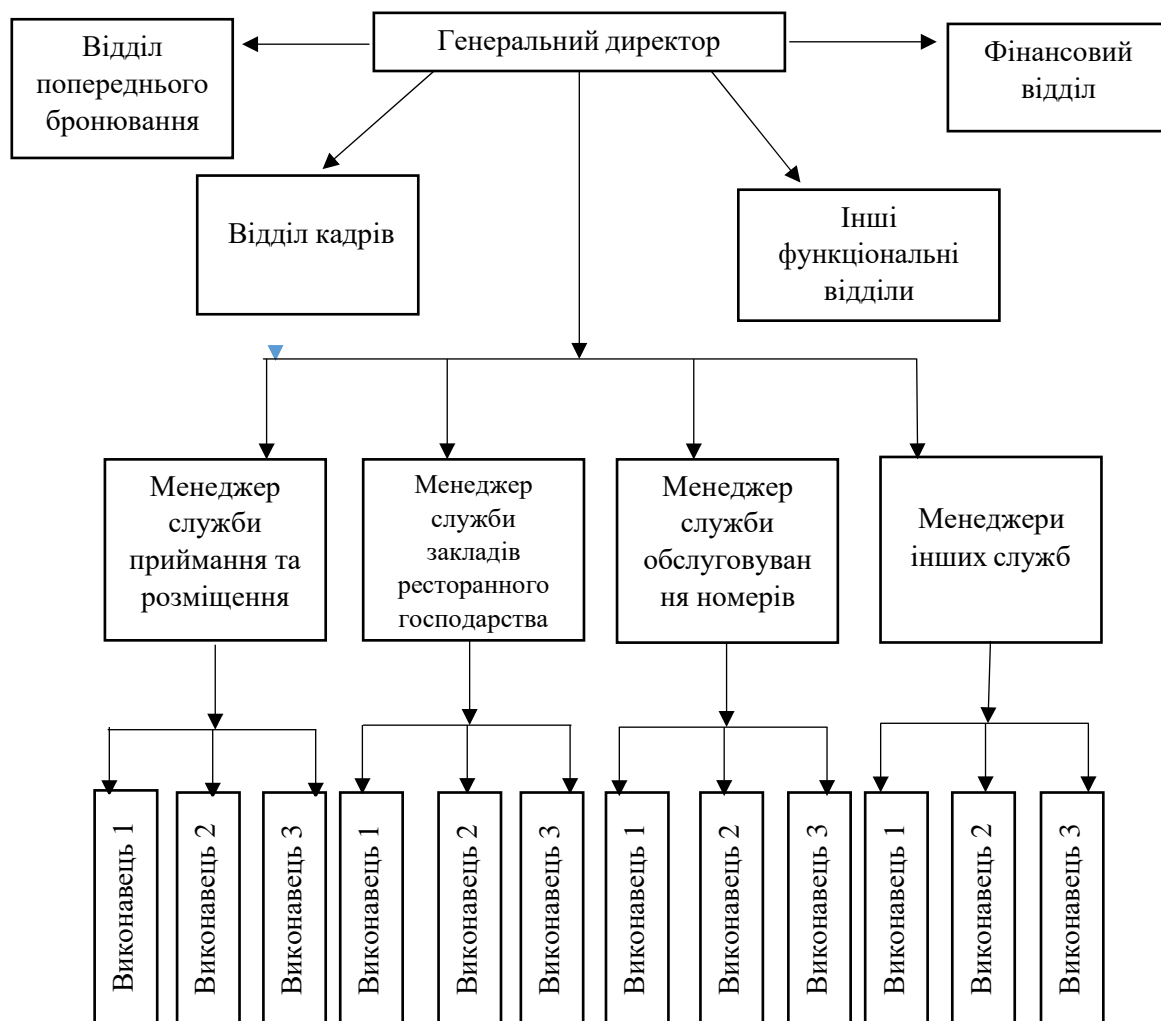


Рис.3.1. Пропонована організаційна структура підприємства ПрАТ
«Тернопіль - готель»

Джерело: самостійна розробка автора

Розгалужена структура управління дає можливість створити центри відповідальності за різноманітні аспекти діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель». Кожен із структурних підрозділів закладу матиме свій апарат управління та відповідатиме виконання обов'язків своєї структурної ланки. При реалізації масштабних заходів або виїзного обслуговування залучатимуться працівники із різних підрозділів та формуватиметься структура управління під реалізації окремих заходів, що збільшить надходження та диверсифікує різновиди послуг закладу.

В аспекті планування доходної частини (надходжень) на підприємство ПрАТ «Тернопіль – готель» визначимо річну пропускну здатність готелю,

враховуючи максимальну його завантаженість протягом року (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Річна пропускна спроможність підприємства ПрАТ «Тернопіль - готель»

Категорії і місткість номерів готелю	Кількість номерів у готелі	Кількість місць у готелі	Термін експлуатації номерів, діб	Річна пропускна спроможність готелю, номеро-днів
Стандарт двомісний	50	100	365	18250
Стандарт одномісний	50	50	365	18250
Люкс	4	8	365	1460
Напівлюкс	12	12	365	4380
Апартаменти	5	10	365	1825
Всього	113	172	*	44165

Джерело: самостійна розробка автора

Таким чином, пропускна спроможність підприємства ПрАТ «Тернопіль - готель» становить 44165 номеро – днів, при чому найбільша питома вага номерів стандарт двомісний та одномісний складає 18250 номеро – днів, номерів люкс – 1460 номеро – днів, напівлюкс – 4380 номеро – днів, апартаментів – 1825 номеро – днів

Здійснимо аналіз цінових позицій досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль - готель» та цінових позицій готельно-ресторанних комплексів – конкурентів – ГРК «Глобус», ГРК «Женева», ГРК «Stella», представивши дані у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Ціни на номерний фонд в готелях м.Тернопіль, грн. / добу

Категорії і місткість номерів готелю	ПрАТ «Тернопіль – готель»	ГРК «Глобус»	ГРК «Женева»	ГРК «Stella»
Стандарт двомісний	800	900	1000	1200
Стандарт одномісний	400	450	500	600
Люкс	950	1400	1500	1900
Напівлюкс	780	920	-	1000
Апартаменти	1200	1800	2000	2400

Джерело: самостійна розробка автора

Зіставляючи цінові позиції підприємств, слід відмітити, що найдорожчі ціни на проживання у номерному фонді ГРК «Stella», зокрема на стандарт-двомісний ціна 1200 грн., одномісний – 600 грн., люкс – 1900 грн., напівлюкс – 1000 грн. та апартаменти – 2400 грн. Дані ціни значно вищі ринкових та пояснюється новизною готелю, зручністю під'їзду та розташування, хорошою інфраструктурою та ефектним загальним виглядом готелю.

У закладах ГРК «Глобус» та ГРК «Женева» середній рівень цін, зокрема вартість стандарту двомісного складатиме 900-1000 грн., одномісного стандарту – 450-500 грн., люксу -1400 – 1500 грн., напівлюксу – 920 грн., апартаментів 1800-2000 грн.

На досліджуваному підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» враховуючи сучасний рівень номерного фонду, слід встановити найнижчі ціни, що стимулюватиме зростання доходів від реалізації послуг, зокрема пропонується встановити ціни на наступному рівні: стандарт двомісний – 800 грн., одномісний – 400 грн., люкс – 950 грн., апартаменти -1200 грн., напівлюкс – 780 грн.

Враховуючи номерний фонд та цінову позицію визначимо річний розмір доходу від реалізації послуг ПрАТ «Тернопіль-готель» у перспективному періоді (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Плановий річний дохід від реалізації послуг ПрАТ «Тернопіль – готель»

Категорії і місткість номерів готелю	Річна пропускна спроможність готелю, номеро-днів	Плановий коефіцієнт завантаження готелю	Плановий річний обсяг реалізації послуг готелю, номеро-днів	Ціна за добу, грн.	Виручка від реалізації послуг готелю, тис.грн.
1	2	3	4	5	6
Стандарт двомісний	18250	0,7	12775	800	10220
Стандарт одномісний	18250	0,7	12775	400	5110

продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
Напівлюкс	4380	0,7	3066	780	2391,48
Апартаменти	1825	0,7	1277,5	1200	1533
Люкс	1460	0,7	1022	950	970,9
Всього	44165	*	*	*	20225,38

Джерело: самостійна розробка автора

Враховуючи наявні ціни та номерний фонд підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», слід відмітити, що загальний розмір доходів від реалізації послуг становитиме 20225,38 тис.грн., відповідно найбільше доходів підприємство отримає від проживання споживачів послуг у двомісному стандарті 10220 тис.грн., одномісному стандарті показник становитиме 5110 тис.грн., напівлюксі -2391,48 тис.грн., апартаментах 1533 тис.грн. та у люксі 970,9 тис.грн.

Поряд із реалізацією основної діяльності планується отримання доходів від використання наявних п'яти конференц-залів. Дані доходів від реалізації інших послуг представимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Дохід від оренди конференц-залів підприємства ПрАТ «Тернопіль – готель»

Назва	Площа (м2)	Вартість оренди залу, грн./год	Кількість годин для оренди залу протягом року	Вартість оренди залу протягом року, тис.грн.
Конференц-зал №1	94	500	5220	2610
Конференц-зал №2	122	900	4380	3942
Конференц-зал №3	110	600	5220	3132
Конференц-зал №4	154	1200	4380	5256
Конференц-зал №5	112	600	5100	3060
Всього	*	*	*	18000

Джерело: самостійна розробка автора

Таким чином, реалізації оренди п'яти конференц-залів приносить 18000 тис.грн. чистого доходу. Слід відмітити, що зали мають різну місткість та різноманітне функціональне призначення. Конференц-зали №1, №3 та №5 мають універсальне призначення, решту №2 та №4 має спеціалізоване призначення та переважно використовуються для реалізації масштабних заходів регіонального значення.

За рахунок реалізації номерного фонду та здійснення оренди конференц-залів підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» планує отримати дохід:

$$Д = 20225,38 + 18000 = 38225,38 \text{ тис.грн.}$$

Відповідно, протягом року підприємство за рахунок покращення використання номерного фонду та оренди конференц-залів може залучити 38225,38 тис.грн. фінансових ресурсів у вигляді чистого доходу від реалізації послуг.

Поряд із доходною частиною важливо здійснити оцінювання основних витрат підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», основними серед них стануть: оплата праці адміністрація закладу та обслуговуючого персоналу, відрахування на соціальні заходи, витрати пов'язані із модернізацією номерів готельного фонду, оплата комунальних платежів за використання електрики, води та опалення в номерному фонді закладу, витрати на закупівлю сировини, матеріалів, приладів та іншого обладнання для якісного та найбільш продуктивного функціонування готелю. Також важливим є формування маркетингового інструментарію для просування основних послуг готелю, що дасть можливість забезпечити якісним рекламуванням закладу, просуванням його концепції, зростання іміджу підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» як на локальному так і на міжнародному ринку готельно-ресторанних послуг.

Перш за все, враховуючи пропоновану у роботі організаційну структуру визначимо витрати на оплату праці та різноманітні відрахування утримання працівників підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», результати дослідження представимо у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Оплата праці та відрахування на соціальні заходи підприємства

ПрАТ «Тернопіль-готель»

Посада	Кількість осіб	Заробітна плата за місяць	Відрахування на соціальні заходи	Фонд оплати праці за рік, тис.грн.
Генеральний директор	1	23000	5060	336,72
Заступник директора	1	18500	4070	270,84
Менеджер з фінансів	1	13000	2860	190,32
Менеджер служби приймання та розміщення	1	10000	2200	146,40
Менеджер служби обслуговування номерів	1	10000	2200	146,40
Менеджер служби прибирання	1	10000	2200	146,40
Конференц-менеджер	1	10000	2200	146,40
Менеджер SPA	1	11500	2530	168,36
Головний бухгалтер	1	12500	2750	183,00
Заступник головного бухгалтера	1	10200	2244	149,33
Бухгалтер-касир	1	8800	1936	128,83
Адміністративний персонал	16	*	*	2576,64
Старший адміністратор	2	10500	2310	307,44
Адміністратори	3	8000	1760	351,36
Секретар-референт	1	9000	1980	131,76
Менеджер банкетної служби	1	11000	2420	161,04
Головний інженер	1	9500	2090	139,08
Інспектор з кадрів	1	9000	1980	131,76
Порт'є	3	9500	2090	417,24
Завідуючі секціями	2	9000	1980	263,52
Покоївки	17	8500	1870	2115,48
Кастелянша	1	6900	1518	101,02
Прибиральники	3	6500	1430	285,48
Підношувач багажу	2	7500	1650	219,60
Персонал готелю	32	*	*	4061,14
Бригадир ремонтної служби	2	7500	1650	219,60
Електрик	2	8000	1760	234,24
Сантехнік	2	8000	1760	234,24
Двірник	2	6500	1430	190,32
Водій-експедитор	4	10500	2310	614,88
Інженерно-технічний і допоміжний персонал	12	*	*	1493,28
Всього	60	*		8131,06

Джерело: самостійна розробка автора

Таким чином, витрати на оплату праці та різноманітні відрахування із заробітної плати персоналу підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

становлять 8131,06 тис.грн., при чому значна частина оплати праці йтиме на оплати праці адміністративного персоналу.

Здійснимо розрахунок амортизаційних відрахувань, в контексті використання номерного фонду (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Амортизаційні відрахування підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»,
тис.грн.

Група основних засобів	Термін корисного використання	Первісна вартість	Ліквідаційна вартість	Річна амортизація, тис.грн.
Будівлі	30	15000	4000	3666,67
Обладнання та меблі	5	65000	12000	10600
Всього				14266,67

Джерело: самостійна розробка автора

Відповідно розмір амортизаційних відрахувань протягом року становитиме 14266,67 тис.грн.

Протягом досліджуваного періоду підприємство ПрАТ «Тернопіль – готель» сплачуватиме комунальні послуги у розмірі 3200 тис.грн., зокрема:

- витрати на опалення становитимуть 2900 тис.грн.;
- витрати на забезпечення електропостачання складуть 150 тис.грн.;
- витрати на забезпечення водопостачання становитимуть 140 тис.грн.;
- витрати на утримання та обслуговування територій навколо закладу складуть 10 тис.грн.

Інші витрати на закупівлю матеріалів та приладдя необхідного для повноцінного функціонування ПрАТ «Тернопіль-готель» становитимуть 300 тис.грн.

Визначимо загальний підсумок функціонування закладу – підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», представивши дані у таблиці 3.7.

Фінансові результати діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Показники	Значення, тис.грн.
Разом, доходи	38225,38
Поточні витрати	25897,72
Прибуток від операційної діяльності	12327,66
Податок на прибуток (18%)	2218,98
Чистий прибуток	10108,68

Джерело: самостійна розробка автора

За результатами оцінювання зведених показників доходів та витрат, визначимо перш за все прибуток отриманий від операційної діяльності до оподаткування:

$$\text{ПрОП} = 38225,38 - 25897,72 = 12327,64 \text{ тис.грн.}$$

Далі визначимо податок на прибуток, що повинно підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» сплатити до державного бюджету:

$$\text{ПП} = 12327,64 \text{ тис.грн.} \cdot 18\% = 2218,98 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо сформований чистий прибуток в контексті реалізації фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» протягом року:

$$\text{ЧП} = 12327,66 \text{ тис.грн.} - 2218,98 \text{ тис.грн.} = 10108,68 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, отриманий плановий чистий прибуток становитиме 10108,68 тис.грн., відповідно слід оцінити даний факт як позитивний оскільки рентабельність реалізації послуг за чистим прибутком складе:

$$R_{\text{реал.}} = 10108,68 \text{ тис.грн.} / 38225,38 \text{ тис.грн.} = 26,44\%$$

Для досягнення таких фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» управління в закладі повинно бути орієнтоване на споживача, зокрема слід орієнтуватися на високі стандарти якості обслуговування, диверсифікацію у реалізації готельних продуктів, зростання середнього чеку в контексті обслуговування, що дасть, як наслідок,

можливість збільшити обсяги реалізованих на досліджуваному підприємстві послуг.

Визначимо особливості реалізації пропонованого інвестиційного проєкту модернізації структури управління та максимізації використання номерного фонду враховуючи чинник часу та інфляційні процеси в нашій країні (очікуваний рівень інфляції складатиме 12%). Зазначені в роботі заходи планується реалізувати протягом п'яти років. При чому початковий інвестиційний ресурс, що буде вкладено в заклад дорівнюватиме загальним витратам на реалізацію проєкту (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок інвестиційної привабливості реалізації проєкту на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель», тис.грн.

Показник	Початок проєкту	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього
Інвестиції	-27025,72						
Доходи		38225,38	38225,38	38225,38	38225,38	38225,38	191126,9
Витрати		11631,06	11631,06	11631,06	11631,06	11631,06	58155,3
Амортизація		14266,67	14266,67	14266,67	14266,67	14266,67	71333,35
Прибуток до оподаткування		12327,66	12327,66	12327,66	12327,66	12327,66	61638,3
Податок на прибуток		2218,98	2015,94	2015,94	2015,94	2015,94	10282,74
Чистий прибуток		10108,68	9183,72	9183,72	9183,72	9183,72	46843,56
Показник дисконтування		0,893	0,797	0,712	0,636	0,567	-
Грошовий потік з урахуванням дисконтування		9027,05	7319,42	6538,81	5840,85	5207,17	33933,3
Залишковий грошовий потік	-27025,72	-17998,67	-10679,24	-4140,44	1700,41	6907,58	

Джерело: самостійна розробка автора

Визначимо основні показники реалізації проєкту модернізації структури управління на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» - чистий приведений дохід, індекс прибутковості проєкту та період його окупності.

Визначимо чистий приведений дохід від реалізації проєкту заходів:

$$NPV = 33933,3 - 27025,72 = 6907,58 \text{ тис.грн.}$$

Далі визначаємо індекс прибутковості реалізації проєкту:

$$ІП = 33933,3 / 27025,72 = 1,26 \text{ пункти}$$

Таким чином, на одну гривню інвестицій у проєкт підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» отримуватиме 1,26 грн. чистого грошового потоку.

На завершення визначимо період окупності реалізації проєкту:

$$ПО = 3 + ((4140,44 / 5840,85) * 12) = 3 \text{ роки та } 8 \text{ міс.}$$

Відповідно, проєкт удосконалення системи управління та забезпечення розвитку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» є економічно вигідний, оскільки чистий приведений дохід проєкту складе 6907,58 тис.грн., індекс рентабельності становитиме 1,26 пункти, а період окупності проєкту становитиме 3 роки та 8 місяців.

3.2. Очікувані фінансові результати реалізації проєкту управління розвитком

За результатами реалізації вище представленого інвестиційного проєкту управління розвиток підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» адміністрація та персонал закладу очікують позитивні фінансові результати, зокрема планується щорічний приріст від реалізації продукції та послуг, оптимізація витрат, зростання вартості активів та власного капіталу даного підприємства та приріст прибутку від реалізації даного проєкту.

Дані прогнозних показників до та після реалізації інвестиційного проєкту представимо у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Фінансові результати до та після впровадження інвестиційного проєкту управління розвитком підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Показники	До впровадження проєкту		Після впровадження проєкту			Відхилення (+;-)
	2020 факт	2021 факт	2022 план	2023 план	2024 план	
Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства						
Чистий дохід від реалізації	21551	8481	46706	84931	123156	114675
в тому числі за рахунок реалізації проєкту			38225	38225	38225	*
Собівартість (витрати) від реалізації продукції	17666	10841	22472	34103	45734	34893
в тому числі за рахунок реалізації проєкту			11631	11631	11631	*
Прибуток до оподаткування	558	178	26594	26594	26594	26416
Податок на прибуток	438	121	4787	4787	4787	4666
Чистий прибуток	120	49	21807	21807	21807	21758
Власний капітал	22585	22634	44441	66248	88055	65421
Вартість активів	36532	35961	57768	79575	101382	65421
Показники фінансового стану підприємства						
Фінансова автономія	0,618	0,629	0,769	0,833	0,869	0,240
Оборотність активів	0,59	0,236	0,809	1,067	1,215	0,979
Оборотність власного капіталу	0,954	0,375	0,809	1,067	1,215	0,840
Рентабельність реалізації послуг, %	0,56%	0,58%	46,69%	25,68%	17,71%	17,13%
Рентабельність власного капіталу, %	0,53%	0,22%	49,07%	32,92%	24,77%	24,55%
Рентабельність активів, %	0,33%	0,14%	37,75%	27,40%	21,51%	21,37%

Джерело: самостійна розробка автора

Результати аналізу представлені у аналітичній таблиці 3.9. засвідчують ефективність від реалізації інвестиційного проєкту розвитку, зокрема реалізація проєкту забезпечить зростання чистого доходу від реалізації продукції та послуг досліджуваного підприємства, за рахунок цього протягом трьох років доходи зростуть на 114675 тис.грн., при цьому дещо нижчими темпами зростатимуть собівартість (витрати) від реалізації продукції та послуг досліджуваного підприємства, відповідний приріст показника становив 34893 тис.грн.

Більші темпи зростання доходів від реалізації продукції та послуг і оптимізація витрат впливатиме на зростання розміру отриманого чистого прибутку підприємства, що також позитивно впливатиме на зростання показників рентабельності даного підприємства. Зокрема, значення чистого прибутку даного підприємства збільшиться на 21758 тис.грн. за період 2020-2024 рр., що представлено на рисунку 3.2.

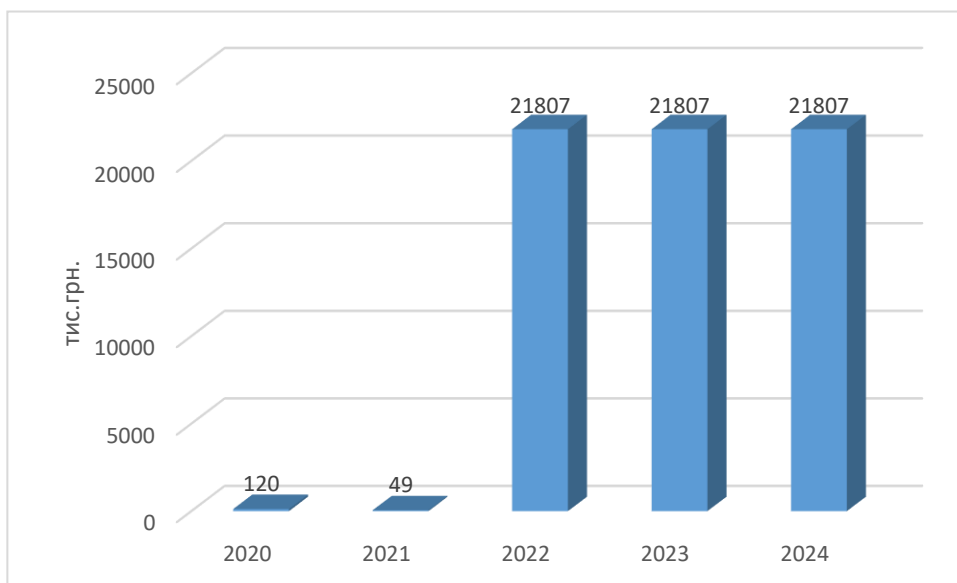


Рис.3.2. Динаміка зростання чистого прибутку до та після реалізації інвестиційного проєкту управління розвитком підприємства

ПрАТ «Тернопіль-готель»

Джерело: самостійна розробка автора

Після реалізації інвестиційного проєкту управління розвитком підприємства збільшуватиметься розмір власного капіталу та зростатиме

розмір активів підприємства, що позитивно вплине на структуру капіталу даного підприємства. Відповідний власний капітал та активи підприємства збільшаться на 65421 тис.грн. (рис.3.3), що стимулюватиме зростання фінансової автономії та збільшення основних показників фінансового стану даного підприємства.

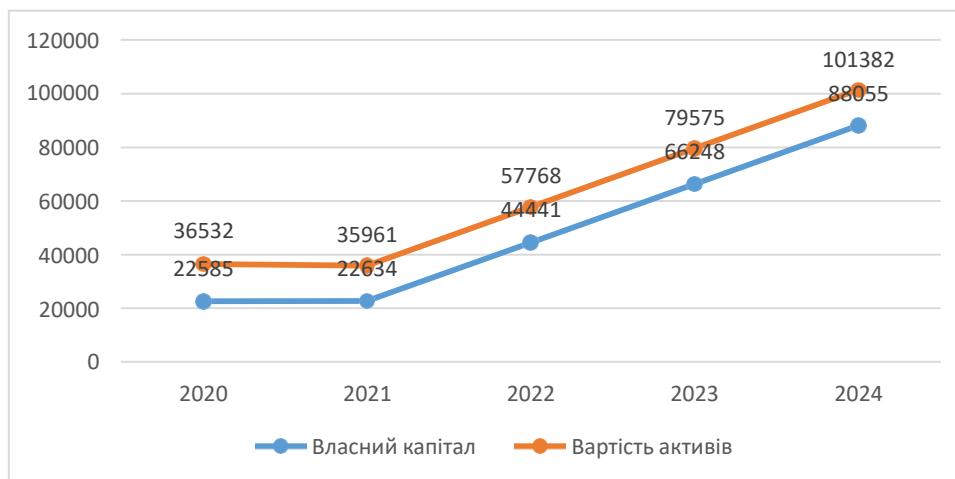


Рис.3.3. Динаміка зростання розміру власного капіталу та активів підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Джерело: самостійна розробка автора

Позитивним є зростання орієнтації на власний капітал, відповідне значення показника фінансової автономії збільшуватиметься із 0,618 пунктів у 2020 р. до значення показника 0,869 пункти у 2024 плановому році, зростання показника засвідчує зростання фінансової незалежності підприємства та орієнтування, в більшості, на власний капітал.

За рахунок зростання розміру чистого доходу від реалізації продукції та послуг даного підприємства планується значний приріст оборотності капіталу, відповідно оборотність активів збільшиться із 0,59 пунктів у 2020 р. до 1,215 пунктів у 2024 році, а також зростання оборотності власного капіталу, відповідний показник збільшується із 0,954 пункти у 2020 р.і до показника 1,215 пункти у 2024 плановому році (рис.3.4).

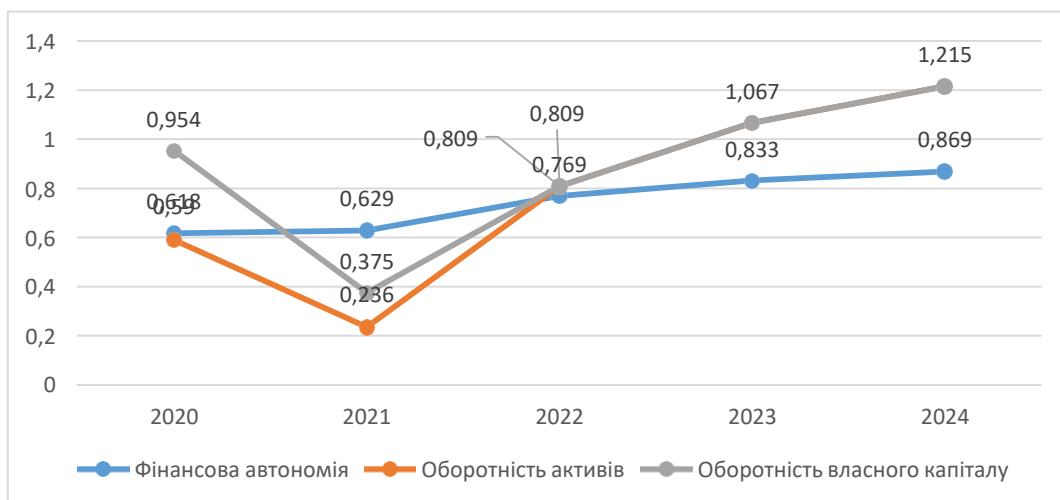


Рис.3.4. Динаміка зростання фінансової автономії та оборотності активів (власного капіталу) підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Джерело: самостійна розробка автора

Поряд із зростанням чистого прибутку зростатимуть основні показники рентабельності, зокрема реалізація продукції та послуг збільшиться із 0,56% у 2020 р. до рівня 17,71% у 2024 році, ідентично зростатиме рентабельність власного капіталу із 0,53% у 2020 р. до рівня 24,77% у 2024 плановому році, рентабельність активів збільшиться із 0,33% у 2020 р. до рівня 21,51% у 2024 плановому році (рис.3.5).

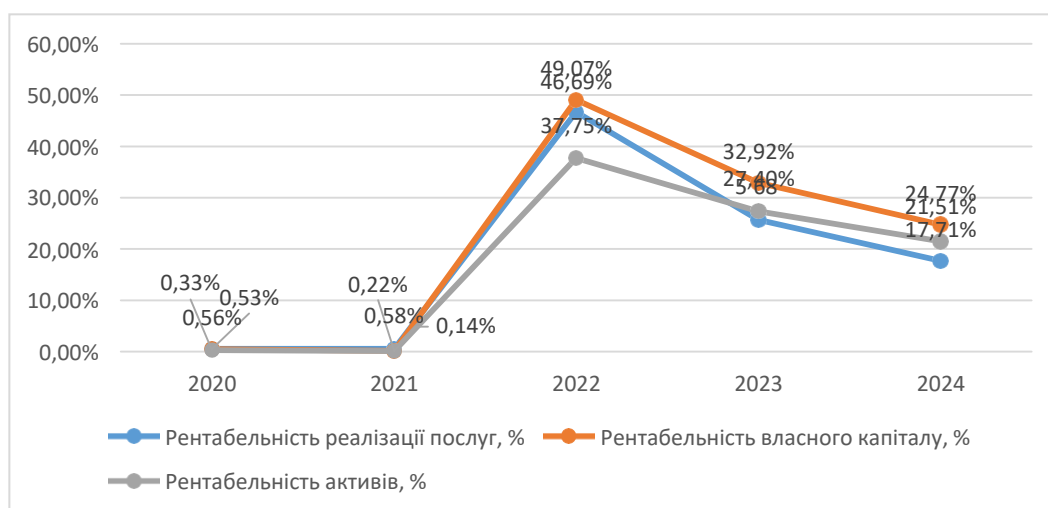


Рис.3.4. Динаміка зростання основних показників рентабельності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Джерело: самостійна розробка автора

Зростання показників рентабельності найбільш якісно засвідчують приріст ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» у плановому періоді.

Узагальнюючи результати представленого дослідження необхідно відмітити ефективність реалізації запропонованого інвестиційного проєкту розвитку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», що обумовлюється зростання розміру доходів від реалізації, чистого прибутку та рентабельності, основних показників фінансового стану. Відповідно даний проєкт може бути взятий до уваги в практичній діяльності даного підприємства та може бути реалізовано уже в найближчій перспективі.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження представленому у розділі 3 узагальнимо результати у висновках:

1. Для підвищення ефективності фінансово-господарської та комерційної діяльності даного підприємства нами пропонується проєкт модифікації системи управління, раціоналізації побудови управлінської системи та формування ефективних рішень в системі управління.

Розгалужена структура управління дає можливість створити центри відповідальності за різноманітні аспекти діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель». Кожен із структурних підрозділів закладу матиме свій апарат управління та відповідатиме виконання обов'язків своєї структурної ланки. Протягом року підприємство за рахунок покращення використання номерного фонду та оренди конференц-залів може залучити 38225,38 тис.грн. фінансових ресурсів у вигляді чистого доходу від реалізації послуг.

Поряд із доходною частиною важливо здійснити оцінювання основних витрат підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», основними серед них стануть: оплата праці адміністрація закладу та обслуговуючого персоналу, відрахування на соціальні заходи, витрати пов'язані із модернізацією номерів готельного фонду, оплата комунальних платежів за використання електрики,

води та опалення в номерному фонді закладу, витрати на закупівлю сировини, матеріалів, приладів та іншого обладнання для якісного та найбільш продуктивного функціонування готелю. Загальний обсяг витрат становить 25897,72 тис.грн.

Результати аналізу показали, що проєкт удосконалення системи управління та забезпечення розвитку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» є економічно вигідний, оскільки чистий приведений дохід проєкту складе 6907,58 тис.грн., індекс рентабельності становитиме 1,26 пункти, а період окупності проєкту становитиме 3 роки та 8 місяців.

2. Необхідно відмітити ефективність реалізації запропонованого інвестиційного проєкту розвитку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», що обумовлюється зростання розміру доходів від реалізації, чистого прибутку та рентабельності, основних показників фінансового стану. Відповідно даний проєкт може бути взятий до уваги в практичній діяльності даного підприємства та може бути реалізовано уже в найближчій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи основні результати представленого у даному дослідженні необхідно відмітити наступне. Зокрема:

1. Однією із найбільш важливих складових національної економіки країни виступають підприємства готельно-ресторанної сфери. Суб'єкти готельно-ресторанного підприємництва виконують найбільш важливу функцію у сфері організації обслуговування туристів – забезпечуючи їх житлом, побутовими послугами, а також харчуванням, взаємін одержуючи доходи та прибутки.

2. Розвиток готельно-ресторанного підприємства відображає характер якісних та кількісних змін, котрі відбуваються у системі підприємства. Розвиток підприємства готельно-ресторанної сфери може бути реалізовано у різних формах: еволюція, революція, прогресивний розвиток, ринковий розвиток, організаційний розвиток, екстенсивний та інтенсивний розвиток, діловий розвиток. Раціональне та ефективне управління розвитком підприємства визначається із допомогою реалізації ряду принципів, котрі визначають собою основні та вихідні положення, встановлені загальноприйняті та широко розповсюджені властивості економічних процесів та правила дій. Найбільш важливими чинниками є гнучкість, альтернативності, комплексність, економність, оптимальності, безперервності, об'єктивності, інтегрованість.

3. Організація управління розвитком підприємств передбачає синергетичну єдність управління розвитком як на макро- так і на мікрорівні. Реалізація проєкту управління розвитком готельно-ресторанного підприємства обумовлює необхідність проходження чотирьох етапів: вибір напрямку, аналіз та діагностика, формування стратегії, реалізація стратегії.

4. Об'єктом дослідження в даній роботі виступав готельно-ресторанне підприємство ПрАТ готель «Тернопіль», що успішно функціонує на готельно-ресторанному ринку міста Тернопіль. Сучасний готель «Тернопіль» розташований в діловому і історичному центрі міста Тернополя, оточують готель історичні пам'ятки і храми. Узагальнивши показники фінансово-господарської

діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» відзначено позитивні тенденції зростання доходів від реалізації продукції та послуг, приріст активів за рахунок модернізації основних засобів підприємства, зниження рівня дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань підприємства. Поряд із цим, слід відзначити зниження рівня чистого прибутку підприємства, що обумовлено значним зростанням операційних витрат.

5. Результати дослідження вказують на зменшення чисельності персоналу, зокрема у 2019 р. працювало на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» 32 працівників, у 2020 р. 33 працівника та у 2021 р. кількість працівників зменшилася до 30 осіб. Протягом досліджуваного періоду фонд оплати праці на підприємстві збільшується, зокрема у 2019 р. показник становив 2446 тис.грн., у 2020 р. значення показник становило 3105 тис.грн., у 2021 р. показник зріс до рівня 3463 тис.грн., приріст показника складав 1017 тис.грн. або на 41,58%. Зростання фонду оплати праці обумовлено приростом фонду основної заробітної плати на підприємстві на суму 813 тис.грн. або на 41,54% та додаткової оплати праці на 204 тис.грн. або на 41,72%.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається приріст продуктивності праці на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель», зокрема у 2019 р. значення показника продуктивності становило 518,41 тис.грн. / особу, у 2021 р. показник зростає до рівня 718,37 тис.грн./особу, відповідне зростання показника становить 101,82 тис.грн./особу або 16,51%. Приріст продуктивності праці відбувся за рахунок зростання чистого доходу від реалізації послуг та зменшення кількості працівників закладу.

6. Досліджуючи показники витрат на маркетингові заходи необхідно відзначити приріст показника, зокрема у 2019 р. було витрачено 301 тис.грн., у 2020 р. – 395 тис.грн., а у звітному 2021 р. – 396 тис.грн. Слід відмітити зниження ефективності використання каналів збуту, про що свідчить зниження показників рентабельності продукції, рентабельності продажу та рентабельності витрат на маркетинг та збут.

7. Для підвищення ефективності фінансово-господарської та комерційної

діяльності даного підприємства нами пропонується проєкт модифікації системи управління, раціоналізації побудови управлінської системи та формування ефективних рішень в системі управління.

Розгалужена структура управління дає можливість створити центри відповідальності за різноманітні аспекти діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель». Кожен із структурних підрозділів закладу матиме свій апарат управління та відповідатиме виконання обов'язків своєї структурної ланки. Протягом року підприємство за рахунок покращення використання номерного фонду та оренди конференц-залів може залучити 38225,38 тис.грн. фінансових ресурсів у вигляді чистого доходу від реалізації послуг.

Поряд із доходною частиною важливо здійснити оцінювання основних витрат підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», основними серед них стануть: оплата праці адміністрація закладу та обслуговуючого персоналу, відрахування на соціальні заходи, витрати пов'язані із модернізацією номерів готельного фонду, оплата комунальних платежів за використання електрики, води та опалення в номерному фонді закладу, витрати на закупівлю сировини, матеріалів, приладів та іншого обладнання для якісного та найбільш продуктивного функціонування готелю. Загальний обсяг витрат становить 25897,72 тис.грн.

Результати аналізу показали, що проєкт удосконалення системи управління та забезпечення розвитку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» є економічно вигідний, оскільки чистий приведений дохід проєкту складе 6907,58 тис.грн., індекс рентабельності становитиме 1,26 пункти, а період окупності проєкту становитиме 3 роки та 8 місяців.

8. Необхідно відмітити ефективність реалізації запропонованого інвестиційного проєкту розвитку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», що обумовлюється зростання розміру доходів від реалізації, чистого прибутку та рентабельності, основних показників фінансового стану. Відповідно даний проєкт може бути взятий до уваги в практичній діяльності даного підприємства та може бути реалізовано уже в найближчій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Навч. посібник. К.: Знання України, 2012. 358 с.
2. Архіпов В.В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: навч. посіб. Київ. 2016. 382 с.
3. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : ИНЖЭК, 2012. 184 с.
4. Афанасьев М.В., Гонтарева І.В. Управління проєктами: Навчально – методичний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2020. 272 с.
5. Бабарицька В.К., Малиновська О.Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення тур продукту: Навчальний посібник. К.: Альтерпрес, 20014. 288 с.
6. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проєктами: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2014. 231 с.
7. Безгін К.С., Гришина І.В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua>. (дата зверення до ресурсу 15.12.2021 року)
8. Білодід І., Винник В. Словник української мови. Т. 8. Київ : Наук. думка, 1977. 927 с.
9. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.
10. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 94–102.
11. Гаврилишин Б. Д. Економічна енциклопедія. У 3 т. Київ : Академія, 2012
12. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму

управління розвитком виноробного підприємства. *Вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128—133.

13. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128—133.

14. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: Современ. написание: в 4 т. М., 2011. Т. 4 Р&Я. 1144 с.

15. Дяків Р. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2010. 704 с.

16. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. 3-тє вид., випр. та допов. Київ : Знання, КОО, 2020. 587 с.

17. Збаразька Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 168 с.

18. Кобиляцький Л.С. Управління проєктами: Навч. посібник. К.: МАУП, 2012. 200 с.

19. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2(3). С. 7—16.

20. Кузьмін О.Є., Петришин Н.Я., Сиротинська Н.М. Нова парадигма побудови систем менеджменту. *Демократичне врядування*. 2021. Вип. 6. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik6/fail/Syrotynska.pdf>. (дата зверення до ресурсу 12.12.2021 року)

21. Лисенко О.А. Дослідження аспектів впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування та управління діяльністю підприємств. *Економічний простір*. 2012. № 62. С. 206—213.

22. Лук'янов В.О. Організація готельно-ресторанного обслуговування. Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 346 с.

23. Мальська М.П., Ганич О.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія і практика): підручник. Київ:

Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

24. Мартин П., Тейт К. Управління проєктами. С-Пб.: Пітер, 2006. 224 с.

25. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2015. 654 с.

26. Мунін Г.Б., Змішов А.О., Зінов'єв Г.О. Управління сучасним готельним комплексом. Навч. посіб. К.: ліра-К, 2015. 520 с.

27. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 348 с.

28. Офіційний сайт готелю «Тернопіль». URL:<http://www.hotelternopil.com/> (дата зверення до ресурсу 7.11.2021 року)

29. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. Т. 2. С. 99–103.

30. Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. Сутнісно-змістова характеристика процесів управління розвитком підприємств. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2012. № 2. С. 103—111.

31. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проєктами: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.

32. Полянська А.С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Науковий вісник*. 2012. Вип. 9 «Демократичне врядування». URL: www.lvivacademy.com. (дата зверення до ресурсу 9.12.2021 року)

33. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. 496 с.

34. Роглев Х.Й., Маркелов В.Л. Організація обслуговування в готельних комплексах (на прикладі готельного комплексу «Братислава»). К.: КУТЕП. 2014. 163 с.

35. Стеченко Д. М., Григорович А. В., Дука А.П. Менеджмент. Словник-довідник : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Хмельницький : Поділля, 2004. 587 с.

36. Тарасюк Г.М. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.:

Каравела, 2014. 344 с.

37. Тян Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проєктами. Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 224 с.

38. Федорченко В.К., Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т., Мініч І.М. Уніфіковані технології готельних послуг. К.: Вища школа, 2011. 237 с.

39. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39–44.

40. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія. Д.: Вид-во ДНУ, 2016. 288 с.

41. Холод Б.І. Управління діловими проєктами: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 280 с.

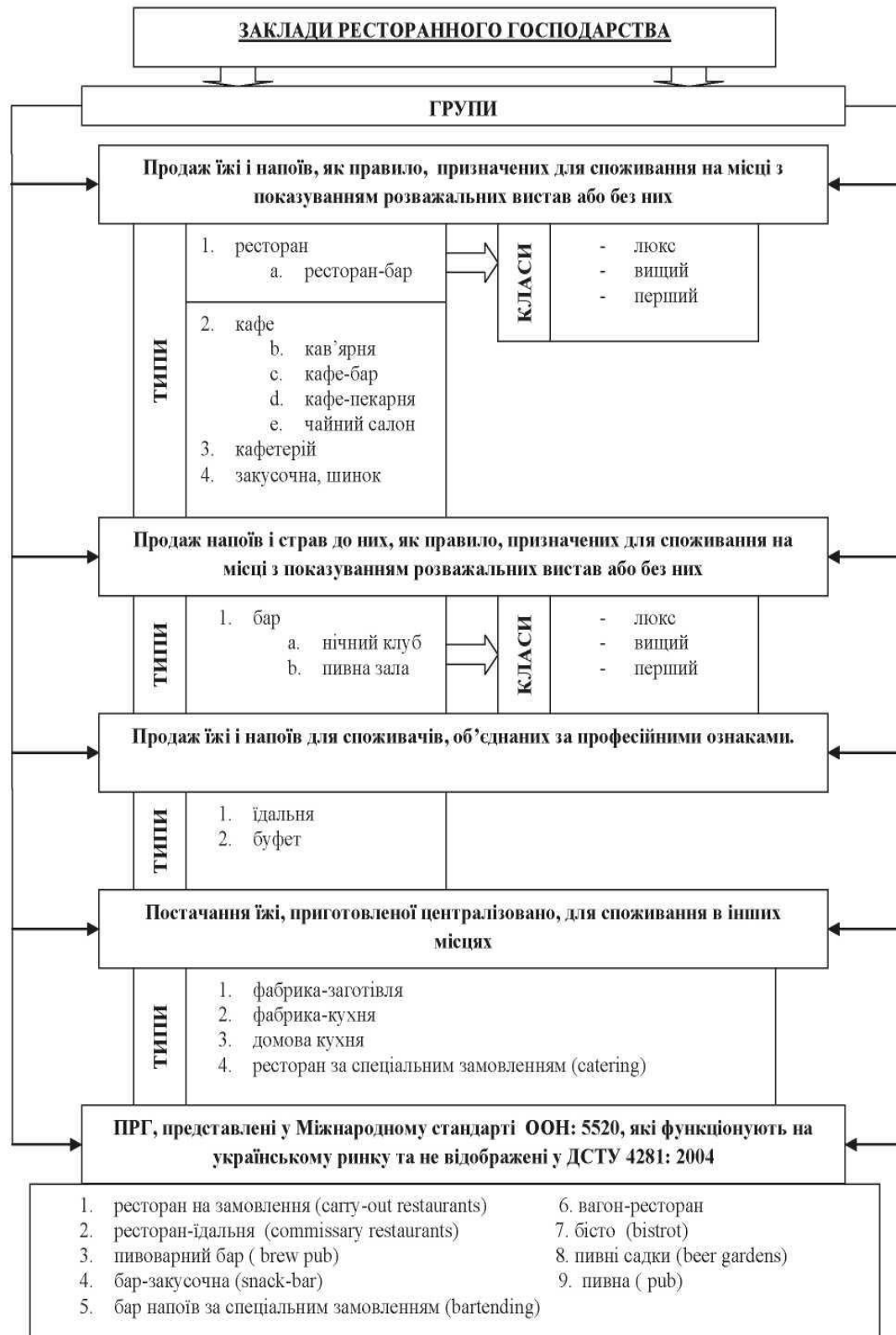
42. Шепелєва С.В., Руденко Г. В. Організація готельного господарства. Навч. посіб. для студ. напряму підготовки 6.140101 ден. та заоч. форм навчання. Донецьк: ДонНУЄТ, 2011. 497 с.

43. Шимановський-Діанич Л.М., Карпенко Є.А. Особливості та переваги впровадження проектно-орієнтованого управління підприємствами України *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 1(8). С. 62–67.

ДОДАТКИ

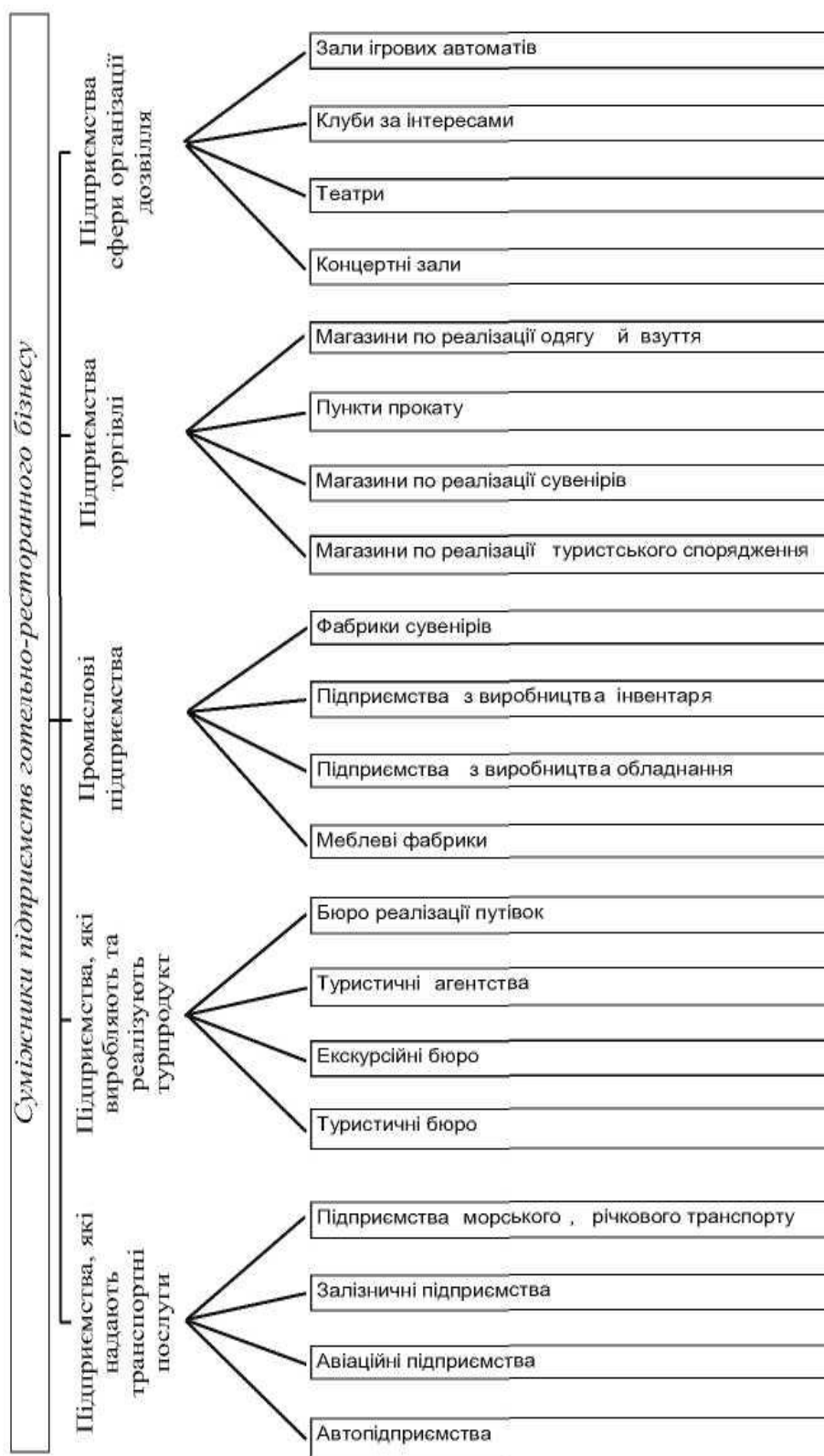
Додаток А

Класифікація закладів ресторанного господарства



Джерело: складено автором на основі [43, с.65]

Основні типи підприємств, які є суміжниками підприємств готельно-ресторанного бізнесу



Джерело: складено автором на основі [33, с.124]

Трактування сутності поняття «розвиток»

Автор, джерело	Трактування терміну
Афанасьєв Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : ИНЖЭК, 2002. 184 с.	Розвиток - процес, який ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволенню потреб суспільства у товарах вищої якості. Процес розвитку безпосередньо пов'язаний із зростанням міри ефективності, покращенням бізнес-процесів чи управління ними, внаслідок чого досягнутий кількісний чи якісний приріст корисного результату порівняно з попереднім рівнем
Білодід І., Винник В. Словник української мови. Т. 8. Київ : Наук. думка, 1977. 927 с.	Розвиток - процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого
Гаврилишин Б. Д. Економічна енциклопедія. У 3 т. Київ : Академія, 2002	Розвиток - закономірний (незворотний) процес кількісно-якісних змін у межах системи, її перехід у нову якість, досконалішу форму
Дяків Р. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.	Розвиток - процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), внаслідок чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до новішого, прогресивнішого
Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. 3-тє вид., випр. та допов. Київ : Знання, КОО, 2000. 587 с.	Розвиток інтенсивний - розвиток виробництва за рахунок ефективнішого використання наявних ресурсів; розвиток екстенсивний - розвиток виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів (матеріалів, техніки, робочої сили, коштів)
Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2005. 654 с.	Розвиток - незворотна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації
Расвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.	Під розвитком доцільно розуміти процес формування нової дисипативної структури, виражений у якісній зміні складу, структури і способу (моделей) функціонування системи, який виявляється в лізисній чи кризовій формі і спрямований на досягнення змінюваних глобальних цілей підприємства
Стеченко Д. М., Григорович А. В., Дука А.П. Менеджмент. Словник-довідник : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Хмельницький : Поділля, 2004. 587 с.	Розвиток: 1) процес, який характеризується як якісними, так і кількісними змінами від простішого до складнішого; 2) процес будь-якого роду змін різноманітних форм матерії. У суспільно- економічному житті розрізняють три типи розвитку: прогресивний, регресивний і стагнаційний. Суспільний розвиток спонукає матеріальне виробництво до постійних змін у всіх сферах діяльності, які органічно включають всі інноваційні процеси

Джерело: складено автором на основі [38, с.105]

Вивіска, екстер'єр готелю «Тернопіль»

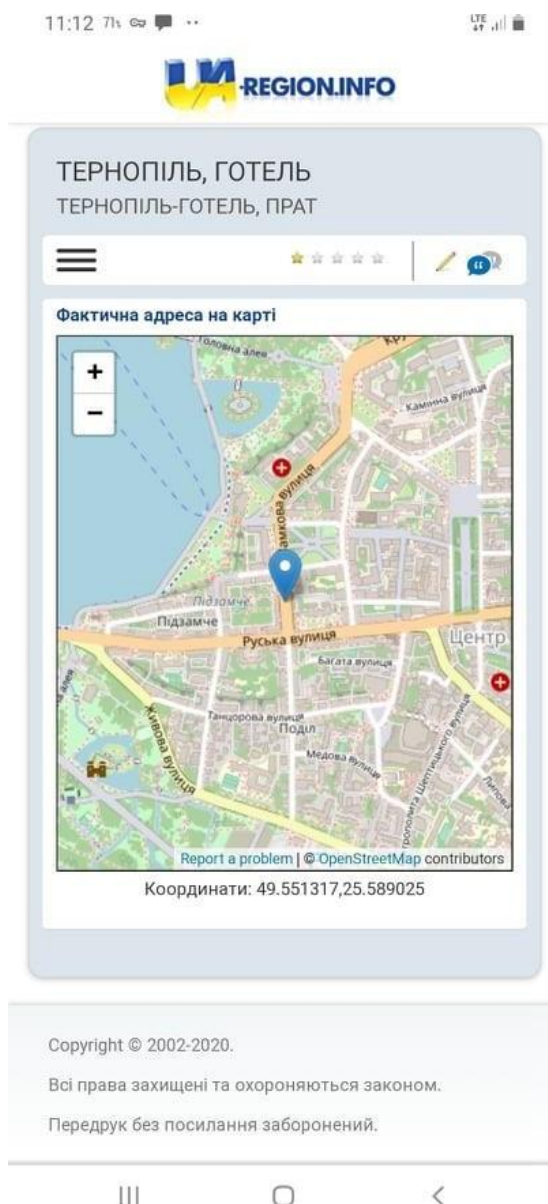


Джерело: складено автором на основі [28]

Інформаційні дані, розташування готелю «Тернопіль»



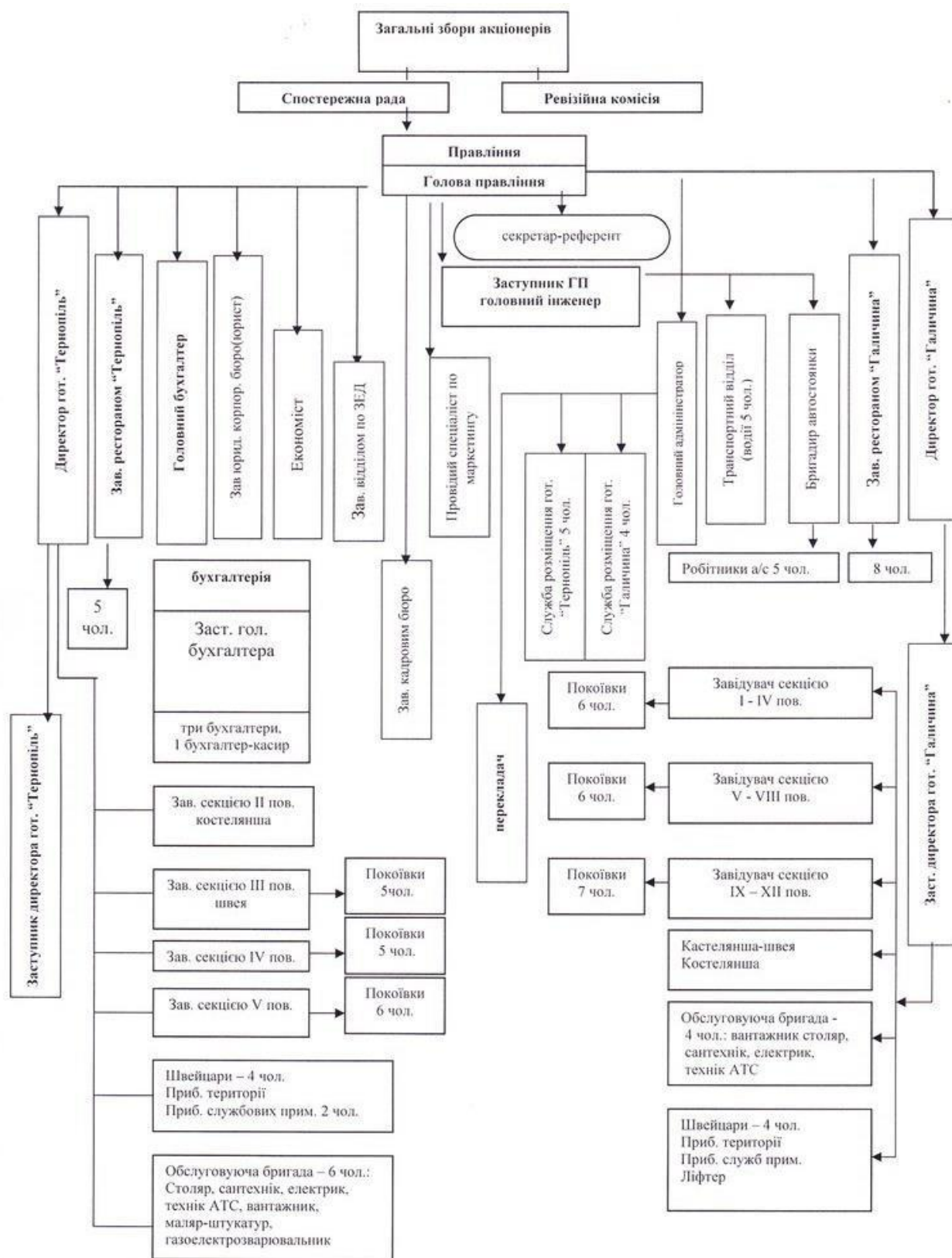
Юридична адреса:	46001, м. Тернопіль, вул. Замкова, 14
Фактична адреса:	46001, м. Тернопіль, вул. Замкова, 14
Телефон основний:	(0352) 524263
Телефон бухгалтера:	(0352) 433762
Телефони контактні:	(0352) 524397, (0352) 521525
Факс:	(0352) 433790
Електронна пошта:	marketingternopil@gmail.com
Сайт:	http://www.hotelternopil.com/



Джерело: складено автором на основі [28]

Додаток К

Лінійно-функціональна структура управління у готелі «Тернопіль»



Джерело: складено автором на основі [28]

Екстер'єр, інтер'єр, ресторану «Тернопіль» при готелі «Тернопіль»



Джерело: складено автором на основі [28]

Екстер'єр, інтер'єр, ресторану «Панорама» на території готелю «Тернопіль»



Джерело: складено автором на основі [28]

Конференц-зали, кімната переговорів у готелі «Тернопіль»



Джерело: складено автором на основі [28]

Фірмова емблема готелю «Тернопіль»



Джерело: складено автором на основі [28]

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

			КОДИ
		Дата	01.01.2022
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Тернопіль-готель"	за ЄДРПОУ	14038383
Територія	Тернопільська область, м.Тернопіль	за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Відкрите акціонерне товариство	за КОПФГ	231
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	55.10
Середня кількість працівників: 64			
Адреса, телефон: 46001 м.Тернопіль, вул.Замкова 14, (0352) 430051			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		<input type="checkbox"/>	
за міжнародними стандартами фінансової звітності		<input type="checkbox"/>	v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 317	5 124
Основні засоби	1010	20 708	22 846
первісна вартість	1011	34 658	39 351
знос	1012	(13 950)	(16 505)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	231	231
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	26 256	28 201

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	379	308
Виробничі запаси	1101	249	171
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	130	137
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 057	6 197
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	608	677
з бюджетом	1135	602	750
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	108	1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	939	394
Готівка	1166	209	223
Рахунки в банках	1167	730	171
Витрати майбутніх періодів	1170	8	4
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	9 701	8 331
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	35 957	36 532

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 461	1 461
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	5 884	5 884
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 120	15 240
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	22 465	22 585

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	237	449
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	237	449
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	237	449
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	12 076	13 239
розрахунками з бюджетом	1620	143	20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	6
розрахунками з оплати праці	1630	114	136
одержаними авансами	1635	180	91
розрахунками з учасниками	1640	742	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	6
Усього за розділом III	1695	13 255	13 498
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	35 957	36 532

Керівник

Головко Станіслав Миколайович

Головний бухгалтер

Мельник Олександр Євгенійович

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
"Тернопіль-готель"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2022
14038383

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2021 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 551	20 346
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(17 666)	(14 688)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	3 885	5 658
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(2 629)	(2 343)
Витрати на збут	2150	(396)	(395)
Інші операційні витрати	2180	(198)	(192)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	662	2 728
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Інші доходи	2240	7	2
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(294)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(111)	(33)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	558	2 403
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-438	-422
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	120	1 981
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	120	1 981

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 257	5 302
Витрати на оплату праці	2505	3 463	3 105
Відрахування на соціальні заходи	2510	725	612
Амортизація	2515	3 145	1 898
Інші операційні витрати	2520	7 410	7 028
Разом	2550	21 000	17 945

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	5 842 908	5 842 908
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5 842 908	5 842 908
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,020540	0,339040

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,020540	0,339040
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Головко Станіслав Миколайович

Головний бухгалтер

Мельник Олександр Євгенійович

		Дата	КОДИ
		за ЄДРПОУ	01.01.2021
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Тернопіль-готель"	за КОАТУУ	14038383
Територія	Тернопільська область, м.Тернопіль	за КОПФГ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Відкрите акціонерне товариство	за КВЕД	231
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування		55.10
Середня кількість працівників: 64			
Адреса, телефон: 46001 м.Тернопіль, вул.Замкова 14, (0352) 430051			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		<input type="checkbox"/>	
за міжнародними стандартами фінансової звітності		<input checked="" type="checkbox"/>	v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

		Код за ДКУД 1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 179	5 317
Основні засоби	1010	15 323	20 708
первісна вартість	1011	27 880	34 658
знос	1012	(12 557)	(13 950)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	231	231
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	20 733	26 256

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	183	379
Виробничі запаси	1101	100	249
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	83	130
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 296	7 057
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 005	608
з бюджетом	1135	143	602
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	446	108
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	680	939
Готівка	1166	0	209
Рахунки в банках	1167	680	730
Витрати майбутніх періодів	1170	2	8
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	14 755	9 701
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	35 488	35 957

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 461	1 461
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	5 884	5 884
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 139	15 120
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	20 484	22 465

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	94	237
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	94	237
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	94	237
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3 138	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	9 867	12 076
розрахунками з бюджетом	1620	861	143
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	84	114
одержаними авансами	1635	174	180
розрахунками з учасниками	1640	742	742
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	44	0
Усього за розділом III	1695	14 910	13 255
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	35 488	35 957

Керівник

Головко Станіслав Миколайович

Головний бухгалтер

Мельник Олександр Євгенійович

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
"Тернопіль-готель"Дата
за ЄДРПОУКОДИ
01.01.2021
14038383Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

		Код за ДКУД		1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 346	16 589	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14 688)	(10 994)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий:				
прибуток	2090	5 658	5 595	
збиток	2095	(0)	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	0	4	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	(2 343)	(1 927)	
Витрати на збут	2150	(395)	(301)	
Інші операційні витрати	2180	(192)	(172)	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	2 728	3 199	
збиток	2195	(0)	(0)	
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	
Інші фінансові доходи	2220	0	0	

Інші доходи	2240	2	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(294)	(848)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(33)	(121)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 403	2 230
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-422	-258
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 981	1 972
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 981	1 972

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 302	1 756
Витрати на оплату праці	2505	3 105	2 446
Відрахування на соціальні заходи	2510	612	508
Амортизація	2515	1 898	1 313
Інші операційні витрати	2520	7 028	8 340
Разом	2550	17 945	14 363

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	5 842 908	5 842 908
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5 842 908	5 842 908
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,339040	0,337500