

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ
ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ»

Студента 2 курсу, 5м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Артеменко
Юрій
Павлович

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Ведмідь
Надія
Іванівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та класифікація матеріальних активів підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи аналізу ефективності використання матеріальних активів підприємства	16
1.3. Складові системи управління матеріальними активами готельного підприємства	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ.....	26
2.1. Оцінка фінансового стану готелю «Дніпро»	26
2.2. Аналіз динаміки та структури матеріальних активів готельного підприємства	34
2.3. Оцінка ефективності використання матеріальних активів готелю «Дніпро»	38
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ	45
3.1. Оптимізація системи управління матеріальними активами готелю	45
3.2. Напрями покращення управління матеріальними активами готелю «Дніпро»	49
3.3. Планування матеріальних активів на готельному підприємстві.....	55
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Операційна діяльність готельного підприємства ґрунтується на його матеріально-технічній базі. Ефективне використання матеріальних активів зумовлює збільшення ефективності функціонування готелю, а також, в свою чергу, призводить до формування відповідного прибутку при можливій мінімізації рівня витрат. Звідси виникає необхідність розробки політики комплексного управління матеріальними активами. В умовах соціально-економічної нестабільності та мінливості ринкової інфраструктури важливе місце в поточній повсякденній роботі фінансового менеджера займає управління матеріальними активами, тому що саме тут криються основні причини успіхів і невдач всіх операційно-комерційних операцій готельного підприємства.

Значна кількість резервів підвищення ефективності функціонування готельних підприємств міститься в сфері використання матеріальних активів. Відповідно один з пріоритетних напрямків покращення їх економічного стану знаходиться в сфері удосконалення системи управління матеріальними активами з ціллю сприяти покращенню фінансово-економічних результатів. Все це обумовлює актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління матеріальними активами присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Н. І. Бойко, І.А. Бондарева, В.С. Марцин, О.В.Михайловська, Б. М. Мізюк, Н. М. Ткаченко, І.Б. Швець та ін. Не дивлячись на їх здобутки, недостатньо досліджений механізм та особливості управління матеріальними активами готельного підприємства, а також не сформовано систему показників ефективності використання матеріальних активів.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ та практичних засад управління матеріальними активами готельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні **завдання**:
– розглянути сутність та класифікацію матеріальних активів підприємства;

- узагальнити методичні підходи аналізу ефективності використання матеріальних активів підприємства;
- визначити складові системи управління матеріальними активами готельного підприємства;
- навести коротку характеристику готелю «Дніпро» та оцінити його фінансовий стан;
- здійснити аналіз динаміки та структури матеріальних активів готельного підприємства;
- оцінити ефективність використання матеріальних активів готелю «Дніпро»;
- запропонувати оптимізацію системи управління матеріальними активами готелю;
- обґрунтувати напрями покращення управління матеріальними активами готелю «Дніпро»;
- провести планування матеріальних активів на готельному підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес управління матеріальними активами готельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління матеріальними активами готельного підприємства.

Емпірична база дослідження. Випускна кваліфікаційна робота виконана за матеріалами фінансової, статистичної та управлінської звітності ПАТ «Готель «Дніпро». Теоретичною і методичною основою проведеного дослідження стали наукові погляди, концепції та положення класиків економічної науки, а також статті та монографії сучасних вчених у сфері економіки і фінансів.

Методи дослідження. При дослідженні теоретичних та практичних аспектів аналізу й управління матеріальними активами використовувались: методи індукції, дедукції, абстракції і формальної логіки (для визначення й уточнення економічної сутності матеріальних активів); системний аналіз (при опрацюванні методики аналізу матеріальних активів); порівняння, групування, метод середніх величин (для проведення аналізу матеріальних активів підприємства).

Інформаційна база дослідження включає у себе законодавчо-правові документи, інформаційні матеріали, монографії, наукові статті та інші публікації з теми дослідження, звітність готельного підприємства та власні спостереження за його діяльністю.

Наукова новизна полягає у тому, що автором удосконалене поняття матеріальних активів та розроблено систему управління матеріальними активами готельного підприємства.

Практичне значення основних положень роботи. Напрацювання, висновки, узагальнення, отримані в процесі дослідження, є внеском у розвиток теорії та практики управління матеріальними активами та можуть бути застосовані у процесі вдосконалення діяльності готельних підприємств.

Результати проведеного дослідження прийняті до впровадження у фінансово-господарську діяльність готельних підприємств. Вони пройшли апробацію й прийняті до практичного використання в готелі «Дніпро».

Апробація результатів дослідження: основні положення знайшли свої відображення у статті на тему: «Теоретико-методологічні засади управління матеріальними активами готелю» яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ у 2019 р.

Структура й обсяг роботи: робота складається з трьох розділів. Розмір роботи містить 58 ст., 18 таблиць, 8 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сутність та класифікація матеріальних активів підприємства

Здійснення будь-якої господарської діяльності потребує використання різноманітних активів. В сучасних умовах господарювання визначальну роль відіграють саме матеріальні активи, оскільки вони є основою для здійснення виробничої діяльності та займають найбільшу частку у собівартості виготовленої продукції.

В Податковому кодексі України матеріальні активи трактуються таким чином: це основні засоби та оборотні активи у будь-якому вигляді (включаючи електричну, теплову та іншу енергію, газ, воду), що не є коштами, цінними паперами, деривативами і нематеріальними активами [ПКУ]. Виходячи із цього можна сказати, що матеріальні активи – це сукупність виробничих потужностей, обладнання, об'єктів будівництва та матеріалів, що використовуються підприємством в процесі його операційної діяльності.

Матеріальні активи забезпечують:

- безперервність руху на всіх стадіях кругообігу;
- задоволення потреб підприємства в товарах і матеріальних ресурсах;
- своєчасні та повні розрахунки;
- ефективність у використанні оборотних коштів.

Отже, забезпеченість матеріальними активами дозволяє підприємству ефективно і безперервно виробляти продукцію, забезпечувати комфортні умови для роботи персоналу, стабільно отримувати прибуток.

Фактори, що впливають на величину матеріальних активів, можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішніми факторами виступають: економічна ситуація в країні, кон'юнктура на ринку, рівень інфляції; система регулювання в державі; податкова законодавча база; умови для отримання кредитів і процентні

ставки по ним. Натомість внутрішніми: товарооборот, умови договорів поставок, і гарантії їх виконання, організація комерційної роботи. Різновидами матеріальних активів виступають:

Основні засоби – матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік) [ПСБО7]. Такі активи використовуються довше одного виробничого циклу, піддаються регулярній переоцінці, їх вартість поступово переходить на готову продукцію за допомогою амортизаційних відрахувань.

Незавершені капітальні інвестиції – капітальні інвестиції у будівництво, виготовлення, реконструкцію, модернізацію, придбання об'єктів необоротних матеріальних активів, уведення яких в експлуатацію на дату балансу не відбулося, а також авансові платежі для фінансування будівництва [Про_затвердження]. Такі активи приносять підприємству прибуток в майбутньому, але припускають постійні вкладення на поточний звітний період. Залежно від особливостей виробництва, такі активи можуть бути прийняті на облік в наступному місяці або фінансовому році. Наприклад, установка нового устаткування в пекарні займає кілька днів, доставка комплектуючих до верстатів – до декількох місяців.

Виробничі запаси – сировина і матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, паливо, тара і тарні матеріали, будівельні матеріали, матеріали, передані в переробку, запасні частини, матеріали сільськогосподарського призначення, інші матеріали [23, с.411]. Виробничі запаси є матеріальними оборотними активами підприємств, є головною умовою здійснення необхідного виробничого процесу [36, с. 14].

Запаси незавершеного виробництва та готової продукції, а також товарів, призначених до відвантаження (реалізації).

Характеристику матеріальних активів підприємства за їх видами наведено на рис. 1.1.

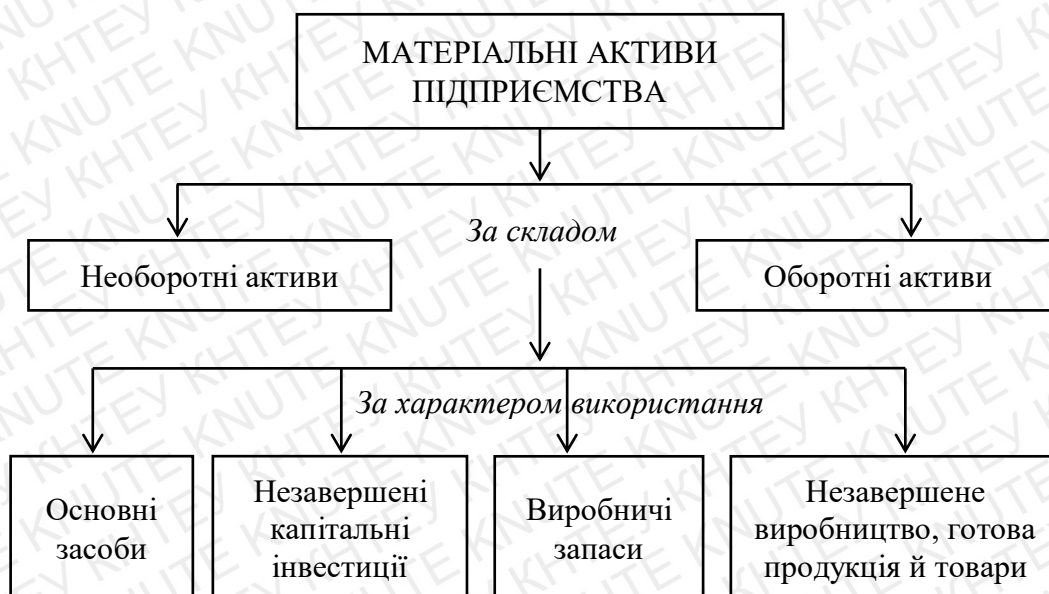


Рис. 1.1. Характеристика матеріальних активів за їх видами

Джерело: складено автором на основі [23, 45]

Більш детальну класифікацію матеріальних активів підприємства подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація матеріальних активів за ознаками групування

Джерело: складено автором на основі [25, 36, 48]

Як видно із рис. 1.2, матеріальні активи підприємства поділяють на предмети праці й засоби праці. Ці складові по-різному перетворюються в процесі відтворення: зміна предметів праці відбувається через вплив людини, що здійснюється за допомогою засобів праці, при цьому цей предмет праці може в подальшому в іншому трудовому процесі також виступати в якості засобу праці [36, с.195].

За джерелами формування матеріальні активи можуть бути власними або покупними, а за ступенем участі у процесі створення матеріальних благ та послуг матеріальні активи класифікують на: ресурси основного виробництва, обслуговування основного виробництва, управління виробництвом. Зазначимо, що матеріальні активи основного виробництва напряму використовуються для виробництва продукції (послуг) або при здійсненні певних технологічних операцій; ресурси обслуговування основного виробництва можуть використовуватись на транспортних, ремонтних та допоміжних роботах при зберіганні запасів. Матеріальними активами управління виробництвом виступають засоби зв'язку, друкарські та інші засоби [41, с. 463].

Матеріальні активи являють собою продуктивний капітал підприємства, який залежно від суспільної форми можна поділити на основний та оборотний капітал. Ступінь їх впливу на господарську діяльність підприємства відрізняється тим, що основний капітал повністю бере участь у виробництві певної продукції (послуг) та поступово, частинами, переносить свою вартість на створений готовий продукт частинами, залежно від ступеня його зношуваності. Натомість оборотний капітал виступає матеріалами, що в сукупності перетворюються в готову продукцію (послугу).

Отже, матеріальні активи – це те, що є в розпорядженні різних підприємств: житлові та нежитлові будівлі будь-якого роду, які, в свою чергу, є виробничими або невиробничими, будівлі для адміністрації, земельні ділянки, виробничі станки, різні механізми та інструменти, а також різноманітні запаси (матеріали, паливні суміші, сировина різного призначення, готова продукція, незавершене виробництво, товари, що підлягають реалізації тощо).

1.2. Методичні підходи аналізу ефективності використання матеріальних активів підприємства

Важливою умовою розвитку підприємства й інтенсифікації виробництва продукції або послуг виступає стабільне забезпечення матеріальними активами та ефективне їх використання. Важливим етапом комплексного дослідження операційних процесів підприємства є методика аналізу ефективності використання матеріальних активів. Матеріальні активи завжди виступають важливою складовою операційної діяльності підприємства, вартісна характеристика якої є найбільш динамічною, а відповідно суттєво впливає на поточні витрати підприємства та його фінансові результати.

Основними завданнями аналізу ефективності використання матеріальних активів підприємства є дослідження впливу наявності та ефективності використання матеріальних активів на результати діяльності підприємства.

Важливу роль у забезпеченні результативності аналізу ефективності використання матеріальних активів підприємства мають зміст та якість інформаційної бази аналітичних досліджень. Джерелами інформації аналізу ефективності використання матеріальних активів підприємства виступають планові, обліково-звітні та необлікові документи. Планова інформація для аналізу міститься у перспективних і поточних планах господарської діяльності підприємства. Основними формами фінансової звітності, які використовують для аналізу ефективності використання матеріальних активів, є форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан), форма 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний капітал) та форма 5 «Примітки до річної фінансової звітності». До необлікової інформації належать договори на постачання основних засобів та запасів, норми і нормативи витрачання матеріальних ресурсів, результати маркетингових досліджень тощо.

Аналіз матеріальних активів використовує систему відносних показників, які дають змогу оцінити використання підприємством матеріальних активів, наприклад, рівень фондівдачі або матеріаломісткості. Якісний аналіз

цихпоказників дає повне уявлення про можливість підвищення ефективності операційної діяльності за рахунок раціонального використання матеріальних активів.

Отже, управління матеріальними активами готельного підприємства відображається в показниках ефективності їх використання, що узагальнені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Показники ефективності використання матеріальних активів готельного підприємства

Показник	Методика розрахунку	Призначення
Ефективність використання основних засобів		
Фондовіддача	Співвідношення чистого доходу від реалізації готельних послуг і середньорічної залишкової вартості основних засобів.	Вказує на те, скільки готельних послуг було надано із залученням кожної гривні основних засобів
Фондомісткість	Співвідношення середньорічної залишкової вартості основних засобів та чистого доходу від реалізації готельних послуг.	Показує, скільки потрібно витратити основних засобів на виготовлення та реалізацію 1 грн. готельних послуг.
Рентабельність основних засобів	Співвідношення чистого прибутку і середньорічної залишкової вартості основних засобів.	Характеризує відносну прибутковість основних засобів готельного підприємства.
Ефективність використання матеріальних запасів		
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Співвідношення собівартості продукції і середньорічної суми матеріальних запасів.	Вказує, скільки разів у середньому поповнювалися матеріальні запаси підприємства протягом звітного періоду.
Період обороту матеріальних запасів	365 / Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Вказує, за який термін матеріальні запаси проходять повний цикл.
Рентабельність матеріальних запасів	Співвідношення чистого прибутку і середньорічної суми матеріальних запасів.	Характеризує відносну прибутковість матеріальних запасів готельного підприємства.
Матеріаловіддача продукції	Співвідношення обсягу наданих готельних послуг до суми матеріальних витрат	Характеризує отриманий дохід з кожної гривні спожитих матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, палива, енергії).
Матеріаломісткість продукції	Показник, обернений до матеріаловіддачі	Показує, скільки матеріальних витрат припадає на гривню реалізованих готельних послуг.
Частка матеріальних витрат в собівартості продукції	Співвідношення суми матеріальних витрат до собівартості наданих готельних послуг	Відображає рівень використання матеріальних ресурсів, а також структуру витрат на виробництво і реалізацію готельних послуг.

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Керівники готельних підприємств повинні вживати всіх заходів для прискорення оборотності основних засобів та матеріальних запасів, що, в свою чергу, прискорить оборотність активів в цілому, і вивільнить з обороту кошти, які можна спрямувати на інші господарські потреби. Для підвищення ефективності використання матеріальних активів необхідно:

- збільшити обсяг реалізації готельних послуг;
- поліпшити якість і асортимент готельних послуг;
- поліпшити стан та відтворення основних засобів;
- поліпшити структуру матеріальних запасів;
- поліпшити роботу маркетингу по вивченню попиту та пропозиції готельних послуг.

Доцільно зважити на той факт, що важливим фактором підвищення конкурентоспроможності продукції та стійкого економічного розвитку готельного підприємства виступає технічний рівень основних засобів. Його підвищення може забезпечуватись за рахунок:

- екстенсивного розвитку, який передбачає: розширення номерного фонду завдяки будівництву нових будівель (корпусів); розширення переліку основних та додаткових послуг в готелі;
- інтенсивного розвитку, під яким слід розуміти реконструкцію основних засобів із заміною застарілого готельного обладнання; підвищення якості обслуговування на базі сучасних технологій; поліпшення умов праці; удосконалення технологій ресурсозбереження; технічне переоснащення шляхом упровадження нових технологій, автоматизації окремих операційних процесів, що забезпечить зміцнення конкурентних переваг готельного підприємства в довгостроковій перспективі.

Поліпшення стану, забезпеченості та ефективності використання матеріальних активів, в свою чергу, вплине на підвищення ефективності роботи готельного підприємства в цілому. Це сприятиме зростанню рівня реалізованих послуг та збільшенню конкурентоспроможності готелю.

1.3. Складові системи управління матеріальними активами готельного підприємства

Виступаючи однією з головних складових частин майна підприємства, однак, матеріальні активи готельного підприємства володіють найменшою ліквідністю, оскільки їх перетворення в кошти займає достатньо багато часу. Це безпосередньо пов'язано з темпами амортизації основних засобів та інтенсивністю надання готельних послуг. Це зумовлює важливу роль, що відіграє управління матеріальними активами в процесі господарювання готельного підприємства.

Управління матеріальними активами готельного підприємства здійснюється в умовах впливу різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Основними зовнішніми факторами є попит на готельні послуги, інвестиційний клімат, інтенсивність конкуренції, купівельна можливість споживачів готельних послуг, інфляційні процеси в країні, законодавче регулювання контролю елементів матеріальних активів та ін. Натомість до внутрішніх факторів можна віднести:

1. Організаційні. Включають в себе фактори, пов'язані з організацією операційного процесу. До них відносяться: фактори постачання (масштаби готельного підприємства, види використовуваних запасів, умови їх придбання та зберігання, наявність складських приміщень, способи поповнення запасів, методи прогнозування їх величини, взаємини з постачальниками, наявність постійних (надійних) постачальників, ритмічність поставок, інші); фактори виробництва (наявність номерного фонду та додаткових послуг, тривалість операційного циклу, способи формування собівартості готельних та додаткових послуг); фактори продажів (цінова і маркетингова політика готелю, збутові сегменти тощо).

2. Фінансово-облікові. До них відносяться фактори, що впливають на величину матеріальних активів з урахуванням прийнятих в готелі особливостей формування фінансових показників. Включають в свій склад облікову політику готелю в частині обліку запасів, структуру матеріальних активів, джерел їх фінансування, платоспроможність і фінансову стійкість готельного підприємства.

3. Технічні. До їх числа відносять фактори, пов'язані з технічною оснащеністю господарюючого суб'єкта (наявність об'єктів основних засобів в необхідних обсягах, забезпеченість транспортними засобами, оснащеність об'єктами основних засобів відповідно до вимог технології надання готельних послуг і науково-технічного прогресу тощо).

4. Технологічні. Відображають технологічні особливості операційного циклу та їх вплив на динаміку матеріальних активів (тривалість операційного та фінансового циклів, наявність специфічного обладнання, рівень автоматизації готельних послуг, наявність певних фахівців, використання запасів, відповідних технології виробництва і якості готельних та додаткових послуг, розподіл праці в операційному процесі).

5. Соціальні. Включають в свій склад фактори, які не мають безпосереднього відношення до процесу виробництва готельних послуг, але побічно на нього впливають (наявність об'єктів соціальної сфери, рівень взаємовідносин в трудовому колективі, залучення персоналу в діяльність готелю та ін.).

Загалом управління матеріальними активами можна представити як систему, в якій, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, на основі визначених завдань, принципів та методів управління, здійснюється керівництво всіма складовими матеріальних активів, що націлене на досягнення основної мети – підвищення ефективності використання матеріальних активів готельним підприємством (рис.1.3).

Важливою складовою управління матеріальними активами підприємства є управління основними засобами, яке передбачає забезпечення максимально ефективного використання при мінімальних витратах на їх утримання та обслуговування. Завдання управління основними засобами підприємства:

- 1) визначення розміру потреби в природі основних засобів.
- 2) вибір форми задоволення потреби в природі основних засобів: придбання необхідних основних засобів; будівництво основних засобів; оперативний або фінансовий лізинг необхідного обладнання та площ.

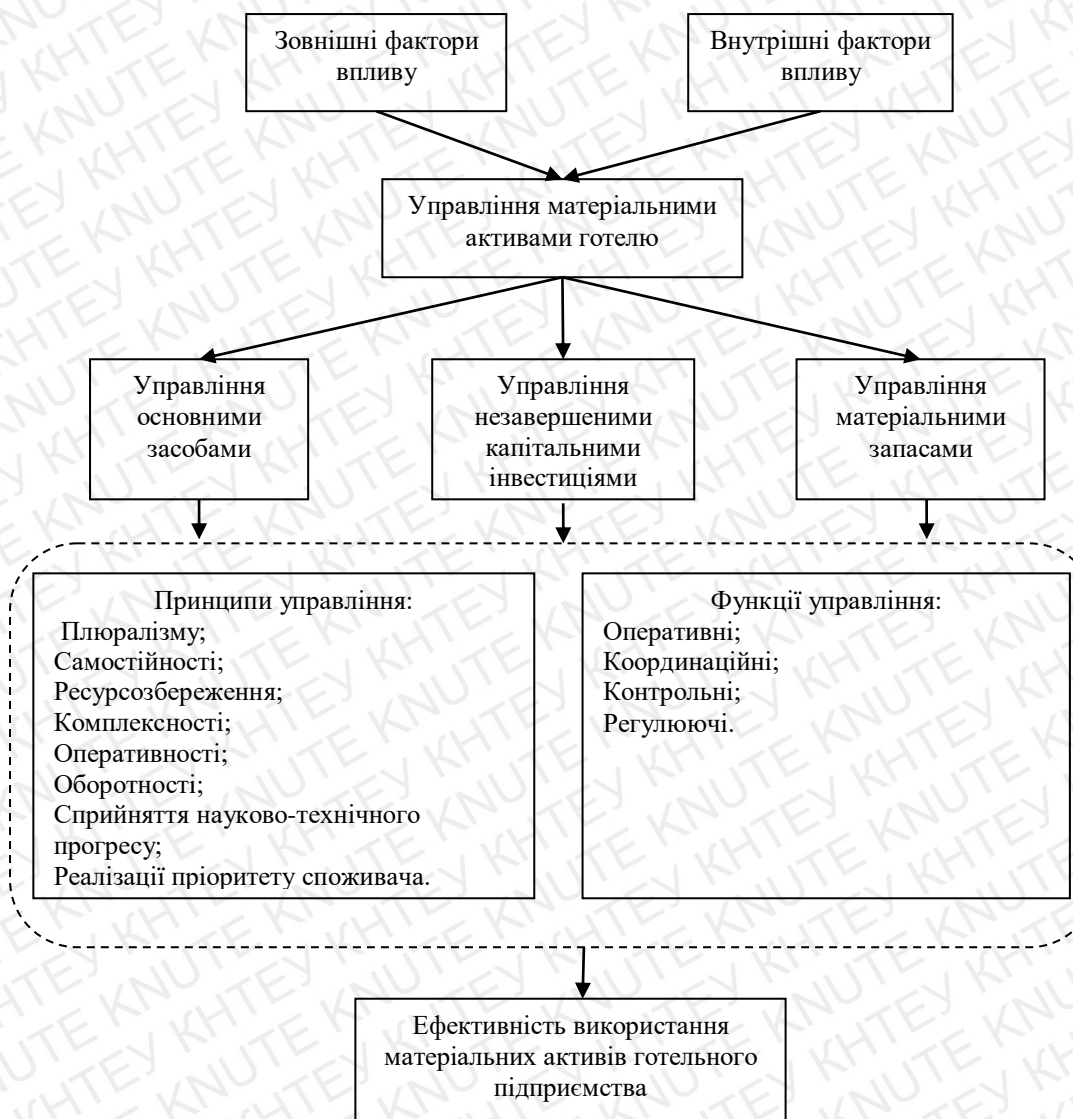


Рис. 1.3. Система управління матеріальними активами готельного підприємства

- 3) забезпечення своєчасного відновлення основних засобів.
- 4) обґрунтування ремонтної політики підприємства, що передбачає як поточний, так і капітальний ремонт. Поточний ремонт – збереження основних засобів у стані, придатному для подальшого продуктивного використання, шляхом проведення регулярних ремонтно-профілактичних робіт, спрямованих на усунення дрібних неполадок та попередження прогресуючого фізичного спрацювання. Капітальний ремонт – відшкодування нормального фізичного спрацювання конструктивних елементів засобів праці та максимально-можливого відновлення їх первісних техніко-експлуатаційних параметрів.

5) оптимізація строків експлуатації основних засобів. Оптимальний термін експлуатації може бути визначено як період експлуатації, в якому забезпечується максимізація нагромадження коштів для відновлення основних засобів за рахунок амортизаційних відрахувань з урахуванням обсягів їх використання на проведення ремонтних робіт [37, с. 207].

Метою управління незавершеними капітальними інвестиціями є розвиток матеріально-технічної бази виробництва готельних послуг. Основні завдання управління незавершеними капітальними інвестиціями можна сформулювати таким чином:

- виділення і комплексний аналіз параметрів відтворення основного капіталу в соціально-економічних системах, що дозволяє виявити особливості управління інвестиційними потоками, спрямованими на оновлення основних засобів готелю;
- розробка зважених і обґрунтованих заходів, що сприяють досягненню найбільшої ефективності функціонування інвестиційного процесу в соціально-економічній системі.

Матеріальні запаси виступають одним із важливіших факторів, який впливає на ефективність операційної роботи підприємства готельного господарства. Тому в цілях науково обґрунтованої організації постачання готелю необхідними матеріальними ресурсами, матеріальні запаси в готелі створюються планово, а їх кількість визначається розрахунковим шляхом в межах визначеної потреби для забезпечення ритмічного функціонування готельного підприємства. Метою управління матеріальними запасами є формування та підтримка оптимального рівня потрібної кількості та типів фізичних ресурсів для забезпечення реалізації стратегічного плану готельного підприємства [Мішок, с.157].

Завдання управління матеріальними запасами готельного підприємства:

- вдосконалення нормування витрат матеріальних запасів;
- доведення рівня матеріальних запасів до необхідного мінімуму та обмеження часу їх перебування на складах мінімальними термінами;

- залучення в господарський оборот і максимальне використання наднормативних, неліквідних матеріальних запасів;
- прискорення оборотності матеріальних запасів;
- розробка і впровадження автоматизованих логістичних систем управління матеріальними запасами.

Принципами формування і функціонування системи управління матеріальними активами визначені:

- плюралізм джерел і форм матеріально-технічного забезпечення;
- самостійність підприємства у використанні його матеріальних активів;
- ресурсозбереження. Це означає, що основні параметри процесу – використання матеріальних ресурсів, матеріальні витрати, запаси і запасомісткість – повинні знаходитися в рівноважному стані на необхідному рівні;
- інтенсифікація використання матеріальних активів у результаті досягнення максимально можливої глибини їх залучання у виробничий оборот;
- комплексність (передбачає, що в системі циркулюють всі необхідні для діяльності підприємства види матеріальних активів, в тому числі призначені для надання готельних послуг);
- оперативність (спроможність системи швидко реагувати на вимоги ринку в цілому й індивідуальні потреби окремих підприємств-партнерів);
- оборотність – можливість вільного переходу готельної послуги з натурально-речовинної форми у вартісну і навпаки;
- сприйняття науково-технічного прогресу (система повинна відшуковувати, опановувати і рекламувати найновіші види готельних послуг, а також наповнювати ними ринок. Це ж відноситься до використання в діяльності готелю найновішого обладнання і технологій просування послуг на ринок, переробки інформації й обслуговування споживачів);
- реалізація пріоритету споживача (задоволення індивідуальних і суспільних потреб (ринків) в матеріальних ресурсах і послугах на суспільно необхідному рівні при найменших витратах) [15, с.412].

З огляду на вищевикладене, система управління матеріальними активами готелю повинна відповідати таким умовам:

1. Спрямованість дій готелю на досягнення конкретних цілей. Чітке формулювання цілей дозволяє точно визначити методи їх досягнення, скоротити витрати за рахунок відмови від непотрібних дій з управління матеріальними активами.

2. Комплексність процесу управління, що включає планування, аналіз, регулювання і контроль, шляхом використання єдиної методологічної бази до всіх етапів управління і організацію зворотного зв'язку в системі управління.

3. Єдність перспективного та поточного планування, що забезпечує ефективне використання матеріальних активів готельного підприємства.

4. Контроль за прийнятими управлінськими рішеннями як найважливіший фактор їх реалізації – дозволяє уникнути небажаних наслідків за рахунок безперервного відстеження параметрів використання матеріальних активів підприємства.

5. Матеріальне і моральне стимулювання всіх учасників управління матеріальними активами.

6. Індивідуальний підхід до управління матеріальними активами, виходячи з можливостей і потреб підприємства.

7. Гнучкість організаційної структури управління, що дозволяє вирішувати функціональні та управлінські завдання – дає можливість органам управління матеріальними активами швидко реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища, на нові вимоги ринку і адаптуватися до них.

Відповідно до виділених концептуальних положень і принципів концепція управління матеріальними активами сприяє реалізації оперативних, координаційних, контрольних і регулюючих функцій.

Оперативні функції пов'язані з безпосереднім управлінням матеріальними активами. Сюди входить управління основними засобами і матеріальними запасами; нормування виробничих запасів; управління фінансовими результатами операційної діяльності. До координаційних функцій відносяться: структурування і

аналіз потреб в різних видах матеріальних активах; встановлення доцільного співвідношення структури матеріальних і нематеріальних активів, оцінка ефективності використання матеріальних активів і т.д. Контрольні функції виступають індикатором використання матеріальних активів. До них відноситься відстеження і зіставлення показників стану та ефективності використання матеріальних активів, встановлення відхилень і виявлення причин, що викликали ці відхилення. Регулюючі функції полягають в розробці та реалізації заходів, спрямованих на коригування управління матеріальними активами готельного підприємства.

Під матеріальними активами розуміють основні засоби та оборотні активи у будь-якому вигляді (включаючи електричну, теплову та іншу енергію, газ, воду), що не є коштами, цінними паперами, деривативами і нематеріальними активами. Матеріальні активи виступають однією з провідних елементів майна готельного підприємства, управління якими значним чином впливає на кінцеві результати господарювання закладу індустрії гостинності.

Важливим етапом комплексного дослідження операційних процесів підприємства є методика аналізу ефективності використання матеріальних активів. Методологія оцінювання ефективності використання матеріальних активів ґрунтується на оцінці показників ефективності використання основних засобів та матеріальних запасів.

Управління матеріальними активами готелю здійснюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів та націлене на досягнення основної мети – підвищення ефективності використання матеріальних активів готельним підприємством. Визначені принципи та функції управління матеріальними активами готелю покладені в основу загальної управлінської концепції.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО»

2.1. Оцінка його фінансового стану готелю «Дніпро» та

Готель «Дніпро» – один із найкращих готелів України, який має понад 50-річну історію створення гостинності. Готель був побудований 1964 році. Одним з його архітекторів був Елізаров В.Д., який разом з колегами в 1947-1954 роках створював новий архітектурний ансамбль Хрещатику. Готель надає сервіс високого рівня, його персоналом керує одне бажання – якомога більш повно задовольнити всіочікування гостей, беручи до уваги мету їх подорожі.

Розташований в самому центрі історичної та ділової частини міста Києва, Готель «Дніпро» вдало поєднує в собі класичну атмосферу затишку та комфорту з усім необхідним для ділової людини. Вдале розташування поруч з парком наповнює свіжим повітрям, чудовий краєвид на річку Дніпро дає впевненість та простір, комфортні номери дарують спокій та відпочинок, а команда кухарів завжди порадує чимось смачним та вишуканим. Гостям готелю «Дніпро» пропонується розміщення в номерах з окремою ванною кімнатою. У номерах встановлені комфортабельні ліжка і кондиціонер. Серед сучасних зручностей також міні-бар і телевизор, який транслює супутникові канали.

У ресторані готелю готують різні страви місцевої та інтернаціональної кухні. Для гостей готелю «Дніпро» вранці сервірується сніданок «шведський стіл». Час від часу в готелі грає жива музика. До послуг гостей оздоровчий центр з критим басейном, сауною і тренажерним залом. Крім того, в готелі проводяться сеанси масажу.

Готель знаходиться на центральній вулиці Хрещатик, в 200 метрах від Майдану Незалежності. Поблизу розташовані великі торгові центри і культурні пам'ятки, в тому числі Михайлівський і Софійський собори.

Протягом багатьох років готель «Дніпро» виступає центром соціального, економічного і культурного розвитку Києва. Готель є членом Американської торгової палати, Європейської бізнес-асоціації та Ділової Ради Всесвітньої туристичної організації.

Насамперед розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності готелю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Готель «Дніпро»
за 2016-2018рр., тис.грн.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, +,-		Темп зростання, %	
	2016	2017	2018	2017 р до 2016р	2018 р до 2017р	2017 р до 2016р	2018 р до 2017р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42412	52837	58686	10425	5849	24,6	11,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	33939	45071	47164	11132	2093	32,8	4,6
Валовий прибуток (збиток)	8473	7766	11522	-707	3756	-8,3	48,4
Інші операційні доходи	5046	5287	6893	241	1606	4,8	30,4
Адміністративні витрати	7522	7003	8425	-519	1422	-6,9	20,3
Витрати на збут	5160	4216	9018	-944	4802	-18,3	113,9
Інші операційні витрати	1175	1721	765	546	-956	46,5	-55,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	-338	113	207	451	94	-133,4	83,2
Інші фінансові доходи	27	50	13	23	-37	85,2	-74,0
Фінансові витрати	12	14	0	2	-14	16,7	-100,0
Інші витрати	98	7	59	-91	52	-92,9	742,9
Фінансовий результат до оподаткування	-421	142	161	563	19	-133,7	13,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	214	26	29	-188	3	-87,9	11,5
Чистий фінансовий результат	-635	116	132	751	16	-118,3	13,8

Виявлено, що чистий дохід ПАТ «Готель «Дніпро» у 2017 році у порівнянні з 2016 роком зріс на 10425 тис. грн.(24,6%), а 2018 року знову збільшився на

5849 тис. грн. (11,1%). Валовий прибуток на підприємстві у 2017 році знизився на 707 тис. грн. або 8,3%, а в 2018 році зріс на 3756 тис. грн. або 48,4%. Відзначаємо зростання інших операційних доходів, значення яких у 2017 році порівняно з 2016 роком було вищим на 241 тис. грн. або на 4,8%, а в 2018 році ще на 1606 тис. грн. або 38,4%.

Адміністративні витрати на підприємстві знижувались у 2017 році на 519 тис. грн. або 6,9%, а в 2018 році зросли на 1422 тис. грн., або 20,3%. Такою ж була динаміка витрат на збут: зниження на 944 тис. грн. або 18,3% в 2017 році та зростання на 4802 тис. грн. або 113,9% в 2018 році. Інші операційні витрати зросли в 2017 році – на 765 тис. грн., проте в 2018 році відбулось їх зниження на 956 тис. грн. або 55,5%.

Фінансовий результат від операційної діяльності на підприємстві був від'ємним в 2016 році (338 тис. грн.), а в 2017-2018 роках склав відповідно 113 тис. грн. та 207 тис. грн. Схожу тенденцію демонстрував прибуток до оподаткування, який в 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 563 тис. грн., а у 2018 році – ще на 19 тис. грн.

Результуючим показником діяльності підприємства виступає чистий прибуток, розмір якого складав від'ємне значення в 635 тис. грн. у 2016 році. В 2017 році він зріс на 751 тис. грн., а в 2018 році – ще на 16 тис. грн. Тобто, має місце щорічне зростання розміру чистого прибутку, проте його розмір є невеликим.

Важливою складовою аналізу фінансового стану підприємства є динамічна оцінка активів і пасивів балансу. В активі балансу в узагальненому вираженні показані стан і розміщення засобів підприємства, в пасиві – джерела їх утворення. Аналіз розпочинають з оцінки динаміки валюти балансу та вивчення його структури. Збільшення валюти балансу в цілому характеризується позитивно, особливо, якщо вона зростає за рахунок збільшення власного капіталу. Негативно розцінюється значне збільшення зобов'язань підприємства. Зменшення валюти балансу сигналізує про згортання діяльності підприємства. Аналітичний баланс ПАТ «Готель «Дніпро» наведено в табл.2.2.

Аналітичний баланс ПАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018рр.

Показники	2016р.		2017р.		2018р.		Відхилення 2018р. до 2016 р.		
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага,%	абсолютно тне, тис. грн.	відносно, %	Структури, %
АКТИВ БАЛАНСУ									
Необоротні активи	238420	96,32	238455	96,26	239706	96,00	1286	0,5	-0,32
Оборотні активи	9110	3,68	9256	3,74	9985	4,00	875	9,6	0,32
Разом	247530	100,00	247711	100,00	249691	100,0	2161	0,9	х
ПАСИВ БАЛАНСУ									
Власний капітал	238845	96,49	238961	96,47	239006	95,72	161	0,1	-0,77
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3000	1,21	2600	1,05	2250	0,90	-750	-25,0	-0,31
Поточні зобов'язання і забезпечення	5685	2,30	6150	2,48	8435	3,38	2750	48,4	1,08
Разом	247530	100,00	247711	100,00	249691	100,0	2161	0,9	х

За даними табл. 2.1 можна сформулювати такі висновки:

- валюта балансу щороку збільшувалась, що вказує на зростання обсягів діяльності підприємства. В 2018 році її вартість склала 249691 тис. грн., що на 2161 тис. грн. або 0,9% більше ніж в 2016 році;
- зростання обсягів діяльності було спричинене зростанням обох складових активів, причому необоротні активи виросли найбільше в абсолютних показниках (на 1286 тис. грн.), а оборотні активи – у відносних (9,6%);
- протягом усього періоду 2016-2018 років необоротні активи складають більшу частку в структурі активів. Станом на кінець 2018 році на них припадає 96% всіх активів, що вказує на низьку мобільність майна підприємства;
- зростання пасиву балансу відбувається за рахунок власного капіталу (на 161 тис. грн. або 0,1%) та поточних зобов'язань та забезпечень (на 2750 тис. грн. або 48,4%), натомість довгострокові зобов'язання і забезпечення протягом останніх трьох років знизились на 750 тис. грн.;

– основним джерелом фінансування активів в 2016 та 2018 роках виступає власний капітал. На кінець 2018 року на нього припадає 95,72% пасивів, на поточні зобов'язання і забезпечення – 3,38%, а ще 0,9% утворюють довгострокові зобов'язання і забезпечення.

Аналіз фінансового стану підприємства містить в собі розрахунок основних показників, що дозволяють всебічно оцінити ефективність господарювання підприємства: ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Насамперед здійснимо розрахунок та аналіз основних показників ліквідності. Вони застосовуються для оцінки можливостей підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Розраховані показники ліквідності для ПАТ «Готель «Дніпро» наведені у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ПАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016р.	2018 р. від 2017р.	2018 р. від 2016р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,02	0,51	0,42	0,49	-0,09	0,40
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,55	0,93	0,69	0,39	-0,25	0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,60	1,51	1,18	-0,10	-0,32	-0,42
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	3425	3106	1550	-319	-1556	-1875

Узагальнюючим показником ліквідності є коефіцієнт поточної ліквідності показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожен грошову одиницю поточних зобов'язань. Його оптимальне значення складає 1,5-2. Значення цього показника на ПАТ «Готель «Дніпро» щороку знижується: в 2016 році воно складало 1,6, в 2017 році – 1,51, а в 2018 році – 1,18. Це свідчить, що суб'єкт господарювання втрачає свою платоспроможність і має ознаки незначного фінансового ризику в оплаті боргів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на підприємстві у 2016 році склав 0,55, в 2017 році зріс до 0,93, а в 2018 році знизився до 0,69, тобто швидка ліквідність підприємства протягом 2016-2018 років покращилась. Позитивним є те, що цей показник є на межі нормативного значення (0,7-0,8), тобто підприємство може забезпечити покриття власних поточних зобов'язань грошовими коштами та боргами покупців у тій кількості, в якій потрібно.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на ПАТ «Готель «Дніпро» становив 0,02 у 2016 році, згодом зріс до 0,51 у 2017 році та знизився до 0,42 у 2018 році. Тобто, значення показника перевищувало оптимальне значення в 2017-2018 роках.

Чистий оборотний капітал на ПАТ «Готель «Дніпро» знизився у 2018 році на 1875 тис. грн. порівняно з 2016 роком, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства, адже збільшує ризик втрати ліквідності підприємства.

Наступним етапом проведення фінансового аналізу є аналіз та оцінка фінансової стійкості. Показники фінансової стійкості ПАТ «Готель «Дніпро» наведені у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ПАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016р.	2018 р. від 2017р.	2018 р. від 2016р.
Коефіцієнт фінансування	0,04	0,04	0,04	0,00	0,01	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	27,50	27,31	22,37	-0,19	-4,94	-5,13
Коефіцієнт автономії	0,96	0,96	0,96	0,00	-0,01	-0,01
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,01	0,01	0,01	0,00	-0,01	-0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,38	0,34	0,16	-0,04	-0,18	-0,22

Можна побачити, що фінансова стійкість підприємства є високою. Це підтверджує значення коефіцієнту автономії, яке склало 0,96 протягом 2016-

2018 років (при нормативному вище 0,5). Тобто, власний капітал станом на кінець 2018 року складає 96% загального розміру капіталу.

Коефіцієнт фінансування склав 0,04, що в межах нормативного значення (менше 1). Коефіцієнт фінансової стійкості знизився на 5,13, однак його значення свідчить про те, що підприємство практично не залучає позикові кошти для фінансування власних активів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка капіталізована. Значення даного показника протягом усього періоду, що аналізується, складає 0,01. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами свідчить про забезпеченість запасів та витрат власними оборотними коштами. Значення даного показника на ПАТ «Готель «Дніпро» знизилось – із 0,38 у 2016 році до 0,16 у 2018 році.

Можемо стверджувати, що підприємство володіє високою фінансовою стійкістю, яка протягом останніх років майже не змінилась. Основні показники фінансової стійкості у 2018 році знаходяться в межах нормативних значень, однак звертаємо увагу на низьке значення коефіцієнту маневрування власного капіталу.

Далі оцінимо коефіцієнти ділової активності ПАТ «Готель «Дніпро», що наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ПАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016р.	2018 р. від 2017р.	2018 р. від 2016р.
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності активів	0,17	0,21	0,24	0,04	0,02	0,07
Період оборотності активів	2107	1687	1526	-420	-162	-581
Коефіцієнт оборотності запасів	16,85	22,60	23,31	5,75	0,71	6,46
Період оборотності запасів	21	16	15	-5	-1	-6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,37	10,60	13,92	3,23	3,32	6,55

1	2	3	4	5	6	7
Період оборотності дебіторської заборгованості	49	34	26	-15	-8	-23
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,18	0,22	0,25	0,04	0,02	0,07
Період оборотності власного капіталу	2032	1628	1466	-405	-162	-566
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,88	7,62	6,47	1,74	-1,15	0,59
Період оборотності кредиторської заборгованості	61	47	56	-14	8	-6

За даними табл. 2.5 можна сказати, що більшість показників ділової активності ПАТ «Готель «Дніпро» протягом 2016-2018 років покращились, проте загалом вона є низькою. Так, коефіцієнт оборотності активів за аналізований період зріс на 0,07, а період оборотності активів знизився у 2018 році на 581 день порівняно з 2016 роком. Однак звертаємо увагу на дуже низьку швидкість їх обертання (1526 днів в 2018 році), що дозволяє стверджувати про низьку ділову активність загалом. Така сама тенденція спостерігалась щодо інших показників ділової активності.

Далі проаналізуємо показники рентабельності ПАТ «Готель «Дніпро», що наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ПАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016р.	2018 р. від 2017р.	2018 р. від 2016р.
Валова рентабельність продажів	19,98	14,70	19,63	-5,28	4,94	-0,34
Чиста рентабельність продажів	-1,50	0,22	0,22	1,72	0,01	1,72
Рентабельність активів	-0,26	0,05	0,05	0,30	0,01	0,31
Рентабельність власного капіталу	-0,27	0,05	0,06	0,31	0,01	0,32

Розрахунок свідчить, що більшості показників рентабельності ПАТ «Готель «Дніпро» в 2018 році покращились, однак є низькими. Валова рентабельність продажів дає змогу визначити, що у 2016 році підприємство отримало з 1 грн. чистого доходу валовий прибуток у 19,98 копійок, в 2017 році – 14,7 копійок, а у 2018 році – 19,63 копійок. Чиста рентабельність продажів в 2016 році була від’ємною, а в 2017-2018 роках склала 0,22%. Тобто, розмір чистого прибутку, що отримує готель з 1 грн. чистого доходу, є дуже незначним. Рентабельність активів у 2018 році становила 0,05%, а рентабельність власного капіталу 0,06%, тобто прибутковість готелю є дуже низькою.

2.2. Аналіз динаміки та структури матеріальних активів готельного підприємства

Готельне підприємство, здійснюючи свою господарську діяльність використовує певні матеріальні активи, що є необхідними при надання готельних та супутніх послуг. Матеріальні активи готельного підприємства представлені основними засобами, незавершеними капітальними інвестиціями, виробничими запасами та товарами. Аналіз складу та динаміки матеріальних активів ПАТ «Готель «Дніпро» за даними фінансової звітності (дод. Б-Г) наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Склад та динаміка матеріальних активів ПАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018 рр.

Елементи матеріальних активів	Роки			Абсолютний приріст, +,-		Темп зростання, %	
	2016	2017	2018	2017 р до 2016р	2018 р до 2017р	2017 р до 2016р	2018 р до 2017р
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	1235	1257	1238	22	-19	1,8	-1,5
Основні засоби, тис. грн.	89550	89632	90963	82	1331	0,1	1,5
Виробничі запаси, тис. грн.	901	1322	1092	421	-230	46,7	-17,4
Товари, тис. грн.	927	838	795	-89	-43	-9,6	-5,1
Разом, тис. грн.	92613	93049	94088	436	1039	0,5	1,1

Як можна побачити, в 2017 році в готелі «Дніпро» відбулося зростання обсягу матеріальних активів порівняно з 2016 роком на 436 тис. грн., або на 0,5%. Дане зростання було забезпечене зростанням виробничих запасів – на 421 тис. грн. або на 46,7%, основних засобів – на 82 тис. грн. або 0,1% та незавершених капітальних інвестицій – на 22 тис. грн. Натомість зменшення зазнали товари – на 89 тис. грн. або на 43%. В 2018 році зросла вартість основних засобів – на 1331 тис. грн. або 1,5%, натомість інші складові матеріальних активів знизилась: незавершені капітальні інвестиції на 19 тис. грн., виробничі запаси на 230 тис. грн. й товари на 43 тис. грн. Тобто, в 2018 році ПАТ «Готель «Дніпро» здійснювало свою діяльність, що більше спрямовувалась на зростання розміру основних засобів, й зниження виробничих запасів та товарів на складі.

При аналізі матеріальних активів підприємства важливим є аналіз їх структури. Для цього необхідно розглянути саму структуру, її динаміку та перетворення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура матеріальних активів ПАТ «Готель «Дніпро» в 2016-2018рр., %

Елементи матеріальних активів	Роки			Зміна питомої ваги, %		
	2016	2017	2018	2017 р до 2016р	2018 р до 2017р	2018 р до 2016р
Незавершені капітальні інвестиції	1,33	1,35	1,32	0,02	-0,03	-0,01
Основні засоби	96,69	96,33	96,68	-0,36	0,35	-0,01
Виробничі запаси	0,97	1,42	1,16	0,45	-0,26	0,19
Товари	1,00	0,90	0,84	-0,10	-0,06	-0,16
Разом	100,00	100,00	100,00	х	х	х

Аналіз таблиці 2.8 свідчить про те, що в структурі матеріальних активів ПАТ «Готель «Дніпро» протягом 2016-2018 років відбулися незначні зміни. Зокрема, основну частку матеріальних активів склали основні засоби. Їх частка склала 96,68% в 2018 році, й порівняно з 2016 роком вона знизилась на 0,01%. Частка виробничих запасів зросла на 0,19%, і склала 1,16% в 2018 році. Також зменшилась частка незавершених капітальних інвестицій – на 0,01% і склала 1,32% у 2018 році, й частка товарів – на 0,16% (0,84% в 2018 році).

Матеріальні активи готелю майже повністю складаються із основних засобів, що наглядно відображає структура матеріальних активів ПАТ «Готель «Дніпро» у 2018 році (рис. 2.2).

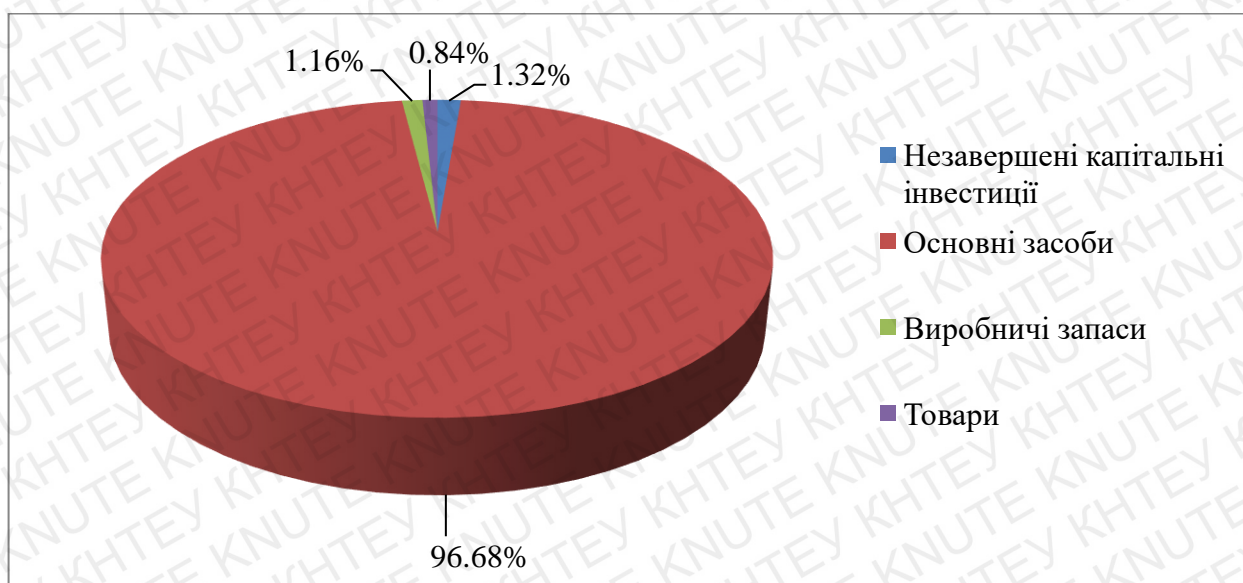


Рис. 2.2. Структура матеріальних активів ПАТ «Готель «Дніпро» у 2018р.

Як видно із рис.2.2, найбільш значимим елементом матеріальних активів готелю є основні засоби. Тому детальніше розглянемо склад та динаміку основних засобів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Склад та динаміка основних засобів ПАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018рр.

Групи основних засобів	Роки			Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %	
	2016	2017	2018	2017 р до 2016 р	2018 р до 2017 р	2017 р до 2016 р	2018 р до 2017 р
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	141744	141744	141784	0	40	0	0
Машини та обладнання	3806	3874	4198	68	324	1,8	8,4
Транспортні засоби	870	2053	3570	1183	1517	136,0	73,9
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	9025	9384	9635	359	251	4,0	2,7
Інші основні засоби	6379	6219	5399	-160	-820	-2,5	-13,2
Малоцінні необоротні матеріальні активи	3088	3652	4090	564	438	18,3	12,0
Тимчасові (нетитульні) споруди	11	11	11	0	0	0	0
Разом	164923	166937	168687	2014	1750	1,2	1,0

За даними табл. 2.9 можна побачити, що вартість основних засобів на підприємстві протягом 2016-2018 років зростала. В 2017 році зростання склало 2014 тис. грн., а в 2018 році – 1750 тис. грн. В 2017 році найбільше зросла вартість транспортних засобів – на 1183 тис. грн. або 136%, а також малоцінних необоротних матеріальних активів – на 564 тис. грн. або 18,3%. Ці групи зазнали найбільшого зростання й в 2018 році – на 1517 тис. грн. або 73,9% та на 438 тис. грн. або 12% відповідно. В 2017-2018 роках також зросла вартість інструментів, приладів, інвентарю (меблів) (на 359 тис. грн. в 2017 році та ще на 251 тис. грн. в 2018 році) та машин та обладнання (на 68 тис. грн. в 2017 році та ще на 324 тис. грн. в 2018 році). Вартість будівель, споруд та передавальних пристроїв майже не змінилась (зростання в 2018 році на 40 тис. грн.), натомість звертаємо увагу на щорічне зниження вартості інших основних засобів (на 160 тис. грн. в 2017 році та на 820 тис. грн. в 2018 році).

Оцінка структури основних засобів та структурних зрушень відображені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура основних засобів ПАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018рр., %

Групи основних засобів	Роки			Зміна питомої ваги, %		
	2016	2017	2018	2017 р до 2016р	2018 р до 2017р	2018 р до 2016р
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	85,95	84,91	84,05	-1,04	-0,86	-1,89
Машини та обладнання	2,31	2,32	2,49	0,01	0,17	0,18
Транспортні засоби	0,53	1,23	2,12	0,70	0,89	1,59
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	5,47	5,62	5,71	0,15	0,09	0,24
Інші основні засоби	3,87	3,73	3,20	-0,14	-0,53	-0,67
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1,87	2,19	2,42	0,32	0,23	0,55
Тимчасові (нетитульні) споруди	0,01	0,01	0,01	0	0	0
Разом	100	100	100	x	x	x

Із табл. 2.10 можна побачити, що найбільш значущою групою основних засобів для ПАТ «Готель «Дніпро» є група «будівлі, споруди та передавальні

пристрої». На неї припадає 84,05% всіх основних засобів в 2018 році. Порівняно з 2016 роком питома вага цієї групи знизилась на 1,89%. Другою за значимістю групою основних засобів для готелю є інструменти, прилади, інвентар (меблі), яка склала 5,71% в 2018 році й порівняно з 2016 роком зросла на 0,24%. Інші основні засоби в структурі основних засобів в 2016 році склали 3,87% вартості всіх основних засобів. В 2017 році ця частка знизилась на 0,14% а в 2018 році – ще на 0,53% і склала 3,2%. Відзначаємо, що зросла частка малоцінних необоротних матеріальних активів – із 1,87% в 2016 році до 2,42% в 2018 році. Інші групи основних засобів посідають значно менші частки в їх загальній структурі.

2.3. Оцінка ефективності використання матеріальних активів готелю «Дніпро»

Значним чином на успішність функціонування підприємства впливає ефективність використання ним матеріальних активів. Відповідно ефективність використання матеріальних активів та окремих їх елементів набуває важливого значення для визначення напрямів та політики їх формування.

Розрахуємо показники ефективності використання матеріальних активів ПАТ «Готель «Дніпро» на основі методики, наведеної в табл.1.1, і внесемо їх в табл.2.11.

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання матеріальних активів ПАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016р.	2018 р. від 2017р.	2018 р. від 2016р.
1	2	3	4	5	6	7
Ефективність використання основних засобів						
Фондовіддача, грн./грн.	0,47	0,59	0,65	0,12	0,06	0,18
Фондомісткість, грн.	2,12	1,70	1,54	-0,43	-0,16	-0,58
Рентабельність основних засобів, %	-0,71	0,13	0,15	0,84	0,02	0,85

1	2	3	4	5	6	7
Ефективність використання матеріальних запасів						
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	16,85	22,60	23,31	5,75	0,71	6,46
Період обороту матеріальних запасів, дні	21	16	15	-5	-1	-6
Рентабельність матеріальних запасів, %	-31,53	5,82	6,52	37,35	0,70	38,05
Матеріаловіддача продукції, грн.	5,43	6,96	5,72	1,52	-1,24	0,28
Матеріаломісткість продукції, грн.	0,18	0,14	0,17	-0,04	0,03	-0,01
Частка матеріальних витрат в собівартості продукції	23,00	16,85	21,77	-6,15	4,92	-1,23

Згідно із даними табл. 2.11 встановлено, що на готельному підприємстві в період 2016-2018 років зросла фондівіддача, значення якої в 2016 році складало 0,47 грн./грн., а в 2018 році зросло до 0,65 грн./грн. Це свідчить про те, що в готелі зростає вартість готельних послуг, що були надані із залученням кожної гривні основних засобів. Разом з тим насторожує викликає низьке значення показнику фондівіддачі, тобто готельне підприємство недостатньо ефективно використовує власні основні засоби. Це підтверджується й значенням рентабельності основних засобів, яке в 2016 році було від'ємним, а в 2017-2018 роках не перевищувало 0,15%.

Зворотнім показником до фондівіддачі є фондомісткість основних засобів, яка у 2016 році складала 2,12 грн./грн., а в 2018 р. знизилась на 0,58 грн. і склала 1,54 грн. Тобто, для виготовлення та реалізації 1 грн. готельних послуг готель в 2018 році залучає 1,54 грн. основних засобів.

Розглядаючи показники ефективності використання матеріальних запасів визначено, що швидкість їх обороту прискорювалась у 2017й 2018 роках. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів збільшився у 2018 році на 6,46 порівняно з 2016 роком. Завдяки цьому тривалість обороту матеріальних запасів у 2018 році зменшилась на 6 днів і склала 15 днів. Зменшення терміну, протягом якого матеріальні запаси на ПАТ «Готель «Дніпро» проходять повний

цикл, свідчить про пришвидшення оборотності і зменшення середніх залишків матеріальних запасів, що призвело до вивільнення коштів. Рентабельність матеріальних запасів демонструє позитивну динаміку: після від'ємного значення в 2016 році в 31,53%, в 2017 році вона склала 5,82%, а в 2018 році зросла ще на 0,7% і склала 6,52%.

Матеріаловіддача продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресурсів в 2016 році складала 5,43 грн., а в 2017 році зросла на 1,52 і склала 6,96 грн. В 2018 році вона знизилась на 1,24 грн., проте її значення (5,72 грн.) було вищим ніж в 2016 році. Відповідно в 2018 році порівняно з 2016 роком зменшилась матеріаломісткість – на 0,01 грн., тобто використання матеріалів в розрахунку на гривню реалізованих готельних послуг дещо зменшилось, що слід оцінити позитивно. Частка матеріальних витрат у собівартості товарної продукції знизилась в 2018 році порівняно з 2016 роком на 1,23% та склала 21,77%, що свідчить про покращення ефективності використання матеріальних запасів підприємства.

Управління матеріальними активами в готелі «Дніпро» являє собою цілеспрямовану діяльність по синхронізації матеріальних потоків за асортиментом, якістю, кількістю, термінами і місцем. Матеріальний потік на готельному підприємстві включає процес визначення потреби в матеріальних активах, вибір джерела постачання, здійснення фізичного постачання в готель та використання в процесі надання готельних та додаткових послуг. Узагальнено управління матеріальними ресурсами здійснюється як процес планування, організації, координації, мотивації та контролю (рис.2.2).

Основні блоки управління матеріальними активами на ПАТ «Готель «Дніпро» можна звести в такі основні групи.

1. Планування параметрів матеріалопотоків, тобто планування потреби в матеріальних активах, що включає вибір постачальників і каналів закупівлі.
2. Організація придбання матеріальних активів. Тут має місце оплата власне матеріальних активів, а також оплата всіх послуг, пов'язаних з їх фізичним переміщенням в готель.



Рис. 2.2. Система управління матеріальними активами на ПАТ «Готель «Дніпро» в період проходження матеріальних потоків

3. Координація (регулювання) параметрів матеріалопотоків шляхом наближення їх до фактичної потреби підприємства. Тут відбувається коригування строків поставки, форм розрахунків з продавцем і т.д.

4. Мотивація. Здійснюється стимулювання персоналу до ефективного управління матеріальними активами, забезпечення матеріалопотоків.

5. Контроль над процесом управління матеріальними активами, спостереження за параметрами матеріалопотоків.

Вибір постачальників ПАТ «Готель «Дніпро» складається з наступних етапів:

- одержання пропозицій від можливих постачальників;
- реєстрація одержання комерційних пропозицій від можливих постачальників;
- узгодження отриманих пропозицій;
- вибір найбільш підходящих постачальників.

При одержанні ПАТ «Готель «Дніпро» комерційних пропозицій від можливих постачальників здійснюється їхня реєстрація у встановленому порядку.

Ціни й умов постачання можливих постачальників реєструються до відповідного запиту. Для зареєстрованих пропозицій може бути складений порівняльний список цін і умов постачання. Цей етап роботи лягає на плечі відділу закупівель та бухгалтерії.

При виникненні питань по отриманим від можливих постачальників комерційним пропозиціям, проводиться узгодження по позиціях, що вимагає пояснення або додаткової інформації.

На основі порівняльного списку цін і умов постачання для зареєстрованих і погоджених комерційних пропозицій від можливих постачальників, факту наявності або відсутності в даний момент із ними довгострокових договірних відносин, керівництво ПАТ «Готель «Дніпро» здійснює вибір найбільш підходящих постачальників. Серед джерел постачання матеріальних активів на ПАТ «Готель «Дніпро» можна виділити три групи постачальників – постачальники-посередники, що розміщені в Київській області, постачальники-посередники з інших регіонів України та вітчизняні постачальники-виробники товарів та послуг. Деякі джерела постачання матеріальних активів на ПАТ «Готель «Дніпро» наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Джерела постачання матеріальних активів на ПАТ «Готель «Дніпро»

Найменування матеріальних активів	Постачальник
Побутова хімія, засоби гігієни	ПП Хатмуліна Є.В., м. Київ, ТД «Мейстер Україна», м.Київ
Посуд	ТОВ «Баритон», м.Львів
Штори, тюлі,	ПП «Атлас Груп», м. Київ
Постільна білизна	ПП «Атлас Груп», м. Київ
Меблі	ТОВ «Валдберг», м. Київ
Алкогольні напої	ТОВ «Айленд», ТОВ «ВаянТрейдінг Груп», м. Київ
Мінеральні води та безалкогольна продукція	ТОВ «ОлгаТрейдінг», м. Київ, П «Кока-кола Беверіджиз Україна», м.Київ
Кава, чай, снеки	ТОВ «Голден Бар Груп», м. Київ
Кондитерські вироби	ПАТ «Лагода», ТОВ «Пан Марципан», м. Київ
Молочні вироби	ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»
М'ясна та рибна продукція	ПАТ «Миронівський хлібопродукт», м. Київ, ТОВ «ЛД Аляска», м. Київ

Структуру обсягів закупівлі матеріальних активів ПАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018 роки наведено в таблиці 2.13:

Таблиця 2.13

Структура обсягів закупівлі матеріальних активів ПАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018рр.

Тип постачальників	Роки			Відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016р.	2018 р. від 2017р.	2018 р. від 2016р.
Посередники з Київського регіону	49,6	50,5	50,9	0,9	0,4	1,3
Посередники з України	17,3	17,3	18,8	0,0	1,5	1,5
Виробники	33,1	32,2	30,3	-0,9	-1,9	-2,8

Як можна побачити, основну частку в структурі джерел постачання матеріальних активів ПАТ «Готель «Дніпро» в 2016-2018 роках склали закупівлі у постачальників-посередників з Києва та області, крім того ця частка зростає (із 49,6% в 2016 році до 50,9% в 2018 році). Зменшилась частка закупівель у постачальників-виробників (із 33,1% в 2016 році до 30,3% в 2018 році), натомість найбільше зросла частка підприємств-посередників з інших регіонів України – на 1,5%, хоча вони залишаються найменшим джерелом постачання матеріальних активів в готель.

Контроль над процесом управління матеріальними активами здійснюється на ПАТ «Готель «Дніпро» вибірково і включає контроль якості матеріальних активів й відстеження використання матеріальних активів.

Встановлено, що фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Готель «Дніпро» протягом 2016-2018 років покращились. Зокрема, зростав чистий дохід від реалізації продукції та валовий прибуток, а також підприємству вдалось після збиткового 2016 року отримувати прибутки в 2017-2018 роках. Валюта балансу щороку збільшувалась, що вказує на зростання обсягів діяльності підприємства. Розрахунок показників ліквідності визначив, що суб'єкт господарювання втрачає свою платоспроможність і має ознаки незначного фінансового ризику в оплаті боргів. Також підприємство має труднощі зі оплатою термінових зобов'язань.

Підприємство володіє високою фінансовою стійкістю, яка протягом останніх років майже не змінилась. Більшість показників ділової активності ПАТ «Готель «Дніпро» протягом 2016-2018 років покращились, проте звертаємо увагу на дуже низьку швидкість їх обертання, що дозволяє стверджувати про низьку ділову активність загалом. Така сама тенденція визначена щодо показників рентабельності, які покращились, однак є низькими.

Визначено, що на підприємстві відбулося зростання розміру матеріальних активів в 2018 році порівняно з 2016 роком. Дане зростання було забезпечене зростанням в 2018 році основних засобів на 1331 тис. грн. Натомість відбулось зниження виробничих запасів та товарів на складі. В структурі матеріальних активів основна частка належить основним засобам (96,68% в 2018 році). Найбільш значущою групою основних засобів для ПАТ «Готель «Дніпро» є група «будівлі, споруди та передавальні пристрої». На неї припадає 84,05% всіх основних засобів в 2018 році.

Встановлено, що в готелі «Дніпро» за період 2016-2018 років зроста фондодвидача, однак її значення є низьким, що вказує на те, що готельне підприємство недостатньо ефективно використовує власні основні засоби. Це підтверджується й значенням рентабельності основних засобів, яке в 2016 році було від'ємним, а в 2017-2018 роках не перевищувало 0,15%. В 2016-2018 роках швидкість обороту матеріальних запасів прискорилаь, матеріаловиддача зроста, а рентабельність матеріальних запасів демонструє позитивну динаміку. Частка матеріальних витрат у собівартості товарної продукції знизилась, що загалом свідчить про покращення ефективності використання матеріальних запасів підприємства.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ

3.1. Оптимізація системи управління матеріальними активами готелю

Зважаючи на виявлені недоліки, які узагальнюються у низьких показниках ефективності використання матеріальних активів готелю «Дніпро» необхідно здійснити оптимізацію системи управління матеріальними активами, із визначенням принципів, методів та функцій управління, які визначають механізми управлінського впливу на матеріальні активи. Концептуально система управління матеріальними активами готелю зображена на рис. 3.1.

Метою системи управління матеріальними активами готелю визначено забезпечення стабільного зростання показників ефективності їх використання.

Суб'єктом управління матеріальними активами готелю виступає керівництво та колектив готелю «Дніпро», в сфері обов'язків яких є використання матеріальних активів готелю.

Сформований широкий перелік принципів, які пропонується покласти в основу управління матеріальними активами готелю «Дніпро»: самостійності; ресурсозбереження; комплексності; оперативності; оптимальності; адаптації; реалізації пріоритету споживача.

Принцип самостійності означає, що суб'єкти управління матеріальними активами готелю мають повноваження вільно використовувати наявні матеріальні активи. У принципі ресурсозбереження реалізуються наукові основи управління, що охоплюють наукові підходи і принципи прогнозування, оптимізації, нормування і планування ефективних матеріальних потоків в готелі.

Принцип комплексності проявляється у тому, що при формуванні системи управління матеріальними активами необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління.

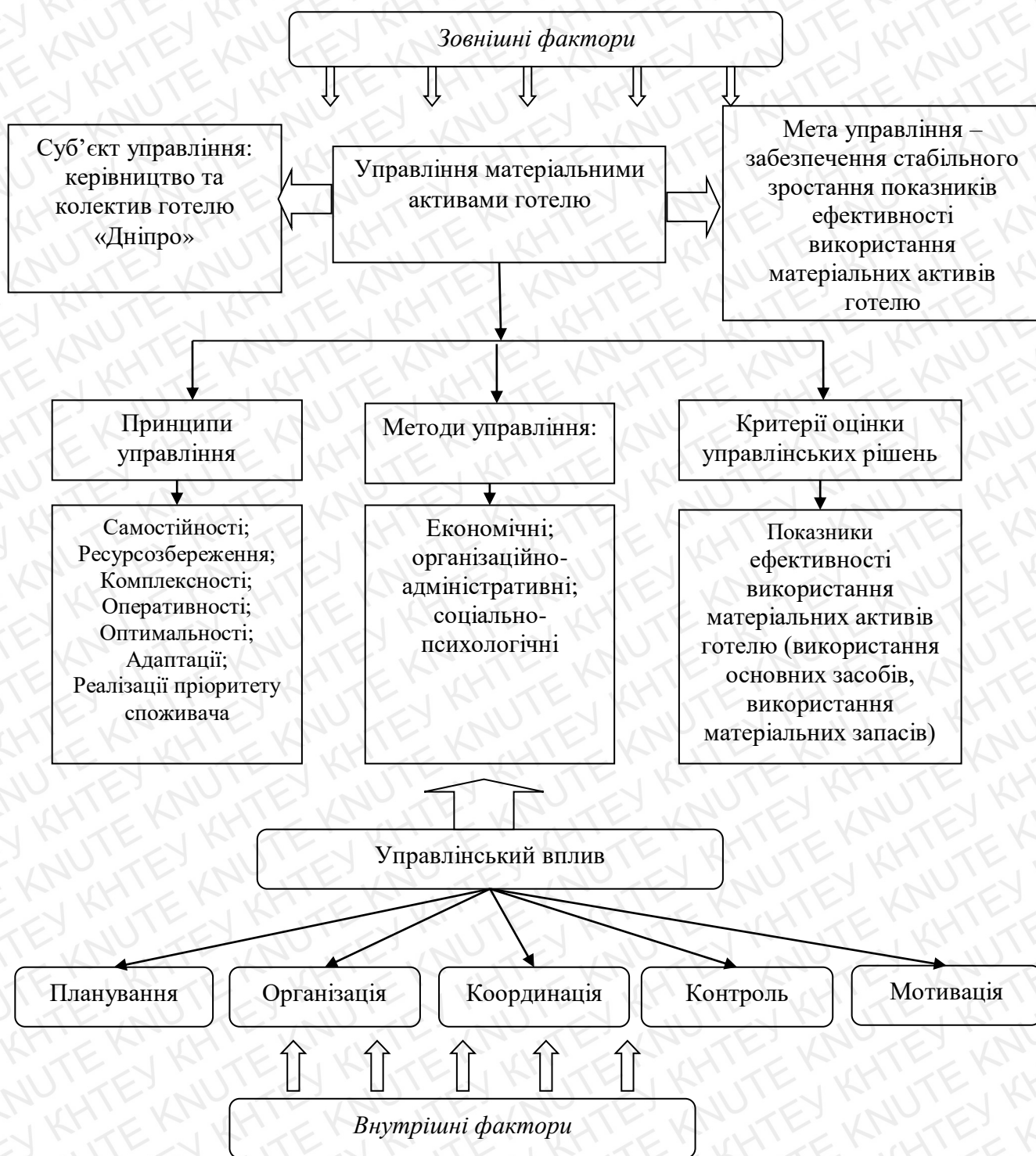


Рис. 3.1. Система управління матеріальними активами готелю «Дніпро»

Принцип оперативності передбачає своєчасне прийняття рішень по аналізу і удосконаленню системи управління матеріальними активами готелю, що попереджають або оперативно усувають негативні відхилення.

Принцип оптимальності забезпечує вибір найбільш раціонального варіанту використання матеріальних активів для конкретних умов.

Принцип адаптивності означає пристосовність системи управління матеріальними активами готелю до можливої зміни мети управління та умовам використання матеріальних активів.

Принцип реалізації пріоритету споживача означає, що основним активом готелю є ефективна взаємодія зі споживачами і кожен працівник готелю повинен прагнути внести свій вклад в формування таких відносин із споживачами, які орієнтовані на тривалість і взаємну вигоду.

В системі управління пропонується використовувати типові управлінські методи управління: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні. Економічні методи управління передбачають поліпшення матеріально-технічної бази підприємства та удосконалення організації виробництва, вдосконалення мотивації працівників підприємства, відповідальних за використання матеріальних активів. Організаційно-адміністративні методи управління передбачають підбір персоналу з достатнім професійним досвідом роботи та створення в готелі умов для навчання та підвищення кваліфікації працівників. Соціально-психологічні методи управління передбачають використання наступних інструментів, що забезпечуватимуть ефективне управління матеріальними активами: формування корпоративної культури готелю; застосування оптимального стилю управління, формування позитивного іміджу готелю, покращення психологічного клімату.

Безпосередньо процес управління пропонується будувати в готелі «Дніпро» на основі підходу MBORR (Management by Objectives, Results and Rewards) – управління за цілями, результатами та компенсацій, який включає у себе різні аспекти управлінського впливу (планування, оцінка, організація, контроль і мотивація персоналу).

Планування управління матеріальними активами готелю «Дніпро» має здійснюватись в декілька етапів:

– на першому етапі визначаються головні завдання на плановий період, проводиться комплексний аналіз технічного й організаційного рівня основних засобів, уточнюються потреби й наявний рівень матеріальних запасів в готелі;

- на другому етапі виявляються можливості розширення, впровадження основних напрямів науково-технічного прогресу: застосування нового інформаційного або програмного забезпечення, механізація й автоматизація праці;

- далі проводяться розрахунки планової ефективності використання матеріальних запасів;

- на останньому етапі плани з управління матеріальними активами затверджуються й доводяться до виконання працівникам.

Важливу роль відіграє реалізація функції мотивації. У процесі мотивації керівництву готелю «Дніпро» необхідно здійснити три важливих дії:

- визначити дії, які повинен вчинити виконавець, щодо якого керівник має намір застосувати мотивацію;

- виявити пріоритетні потреби виконавця, які він хотів би задовольнити, виконуючи ту чи іншу роботу;

- поєднати свої можливості, якими він володіє для здійснення мотивації, з пріоритетними потребами виконавця.

У цьому процесі дії керівника мають бути спрямовані на дотримання інтересу готелю, з метою досягнення необхідного рівня ефективності використання матеріальних запасів.

Значиму роль в системі управління матеріальними активами готелю «Дніпро» відіграє контроль. Головними аспектами здійснення контролю повинні бути:

- контроль використання основних засобів (аналіз їх стану та ефективності використання у попередньому періоді; пошук шляхів оптимізації);

- контроль рівня запасів виходячи (аналіз запасів у попередньому періоді; визначення цілей формування запасів; оптимізація розміру груп поточних запасів; створення системи контролю за рухом запасів, основними завданнями якої стануть своєчасне розміщення замовлень на поповнення запасів і залучення в оборот зайво сформованих їх обсягів).

3.2. Напрями покращення управління матеріальними активами готелю «Дніпро»

Досягнення високого рівня ефективності використання матеріальних активів готелю «Дніпро» передбачає напрями раціоналізації експлуатації основних засобів та оптимізацію термінів їх використання, а також застосування спеціалізованої системи управління матеріальними ресурсами.

Підвищення ефективності використання основних засобів готелю «Дніпро» можна досягнути за рахунок:

- здійснення раціонального розміщення основних засобів, підвищення тривалості корисного використання роботи обладнання;
- покращення контролю за дотриманням правил експлуатації та технічного обслуговування обладнання в готелі;
- удосконалення добору та підготовки кадрів, що здійснюють експлуатацію та технічне обслуговування обладнання в готелі;
- впровадження систем матеріального стимулювання працівників готелю за безаварійну роботу обладнання, подовження ремонтного циклу та періоду експлуатації тощо.

Політика управління основними засобами готелю передбачає постійне здійснення перегляду наявного складу основних засобів і порівняння його із отриманими фінансовими результатами. При цьому визначається при якій політиці та при якій структурі основних засобів готельне підприємство працювало найрентабельніше. Важливим напрямом підвищення ефективності використання основних засобів є формування стратегії їх відтворення як ефективного інструменту цільової ефективності використання основних засобів готелю.

З метою покращення управління матеріальними активами готелю «Дніпро» пропонується використати спеціалізовану систему управління матеріальними ресурсами – ERP. Основні процеси, що реалізуються при використанні системи управління матеріальними ресурсами ERP II в управлінні підприємством наведені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні процеси в системі управління матеріальними ресурсами підприємства

Застосування спеціалізованої системи управління матеріальними ресурсами дозволить оптимізувати план поставок матеріальних активів, тим самим зменшуючи витрати на виробництво і підвищуючи ефективність їх використання.

На сьогодні найбільш поширеними на українському ринку є комплексні інформаційні системи, побудовані на принципі ERP: R/3 (компанія «SAP AG»), SAS System (компанія «SAS Institute»), Oracle Express (компанія «Oracle»), «Галактика» (компанія «Галактика»), «Флагман» (компанія «ИНФОСОФТ»), «М-3» (компанія «Клієнт-Серверні Технології»), «Алеф» (компанія «AlafConsultingandSoft») та інші [10]. Деякі цінові пропозиції на комплексні інформаційні системи представлені на ринку України наведено в табл. 3.1.

Враховуючи розміри та потреби готелю «Дніпро» пропонується впроваджувати автоматизовану інформаційну систему SAP R/3. Система SAP R/3 складається з набору прикладних модулів, які підтримують різні бізнес-процеси компанії та інтегровані між собою в масштабі реального часу.

Огляд деяких цінових пропозицій на інформаційні системи, що представлені на вітчизняному ринку [23]

№ з/п	Назва автоматизованої інформаційної системи	Вартість однієї ліцензії, тис. дол. США	Мінімальна кількість ліцензій, штук	Середня вартість проекту автоматизації, тис. дол. США
1.	SAP R/3	3	50	50 - 1 000
2.	OracleCorporation	3,5	5	250 - 1 000
3.	Галактика	0,175 - 0,350	1	50 - 300
4.	Парус	0,300	1	40 - 200
5.	«Megapolis™ Бюджетирование» Softline	0,847	5	50 - 100
6.	1С	0,250	1	2

Основні прикладні модулі, що забезпечують інформаційний обмін різних ділянок аналітичної роботи підприємства, наведено на рис.3.3.

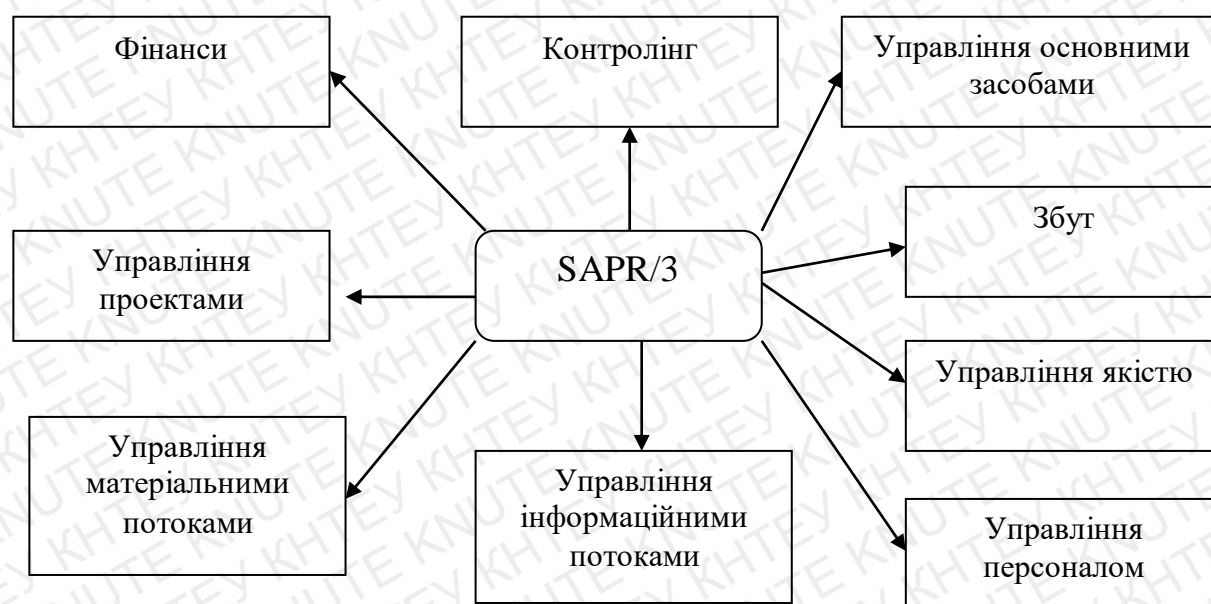


Рис. 3.3. Основні прикладні модулі інформаційної системи SAP R/3 [16]

Особливу цінність для готелю «Дніпро» мають модулі управління матеріальними потоками та управління основними засобами.

Модуль Управління матеріальними потоками призначений для автоматизації завдань постачання матеріальних активів в готель:

- Забезпечення оптимізації процесів закупівлі матеріальних запасів, обладнання, основних засобів;
- Централізоване ведення в системі контрактів на закупівлю та контроль їх виконання; зниження витрат на закупівлю;
- Управління матеріальними запасами: збільшення оборотності складських запасів на складах підприємства, контроль неліквідних матеріальних запасів.

Модуль Управління матеріальними потоками (ММ) забезпечує можливість виконання операцій, необхідних для підготовки документів закупівлі та ведення процесів логістики від заявок на закупівлю, запитів постачальнику, введення пропозицій постачальника, вибір і оцінка постачальників, створення контрактів, угод на поставку партіями і замовлень на поставку до контролю рахунків, наданих постачальниками.

Управління матеріальними потоками також забезпечує ефективне управління запасами, а також завдяки актуальній системі закупівель з контролем термінів, дозволяє здійснювати планування потреби в матеріальних запасах.

Модуль Управління основними засобами (АМ) призначений для обліку основних засобів і управління ними. Ключові елементи модуля: технічне управління основними засобами, техобслуговування і ремонт обладнання, контролінг інвестицій і продаж активів, традиційний бухгалтерський облік основних засобів, заміна основних засобів та амортизація, управління інвестиціями.

За допомогою модуля Управління основними засобами можна автоматизувати процеси технічного обслуговування і ремонту обладнання (ТОРО) в готелі. Система сервісного обслуговування дає можливість в рамках комплексної системи SAP R/3 управляти заходами сервісу, такими як гарантійний сервіс та технічне обслуговування.

Впровадження інформаційної системи SAP R/3 дозволить готелю «Дніпро» забезпечити своєчасну обробку даних з центрів використання матеріальних активів, зворотне донесення вказівок адміністрації та широку інтеграцію із

встановленими офісними програмами підприємства. Вартість впровадження складе 1200 тис. грн.

При правильному, ретельно спланованому впровадженні SAP R/3 підприємство може домогтися дійсно значимих результатів, як то [терехов]:

- зниження операційних та управлінських витрат на 15%;
- економія оборотних коштів на 2%;
- зниження страхового рівня складських запасів на 20%;
- збільшення оборотності матеріальних запасів на 30% та ін.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження ERP-системи SAP R/3 в готелі «Дніпро». Вихідні дані, сформовані на основі опитування фахівців підприємства, та розрахунок економічного ефекту наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від впровадження ERP-системи SAP R/3 в готелі «Дніпро»

Показник	2018р.	Економія	Економічний ефект (тис. грн.)
Адміністративні витрати	8425	7%	589,7
Витрати на збут	9018	3%	270,5
Інші операційні витрати	765	6%	45,9
Матеріальні запаси	1887	20%	377,4

Ефект від скорочення матеріальних запасів у загальну суму економії не включаємо, оскільки він не впливає на пряму діяльність підприємства, а дозволяє підприємству вивільнити грошові кошти, які до нововведення були спрямовані на фінансування потреби у матеріальних запасах.

Узагальнимо економічний ефект від впровадження ERP-системи SAP R/3 в готелі «Дніпро»:

сума економії складе: $589,7 + 270,5 + 45,9 = 906,1$ тис. грн.

Загальні витрати на впровадження ERP-системи SAP R/3 в готелі «Дніпро» складають 1200 тис. грн., проте це – капітальна інвестиція, тому вони переносяться на витрати підприємства поступово.

ERP-системи SAP R/3 належать до IV групи основних засобів «машини та обладнання». Відповідно до ст. 145.1.ПКУ мінімально допустимі строки корисного використання складають 3 роки, метод амортизації підприємство обирає самостійно. Готель «Дніпро» може обрати прямолінійний метод, тоді щорічні витрати на амортизацію складуть 400 тис. грн.

Відповідно розрахуємо додатковий валовий прибуток шляхом віднімання суми витрат із резерву економії:

$$906,1 \text{ тис. грн.} - 400 \text{ тис. грн.} = 506,1 \text{ тис. грн.}$$

Після сплати податку на прибуток (18%) показник додаткового чистого прибутку складе:

$$506,1 \text{ тис. грн.} - 18\% = 415 \text{ тис. грн.}$$

Для того, аби визначити термін окупності інвестицій скористаємось методом визначення терміну окупності інвестицій (PaybackPeriod, PP). Загальна формула для розрахунку PP має такий вигляд:

$$PP = \frac{I}{CF_t^{(s)}} \quad (3.1)$$

де PP – термін окупності (років);

I – обсяг інвестицій по проекту;

$CF_t^{(s)}$ – річна сума грошових надходжень від реалізації інвестиційного проекту.

$$PP = \frac{1200}{415} = 2,89 \text{ (роки)}$$

Визначено, що термін окупності для запропонованого заходу в готелі «Дніпро» складає 2,89 роки, що свідчить про його перспективність, оскільки він менше 3 років.

Тобто, впровадження ERP-системи SAP R/3 в готелі «Дніпро» дозволить покращити управління матеріальними активами готелю та додатково отримати 415 тис. грн. чистого прибутку. Крім того, зменшиться рівень матеріальних запасів на складі – на 377,4 тис. грн., що позитивно вплине на підвищення оборотності активів готельного підприємства.

3.3. Планування матеріальних активів на готельному підприємстві

Успішне функціонування підприємства в значній мірі визначається рівнем організації забезпечення його матеріальними активами. Основою планування матеріальних активів готелю «Дніпро» є плановий обсяг надання готельних послуг. При цьому слід врахувати передбачувану зміну залишків матеріальних запасів готелі (якщо ці залишки збільшуються, то і потреба в матеріальних активах зростає, і навпаки).

З метою оптимального управління операційною діяльністю підприємства від постачання матеріальних активів до задоволення запитів кінцевих споживачів були сформульовані принципи управління матеріальними ресурсами підприємства:

- виробнича діяльність описується як потік взаємопов'язаних замовлень;
- при виконанні замовлень враховуються обмеження ресурсів;
- забезпечується мінімізація операційних циклів і запасів;
- замовлення формуються на основі замовлень реалізації;
- рух замовлень «ув'язується» з економічними показниками;
- виконання замовлення завершується до того моменту, коли матеріальний ресурс необхідний.

Метод планування матеріальних активів декларує які процеси обліку та управління повинні бути реалізовані на підприємстві, в якій послідовності вони повинні виконуватися, містить конкретні рекомендації про те, як вони повинні виконуватися, тобто алгоритми.

В процесі планування матеріальних активів на готельному підприємстві насамперед визначимо потребу готелю в плановому році в обладнанні та інструментах. План капітальних вкладень в основні засоби представлений у табл. 3.3. Як видно, витрати на придбання основних засобів в плановому році складуть тис. грн. Плановий розмір амортизації існуючих основних засобів готелю «Дніпро» складає 416 тис. грн.

План капітальних вкладень готелю «Дніпро» в основні засоби

Група основних засобів	Назва обладнання/інструменту, що планується до придбання	Сума витрат, тис. грн.
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	М'які меблі	105
	Шафи	82
	Дзеркала	40
Малоцінні необоротні матеріальні активи	Формений одяг	188
Інші основні засоби	Коврові покриття	78
Всього:		493

Відповідно розмір основних засобів готелю «Дніпро» у плановому році складе:

$$OZ_{\text{план}} = 90963 + 493 - 416 = 91040 \text{ тис. грн.}$$

Як свідчать розрахунки, розмір основних засобів готелю «Дніпро» у плановому році складе значення 91040 тис. грн.

Далі визначимо плановий розмір незавершених капітальних інвестицій в готелі. Для цього скористаємось формулою простої середньої за останні три роки:

$$HKI_{\text{план}} = \frac{1235 + 1257 + 1238}{3} = 1243 \text{ тис. грн.}$$

Отже, встановлено, що розмір незавершених капітальних інвестицій готелю «Дніпро» у плановому році складе 1243 тис. грн.

Потребу в оборотних коштах, необхідних для забезпечення операційної діяльності готелю, визначимо шляхом застосування методу прямого розрахунку, через їх нормування. Норматив оборотних коштів для виробничих запасів визначається за формулою [Терещенко, с.473]:

$$НОК = ОВ \times N, \quad (3.2)$$

де НОК – норматив оборотних коштів для виробничих запасів, тис. грн.;

ОВ – одноденні витрати виробничих запасів, тис. грн.;

N – норма оборотних коштів, днів.

Для готелю «Дніпро» норматив оборотних коштів для виробничих запасів складе:

$$НОК = (10266 : 365) \times 21 = 590,5 \text{ тис. грн.}$$

Також визначимо норматив оборотних коштів для товарів:

$$N_T = (9240 : 365) \times 21 = 531,5 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, обґрунтований розмір товарів в готелі «Дніпро» у плановому періоді складе 531,5 тис. грн.

Отже, плановий склад матеріальних активів готелю «Дніпро» матиме вигляд (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Розмір матеріальних активів готелю «Дніпро» у плановому році, тис. грн.

Показник	2018р.	Плановий рік	Абсолютна зміна	Темп змін, %
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	1238	1243	5	0,4
Основні засоби, тис. грн.	90963	91040	77	0,1
Виробничі запаси, тис. грн.	1092	590,5	-501,5	-45,9
Товари, тис. грн.	795	531,5	-263,5	-33,1
Разом, тис. грн.	94088	93405	-683	-0,7

За даними табл. 3.5 можна побачити, що у плановому році загальний розмір матеріальних активів готелю «Дніпро» складе 93405 тис. грн., що на 683 тис. грн. або 0,7% менше ніж у 2018 році. Зменшення розміру матеріальних активів дозволить прискорити їх оборотність та як наслідок вивільнити частину грошових коштів готельного підприємства з обороту.

Було розроблено систему управління матеріальними активами готелю «Дніпро», яка спрямована на покращення ефективності використання матеріальних активів за допомогою управлінських впливів. На основі принципів, методів та функцій управління в представленій системі пропонується комплексний підхід до підвищення показників ефективності використання матеріальних активів готелю (використання основних засобів, використання матеріальних запасів).

Досягнення високого рівня ефективності використання матеріальних активів готелю «Дніпро» передбачає напрями раціоналізації експлуатації основних засобів та оптимізацію термінів їх використання, а також застосування спеціалізованої системи управління матеріальними ресурсами. З метою

покращення управління матеріальними активами готелю «Дніпро» пропонується використати спеціалізовану систему управління матеріальними ресурсами SAP R/3, що дозволить покращити управління матеріальними активами готелю та додатково отримати 415 тис. грн. чистого прибутку. Крім того, зменшиться рівень матеріальних запасів на складі – на 377,4 тис. грн., що позитивно вплине на підвищення оборотності активів готельного підприємства.

Проведене планування матеріальних активів на готельному підприємстві дає змогу встановити, що у плановому році загальний розмір матеріальних активів готелю «Дніпро» складе 93405 тис. грн., що на 683 тис. грн. або 0,7% менше ніж у 2018 році. Зменшення розміру матеріальних активів дозволить прискорити їх оборотність та як наслідок вивільнити частину грошових коштів готельного підприємства з обороту.

ВИСНОВКИ

Під матеріальними активами розуміють основні засоби та оборотні активи у будь-якому вигляді (включаючи електричну, теплову та іншу енергію, газ, воду), що не є коштами, цінними паперами, деривативами і нематеріальними активами. Матеріальні активи виступають однією з провідних елементів майна готельного підприємства, управління якими значним чином впливає на кінцеві результати господарювання закладу індустрії гостинності.

Важливим етапом комплексного дослідження операційних процесів підприємства є методика аналізу ефективності використання матеріальних активів. Методологія оцінювання ефективності використання матеріальних активів ґрунтується на оцінці показників ефективності використання основних засобів та матеріальних запасів.

Управління матеріальними активами готелю здійснюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів та націлене на досягнення основної мети – підвищення ефективності використання матеріальних активів готельним підприємством. Визначені принципи та функції управління матеріальними активами готелю покладені в основу загальної управлінської концепції.

Встановлено, що фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Готель «Дніпро» протягом 2016-2018 років покращились. Зокрема, зростав чистий дохід від реалізації продукції та валовий прибуток, а також підприємству вдалось після збиткового 2016 року отримувати прибутки в 2017-2018 роках. Валюта балансу щороку збільшувалась, що вказує на зростання обсягів діяльності підприємства. Розрахунок показників ліквідності визначив, що суб'єкт господарювання втрачає свою платоспроможність і має ознаки незначного фінансового ризику в оплаті боргів. Також підприємство має труднощі зі оплатою термінових зобов'язань. Підприємство володіє високою фінансовою стійкістю, яка протягом останніх років майже не змінилась. Більшість показників ділової активності ПАТ «Готель «Дніпро» протягом 2016-2018 років покращились, проте звертаємо увагу на дуже низьку швидкість їх обертання, що дозволяє стверджувати про низьку ділову

активність загалом. Така сама тенденція визначена щодо показників рентабельності, які покращились, однак є низькими.

Визначено, що на підприємстві відбулося зростання розміру матеріальних активів в 2018 році порівняно з 2016 роком. Дане зростання було забезпечене зростанням в 2018 році основних засобів на 1331 тис. грн. Натомість відбулось зниження виробничих запасів та товарів на складі. В структурі матеріальних активів основна частка належить основним засобам (96,68% в 2018 році). Найбільш значущою групою основних засобів для ПАТ «Готель «Дніпро» є група «будівлі, споруди та передавальні пристрої». На неї припадає 84,05% всіх основних засобів в 2018 році.

Встановлено, що в готелі «Дніпро» за період 2016-2018 років зроста фондодвидача, однак її значення є низьким, що вказує на те, що готельне підприємство недостатньо ефективно використовує власні основні засоби. Це підтверджується й значенням рентабельності основних засобів, яке в 2016 році було від'ємним, а в 2017-2018 роках не перевищувало 0,15%. В 2016-2018 роках швидкість обороту матеріальних запасів прискорилаь, матеріаловиддача зроста, а рентабельність матеріальних запасів демонструє позитивну динаміку. Частка матеріальних витрат у собівартості товарної продукції знизилась, що загалом свідчить про покращення ефективності використання матеріальних запасів підприємства.

Було розроблено систему управління матеріальними активами готелю «Дніпро», яка спрямована на покращення ефективності використання матеріальних активів за допомогою управлінських впливів. На основі принципів, методів та функцій управління в представленій системі пропонується комплексний підхід до підвищення показників ефективності використання матеріальних активів готелю (використання основних засобів, використання матеріальних запасів).

Досягнення високого рівня ефективності використання матеріальних активів готелю «Дніпро» передбачає напрями раціоналізації експлуатації

основних засобів та оптимізацію термінів їх використання, а також застосування спеціалізованої системи управління матеріальними ресурсами.

Підвищення ефективності використання основних засобів готелю «Дніпро» можна досягнути за рахунок:здійснення раціонального розміщення основних засобів, підвищення тривалості корисного використання роботи обладнання;покращення контролю за дотриманням правил експлуатації та технічного обслуговування обладнання в готелі;удосконалення добору та підготовки кадрів, що здійснюють експлуатацію та технічне обслуговування обладнання в готелі;впровадження систем матеріального стимулювання працівників готелю за безаварійну роботу обладнання, подовження ремонтного циклу та періоду експлуатації тощо.

З метою покращення управління матеріальними активами готелю «Дніпро» пропонується використати спеціалізовану систему управління матеріальними ресурсами – ERP. Враховуючи розміри та потреби готелю «Дніпро» пропонується впроваджувати автоматизовану інформаційну систему SAP R/3. впровадження ERP-системи SAP R/3 в готелі «Дніпро» дозволить покращити управління матеріальними активами готелю та додатково отримати 415 тис. грн. чистого прибутку. Крім того, зменшиться рівень матеріальних запасів на складі – на 377,4 тис. грн., що позитивно вплине на підвищення оборотності активів готельного підприємства.

Проведене планування матеріальних активів на готельному підприємствідало змогу встановити, що у плановому році загальний розмір матеріальних активів готелю «Дніпро» складе 93405 тис. грн., що на 683 тис. грн. або 0,7% менше ніж у 2018 році. Зменшення розміру матеріальних активів дозволить прискорити їх оборотність та як наслідок вивільнити частину грошових коштів готельного підприємства з обороту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. [Електронний ресурс]: Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. №92. – [Електронний ресурс]: Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>
3. Про затвердження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі: наказ Міністерства фінансів України від 12.10.2010 р. №1202. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1017-10>
4. Глебова Н. В. Особливості організації обліку матеріальних активів на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. В. Глебова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - Вип. 9(3). - С. 212-215. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9\(3\)_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(3)_52)
5. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами : [навчальний посібник] / О.В. Крушельницька – К. : Кондор, 2007. – 162 с.
6. Кудря Я. В. Напрями поліпшення менеджменту матеріальних активів корпорацій [Електронний ресурс] / Я. В. Кудря // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. - 2014. - № 1. - С. 83–87. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2014_1_18
7. Кудря Я. В. Нюанси менеджменту матеріальних активів корпорацій [Електронний ресурс] / Я. В. Кудря // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. - 2014. - № 2. - С. 82–86. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2014_2_20
8. Марцин В.С. Економіка торгівлі: підруч. / В.С. Марцин. – К. : Знання, 2006. – 402 с.

9. Михайловська О. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / О. В. Михайловська – К. : Кондор, 2008. – 550 с.
10. Мізюк Б.М. Сучасна логістика: моделювання інформаційних потоків у торговельних мережах / Мізюк Б. М., Бойко Н. І.; УКООПСПЛКА, Львів. комерц. акад. — Львів: ЛКА, 2011. — 207с.
11. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник: [У 2 т. Т. 1 / За ред. С.В. Мочерного] / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.
12. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський (фінансовий) облік, оподаткування і звітність : підручник / Н. М. Ткаченко. – 6-те вид. доповн. і переробл. – К. : Алерта, 2013. – 982 с.
13. Швець І.Б. Управління виробничими запасами на підприємстві: Монографія / Швець І.Б., Бондарева І.А.; НАН України. Ін-т економіки пром-ти. – Донецьк, 2003. – 182 с.
14. Економічний аналіз : навч.-метод. посіб. / І. М. Сафронська [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Луган. нац. аграр. ун-т. — Харків : ЛНАУ, 2018. — 509 с.
15. Ковальчук Н.О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. : [для студентів екон. спец., аспірантів, викладачів та працівників фін. служб підприємств] / Н. О. Ковальчук, Л. С. Гаватюк, Н. І. Єрміїчук ; М-во освіти і науки України, Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. — Чернівці : Рута, 2019. — 336 с.
16. Фінансовий аналіз : навч. посіб. : [для студентів ун-тів, що навчаються по напрямку підгот. "Фінанси, банк. справа та страхування"] / П. В. Захарченко, М. П. Гриценко. — Бердянськ ; Мелітополь : Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2018. — 223 с.
17. Боровкова В.А. Некоторые аспекты повышения эффективности системы контроллинга на торговых предприятиях [Электронный ресурс] / В.А. Боровкова, Ю.М. Бойкова // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 1(29). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=25219>.
18. Дмитриев С.Ю.

Построение системы управления сетью университетов «КОПЕЙКА» / С.Ю. Дмитриев // Современные инструменты эффективного управления бизнесом: практ. материалы с конф. – 2005. – 170с.

19. Терехов А. Эффективность внедрения ERP системы. / А. Терехов. – Режим доступа: http://citforum.ru/consulting/ERP/atk_tco.shtml

20. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ збільшити до 50-55 найменувань

ДОДАТКИ