

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ
ГОТЕЛЮ « HOLIDAY INN KYIV », М.КИЇВ

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Коваль (Тимошенко) Аліна
Сергіївна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Міска Віктор
Григорович

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

підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного
бізнесу

Спеціальність
спеціалізація

073 «Менеджмент»
«Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

_____ М. Г. Бойко

« ____ » _____ 2017 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Коваль(Тимошенко) Аліні Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління матеріальними активами готелю «Holiday Inn», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «17» жовтня 2017 р. № 3330.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації управління матеріальними активами та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації управління матеріальними активами суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації управління матеріальними активами суб'єкта готельного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Динаміка розвитку галузі туризму в Україні», «Інвестиції у туризм країн СЕЕ», «Інвестиції у туризм країн СЕЕ», «Структура витрат на ділові та приватні поїздки», «Структура в'їзного туристичного потоку», «Структура пропозиції за сегментами», «Організаційна структура готелю «Холідей Інн»», «Динаміка результатів фінансової діяльності готелю «Холідей Інн» за 2015 – 2017 рр.» , «Динаміка структури операційних витрат готелю «Холідей Інн» за 2015 – 2017 рр.»

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та класифікація матеріальних активів підприємства готельного бізнесу

1.2. Управління матеріальними активами готелю

1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності управління матеріальними активами в сфері готельних послуг та шляхи підвищення ефективності їх використання

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ГОТЕЛЮ «ХОЛІДЕЙ ІНН»

2.1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища готелю

2.2. Аналіз ефективності управління матеріальними необоротними активами підприємства

2.3. Аналіз ефективності управління матеріальними оборотними активами готелю «Холідей Інн»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ГОТЕЛЮ «ХОЛІДЕЙ ІНН»

3.1. Основні напрямки підвищення ефективності управління матеріальними активами готелю «Холідей Інн»

3.2. Підвищення ефективності використання матеріальних необоротних активів готелю

3.3. Резерви підвищення ефективного використання матеріальних оборотних активів готелю

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	31.10.2017
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	31.12.2017
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	11.05.2018
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	18.05.2018
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2018 р.	18.05.2018
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	7.09.2018
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	10.09.2018
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	28.10.2018
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	31.10.2018
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	01.11.2018 р	01.11.2018
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.11.2018 р.- 07.12.2018 р.	1.12.2018
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	<i>Відповідно до розкладу</i>	4.12.18

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Міска В.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми _____ Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання _____
студент-дипломник (підпис студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.	9
1.1. Сутність та класифікація матеріальних активів підприємства готельного бізнесу.....	9
1.2. Управління матеріальними активами готелю.....	19
1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності управління матеріальними активами в сфері готельних послуг та шляхи підвищення ефективності їх використання.....	25
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ГОТЕЛЮ «ХОЛІДЕЙ ІНН».....	39
2.1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища готелю.....	39
2.2. Аналіз ефективності управління матеріальними необоротними активами підприємства.....	63
2.3. Аналіз ефективності управління матеріальними оборотними активами готелю «Холідей Інн».....	69
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ГОТЕЛЮ «ХОЛІДЕЙ ІНН»..	73
3.1. Основні напрями підвищення ефективності управління матеріальними активами готелю «Холідей Інн».....	73
3.2. Підвищення ефективності використання матеріальних необоротних активів готелю.....	82
3.3. Резерви підвищення ефективного використання матеріальних оборотних активів готелю.....	86
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Сучасний стан і тенденції розвитку готельного господарства країни можна охарактеризувати такими положеннями: досягнення готельної індустрії України є дуже скромними на тлі загальносвітової тенденції зростання сфери послуг;

основний готельний фонд країни не відповідає міжнародним стандартам; висококомфортабельні готелі в Україні введені в експлуатацію за участю іноземних компаній. Разом з тим на фоні нестабільного попиту на готельні послуги та високу цінову політику підприємств готельного бізнесу, що часто не відповідає заявленій якості послуг, досить актуальним залишається питання ефективного управління активами готелів, зокрема матеріальних активів, що мають найбільший вплив на формування собівартості готельних послуг та їх ціни у кінцевому випадку.

Управління активами підприємств готельного господарства досліджували провідні фахівці, а саме є: М. П. Мальська [36], Х. І. Роглев [56], І. Т. Балабанов [10], І. А. Бланк [12] та інші. Попри величезну увагу до даного питання з боку науковців, на жаль, сьогодні немає єдиного підходу до визначення поняття «матеріальні активи готелю» та їх оцінки, що потребує подальших наукових досліджень.

Отже, враховуючи обґрунтовану вище актуальність та рівень наукової розробки проблем визначення та оцінки ефективності управління матеріальними активами підприємств готельного бізнесу, метою дипломної роботи є розробка напрямків підвищення ефективності управління матеріальними активами в умовах готелю «Холідей Інн».

Для досягнення поставленої у роботі мети вирішення потребують наступні завдання:

- дослідження сутності матеріальних активів та розробка їх класифікації;
- характеристика змісту управління матеріальними активами готелю та узагальнених шляхів підвищення ефективності їх використання;
- аналіз існуючих методичних підходів до оцінки ефективності управління матеріальними активами готельного підприємства;
- діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища готелю «Холідей Інн»;
- оцінка ефективності управління матеріальними необоротними та матеріальними оборотними активами підприємства готельного бізнесу;

- визначення напрямків підвищення ефективності використання матеріальних активів готелю «Холідей Інн» та економічне обґрунтування заходів з їх реалізації.

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні проблеми оцінки ефективності управління матеріальними активами підприємств готельного бізнесу України.

Предметом дослідження є матеріальні активи готелю «Холідей Інн».

В процесі написання роботи було використано такі наукові методи: аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення для дослідження наукових підходів до визначення поняття «матеріальні активи готелю», характеристики системи управління матеріальними активами, методичних підходів до оцінки ефективності управління ними; статистичного аналізу для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища готелю «Холідей Інн»; горизонтального та вертикального, коефіцієнтного аналізу для визначення показників, що характеризують ефективність управління матеріальними активами готелю «Холідей Інн».

Запропоновані у роботі напрямки вдосконалення управління матеріальними активами готелю «Холідей Інн» можуть бути використані керівництвом готельного підприємства для поліпшення фінансових результатів його діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та класифікація матеріальних активів підприємства готельного бізнесу

Готельний бізнес – складова туристичної сфери, що спрямована на задоволення туристичних потреб населення у вигляді житла, транспортного й екскурсійного обслуговування та іншого додаткового сервісу.

Основною діяльністю готелів є надання послуг з розміщення, до яких належать послуги з обслуговування жилого приміщення (номера), харчування (ресторанного обслуговування), із збереження майна і багажу проживаючого. Однак споживачам поряд з основними послугами можуть бути запропоновані й додаткові, а саме: бронювання номерів; побутові послуги (прання, прасування, хімчистка тощо); послуги зв'язку й Інтернету; надання медичного обслуговування; організація екскурсійних програм та ін. [45].

На сьогодні відносини у сфері надання готельних послуг споживачам на території України регулюються Законом «Про туризм» від 15.09.95 р. № 324/95-ВР [27], постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» від 15.03.2006 р. № 297 (далі – Порядок № 297) [55], Правилами користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затвердженими наказом Держтурадміністрації України від 16.03.2004 р. № 19 (далі – Правила № 19) [44], стандартами ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» [21], ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» [22] та ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» [23] та іншими нормативно-правовими актами.

Перш за все з'ясуємо, що таке готель та які послуги належать до основних і додаткових. Відповідно до п. 1.3 Правил № 19: «готель – підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається з номерів,

надає готельні послуги, які не обмежуються щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат і санвузлів»; готельна послуга – дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням. Готельна послуга складається з основних та додаткових послуг, що надаються споживачу відповідно до категорії готелю» [44].

Пунктом 1.3 Правил № 19 також визначено, що «основні послуги – обсяг послуг готелю (проживання, харчування тощо), які включаються до ціни номера (місця) і надаються споживачу згідно з укладеним договором», а «додаткові послуги – обсяг послуг, що не належать до основних послуг готелю, замовляються та оплачуються споживачем додатково за окремим договором» [44].

Варто зазначити, що готелі класифікують за п'ятьма категоріями, які позначають символом «*» («зірка»). Найвищу категорію готелю позначають як «*****», найнижчу – як «*». Категорію готелю зазначають на його вивісці, на квитанціях, у реєстраційній картці гостя та в рекламних документах [22]. Разом з тим, у п. 1.11 Правил № 19 зазначено, що матеріально-технічне оснащення та мінімальний перелік послуг, які надаються готелем, повинні відповідати вимогам, установленим стандартами, зокрема ДСТУ 4268:2003, ДСТУ 4269:2003, та іншими нормативно-правовими документами для категорії «одна зірка» [44].

Пунктом 2.2 Правил № 19 закріплено, що готель зобов'язаний надати споживачу необхідну, достовірну, доступну та своєчасну інформацію про готельні послуги. Крім того, відповідно до п. 2.3 цих Правил готель має забезпечити наявність у кожному номері внутрішніх правил проживання в готелі, правил протипожежної безпеки та інструкції щодо дій в екстремальних умовах, перелік додаткових послуг і прейскурант на них, відомості про роботу закладів (підприємств) громадського харчування, торгівлі, зв'язку, побутового обслуговування та інших, що розміщені у готелі, внутрішній телефонний довідник. Ця інформація повинна доводитись до відома споживачів українською мовою і залежно від категорії готелю – іноземними мовами (на розсуд

адміністрації готелю). Також, виходячи з п. 4.8 Правил № 19, без додаткової оплати готель зобов'язаний надати такі види послуг: виклик швидкої допомоги, доставка в номер кореспонденції, побудка у визначений час, надання необхідного інвентарю залежно від категорії готелю [44].

Отже, враховуючи все вищезазначене, можемо стверджувати, що категорія та якість надання послуг споживачам готельного підприємства прямо й в більшій мірі залежать від рівня забезпеченості та якості його матеріально-технічної бази, що є результатом ефективного управління матеріальними активами готелю. Перш за все визначимось з дефініцією поняття останніх.

Оскільки основною діяльністю готелів є надання послуг, облік операцій з надання яких є аналогічним обліку операцій з надання звичайних послуг, що регулюються Законом «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 р. № 996-XIV, Планом рахунків та основними Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (далі – П(С)БО), зокрема Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку (далі – М(С)БО), Міжнародними стандартами фінансової звітності (далі – МСФЗ), затвердженими в Україні, то й облік активів готельного підприємства також здійснюється на загальних засадах. Виходячи з цього, поняття «матеріальні активи» готельного підприємства ми можемо розглядати в контексті його визначення у нормативно-правових та наукових джерелах, що стосуються будь-якого суб'єкта господарювання.

Перш за все визначимось з дефініцією поняття «активи підприємства» у нормативно-правовій базі України. За основу розгляду нами було обрано основні законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємств, зокрема Господарський Кодекс України (далі – ГКУ), Цивільний Кодекс України (далі – ЦКУ), Податковий Кодекс України (далі – ПКУ) та Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (далі – ЗУ «Про бухгалтерський облік»).

Відповідно до п. 4 ст. 62 ГКУ [18] підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Майном відповідно до п. 1 ст. 139 ГКУ визнається сукупність речей та інших цінностей (включаючи

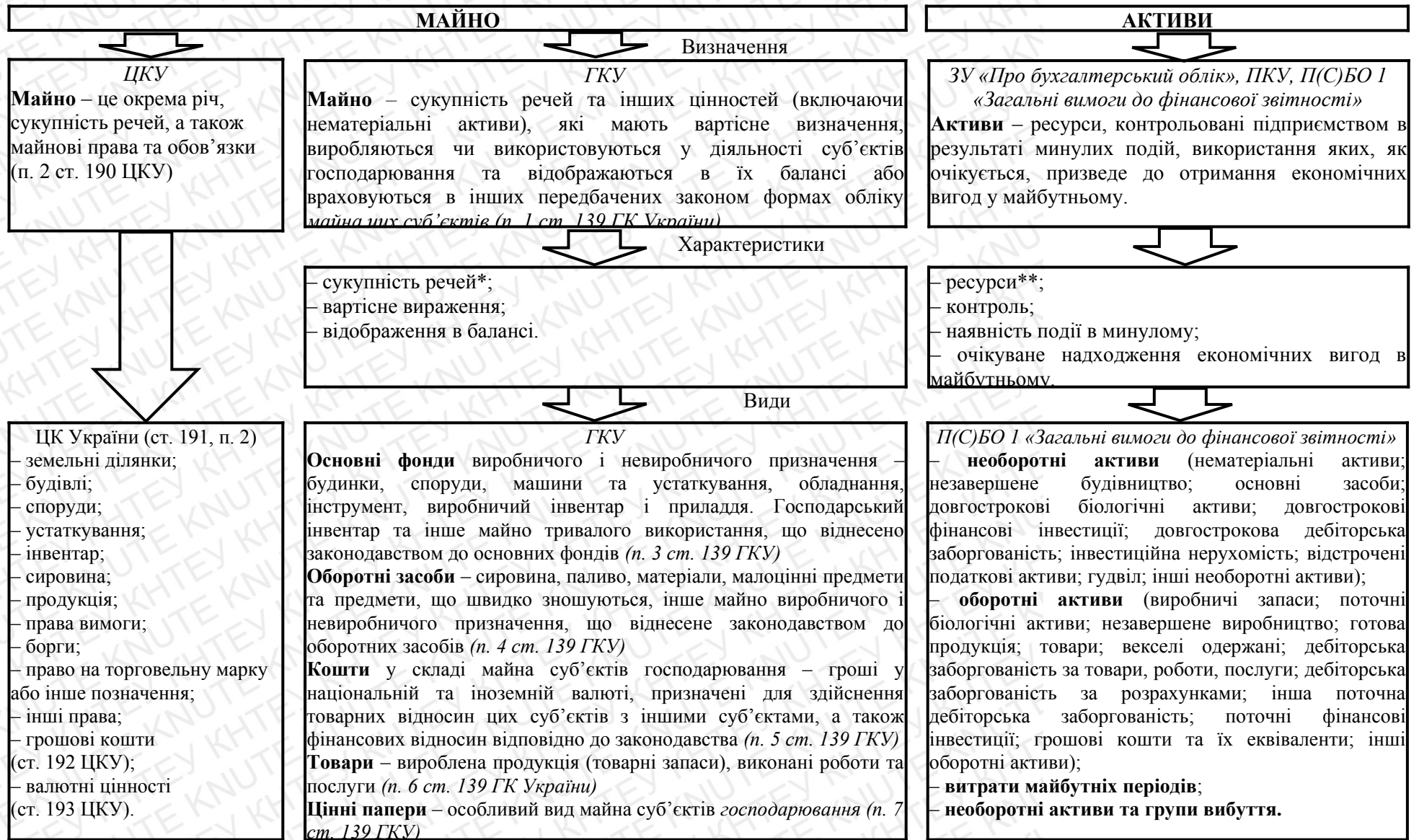
нематеріальні активи), які мають вартісне вираження, виробляються чи використовуються у діяльності суб'єктів господарювання та відображаються в їх балансі або враховуються в інших передбачених законом формах обліку майна цих суб'єктів.

Оскільки відповідно до ст. 133 ГКУ основу правового режиму майна суб'єктів господарювання, на якій базується їх господарська діяльність, становлять право власності та інші речові права – право господарського відання, право оперативного управління, а також інші речові права, передбачені ЦКУ [61] можемо стверджувати, що в активі балансу суб'єкта господарювання відображене майно, належне йому на праві власності, праві господарського відання, праві оперативного управління.

Це твердження справедливе для бухгалтерського обліку в Україні дореформеної доби (до 2000 р.), головними завданнями якого, передбаченими п. 6 Положення № 250 [54] було визначено забезпечення контролю за виконанням зобов'язань, наявністю і рухом майна, використанням матеріальних і фінансових ресурсів відповідно до затверджених нормативів і кошторисів. Сучасна національна облікова практика, відображена у ЗУ «Про бухгалтерський облік», як і ряд інших нормативно-правових актів, поняття «майно» не використовує, натомість з'являється поняття «активи».

Відповідно до ст. 1 ЗУ «Про бухгалтерський облік» [28], п. 3 П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [51] (далі – П(С)БО 1) та пп. 2 п. 1 ст. 14 ПКУ [48] активами визнаються ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

Аналіз вимог національного законодавства та складових активу балансу, представлених в затвердженій формі № 1 «Баланс», дає підстави стверджувати, що поняття «активи» та «майно» не є тотожними (рис. 1.1), існує законодавча неузгодженість: в господарській діяльності підприємство здійснює операції з майном, однак в обліку мають відобразитися активи.



Примітки: * річ – це предмет матеріального світу, щодо якого можуть виникати цивільні права та обов’язки (п. 1 ст. 179 ЦК України); ** визначення ресурсів в нормативних актах, що регулюють організацію та ведення бухгалтерського обліку відсутнє.

Рис. 1.1. «Майно» та «активи» в національному законодавстві: поняття та складові. Джерело: складено автором на основі [18, 28, 48, 51, 61]

Критичний аналіз наукових праць щодо дефініції поняття «активи підприємства» (табл. 1.1) засвідчив, що на сьогоднішній день не існує єдиного підходу до його визначення, а це в свою чергу призводить до неоднозначності та суперечливості трактувань понять та спричиняє проблеми в ефективному управлінні ними на рівні підприємств готельного бізнесу.

Разом з тим аналіз наукових джерел дозволив виокремити типові найважливіші характерні ознаки активів підприємств, що виділяють науковці, а саме: належність підприємству на правах власності над якими встановлений контроль власників (учасників) підприємства та вони здійснюють управління ними; активи виникають в результаті минулих подій; власники підприємства очікують отримання економічних вигід від використання цих активів. Крім того нами було розглянуто класифікацію активів підприємства, що також є досить розгалуженою за кількістю класифікаційних ознак, що пропонують різні науковці.

Проте обмежуючись рамками нашого дослідження та враховуючи все вищезазначене, ми пропонуємо власне визначення матеріальних активів підприємства готельного бізнесу: «матеріальні активи підприємства готельного бізнесу – частина цінностей підприємства у матеріально-речовій немонетарній формі за грошовою оцінкою, що виникли в результаті минулих подій, належать підприємству готельного бізнесу на правах власності, власники (учасники) якого, використовуючи їх в операційній діяльності, здійснюють управління ними з метою отримання економічних вигід у майбутньому».

Повертаючись до питання класифікації активів, слід зазначити, що класифікації матеріальних активів нами не було виявлено. У більшості наукових праць розглядається класифікація активів або їх окремих складових за структурою Форми № 1 «Баланс». Разом з тим з позицій економічної теорії активи підприємства є засобами виробництва (сукупність засобів та предметів праці), сформованих за рахунок власного або позикового капіталу (виробничі фонди), що поділяється на основний, оборотний та капітал обігу [8, с. 190-191; 32, с. 216-217; 41, с. 302-303]. Тож, об'єднавши всі розглянуті класифікації, пропонуємо власну класифікацію матеріальних активів готельного підприємства (рис. 1.2).

Таблиця 1.1

Аналіз визначень поняття «активи підприємства» за різними підходами

Підхід	Автори	Визначення	Аналіз підходу
Предметно-речовий підхід		Актив балансу – це засоби, які «можна відчутися руками» і які можуть бути підтверджені інвентаризацією.	Предметно-речове трактування – це вияв контрольної функції обліку. Витратно-результативне трактування – відображення інформаційно-комунікаційної функції обліку з її націленістю на майбутнє, на той дохід, який в принципі можливо отримати при розумному та ефективному використанні засобів, які є в наявності у підприємства [17, с. 50]
Витратно-результативний підхід	В. В. Ковалев, В. В. Патров [16]	Актив – величина витрат підприємства, яка утворилася в результаті попередніх операцій та фінансових угод, і понесених ним витрат заради можливих майбутніх доходів.	
Майно, яке знаходиться у власності підприємства		Актив – це все майно, яке відображено в інвентаризаційному описі, тобто актив розуміється як: майно, що перебуває у власності підприємства, оцінка якого здійснюється за поточною вартістю.	Підхід до трактування активу характерний як для західної, так і для вітчизняної школи бухгалтерського обліку.
Витрати майбутніх періодів	Я. В. Соколов [57, с. 226-231]	Актив не пов'язаний з інвентарем, а витікає з поточної документації підприємства, яке постійно витрачає гроші. Одні витрати, пов'язані з даного звітного періоду, вважаються витратами, а інші, які пов'язані з майбутніми звітними періодами – капіталізуються, тобто тимчасово переміщуються в активі з тим, щоб в майбутніх періодах їх віднесли на витрати. Оцінка здійснюється за собівартістю.	Підхід з'явився на початку ХХ ст. Його прихильником був Е. Шмаленбах, який категорично виступав проти проведення переоцінки вкладених активів.
Доходи майбутніх періодів		Актив – це доходи майбутніх періодів. Підприємство здійснює витрачання коштів і ресурсів заради доходів, які ці витрати повинні принести в майбутньому. Якщо витрати не приносять доходів, то це не витрати, а втрати. Об'єкти активів необхідно переоцінювати.	Підхід виник у середині ХХ ст. Одним з його творців був італійський бухгалтер Д. Дзаппа. Активом визнавався тільки той об'єкт, який здатний приносити дохід. Якщо орендоване обладнання здатне формувати дохід – це актив, якщо ні – то йому не місце в активі.

Продовження табл. 1.1

Ліва частина балансу	Ф. Ф. Бутинець, А. Г. Загородній	Активи – ресурси, що контролюються підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до збільшення економічних вигод в майбутньому. Ліва сторона балансу, в якій перераховані предмети майна, називається активною стороною балансу, а її окремі позиції – активами [14, с. 110].	Підхід показує лише розміщення активу по відношенню до балансу та не відображає сутності категорії. Актив трактується як облікова категорія, яка виступає однією з частин балансу, увага акцентується на грошовій оцінці вартості підприємства.
Сукупність майна	А. Г. Загородній [26, с. 496]	Актив – це сукупність майна, яке будь-якою матеріальною цінністю, яка знаходиться у власності або володінні юридичних чи фізичних осіб Матеріальні цінності – речі, що мають певну вартість, ціну, оскільки матеріальний – це те, що існує незалежно від свідомості, має відчутну форму; речовий, предметний.	Все, що знаходиться в активі, згідно Плану рахунків бухгалтерського обліку, не можна назвати майном, або тими ж матеріальними цінностями, оскільки грошові кошти, гудвіл, резерв сумнівних боргів до цих категорії відносити не доцільно. Разом з тим, активи є правами на ресурси, а не ресурсами, як це зафіксовано в міжнародних та національних стандартах бухгалтерського обліку.
	Н. Арінушкін [6, с. 779-796]	Розглядає майно з двох сторін: насамперед всю сукупність господарських відносин, оцінених в грошах; відносин до майна не лише речі, але і дебіторів, а також і кредиторів, і розрізняє у складі майна актив та пасив. З іншого боку під «майном» вчений розуміє частину активу, точніше, лише сукупність речей, а саме такі предмети, як будинки, будівлі, споруди, машини та інші предмети, які призначені для тривалої господарської служби.	
	С. В. Мочерний [42, с. 29]	Активи – сукупність майна, інтелектуальної власності, грошових ресурсів, що належать підприємству, фірмі, компанії, в які вкладено засоби власників та інших осіб.	
Перевищення грошових надходжень над витратами	Ф. Ф. Бутинець [15, с. 89]	Прибуток слід розглядати як суму перевищення доходів над витратами підприємства, отриману від усіх видів діяльності за звітний період.	Таке визначення не розкриває сутності категорії актив, оскільки на сьогодні останній виступає не лише у вигляді грошових коштів, а й у вигляді необоротних, інвестицій тощо.

Продовження табл. 1.1

<p>Власність</p>	<p>І. П. Бабенко [7, с. 10]</p>	<p>Актив – це сукупність речових та неречових цінностей, які знаходяться в розпорядженні державного або приватного (одноосібного і колективного) господарства або підприємства, що складають його власність, без відношення до наявних боргів.</p>	<p>Володіння річчю (майном), закріплене законом за суб'єктом права (юридичною чи фізичною особою). Проте законним власником може бути й орендар майна за договором майнового найму, особа, якій майно передано за договором про безкоштовне використання, зберігач майна тощо. Однак в бухгалтерському обліку, насамперед потрібно брати до уваги економічний зміст операції, а не її юридичну форму, згідно принципу «превалювання сутності над формою» [16]. До того ж майно орендоване за операційною орендою, відображається на позабалансових рахунках.</p>
<p>Ресурси (економічні ресурси)</p>	<p>Ф. Ф. Бутинець, І. О. Бланк, П. Т. Саблук</p>	<p>Активи – ресурси, що контролюються підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до збільшення економічних вигод в майбутньому [14, с. 110]. Активи – економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей: все майно, яким володіє підприємство та яке відбите у балансі підприємства [12]</p>	<p>Активи ширше поняття ніж ресурси. Адже до активів, крім майнових цінностей, включаються ще й амортизаційні відрахування, гудвіл, резерв сумнівних боргів та витрати майбутніх періодів. Крім того, використовувати поняття «економічні ресурси» теж не доцільно. Оскільки економічні ресурси – це сукупність ресурсів, які використовуються для виробництва товарів: земля, праця, капітал, підприємницькі здібності, технологія, інформація тощо. Таким чином, економічні ресурси – це базове поняття економічної теорії, яке означає в загальному джерела, засоби забезпечення виробництва.</p>

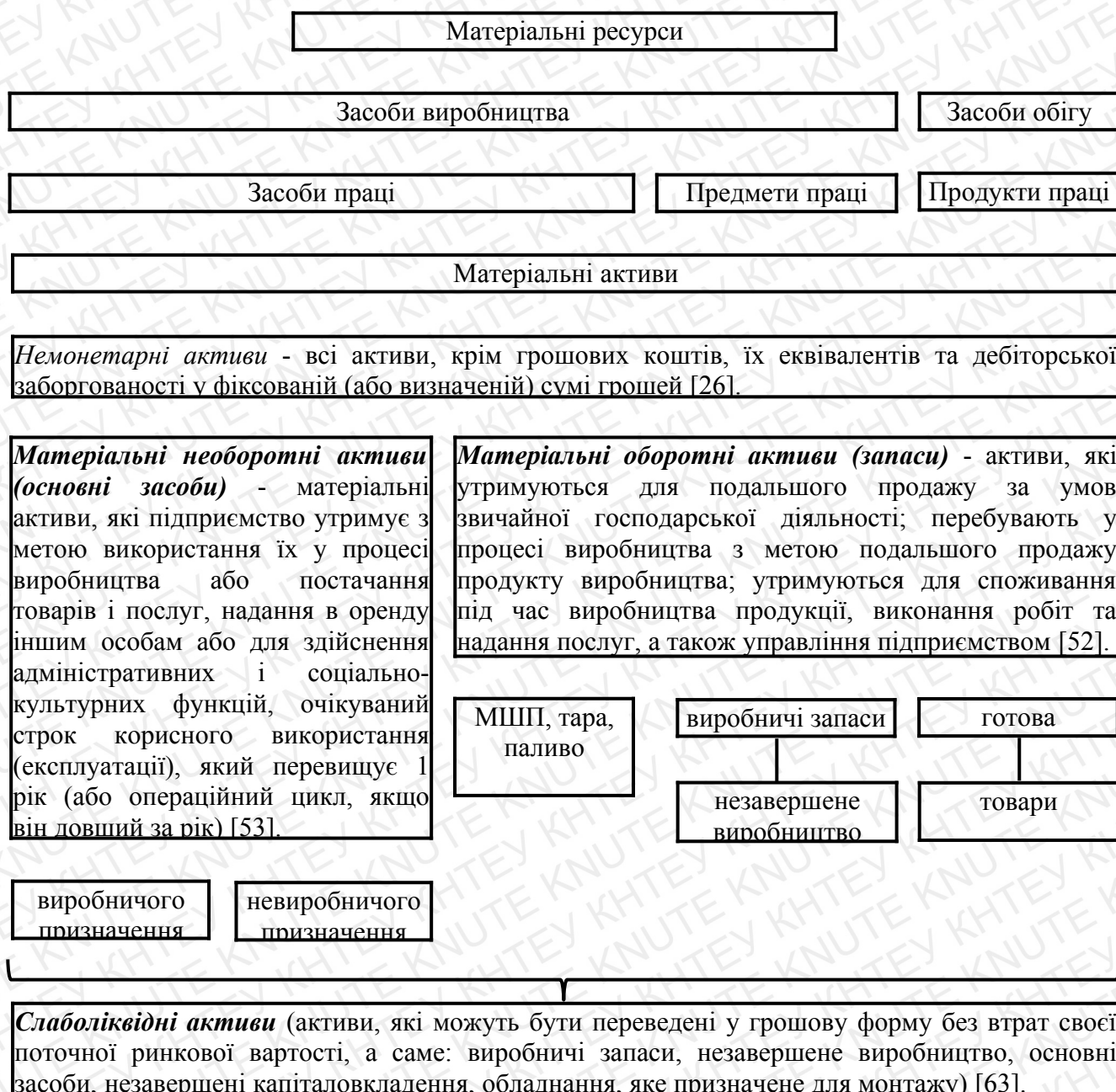


Рис. 1.2. Класифікація матеріальних активів підприємства. Джерело: побудовано автором самостійно на основі [26, 52 – 53, 63]

Разом з тим, враховуючи специфіку діяльності підприємства готельного бізнесу, варто зазначити, що основою необоротних матеріальних активів готелю є номерний фонд та виробничі приміщення (кухня, пральня, виставкові, концертні зали, приміщення ресторану), а матеріальних оборотних активів спеціалізовані матеріальні активи, що використовуються в процесі виробництва (надання готельних послуг) й відображаються у складі або малоцінних і швидкозношуваних предметів (термін використання не більше одного року) [52]

або основних засобів (термін використання більше одного року) [53].

Загалом в процесі діяльності спеціалізовані матеріальні активи підприємство готельного бізнесу використовує за такими основними напрямками:

- індивідуальне та колективне користування працівниками (спецодяг, формений одяг, виробничий інвентар, дрібне механізоване та немеханічне обладнання);
- використання у споживанні послуг (постільні речі, білизна, ковдри, матраци, подушки, посуд, фени, електрочайники, праски, столові прибори тощо);
- нерухоме майно (меблі у готельному та ресторанному комплексі, холодильне обладнання, телевізори, предмети інтер'єру тощо).

1.2. Управління матеріальними активами готелю

В умовах жорсткої конкуренції, економічної нестабільності, нестачі вільних фінансових коштів раціональне та ефективне управління матеріальними активами готелю має дуже велике значення для підтримки необхідного рівня його конкурентоздатності, як з погляду забезпечення поточної діяльності в ринкових умовах (велика частина господарських операцій полягає в русі товарно-матеріальних потоків), так і для досягнення стратегічних цілей у майбутньому (вивільнення фінансових коштів для впровадження сучасних технологій, диверсифікації готельних послуг). Рух матеріальних активів готелю, що цілком залежить від рівня та ефективності управління даним потоком, визначає рівень ефективності операційної системи, її технічного і технологічного розвитку. Тому проблеми, що виникають у процесі споживання і виробництва матеріальних активів, в остаточному підсумку виходять на одне з ключових місць і формують імідж готелю не лише на внутрішньому, але і на зовнішньому ринках [56].

Управління матеріальними активами готелю є функціональною областю загальної системи управління його фінансовою діяльністю, метою якої є ефективно та максимально повне завантаження необоротних матеріальних активів та приведення загальної суми річних витрат на утримання матеріальних

оборотних активів до мінімуму за умови забезпечення якісного обслуговування гостей або забезпечення і підтримка їх оптимальної кількості і якості відповідно до стратегічного плану готелю. Управління матеріальними активами готелю реалізується через політику управління активами готельного підприємства.

Н. М. Кузнецова пропонує під політикою управління активами готельного підприємства прийнято розуміти цілеспрямований процес формування обсягу і складу усіх активів, який дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей та завдань управління. Управління активами готельного підприємства здійснюється з метою досягнення певної системи, яку започаткувало та прагне досягти підприємство [34, с. 87]. Але з врахуванням вищенаведеної характеристики управління матеріальними активами готелю доцільно політику управління матеріальними активами визначити як частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у формуванні необхідного обсягу і складу матеріальних активів, раціоналізації їх використання, оптимізації структури джерел їхнього фінансування на підприємствах готельного бізнесу.

Зокрема для забезпечення ефективної господарської діяльності готелю важливим є обґрунтоване визначення конкретних джерел формування матеріальних активів. Формування майна, що знаходиться у розпорядженні підприємства, відбувається за рахунок використання різноманітних джерел фінансових коштів. Для їх системного розгляду джерела фінансових коштів класифікують так: внутрішні (власні) джерела фінансових коштів, зовнішні (позикові та залучені) джерела фінансових коштів [50, с. 244].

Управління матеріальними активами готелю представляє собою замкнутий управлінський цикл, що представлений наступними складовими: вибір постачальників, закупівлі, контроль за станом ціни і якості, розміщення матеріальних активів, рух матеріальних активів залежно від виробничих потреб (списання амортизації, ТМЦ, вибуття та оновлення матеріальних активів), надання готельної послуги, реалізація готельної послуги.

Разом з тим процес управління матеріальними активами готелю можемо представити у вигляді послідовних етапів таких як:

1. Аналіз ефективності управління матеріальними активами готелю у минулих періодах: аналіз і контроль показників ефективності руху і використання матеріальних активів у всіх ланках постачальницько-виробничо-збутової системи готелю; аналіз заявок, що надійшли, розробка і пропозиція варіантів оновлення необоротних матеріальних активів та використання матеріальних оборотних активів; аналіз і управління поточним станом використання основних засобів готелю, запасів за номенклатурою та асортиментом; аналіз витрат з управління та обліку; аналіз потреб продуктивності праці в системі управління матеріальними активами та ефективності обслуговування гостей; аналіз ефективності закупівельних операцій; аналіз витрат надання послуг і цін; аналіз статистичних досліджень; аналіз виробничих можливостей постачальників.

2. Планування матеріальних активів: стратегічне, тактичне та оперативне планування потреби у матеріальних активах; розробка графіків закупівлі.

3. Організація забезпечення, зберігання та використання матеріальних активів готелю: організація процесу закупівель і поставки матеріальних активів; організація зберігання матеріальних активів; організація розподілу та обслуговування споживачів; організація поставок матеріальних активів; організація переміщення матеріальних активів у ході опрацювання.

4. Координація та регулювання роботи усіх функціональних і лінійних служб готелю в процесі забезпечення, зберігання та використання його матеріальних активів.

5. Контроль забезпечення, зберігання та використання матеріальних активів готелю: контроль за використанням заявок; контроль за виконанням стратегічних, тактичних, оперативних планів в управлінні матеріальними активами; контроль якості матеріальних активів; контроль і активне регулювання використання матеріальних активів.

6. Оптимізація та раціоналізація використання матеріальних активів підприємства готельного бізнесу: дослідження й аналіз заявок, що надійшли, і розробка пропозицій та варіантів оптимального використання матеріальних активів з найменшими витратами та максимальною ефективністю; оцінка вартості

використання тих або інших видів матеріальних активів.

До реалізації етапів управління матеріальними активами залучено кілька типових служб підприємства готельного бізнесу з різним рівнем залученості та охоплення окремих функцій, основними серед яких є:

1. Служба матеріально-технічного забезпечення готелю забезпечує виконання дослідницько-аналітичної роботи, що полягає в аналізі якості матеріальних активів, що закупаються, заміні одних активів іншими, виборі постачальників на умовах конкурсного (тендерного) відбору. Зокрема до більш деталізованих функцій служби можемо віднести: аналіз, економічне дослідження і систематичне вивчення усіх факторів, що впливають на ефективність управління матеріальними активами у ланцюзі постачання - надання послуг; аналіз витрат виробництва і цін (виявлення причин зміни цін, зіставлення вартостей аналогічних послуг, вивчення витрат виробництва і прибутку постачальника); визначення можливості ресурсного забезпечення операційної діяльності; вивчення впливу розташування готелю і складів постачальників на вартість покупних матеріальних активів; оцінка різних методів постачання, класифікація вантажів, пошук більш економічних методів; приймання і перевірка заявок; забезпечення мінімальних витрат по кожному виду матеріальних активів, конкретні споживчі властивості яких передбачається використовувати; аналіз витрат та їх облік; організація зберігання матеріальних активів (зберігання готових виробів, контроль запасів готової продукції, отримання сировини і матеріалів, організація зберігання матеріалів у готелі, інвентаризація матеріальних активів).

2. Служба маркетингу здійснює дослідження ринку збуту; проектування готельних послуг; аналіз потреб клієнтів і ефективності обслуговування гостей; отримання статистичної інформації спожиті матеріальні активи; дослідження ринку для потенційної закупівлі матеріальних активів за оптимального співвідношення ціна / якість; аналіз ефективності закупівельних операцій.

3. Інженерно-технічна служба здійснює аналіз заявок і розробку варіантів, за якими можуть бути отримані більш сприятливі варіанти цін за певними

групами матеріальних активів; якісно-вартісний аналіз матеріальних активів, що купуються (пошук більш економічних, дослідження їхнього призначення і технічних характеристик); поширення відповідних відомостей; проведення круглих столів за участю представників різних служб і обслуговуючого персоналу для стимулювання формування нових ідей з метою сприяння зниженню витрат, пов'язаних з використанням матеріальних активів.

4. Юридичний відділ здійснює відповідну інтерпретацію діючих і нових законодавчих актів і розпоряджень, що стосуються питань формування ціни на матеріальні активи і надання знижок.

5. Бухгалтерія здійснює аналіз найбільш раціональних форм і термінів оплати матеріальних активів, контролює їх облік, рух та періодичність проведення планових та позапланових інвентаризацій.

6. Фінансовий відділ здійснює загальноекономічний аналіз ефективності їх використання з обґрунтуванням шляхів підвищення його ефективності; вивчає вплив циклів економічного розвитку на потребу готелю в матеріальних активах; досліджує загальні тенденції руху цін на матеріальні активи; досліджує вплив економічних змін на діяльність постачальників і конкурентів.

7. Плановий відділ здійснює стратегічне, тактичне та оперативне планування потреби готелю у різних групах матеріальних активів; деталізацію довгострокового планування.

Тож, враховуючи все вищезазначене, важливість ефективного управління матеріальними активами на всіх етапах діяльності готелю пояснюється тим, що готельна послуга як остаточний продукт характеризується незбереженням, невідчутністю, а це значною мірою ускладнює процес її надання і робить управління матеріальними активами готелю однією з найвідповідальніших і складних ланок у системі надання послуг, що має на меті задоволення потреб кожного конкретного гостя в конкретний час, з постійною високою якістю. Тому надзвичайно важливим є розвиток і удосконалення системи управління матеріальними активами у готелі. Ця система повинна підтримувати оптимальний рівень матеріальних активів, оскільки якщо цей рівень буде нижчий від

необхідного, можливі втрати фінансових коштів, надлишковий рівень матеріальних активів призведе до зростання витрат на їхнє обслуговування.

Проаналізувавши численні підходи до обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління матеріальними активами готелю можемо стверджувати, що всі вони можуть бути згруповані у три взаємопов'язані підходи:

1. Поліпшення взаємодії між різними підрозділами і службами готелю за рахунок підвищення координації діяльності підрозділів у процесі управління матеріальними активами, а також за рахунок поліпшення та удосконалення фінансово-постачальницько-виробничо-збутових процедур і операцій, тобто основна увага приділяється підвищенню ефективності управління товарно-матеріальними потоками на всіх етапах: закупівля, виробництво і надання послуг.

2. Впровадження у виробничо-господарську діяльність готелів сучасних інформаційних технологій, що дозволяють оптимізувати і полегшити щоденне виконання обліку і контролю використання матеріальних активів. Так, застосування сучасних інформаційних технологій на основі штрихового кодування дозволяє оптимізувати і полегшити щоденне виконання обліку і управління матеріальними активами і надання послуг; підвищити ефективність взаємодії і взаємозв'язку між різними службами готелю; підвищити продуктивність і ефективність операційної системи готелю в цілому; зменшити кількість помилок, що з'являються у економічній діяльності готелю; полегшити контроль і облік (управління) матеріальними активами готелю.

3. Економія і раціональне використання матеріальних активів є одним з істотних факторів підвищення прибутковості готелю. Головними джерелами економії, застосування яких дозволяє зменшити витрати на окремі досить дорогі види матеріальних активів, як вода та електроенергія, є застосування нових ресурсозберігаючих технологій, в іншому випадку це є зміна одних видів активів іншими заміщуючими за більш меншою вартістю за того ж рівня якості, більш ефективне та раціональне використання вже наявних.

1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності управління матеріальними активами в сфері готельних послуг та шляхи підвищення ефективності їх використання

В процесі аналізу наукових джерел, присвячених питанням аналізу та оцінки ефективності використання матеріальних активів підприємств готельного бізнесу нами були використані праці таких вчених як: Ф. Ф. Бутинець, Г. О. Крамаренко, І. О. Бланк, В. О. Мец, Є. В. Мних, Ю. С. Цал-Цалко та ін. та спеціалізовані праці І. Балабанова, С. Ю. Цьохли, М. Мальської, Х. Роглева та ін. Розгляд цих праць дозволив дійти висновків про те, що оцінка динаміки та структури матеріальних активів підприємства готельного бізнесу, основних показників ефективності їх використання є основою висновків про ефективність управління ними.

Разом з тим оцінку ефективності використання матеріальних активів готелю доцільно проводити комплексно у розрізі матеріальних необоротних активів (основних засобів) та матеріальних оборотних активів (запасів) за сукупністю взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих етапів. Розглянемо їх більш детально.

Мета аналізу основних засобів готелю полягає у виявленні шляхів підвищення ефективності їх використання. Інформаційною базою для аналізу можуть слугувати: бізнес-план підприємства; план технічного розвитку; форма № 1 «Баланс»; форма №11 – ОЗ «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (знос)»; форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності» (розділ II); дані оперативного бухгалтерського обліку; інвентарні картки обліку ОЗ [5].

Аналіз основних засобів підприємства готельного бізнесу проводиться у кілька етапів, що були визначені нами в результаті узагальнення розглянутих методичних підходів вищезазначених авторів:

1. Аналіз обсягів динаміки, структури основних засобів готелю та змін, що відбулися в їх складі у вартісному виразі (табл. 1.2). Види вартісної оцінки основних засобів:

1.1. Повна первинна вартість основних засобів – це вартість засобів у

момент їх створення по цінах, що діють, і тарифах. У вартість основних засобів включається вартість їх придбання, вартість доставки, вартість їх монтажу.

1.2. Відновна вартість основних засобів – це повна вартість основних засобів при створенні їх в сучасних умовах, тобто при сучасних цінах, тарифах, методах і технологіях будівництва.

1.3. Залишкова вартість основних засобів – це повна первинна (відновна) вартість основних засобів за вирахуванням величини їх зносу.

1.4. Ліквідаційна вартість основних засобів – це вартість реалізації зношених і знятих з виробництва основних засобів [5].

Таблиця 1.2

Аналіз динаміки та структури основних засобів готелю, тис. грн.

Найменування основних засобів	На початок	Надійшло ОЗ	Вибуло ОЗ	На кінець періоду	Нарахована	Залишкова вартість		Абсолютний ланцюговий приріст, тис. грн.	Відносний ланцюговий темп приросту, %	Приріст за структурою, %
						тис. грн.	у структурі, %			
Виробничого призначення:										
будівлі та споруди										
машини та обладнання										
транспортні засоби										
інші										

Джерело: складено автором на основі [5]

Аналіз забезпеченості, обсягу, структури і руху основних засобів готелю є початковою інформацією для аналізу технічного стану і ефективності використання основних засобів.

2. Аналіз руху основних засобів готелю та оцінка їх технічного стану здійснюється на основі розрахунку та визначення причин зміни показників технічного стану основних виробничих засобів та показників руху основних засобів (табл. 1.3) за період не менше 3 останніх років в динаміці.

Таблиця 1.3

Показники руху та технічного стану основних засобів готелю, %

Показник	Нормативне	Формула	Пояснення формули	Характеристика
Показники технічного стану основних виробничих засобів				
Коефіцієнт зносу	50	$K_з = \frac{A}{ПВ} \times 100\%$	де $K_з$ – коефіцієнт зносу основних засобів; A – сума нарахованої амортизації основних засобів, тис. грн.; $ПВ$ – первісна вартість основних засобів, тис. грн.	Характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних засобів.
Коефіцієнт придатності	50	$K_n = 1 - K_з$	де K_n – коефіцієнт придатності основних засобів.	Характеризує ступінь придатності основних засобів для експлуатації.
Показники руху основних засобів				
Середньорічна вартість основних засобів	-	$OЗ_c = \frac{OЗ_n + OЗ_k}{2}$	де $OЗ_c$ – середньорічна вартість основних засобів тис. грн.; $OЗ_n$ – вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.; $OЗ_k$ – вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	Є базою для розрахунку показників руху основних засобів готелю.
Коефіцієнт надходження (введення) основних засобів	max	$K_в = \frac{OЗ_в}{OЗ_k} \times 100\%$	де $K_в$ – коефіцієнт введення ОЗ; $OЗ_в$ – вартість введених за період ОЗ, тис. грн.; $OЗ_k$ – вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	Показує, яку частину від тих основних засобів, що є на кінець звітнього періоду, складають введені основні засоби.
Коефіцієнт оновлення основних засобів	max	$K_o = \frac{OЗ_o}{OЗ_k} \times 100\%$	де K_o – коефіцієнт оновлення ОЗ; $OЗ_o$ – вартість нових введених ОЗ за період, тис. грн.; $OЗ_k$ – вартість ОЗ на кінець періоду, тис. грн.	Показує, яку частину від тих основних засобів, що є на кінець звітнього періоду, складають нові основні засоби.
Коефіцієнт вибуття основних засобів	min	$K_{вив} = \frac{OЗ_{вив}}{OЗ_k} \times 100\%$	де $K_{вив}$ – коефіцієнт виведення ОЗ; $OЗ_{вив}$ – вартість виведених за період ОЗ, тис. грн.; $OЗ_k$ – вартість ОЗ на кінець періоду, тис. грн.	Показує, яка частина основних засобів, з якими підприємство почало діяльність в звітньому періоді, вибула із-за зносу і з інших причин

Джерело: складено автором на основі [5, 14, 31, 38 – 39, 60, 62]

3. Аналіз використання номерного фонду готелю ґрунтується на оцінці виконання показників експлуатаційної програми готелю, що являє собою кількість місць (номерів), які надаються для проживання гостям у плановому періоді з урахуванням середнього терміну проживання гостей (або оборотності одного місця) в готелі. Основні показники, що характеризують номерний фонд та ефективність його використання представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники використання номерного фонду готелю

Показник	Нормативне	Формула	Пояснення формули	Характеристика
Одноразова місткість	max	$O_m = K_k \times K_m$	де O_m – одноразова місткість готелю, місць; K_k – кількість номерів кожної категорії; K_m – кількість місць в номері.	Характеризує кількість інвентарних місць готелю.
Нормативна пропускна спроможність готелю	max	$PC_n = O_m \times \Phi_k$	де PC_n – нормативна пропускна спроможність готелю, місце-днів; Φ_k – календарний фонд роботи готелю за рік, днів.	Характеризує максимальну кількість гостей, що можуть бути обслужені за умов відсутності простоїв.
Фактична пропускна спроможність готелю	max	$PC = PC_n - P_k$	де PC – фактична пропускна спроможність готелю, місце-днів; P_k – простой номерного фонду з різних причин, місце-днів.	Характеризує максимальну кількість гостей, що можуть бути обслужені за умов врахування простоїв з усіх причин (плановий ремонт, санітарна обробка та підготовка до заселення, інші об'єктивні причини).
Коефіцієнт завантаження номерного фонду	max	$K_z = \frac{\Phi}{PC} \times 100\%$	де K_z – коефіцієнт завантаження номерного фонду; Φ – загальний фактичний час перебування приїжджих, місце-днів.	Характеризує ступінь використання номерного фонду готелю за певний період
Обіговість місця	max	$K_{om} = \frac{\Phi}{M}$	де K_{om} – коефіцієнт оборотності місця в готелі, днів; M – середня кількість	Характеризує ділову активність готелю та ефективність використання

		місць в експлуатації, місць.	номерного фонду.
--	--	---------------------------------	------------------

Джерело: складено автором на основі [5, 14, 31, 38 – 39, 60, 62]

Аналіз якості основних засобів номерного фонду готелю доцільно здійснювати за інтегральною методикою оцінки І. В. Мустеци [43]. Вчений на базі анкетного опитування за 10-бальною шкалою оцінки функціональних, екологічних та естетичних критеріїв внутрішнього простору номеру готелю, які характеризують важливість елементів внутрішнього простору номеру із сприйняття проживаючого в готелі, за градацією критичні – 10 балів; нейтральні – 5 балів; ті, що приносять задоволення та ті, що приносять розчарування – 3 бали.

Сприйняття якості декількох мультиплікативних елементів якості основних засобів номерного фонду, маючи одну залежну сукупність адитивних елементів, виражаються запропонованими коефіцієнтами, до яких належать: коефіцієнт критичних елементів номерного фонду (ККЕНФ), коефіцієнт нейтральних елементів номерного фонду (КНЕНФ), коефіцієнт номерного фонду, що приносить задоволення (КНФПЗ), і коефіцієнт номерного фонду, що приносить розчарування (КНФПР). До кожного з визначених коефіцієнтів встановлені умовні значення (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Коефіцієнти якісних елементів основних засобів номерного фонду готелів

№ п/п	Коефіцієнт	Цільові значення коефіцієнта
1	Коефіцієнт критичних елементів номерного фонду (ККЕНФ)	0,6
2	Коефіцієнт нейтральних елементів номерного фонду (КНЕНФ)	0,1
3	Коефіцієнт номерного фонду, що приносить задоволення (КНФПЗ)	0,2
4	Коефіцієнт номерного фонду, що приносить розчарування (КНФПР)	0,1

Джерело: [43]

Цільові значення мультиплікативних коефіцієнтів значення якості основних засобів номерного фонду підприємств готельного господарства є основою для розрахунку інтегрального коефіцієнта сприйняття якісних елементів основних засобів номерного фонду (ІКСЯЕ) за формулою (1.1):

$$\begin{aligned}
 \text{ІКСЯЕ} = & \sum_{i=1}^n \text{СЯНФ}_i \times \text{ККЕНФ} + \sum_{i=1}^n \text{СЯНФ}_i \times \text{КНЕНФ} + \sum_{i=1}^n \text{СЯНФ}_i \times \text{КНФПЗ} + \dots \\
 & + \sum_{i=1}^n \text{СЯНФ}_i \times \text{КНФПР} \quad (1.1)
 \end{aligned}$$

де ІКСЯЕ – інтегральний коефіцієнт сприйняття якісних елементів основних засобів номерного фонду;

СЯНФ – сприйняття якісних елементів основних засобів номерного фонду

ККЕНФ – коефіцієнт критичних елементів основних засобів номерного фонду;

КНЕНФ – коефіцієнт нейтральних елементів основних засобів номерного фонду;

КНФПЗ – коефіцієнт задоволення елементами основних засобів номерного фонду;

КНФПР – коефіцієнт розчарування елементами основних засобів номерного фонду від’ємний.

Якщо інтегральний коефіцієнт сприйняття якості основних засобів номерного фонду (ІКСЯЕ) > 1 , це свідчить про високу якість задоволення споживачів основними засобами номерного фонду. У ситуації, коли вищезазначений коефіцієнт < 1 , стан основних засобів номерного фонду не відповідає вимогам споживачів.

4. Аналіз економічної ефективності використання основних засобів доцільно здійснювати за результатами розрахунку фондівіддачі (відношення вартості продукції, створеної на підприємстві за певний період до вартості застосованих у виробництві цієї продукції основних засобів за той же період), фондомісткості (зворотний показник фондівіддачі) і показник рентабельності основних засобів (відношення операційного прибутку до середньої вартості основних засобів за той же період). Ефективність основних засобів можна оцінити аналізуючи і інші узагальнені показники ефективності використання основних

засобів готелю (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Узагальнені показники оцінки ефективності використання ОЗ готелю

Показник	Нормативн	Формула	Пояснення формули	Характеристика
Фондовіддача	max	$\Phi_o = \frac{D}{OZ_c}$	де Φ_o – фондовіддача; D – чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.; OZ_c – середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	Показує випуск продукції (послуг) з розрахунку на 1 грн. основних засобів.
Фондомісткість	min	$\Phi_m = \frac{OZ_c}{D}$	де Φ_m – фондомісткість; D – чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.; OZ_c – середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	Показує величину основних засобів, що приходить на 1 грн. продукції (послуг), що випускається (надаються).
Фондоозброєність	max	$\Phi_z = \frac{OZ_c}{\dot{C}}$	де Φ_z – фондоозброєність; OZ_c – середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.; \dot{C} – середньорічна чисельність виробничого персоналу, чол.	Відображає рівень оснащення персоналу готелю основними засобами.
Рентабельність основних засобів	max	$P_{OZ} = \frac{\Pi_o}{OZ_c} \times 100\%$	де P_{OZ} – рентабельність основних засобів, %; OZ_c – середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.; Π_o – прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	Характеризує суму витрат основних засобів на 1 грн. операційного прибутку підприємства готельного бізнесу.
Коефіцієнт екстенсивного використання основних засобів	max	$K_{екс} = \frac{T_\phi}{T_\delta}$	де $K_{екс}$ – коефіцієнт екстенсивного використання ОЗ; T_ϕ – фактичний фонд робочого часу ОЗ, год.; T_δ – дійсний (розрахунковий) фонд робочого часу ОЗ, год.	Показує ступінь використання дійсного (розрахункового) фонду робочого часу основних засобів готелю.
Коефіцієнт інтенсивного використання основних засобів	max	$K_{инт} = \frac{D_\phi}{D_n}$	де $K_{инт}$ – коефіцієнт інтенсивного використання ОЗ; D_ϕ – фактичний обсяг наданих послуг, тис. грн.; D_n – максимально можливий обсяг наданих послуг, тис. грн.	Показує ступінь використання потужності основних засобів готелю.

Коефіцієнт інтегрального використання основних засобів	max	$K_{інтегр} = K_{екс} \times K_{інт}$	де $K_{інтегр}$ - коефіцієнт інтегрального використання ОЗ.	Характеризує рівень використання основних засобів за часом і потужністю.
--	-----	---------------------------------------	---	--

Джерело: складено автором на основі [5, 14, 31, 38 – 39, 60, 62]

Завершуючи аналіз, необхідно зробити відповідні висновки, запропонувати заходи щодо поліпшення структури основних засобів, їх своєчасного оновлення і підвищення ефективності використання.

5. Факторний аналіз є додатковим видом аналізу для визначення більш глибоких причин зміни окремих показників ефективності використання основних засобів готелю та остаточного визначення резервів її підвищення. Зокрема факторний аналіз зміни фондівдачі основних засобів, що в умовах реальної економіки характеризує ймовірнісні (стохастичні) зв'язки між результативними показниками та факторами впливу доцільно здійснювати з використанням апарату економіко-математичного моделювання. З цією метою будемо використовувати кореляційно-регресійний аналіз, який дозволить перейти від функціонального зв'язку між факторами (коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, частка валового прибутку в чистому доході від реалізації продукції) та результативним показником (фондовіддача основних засобів) до стохастичної залежності. Ця залежність є більш прийнятною до умов реальної економіки [40, с. 23].

6. Визначення резервів підвищення ефективності використання основних засобів готелю на сонові результатів проведеного аналізу. Разом з тим до основних шляхів підвищення ефективності використання основних засобів підприємства готельного бізнесу узагальнено можемо віднести: реконструкцію номерного фонду в запланований термін; своєчасне введення в дію нового обладнання; своєчасний ремонт основних засобів; недопущення наявності невстановленого і непрацюючого обладнання; збільшення виручки і прибутку шляхом збільшення завантаження номерного фонду готелю; навчання персоналу, підвищення кваліфікації у частині ефективної та повної експлуатації обладнання; надання широкого спектру послуг; вивчення факторів, що впливають на сформований попит на послуги готелів та виявлення потреби в готельних місцях;

підвищення рівня комфорту готелю; оптимізація складу та площі окремих груп приміщень (вестибюль, житлова частина, приміщення для харчування гостей, приміщення торговельного обслуговування, приміщення для розваги і бізнесу гостей, службові та побутові приміщення, технічні приміщення) готелю; раціоналізація технологічних зв'язків і матеріальних потоків (внутрішніх - між приміщеннями і групами, вхідних - із зовнішнього середовища в готель, вихідних - з готелю в зовнішнє середовище) тощо.

Аналіз матеріальних оборотних активів (запасів) підприємства готельного бізнесу у науковій літературі розглянуто вкрай обмежено, в основному в контексті шляхів підвищення ефективності їх використання, в той же час досить поширено розглядаються узагальнені показники оцінки ефективності використання запасів на підприємствах. Враховуючи вищезазначене за основу методики оцінки ефективності використання матеріальних оборотних активів готелю ми обрали загальні підходи до оцінки ефективності запасів підприємства.

Отже, аналіз запасів готелю має на меті забезпечення ефективного виконання операційного плану з обслуговування споживачів готелю за рахунок зведення до мінімуму матеріальних витрат, зменшення обсягу запасів, пошук шляхів зниження цін на запаси та підвищення їх якості. Часткова інформація про структуру, обсяги виробничих запасів, наведена у формах фінансової звітності № 1 «Баланс» та № 5 «Примітки до річної фінансової звітності VIII «Запаси». Проте, не вся інформація, яка необхідна для аналізу процесу управління виробничими запасами має своє відображення у фінансовій звітності (значна частина інформаційного забезпечення міститься в управлінському обліку та первинній документації), що зумовлює формування спеціального інформаційного забезпечення [58, с. 133].

В узагальненому вигляді процес аналізу ефективності запасів підприємства можна представити, як вивчення забезпеченості підприємства запасами, загальний аналіз обсягу і структури запасів підприємства, оцінка ефективності використання запасів, аналіз матеріаломісткості продукції [35, с. 178]. В рамках нашого дослідження з врахуванням доступності його інформаційної бази,

обмежимо загальним аналізом обсягу і структури запасів готелю, оцінкою ефективності використання запасів та визначенням резервів підвищення ефективності їх використання.

Загальний аналіз обсягу і структури запасів підприємства, який передбачає проведення горизонтального аналізу запасів підприємства, тобто аналізу динаміки запасів за певні періоди часу, визначення абсолютних і відносних показників змін та визначення тенденцій змін у часі (тренду). Крім горизонтального аналізу доцільно проводити вертикальний аналіз структури запасів підприємства [35, с. 178].

Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів використовують систему узагальнюючих та індивідуальних показників, а саме:

- рентабельність запасів підприємства готельного бізнесу ($P_3 \rightarrow \max$) є найбільш узагальнюючим показником ефективності використання матеріальних оборотних активів, що показує вартість запасів, що приходить на 1 грн. операційного прибутку готелю й розраховується за формулою 1.2:

$$P_3 = \frac{P_{on}}{З} \times 100\%, (1.2)$$

де P_3 – рентабельність запасів готелю, %;

P_{on} – прибуток від операційної діяльності готелю, тис. грн.;

$З$ – запаси готелю, тис. грн.

- коефіцієнт оборотності запасів готелю ($K_{об} \rightarrow \max$), що показує кількість разів обороту протягом року запасів готелю й розраховується за формулою 1.3:

$$K_{об} = \frac{С}{З}, (1.3)$$

де $K_{об}$ – коефіцієнт оборотності запасів готелю, разів;

$С$ – собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.;

$З$ – запаси готелю, тис. грн.

- період обороту запасів готелю показує кількість днів за яку запаси готелю роблять один оборот в межах досліджуваного періоду (року) ($T_{об} \rightarrow \min$) й розраховується за формулою 1.4:

$$T_{об} = \frac{360}{K_{об}}, (1.4)$$

де $T_{об}$ – середній період обороту запасів готелю, днів;

360 – приблизна кількість календарних днів роботи готелю на рік;

$K_{об}$ – коефіцієнт оборотності запасів готелю, разів.

- коефіцієнт накопичення виробничих запасів ($T_n \rightarrow \min$) характеризує співвідношення виробничих запасів та запасів у вигляді готової продукції та товарів на складі і розраховується за формулою 1.5:

$$K_n = \frac{BЗ}{ГП+T}, (1.5)$$

де K_n – коефіцієнт накопичення виробничих запасів;

$BЗ$ – виробничі запаси (сировина та матеріали, незавершене виробництво), тис. грн.;

$ГП$ – вартість готової продукції на складі готелю, тис. грн.;

T – вартість товарів на складі готелю, тис. грн.

- матеріаломісткість ($K_m \rightarrow \min$) та матеріаловіддача ($K_{мв} \rightarrow \max$) характеризують ефективність операційної діяльності готелю й розраховуються за формулами 1.6 – 1.7:

$$K_m = \frac{MB}{D}, (1.6)$$

$$K_{мв} = \frac{D}{MB}, (1.7)$$

де K_m ($K_{мв}$) – коефіцієнт матеріаломісткості (матеріаловіддачі);

D – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.;

MB – матеріальні витрати готелю, тис. грн.

- частка матеріальних витрат у собівартості реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) характеризує зміну матеріаломісткості й розраховується за формулою 1.8:

$$Ч_{мв} = \frac{MB}{C}, (1.8)$$

де $Ч_{мв}$ – частка матеріальних витрат готелю у собівартості реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

C – собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.;

MB – матеріальні витрати готелю, тис. грн.

- коефіцієнт ліквідності за запасами готелю ($0,2 \leq K_{л} \leq 0,3$) характеризує співвідношення запасів готелю, як слабо ліквідних активів, та поточних зобов'язань підприємства готельного бізнесу, й розраховується за формулою 1.9:

$$K_{л} = \frac{З}{ПЗ}, (1.9)$$

де $K_{л}$ – коефіцієнт ліквідності за запасами готелю;

$З$ – запаси готелю, тис. грн.;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання готелю, тис. грн.

За результатами аналізу показників формуються висновки про стан та ефективність використання запасів готелю й розробляються пропозиції щодо реалізації шляхів її підвищення. Разом з тим до узагальнених резервів підвищення ефективності використання матеріальних оборотних активів підприємств готельного бізнесу ми можемо віднести наступні: впровадження економічно обґрунтованих норм запасу, широке використання прямих тривалих зв'язків з постачальниками якісних запасів сировини, матеріалів та товарів, запровадження прогресивної техніки і технології, особливо безвідхідної, оптимізація виробничих запасів, раціоналізація форм та методів їх повсякденного використання на

принципах ощадливого використання, реалізація заходів з їх економії.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи нами були розглянуті теоретичні основи управління матеріальними активами підприємств готельного бізнесу. За результатами дослідження можемо зробити наступні узагальнення:

1. Матеріальні активи підприємства готельного бізнесу – частина цінностей підприємства у матеріально-речовій немонетарній формі за грошовою оцінкою, що виникли в результаті минулих подій, належать підприємству готельного бізнесу на правах власності, власники (учасники) якого, використовуючи їх в операційній діяльності, здійснюють управління ними з метою отримання економічних вигід у майбутньому.

2. Матеріальні активи підприємства готельного бізнесу можна класифікувати як немонетарні, слабо ліквідні активи, поділені на матеріальні необоротні активи (основні засоби) виробничого та невиробничого призначення й матеріальні оборотні активи (запаси), зокрема, МШП, тара, паливо, виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, товари. З врахуванням специфіки діяльності підприємств готельного бізнесу основою необоротних матеріальних активів готелю є номерний фонд та виробничі приміщення (кухня, пральня, виставкові, концертні зали, приміщення ресторану), а матеріальних оборотних активів спеціалізовані матеріальні активи (постільні речі, білизна, посуд, фени, електрочайники тощо), що використовуються в процесі виробництва (надання готельних послуг) й відображаються у складі або малоцінних і швидкозношуваних предметів (термін використання не більше одного року) або основних засобів (термін використання більше одного року).

3. Управління матеріальними активами готелю реалізується через політику управління активами готельного підприємства. Політику управління матеріальними активами ми визначили як частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у формуванні необхідного обсягу і складу матеріальних

активів, раціоналізації їх використання, оптимізації структури джерел їхнього фінансування. Управління матеріальними активами готелю реалізується, як правило, матеріально-технічною службою готелю та іншими підрозділами й представляє собою замкнутий управлінський цикл (аналіз, планування, організація, координація, контроль, оптимізація), що представлений наступними складовими: вибір постачальників, закупівлі, розміщення та рух матеріальних активів, надання та реалізація готельної послуги.

4. До шляхів підвищення ефективності управління матеріальними активами готелю узагальнено можуть бути віднесені: поліпшення взаємодії між різними підрозділами і службами готелю за рахунок підвищення координації діяльності підрозділів у процесі управління матеріальними активами; впровадження у виробничо-господарську діяльність готелів сучасних інформаційних технологій, що дозволяють оптимізувати і полегшити щоденне виконання обліку і контролю використання матеріальних активів; економія і раціональне використання матеріальних активів.

5. Оцінку ефективності управління матеріальними активами доцільно проводити у розрізі матеріальних необоротних активів (основних засобів) та матеріальних оборотних активів (запасів). Аналіз перших передбачає реалізацію таких етапів, як аналіз обсягів динаміки, структури основних засобів готелю, аналіз руху та технічного стану основних засобів, аналіз використання та якості номерного фонду, аналіз економічної ефективності використання основних засобів, факторний аналіз, визначення резервів підвищення ефективності їх використання, – а других – загальний аналіз обсягу і структури запасів готелю, оцінка ефективності використання запасів та визначення резервів підвищення ефективності їх використання.

6. До загальних резервів підвищення ефективності використання основних засобів готелю віднесено своєчасне оновлення основних засобів, збільшення завантаження номерного фонду, оптимізація складу та площі окремих груп приміщень тощо, а матеріальних оборотних активів (запасів) – оптимізація виробничих запасів, раціоналізація форм та методів їх повсякденного

використання на принципах ощадливого використання, реалізація заходів з їх економії тощо.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ГОТЕЛЮ «ХОЛІДЕЙ ІНН»

2.1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища готелю

Відкриття першого на території України готелю мережі Holiday Inn – «Холідей Інн» (юридична адреса – м. Київ, вул. Велика Васильківська, 100) відбулося 18 червня 2012 року. Чотиризірковий готель на 208 номерів входить до складу багатофункціонального комплексу «Торонто-Київ». Девелопером проекту готелю і всього МФК є Приватне акціонерне товариство «Українсько-канадське спільне товариство «Торонто-Київ», управління готелем здійснює міжнародний оператор InterContinental Hotels Group [19]. Мережа InterContinental Hotels Group об'єднує більше 4,6 тис. готелів в 100 країнах світу загальним номерним фондом 678 тис. Володіє готельними брендами InterContinental, Crowne Plaza, Hotel Indigo, Holiday Inn Hotels & Resorts, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites, а також EVEN Hotels і HUALUXE Hotels & Resorts. Акції компанії котируються на Лондонській і Нью-Йоркській (NYSE) біржах. Зараз в Україні працює два готелі під управлінням InterContinental (всі в Києві) - п'ятизірковий InterContinental (272 номери) та чотирьохзірковий Холідей Інн (208 номерів) [3].

Holiday Inn, логотип якого представлено на рис. 2.1 – це британська торговельна марка готелів і дочірня компанія InterContinental Hotels Group. Заснована як мережа мотелів США, вона перетворилася в одну з найбільших в світі готельних мереж з 1145 активними готелями станом на 30 вересня 2016 року. Існує два різних типи готелів: висотні, повністю обладнані готелі і малоповерхові готелі з повним спектром послуг. Перші також включали в себе безліч висотних будівель з круглою, центрально-серцевою конструкцією, що була добре впізнаною з 1970-х років. Обидва типи готелів пропонують ресторан, басейни в більшості випадків, обслуговування в номерах, тренажерний зал і функціональні,

але комфортабельні номери [46].



Holiday Inn

Рис. 2.1. Логотип мережі готелів під британською торговою маркою Holiday Inn з 2007 року. Джерело: [46]

Для проведення діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища готелю «Холідей Інн» скористаємось теоретичними основами такої діагностики для підприємства готельного бізнесу.

Зовнішнє середовище підприємств готельного бізнесу умовно можна поділити на фактори прямого та непрямого впливу.

До факторів прямого впливу відносяться: споживачі, постачальники матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; конкуренти; законодавчі та державні органи; профспілкові організації [37, с. 225]. До факторів непрямого впливу належать: стан економіки; науково-технічний прогрес (НТП); політична ситуація; соціальні фактори; міжнародні події [37, с. 232].

Внутрішнє середовище - це сукупність усіх внутрішніх факторів підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності. Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає:

- оцінку стратегії;
- аналіз використання потенціалу підприємства;
- порівняльний аналіз конкурентних переваг;
- виявлення слабких і сильних аспектів діяльності підприємства;
- визначення стратегічних проблем (завдань) [45, с. 123].

Наступним етапом є оцінка сильних і слабких аспектів діяльності готельного підприємства. Необхідно визначити сильні та слабкі сторони, переваги та недоліки в конкуренції, для визначення яких використовується метод SWOT-аналізу. Останній допомагає з'ясувати обставини, за яких розвивається сфера готельного бізнесу, створити баланс між впливом внутрішніх переваг і недоліків із впливом сприятливих можливостей і загроз. SWOT-аналіз допомагає визначити можливості діяльності у сфері готельного бізнесу та переваги над конкурентами. Кінцевим етапом є складання таблиці «загроз і можливостей, сильних і слабких сторін підприємства».

Готель «Холідей Інн» має вигідне географічне положення у м. Київ, зокрема, готель знаходиться в 34 кілометрах від міжнародного аеропорту Бориспіль, всі урядові установи, такі як Адміністрації Президента України і Верховна Рада України, також знаходяться неподалік від «Холідей Інн», у 100 метрах від готелю розташований Свято-Миколаївський собор, до найближчої станції метро Олімпійська і національного спортивного комплексу «Олімпійський» можна дійти за 10 хвилин, а за півгодини або трохи більше до найвідомішої вулиці в Києві – Хрещатика, найкращі бутіки розташовані у цій частині міста, у 10 хвилинах ходьби від готелю «Холідей Інн» знаходиться Київський планетарій, Музей західного і східного мистецтва, Національна Опера України, район оточений численними закладами з цікавою кухнею, а саме: Ок Бар, ресторан мережі «Козирна карта» під назвою «Глечик», ресторан-кондитерська «Д. А. Семадені».

Досліджуючи фактори зовнішнього середовища готелю «Холідей Інн», варто приймати до уваги міжнародний рівень готелю й стан розвитку туризму в Україні в сучасних умовах в контексті порівняння з країнами Європи, що складають конкуренцію нашій державі.

У 2016 році внесок галузі туризму у ВВП України склав 5 млрд. дол. США, це 5,6% від загального ВВП країни. В абсолютному значенні даний показник можна порівняти з показниками Словаччини (5,6 млрд.) і Болгарії (6,6 млрд.), але він істотно нижчий від показників інших країн Центральної та Східної Європи

(для порівняння: Польща - 21,1 млрд., Угорщина - 13 млрд., Чехія - 15 млрд.). Лідер регіону - Австрія з показником 50,7 млрд. і часткою у ВВП 15,6% [20]. Динаміка показника внеску туризму у ВВП України з 2010-го по 2016-й рік показана на рис. 2.2.

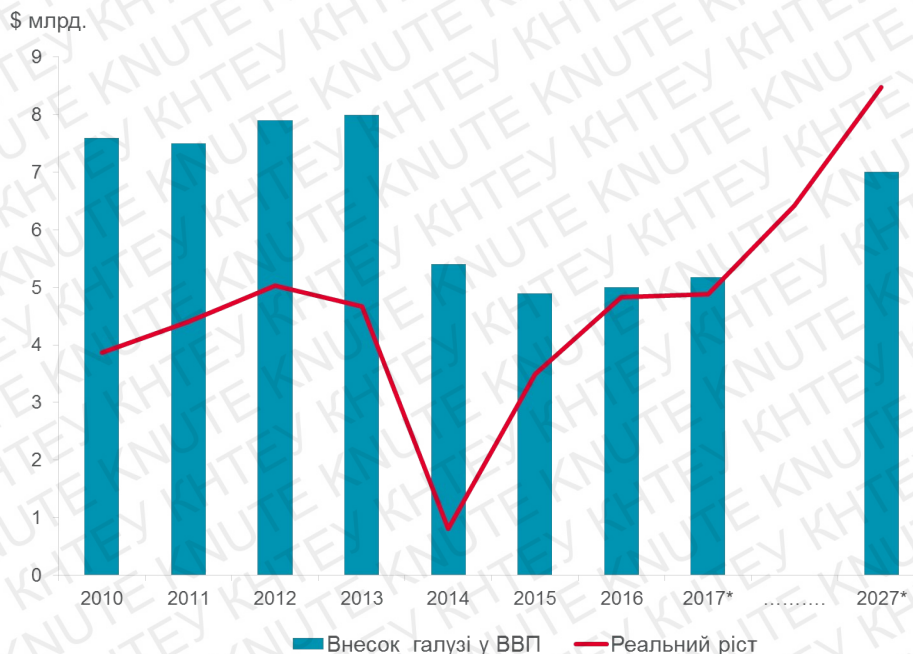


Рис. 2.2. Динаміка розвитку галузі туризму в Україні. Джерело: [20]

З 2012 року темп росту сповільнювався до різкого зниження в 2014 році, яке відбулося через девальвацію на тлі політичної та економічної кризи. Тенденції зростання намітилися два роки потому (перш за все через низьку базу порівняння), але 2016 рік склав всього 63% від показника 2013 року.

Розвитку туризму сприяють інвестиції в галузь, спрямовані на будівництво та реконструкцію туристично-рекреаційних об'єктів, готельних комплексів, об'єктів індустрії розваг та ін. На рис. 2.3 показані обсяги інвестицій у туристичну галузь країн Східної та Центральної Європи і України в 2010 і 2016 році, а також питома вага інвестицій у розвиток туризму в загальних національних інвестиціях у 2016 р. В Україні розмір інвестицій у туристичну галузь скоротився вдвічі з 2010 року і на сьогодні становить до 2% загальних інвестицій, що істотно нижче за показники країн Східної та Центральної Європи.

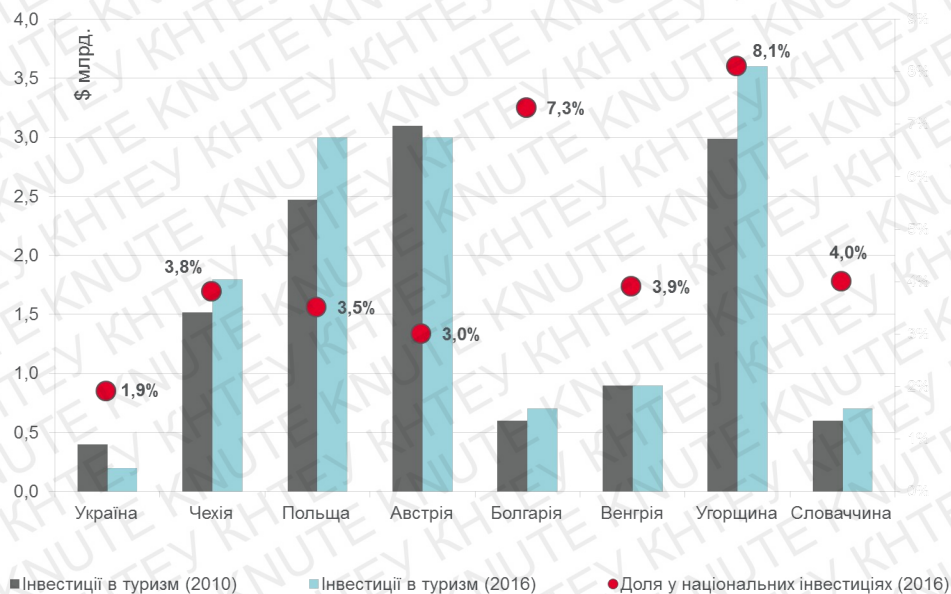


Рис. 2.3. Інвестиції у туризм країн СЕЕ. Джерело: [20]

Для порівняння: частка інвестицій у туристичну галузь у розрізі світових інвестицій становить 4,4%, для країн Європи в цілому - 4,9%. Рис. 2.4 демонструє співвідношення витрат внутрішніх та іноземних туристів («хто витрачає?») в Україні та країнах СЕЕ у 2016 р. Витрати іноземних туристів включають в себе витрати нерезидентів країни на ділові та приватні поїздки, включаючи витрати на транспорт, але виключаючи витрати на навчання. Витрати внутрішніх туристів включають витрати резидентів на ділові та приватні поїздки.

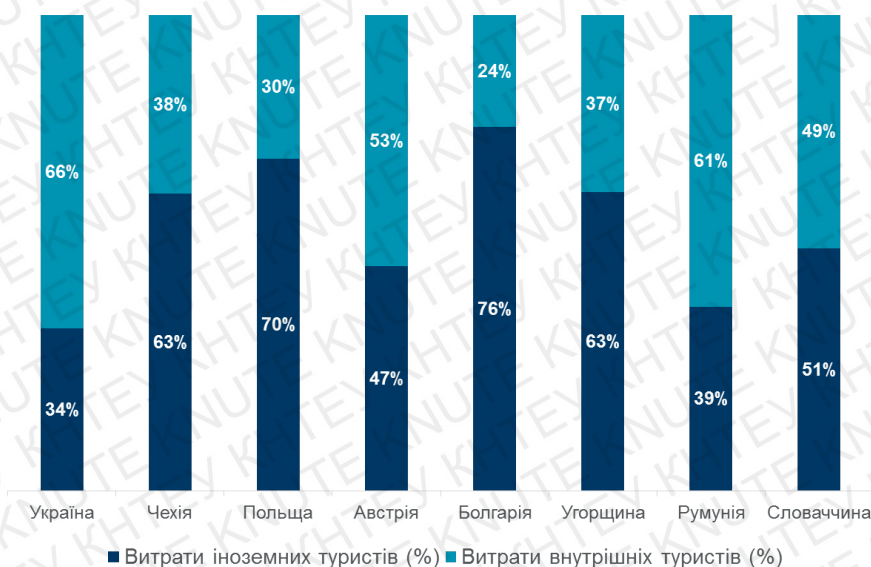


Рис. 2.4. Інвестиції у туризм країн СЕЕ. Джерело: [20]

В Україні, на відміну від більшості країн Центральної та Східної Європи, переважає внутрішній попит, що свідчить про орієнтованість туристичної галузі на внутрішній ринок. За підсумками 2016 року, показник витрат іноземних туристів продемонстрував реальне зростання на рівні 6%, але істотно на структуру витрат це не вплинуло. Графік на рис. 2.5 демонструє розподіл витрат як внутрішніх, так і зовнішніх туристів за двома основними напрямками: витрати на ділові та приватні поїздки («на що витрачають?») в Україні та країнах Центральної та Східної Європи в 2016 році.

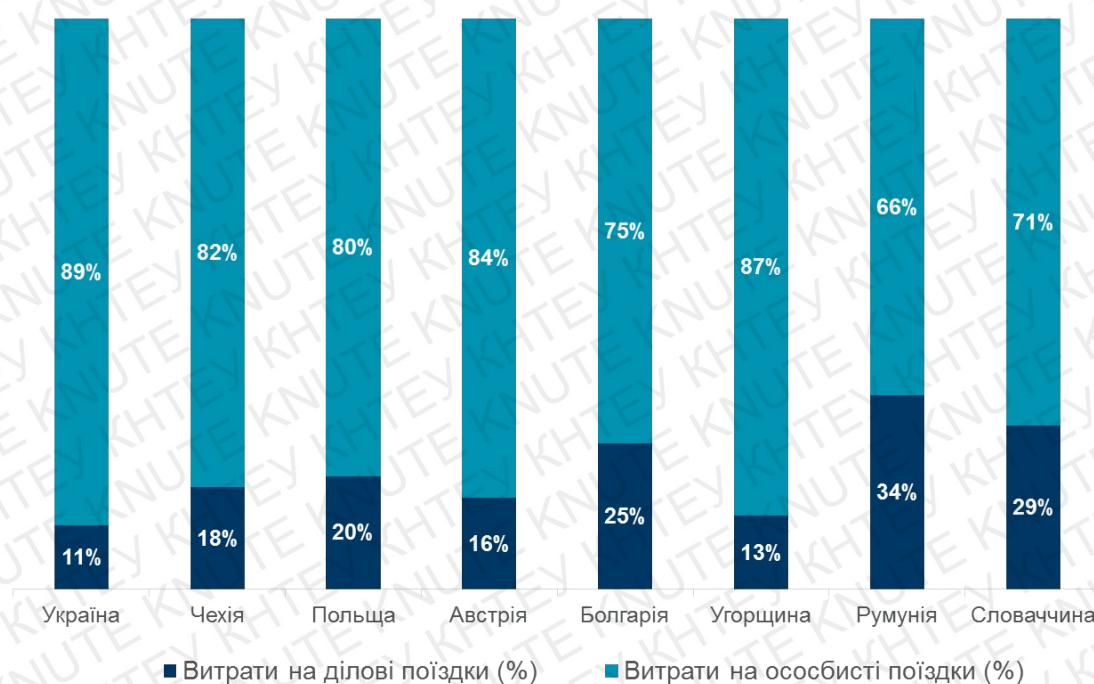


Рис. 2.5. Структура витрат на ділові та приватні поїздки. Джерело: [20]

Дані по розподілу доходів свідчать про перевагу приватного туризму. Витрати ділового туризму в Україні поступово знижувалися, починаючи з 2008 року, на тлі зниження туристичних потоків бізнес-сегмента. У 2015-2016 роках показник витрат ділового туризму почав зростати і, за підсумками 2016 року, перевищив на 7% показники 2015 року та досяг рівня 2007 року. Це пов'язано перш за все з відновленням міжнародної активності країни - веденням активної роботи урядових і неурядових організацій, розширенням у країні місій інших держав, впровадженням і реалізацією освітніх програм для державного сектора.

До 2014 року в'їзний туристичний потік України перевищував туристичні

потоки більшості країн Центральної та Східної Європи, досягаючи 25 млн. чоловік у 2013 році. У 2014-2015 роках кількість іноземних громадян, що приїжджають до країни, знизилася вдвічі, практично до мінімуму за 25 років існування незалежної України. Структура в'їзного потоку також зазнала змін (рис. 2.6).

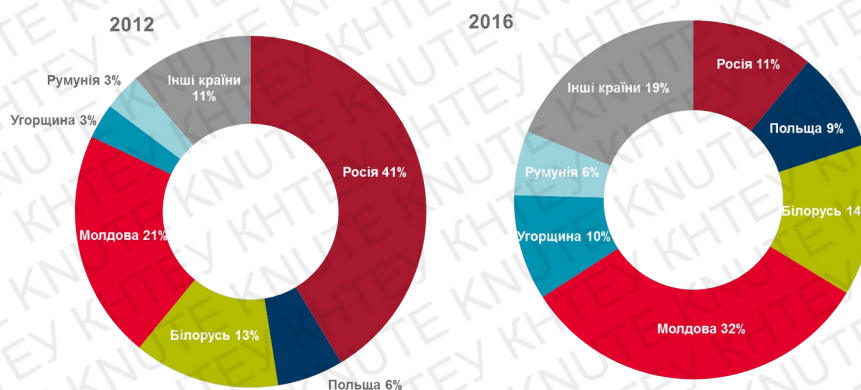


Рис. 2.6. Структура в'їзного туристичного потоку. Джерело: [20]

Так, в кілька разів зменшилася частка туристів із Росії (з 9,5 млн. чоловік, або 41% загального турпоток, в 2012 році до 1,5 млн. чоловік, або 11%, у 2016 році) і Білорусі. З 2016 року з'явилася тенденція до зростання туристичного потоку. Це пов'язано з відносною стабілізацією внутрішньополітичної ситуації, зниженням активності бойових дій, призупиненням наступальних операцій із невідконтрольних Києву територій військового конфлікту і в цілому з припиненням пропаганди щодо небезпеки перебування на території України, що активно проводилася посольствами різних країн у період з 2014 до 2015 року.

На кінець 2016 року і на початку 2017 року сукупний номерний фонд Києва склав понад 10 тисяч номерів у 106 готелях. Показник забезпеченості номерним фондом у розрахунку на тисячу жителів у Києві є найнижчим серед столиць Центральної та Східної Європи і становить 3,5 номера на тисячу жителів, проте у Києві - найвищий середньорічний темп приросту номерного фонду, який з 2012 року склав більше 5% в рік.

Низька забезпеченість номерним фондом свідчить про існуючий потенціал ринку Києва, але не для всіх сегментів (рис. 2.7).

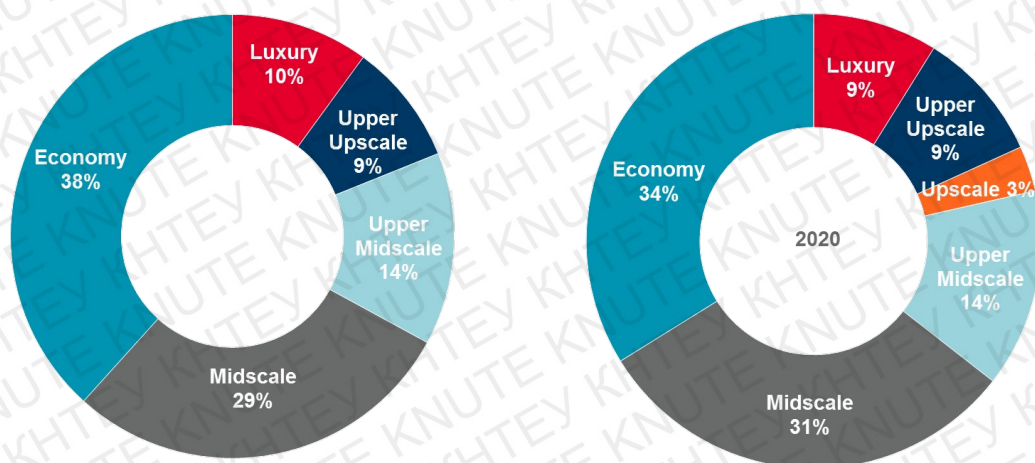








Рис. 2.7. Структура пропозиції за сегментами. Джерело: [20]

В останні роки номерний фонд Києва поповнювався якісною пропозицією у високому ціновому сегменті, внаслідок чого готелі класу upscale та luxury в загальному номерному фонді займають близько 19%. Незважаючи на значну питому вагу midscale (29%) і економу (38%), даний сегмент в основному представлений об'єктами з високим ступенем морального і фізичного зносу. За умови реалізації ряду заявлених проєктів (табл. 2.1), частка midscale збільшиться з 29% до 31%. Як і раніше незаповненою залишається ніша економу, яка була представлена міжнародними мережами. Зараз цей сегмент освоюється національною мережею з обмеженою присутністю на міжнародному ринку Reikartz Hotel Group.

Таблиця 2.1

Перспективна пропозиція з розширення готельного ринку м. Києва

Назва готелю	Розташування	Сегмент	Бренд	Керуюча компанія	Кількість номерів	Введення в експлуатацію (прогноз)	Статус проєкту
 Park Inn by Radisson Kyiv Trojitska	ЦДР	Upper Midscale	Park Inn	Carlson Rezidor Hotel Group	196	н/д	"заморожений"
 Renaissance Kiev Hotel	ЦДР	Upper Upscale	Renaissance	Mariott International	173	н/д	"заморожений"
 Aloft Kyiv Hotel	Центр	Upscale	Aloft	Starwood Hotels and Resorts	320	Гру.17	будівництво
 Санкт-Петербург	ЦДР	Upscale	-	-	50	2017	реконструкція
 Hotel Ibis	Центр	Midscale	Hotel Ibis	AccorHotels	350	2017	будівництво
 Hotel Ibis	Поділ	Midscale	Hotel Ibis	AccorHotels	245	2017-2018	будівництво

Джерело: [20]

На даний час лише 23% сукупного номерного фонду столиці представлено

готелями світових брендів (рис. 2.8). До 4% віднесено присутні на ринку Reikartz Hotel Group і Iris Hotel International Hotels Group з поки що обмеженою присутністю на міжнародному ринку. Два готелі Reikartz є також у Швеції, ще два - в Казахстані. Iris, крім Києва і кількох міст на узбережжі Азовського моря, представлений ще і в Празі.

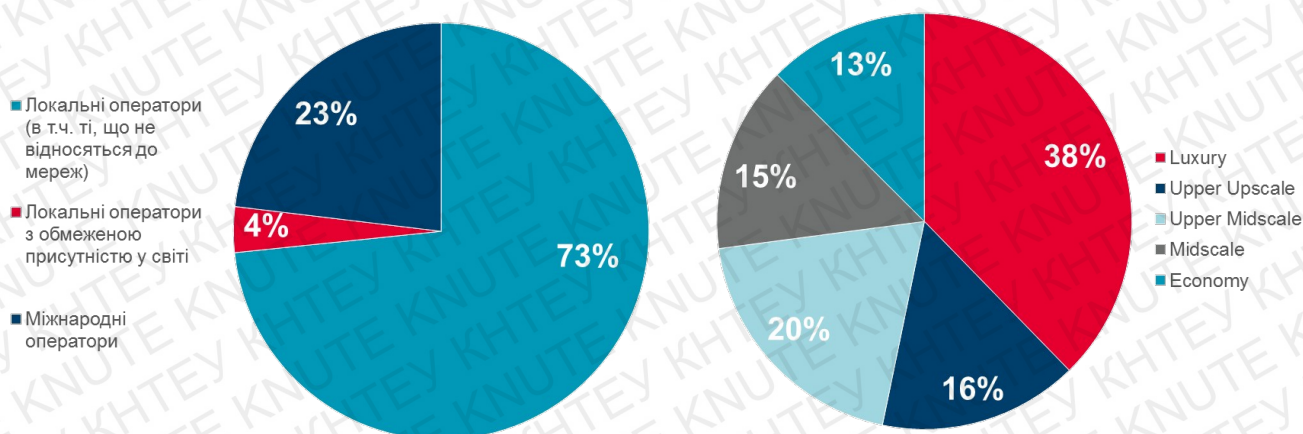


Рис. 2.8. Структура пропозиції за сегментами. Джерело: [20]

Політична нестабільність та економічна криза останніх років негативно відбилися на планах експансії міжнародних операторів на ринок України. Через призупинення розвитку міжнародних готельних мереж у Києві і в Україні в цілому на сьогодні пропозиція номерного фонду під управлінням міжнародних операторів є незбалансованою зі значною питомою вагою високого цінового сегмента і практично відсутністю якісної бюджетної пропозиції (див. рис. 2.8).

Розглянувши фактори зовнішнього середовища, продіагностуємо внутрішнє середовище функціонування готелю «Холідей Інн». Готель містить 208 номерів на 416 місць, в інфраструктуру входить підземний паркінг, ресторан «The Towers» та лоббі - бар у вестибюлі готелю, фітнес-центр, діловий центр, конференц-зал, зал для переговорів, банкетний зал, пральня.

Місія «Холідей Інн» – забезпечувати якісне, сучасне, затишне проживання, яке допоможе гостям міста краще оцінити красу, культурну та ділову активність м. Київ. Основні цілі діяльності «Холідей Інн» – задоволення суспільних потреб, розвиток підприємницької діяльності, отримання прибутку.

Організаційну структуру готелю «Холідей Інн» можна класифікувати як функціональну. Готельна діяльність розділена за напрямками, кожний з яких очолює функціональний керівник (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Організаційна структура готелю «Холідей Інн». Розроблено автором самостійно

Сильною стороною використання функціональної структури в готелі «Холідей Інн» є поділ процесів на безліч різних операційних відрізків, що, з одного боку, сприяє підвищенню ефективності їх виконання, а з іншого – веде до послаблення взаємодії функціональних підрозділів.

У зв'язку з позиціонуванням готелю як зразка готельного сервісу в регіоні, який встановлює і підтримує міжнародні стандарти в готельно-ресторанній індустрії, у повсякденній діяльності «Холідей Інн» використовуються англійські назви посад.

Генеральний директор – General Manager (шотландець Джон Кеирнз) – здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства відповідно до чинного законодавства та Статуту. Генеральний директор визначає загальні напрями політики підприємства в межах поставлених цілей, у тому числі фінансову політику, до якої належить визначення видатків на утримання персоналу,

граничних асигнувань на адміністративні та господарські потреби.

Генеральний директор має заступників – начальника департаменту прийому та розміщення гостей, директора ресторану та начальників адміністративних служб.

Начальник департаменту прийому та розміщення гостей – Director of Rooms – несе відповідальність за створення основних готельних послуг та підтримку номерного фонду відповідно до прийнятих на підприємстві стандартів.

У функції служби прийому та розміщення – Reception Department – входить бронювання, реєстрація, розподіл номерів, отримання плати за проживання, ведення необхідної документації, підтримка в актуальному стані бази даних.

Служба покоївок – Housekeeping – відповідає за прибирання номерів, холів, туалетів, коридорів, внутрішніх приміщень, у яких здійснюється прийом і обслуговування клієнтів. Покоївки перетворюють використаний продукт, яким є готельний номер після від'їзду гостей, у готовий для подальшої реалізації.

Директор ресторану – Food and Beverage Director – керує його підрозділами – рестораном, баром, підрозділом з обслуговування банкетів і конференцій, кухнею. Директор ресторану забезпечує постачання необхідних вихідних продуктів, розподіляє по ділянках обслуговуючий персонал, контролює якість готової продукції та обслуговування.

До адміністративної частини належить відділ роботи з персоналом (Human Resources Department), відділ бухгалтерії (Accountant Department), служба безпеки (Security Department).

Начальник відділу роботи з персоналом – Human Resources Manager – вирішує питання підбору і підвищення кваліфікації кадрів. Від усього персоналу вимагається знання англійської мови та дотримання дресс-коду, тому що готель позиціонує себе як бізнес-готель міжнародного рівня. Кожний підрозділ має певну уніформу, яку готель замовляє для кожного працівника за його мірками: служба прийому одягнена в чорні костюми зі спідницями або брюками, офіціанти – в білі сорочки з короткими рукавами та чорними гудзиками, чорні класичні брюки та жилети, служба покоївок – у зелені футболки та чорні штани

спортивного типу, інженерна служба – у футболки та штани зеленого кольору, служба безпеки – у чорні костюми з зеленою краваткою.

На сайті готелю <https://www.ihg.com/> можна забронювати номер онлайн. Інформацію на сайті можливо читати англійською та російською мовами на вибір. На сайті міститься загальна інформація про готель, номери, ресторан, інші послуги, контакти, фото та відео [2].

Структура номерного фонду готелю містить двомісні номери різної категорії з можливістю одномісного розміщення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика номерного фонду готелю «Холідей Інн»

Категорія номеру	Кількість	Характеристика	Вартість, грн.	
			одномісного розташування	двомісного розташування
Стандартний	180	Просторий і вишуканий номер з одним двоспальним або двома роздільними ліжками площею 20 м ² . Номер оснащений шафою / гардеробом, плазмою (телевізором з плоским екраном) з супутниковими каналами, окремою ванною кімнатою, телефоном, кондиціонером, сейфом для зберігання речей, у номері передбачена бутильована вода.	2520	3350
Номер представницького класу (підвищеного комфорту)	26	Номер з величезним двоспальним ліжком (28 м ²). Крім місця для відпочинку, в номері чітко виражена зручна робоча зона. Є вся сучасна техніка: кондиціонер, телевізор з супутниковими каналами, холодильник, електрочайник, кавоварка, телефон, міні-бар. Ванна кімната укомплектована всіма необхідними банними приладами, включаючи тапочки і халат.	2910	3880

Продовження табл. 2.2

Люкс	2	Просторий двокімнатний номер (40 м ²), який складається з спальні і вітальної кімнати. В номері стильні меблі європейського рівня, величезна ванна кімната з повним комплектом міні-парфумерії. В наявності є холодильник, фен, телевізор, кондиціонер, кавоварка, електрочайник. Також в номері є сейф для зберігання важливих документів.	4300	5730
------	---	---	------	------

Джерело: [2]

Ціни на послуги розміщення – високі, тому що цінова політика готелю розрахована на іноземних туристів та бізнесменів. Більше половини авторів відгуків із сайту TripAdvisor [4] та Booking.com [1] (56,86%) визначили метою подорожі бізнес. Цінова політика готельного підприємства передбачає різні тарифи проживання, спеціальні дисконти за попереднє бронювання та повну оплату номера, пакетну пропозицію з нарахуванням 1000 балів: 1000 балів за кожен ніч для учасників програми IHG® Rewards Club (бали можна використовувати в будь-який час для отримання різних винагород, серед яких безкоштовне проживання в готелях при накопиченні лише 10000 балів, авіамости, фірмові сувеніри тощо). Розмір знижок на проживання може досягати 20%.

В готелі «Холідей Інн» передбачено цілий комплекс основних та додаткових послуг, зокрема для комфортного проживання гостей передбачені [2]:



1. Програма Kids Stay & Eat Free («Діти проживають і харчуються безкоштовно»), за якою діти до 17 років проживають безкоштовно в одному номері зі своїми батьками, у всіх ресторанах готелів Holiday Inn® діти (до чотирьох осіб) у віці до 12 років харчуються безкоштовно в будь-який час дня; провідний та бездротовий (Wi-Fi) доступ до Інтернету надається у номери, бізнес-центр, громадські зони і приміщення для заходів, а також усіх учасників програми IHG® Rewards Club; персонал готелю володіє китайською, англійською, французькою, німецькою, італійською, російською, українською мовами; в готелі

до розрахунку приймаються банківські картки класу American Express, Visa, MasterCard; 12 поверхів з 208 номерами для некурящих, 3 номерами для людей з обмеженими фізичними можливостями (пандуси, телефон для людей з вадами слуху, візуальна сигналізація в номерах), можливість розміщення в суміжних номерах; послуги бізнес – центру цілодобово (принтер, ксерокс, сканер, канцелярське приладдя); побутові послуги (щоденне прибирання номера, повний набір послуг з прибирання номера з 9:00 AM до 6:00 PM, хімчистка/пральня, послуги камердинера); широкий спектр додаткових послуг (послуги усного перекладу, послуга «дзвінок-будильник», носій, камера зберігання для багажу, камера зберігання, банкомат, послуга придбання продовольчих товарів, виклик лікаря).





2. Конференц-зал готелю (Gorodetsky Suite) площею 65 м² та максимальною місткістю 60 осіб знаходиться на першому поверсі, біля стійки реєстрації гостей. Разом з тим готель пропонує різні схеми розсадки залежно від кількості учасників та цілей заходу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Схеми розсадки у конференц-залі (Gorodetsky Suite) готелю «Холідей Інн»

Схема розсадки	Місткість, осіб	Вигляд
Переговорна кімната	16	
Розсадка по периметру	16	
П - подібна розсадка	20	
Розсадка «Клас»	40	

Продовження табл 2.3

Розсадка «Банкет»	30	
Розсадка «Прийом»	30	
Розсадка «Театр»	60	
Розсадка «Кабаре»	30	

Джерело: [2]

Для проведення конференцій, ділових зустрічей, тренінгів готель пропонує наступний інвентар: фліпчарти та маркери, білі дошки, цифровий проектор, РК-проектор, кафедра або подіум, мікрофон, модемні лінії, верхній проектор, РК-телевізор, плазмовий телевізор, устаткування для телеконференцій у всіх приміщеннях для проведення заходів.

3. Підприємства харчування в готелі, зокрема лоббі-бар відкритий з 7:00 AM - 1:00 AM, де пропонують ранкову каву, вечірні коктейлі, легкі закуски, випічку, тістечка, гарячі і холодні напої, та ресторан «The Towers» відкритий з 7:00 AM-10: 30 PM, щоб гості могли насолодитися знаменитими сніданками «Холідей Інн» з великим шведським столом, який задовольнить будь-які побажання, бізнес ланчем з 12.00 до 17.00 з понеділка по п'ятницю, меню «a la carte» у вихідні і щовечора до 23.00. У ресторані пропонують сніданок, обід, вечерю, десерт, подають страви інтернаціональної кухні. Передбачено доставку їжі та напоїв в номери з 12:00 AM - 12:00 AM. Меню готелю «Holiday Inn» представлено у Додатку А.

4. Безкоштовний фітнес-центр (фітнес-зал типу LIMITED) відкритий з 12:00 AM до 12:00 AM, який знаходиться на 11 поверсі, є привілеєм гостей. Обладнання включає в себе стандартні велотренажери, степпери, бігові доріжки і крос-тренери, еліптичні тренажери, вільні ваги, велотренажер тощо.

Для оцінки діючої стратегії готелю «Холідей Інн» скористаємось аналізом основних фінансово-господарських показників підприємства, а для оцінки внутрішнього потенціалу ряд показників, що характеризують фінансово-майновий стан готелю за 2015 – 2017 рр. на базі офіційної звітності підприємства за період, а саме: звіту про фінансовий стан, звіту про фінансові результати діяльності [59]. Перш за все розглянемо фінансово-господарські показники, представлені у табл. 2.4. Динаміка результатів фінансової діяльності готелю «Холідей Інн» за 2015 – 2017 рр. представлена на графіку – гістограмі на рис. 2.10.

2.10.

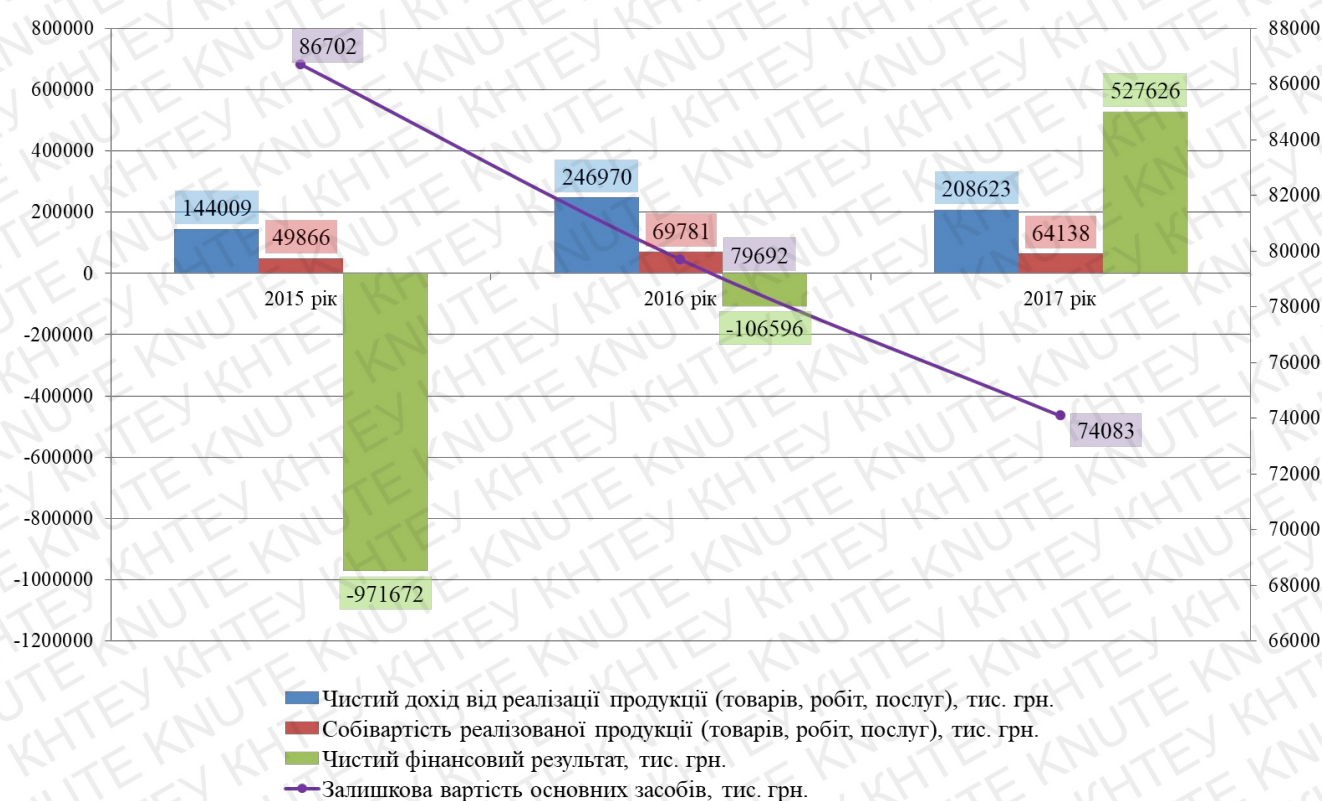


Рис. 2.10. Динаміка результатів фінансової діяльності готелю «Холідей Інн» за 2015 – 2017 рр. Джерело: [59]

В цілому з результатів аналізу основних господарських показників діяльності готелю «Холідей Інн» (табл. 2.4 та рис. 2.10) можемо стверджувати, що їх динаміка станом на кінець 2017 року є позитивною.

Таблиця 2.4

**Основні фінансово-господарські показники
готелю «Холідей Інн» за 2015 – 2017 рр., тис. грн.**

Показник	2015 рік	Структура, %	2016 рік	Структура, %	2017 рік	Структура, %	Відхилення	
							2017 / 2015 рр.	
							тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	144009	-	246970	-	208623	-	64614	45
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	49866	-	69781	-	64138	-	14272	29
Операційні витрати	1876678	100	824349	100	365480	100	- 1511198	-81
Матеріальні витрати	6529	0	8587	1	10105	3	3576	55
Витрати на оплату праці	19598	1	22454	3	26012	7	6414	33
Амортизація	7607	0	9375	1	7074	2	-533	-7
Інші операційні витрати	1842944	98	783933	95	322289	88	- 1520655	-83
Адміністративні витрати	7918	-	10884	-	17303	-	9385	119
Витрати на збут	16614	-	11185	-	12930	-	-3684	-22
Інші операційні витрати	1819108	-	762286	-	1277519	-	-541589	-30
Фінансовий результат від операційної діяльності	-903092	-	5342	-	556406	-	1459498	162
Фінансовий результат до оподаткування	-971672	-	-106596	-	527626	-	1499298	154
Чистий фінансовий результат	-971672	-	-106596	-	527626	-	1499298	154
Середня кількість працівників (уключаючи штатних та позаштатних), чол.	153	-	131	-	130	-	-23	-15
Залишкова вартість основних засобів	86702	-	79692	-	74083	-	-12619	-15
Рентабельність виробництва, %	-1949	-	-153	-	823	-	2771	142

Джерело: [59]

Протягом 2015 – 2017 рр. фінансові показники готелю є нестабільними. У 2017 році порівняно з 2015 роком чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 64614 тис. грн. або на 45%, чистий прибуток підприємства – на 1499298 тис. грн. або майже в 1,5 рази, відбувається повільне оновлення основних засобів, оскільки їх залишкова вартість скоротилась на 12619 тис. грн. або на 15%. В кінцевому випадку лише за рахунок зростання інших операційних доходів рентабельність виробництва продукції зросла в 1,42 рази у 2017 році порівняно з 2015 роком. Разом з тим зросла собівартість виробництва на 14272 тис. грн. або 29% за рахунок зростання цін на сировину та матеріали готелю, основні засоби, мінімальних розмірів оплати праці й відповідно перегляду фонду оплати праці працівників підприємства тощо, скоротилась чисельність працівників на 23 чоловіки або на 15% за рахунок оптимізації їх чисельності через автоматизацію виробничих процесів та вдосконалення організації обслуговування споживачів готельних послуг, більш раціональне використання фонду робочого часу працівників.

Структура собівартості реалізації послуг готелю «Холідей Інн» за 2015 – 2017 рр. представлено на рис. 2.11.

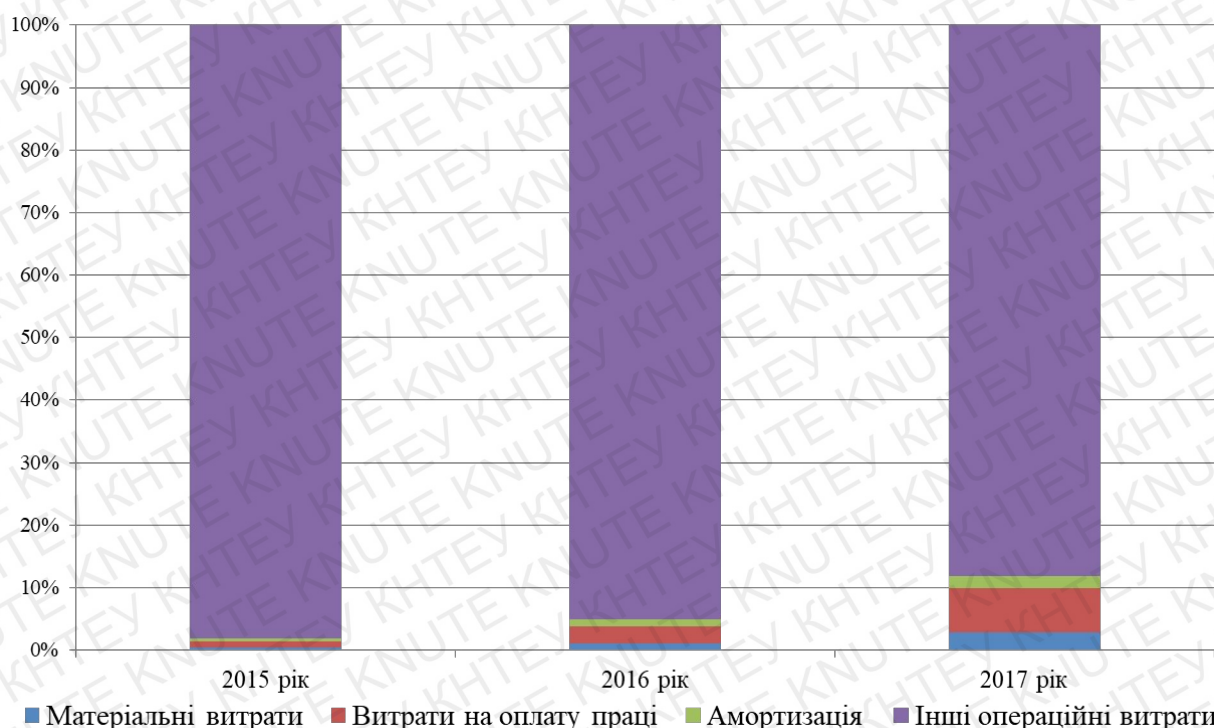


Рис. 2.11. Динаміка структури операційних витрат готелю «Холідей Інн» за 2015 – 2017 рр. Джерело: [59]

Разом з тим динаміка структури собівартості реалізованих послуг готелю «Холідей Інн» за 2015 – 2017 рр., представлена на рис. 2.11 свідчить про те, що, по-перше у структурі операційних витрат готелю найбільшу питому частку займають інші операційні витрати, що скоротились у 2017 році на 7% порівняно з 2015 роком, і це цілком відповідає спеціалізації підприємства готельного бізнесу, по-друге оптимізація витрат підприємства відбувається за рахунок незначного скорочення витрат на амортизацію, що у структурі складають 2% на кінець 2017 року, оскільки це, по-перше частково контрольований фактор, по-друге, менш важливий фактор для підприємства готельного бізнесу. Всі інші операційні витрати мають тенденцію до збільшення через розширення операційної діяльності готелю та зростання цін формування запасів сировини та матеріалів для обслуговування споживачів.

Для оцінки фінансово-майнового стану готелю «Холідей Інн» розрахуємо систему відносних показників фінансово-майнового стану (табл. 2.5), визначимо тип фінансової стійкості та ймовірність банкрутства за 5-факторною моделлю Альтмана (табл. 2.6).

З результатів аналізу (табл. 2.5) бачимо, що показники ліквідності готелю нестабільні й мають негативну тенденцію до збільшення, проте кошти не заморожуються в оборотних активах швидше за зростання поточної заборгованості, що є позитивним моментом. Так коефіцієнт загальної ліквідності у 2015 році складав 0,14, а вже у 2017 році – 0,51.

У 2017 році скоротилась тривалість операційного циклу до 186,46 днів в зв'язку з скороченням періоду оборотності запасів до 66 днів за зростання періоду обороту дебіторської заборгованості 120,46 днів, що стримує можливості готелю до активного розширення операційної діяльності. Через зростання періоду погашення кредиторської заборгованості до 142,57 днів фінансовий цикл скоротився до 43,89 днів, що значно менше операційного й може призвести до погіршення платоспроможності.

Щодо показників фінансової стійкості то практично протягом всього періоду дослідження показники є від'ємними, особливо в частині показників рентабельності, оскільки у 2015 - 2016 році діяльність готелю була збитковою.

Показники фінансово-майнового стану готелю «Холідей Інн» за 2015 – 2017 рр.

Показники	Формула розрахунку	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Приріст Δ , %	
					Δ_{2016}	Δ_{2017}
Показники ліквідності						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, долях од.	ГК/ПЗ	0,03	0,05	0,27	66,67	440,00
Коефіцієнт проміжної ліквідності, долях од.	(ОА–З)/ПЗ	0,11	0,21	0,47	90,91	123,81
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), долях од.	ОА/ПЗ	0,14	0,27	0,51	92,86	88,89
Власний оборотний капітал, тис. грн.	ВК–НА	1132858	1085742	1327661	-4,16	22,28
Показники ділової активності						
Оборотність дебіторської заборгованості, долях од.	В/ДЗ	3,78	16,95	3,03	348,41	-82,12
Оборотність кредиторської заборгованості, долях од.	С/КЗ	2,93	4,44	2,56	51,54	-42,34
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	365/О _{дз}	96,56	21,53	120,46	-77,70	459,50
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	365/О _{кз}	124,57	82,2	142,57	-34,01	73,44
Оборотність постійних активів, долях од.	В/НА	0,15	0,22	0,57	46,67	159,09
Оборотність активів, долях од.	В/А	0,14	0,2	0,39	42,86	95,00
Оборотність чистих активів, долях од.	В/ВК	0,13	0,22	0,16	69,23	-27,27
Оборотність товарно–матеріальних запасів, долях од.	С/З	2,38	3,33	5,53	39,92	66,07
Період обороту товарно–матеріальних запасів, днів	365/ О _з	153,36	109,6	66	-28,53	-39,78
Тривалість операційного циклу, днів	Пдз+Пз	249,92	131,13	186,46	-47,53	42,19
Тривалість фінансового циклу, днів	Тоц–Пкз	125,35	48,93	43,89	-60,97	-10,30

Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), долях од.	ВК/А	-1,98	-1,8	-3,23	-9,09	79,44
Коефіцієнт фінансової залежності, долях од.	А/ВК	-0,5	-0,55	-0,3	10,00	-45,45
Коефіцієнт заборгованості, долях од.	ПК/А	2,98	2,8	4,23	-6,04	51,07
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу, долях од.	ДК/ВК	-1,09	1,39	-1,13	-227,52	-181,29
Рентабельність активів, долях од.	ЧП/А	-0,95	-0,08	1	-91,58	-1350,00
Рентабельність власного капіталу, долях од.	ЧП/ВК	0,48	0,04	-0,31	-91,67	-875,00
Рентабельність операційної діяльності, долях од.	ОП/В	-6,3	-0,02	2,66	-99,68	-13400,00
Рентабельність чистих активів, долях од.	ЧП/НА	-0,85	-0,09	0,4	-89,41	-544,44
Рентабельність оборотних активів, долях од.	ОП/ОА	-8,09	-0,05	3,57	-99,38	-7240,00
Фондовіддача, долях од.	В/НА	0,16	0,22	0,57	37,50	159,09
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	В/Ч _{сер.спис.}	1082,77	2445,23	2196,03	125,83	-10,19

Примітки: ГК – грошові кошти; ПЗ – поточні зобов'язання; ОА – оборотні активи; З – запаси; ВК – власний капітал; НА – необоротні активи; В – виручка від реалізації; ДЗ – дебіторська заборгованість; С – собівартість; КЗ – кредиторська заборгованість; А (П) – актив (пасив) балансу; ПК – позикові кошти; ДК – довгострокові кредити; ЧП – чистий прибуток; ОП – операційний прибуток; Ч_{сер.спис.} – середньоспискова чисельність персоналу.

Джерело: [59]

Тому свою діяльність та збитки від неї готель «Холідей Інн» фінансує за рахунок позикових коштів, зокрема довгострокових кредитів банків (ПАТ «АЛЬФА БАНК»). Зростає лише фондівдача за рахунок росту виручки та продуктивність за рахунок скорочення чисельності персоналу, а не якісного підвищення ефективності управління персоналом.

Таблиця 2.6

Тип фінансової стійкості та оцінка ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана готелю «Холідей Інн», тис. грн.

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст Δ , %	
				Δ_{2016}	Δ_{2017}
Власний капітал	-2010385	-2215957	-1695473	10	-23
Необоротні активи	900716	1130215	367812	25	-67
Власні обігові кошти (р.1-р.2)	-2911101	-3346172	-2063285	15	-38
Довгострокові зобов'язання	2204865	3086515	1915120	40	-38
Наявність власних та довгострокових джерел покриття запасів (р.3+р.4)	-706236	-259657	-148165	-63	-43
Короткострокові кредити та позики	0	0	0	0	0
Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	-706236	-259657	-148165	-63	-43
Запаси	20945	20895	11585	0	-45
Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3-р.8)	-2932046	-3367067	-2074870	15	-38
Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	-727181	-280552	-159750	-61	-43
Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	-727181	-280552	-159750	-61	-43
Запас стійкості фінансового стану, днів (р.11·360/усі джерела)	371	389	388	5	0

Продовження табл. 2.6

Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття на 1 грн. запасів (р.11/р.8)	-35	-13	-14	-61	3
Тривимірний показник	0,0,0	0,0,1	0,0,2	-	-
Тип фінансової стійкості	Кризовий тип фінансової стійкості	Кризовий тип фінансової стійкості	Кризовий тип фінансової стійкості	-	-
X ₁ , долях од.	1,1	0,9	2,5	-21	188
X ₂ , долях од.	-1,0	-0,1	1,0	-92	-1350
X ₃ , долях од.	-1,0	-0,1	1,0	-92	-1350
X ₄ , долях од.	-0,7	-0,6	-0,8	-3	19
X ₅ , долях од.	0,1	0,2	0,4	43	95
Z, долях од.	-3,1	0,2	5,8	-108	2284
Ймовірність банкрутства	Підприємство банкрут Z < 1,23	35% - 50% 1,23 < Z < 2,77	Ризик мінімальний Z > 2,99	-	-

Джерело: [59]

Таким чином, фінансова стійкість готелю «Холідей Інн» протягом всього досліджуваного періоду 2015 – 2017 рр. була кризовою, при цьому у 2015 році готель був за моделлю Альтмана у стані банкрутства, у 2016 році підприємство мало 50% ризик ймовірного банкрутства протягом найближчих 2 років, проте у 2017 році ситуація нормалізувалась й поки що вдається підтримувати його на мінімально можливому рівні за моделлю Альтмана з ростом показника 22 рази порівняно з 2016 роком.

Загалом підтримувати належний рівень фінансової стійкості готелю вкрай важко через обмеженість джерел фінансування та їх вартість. В цілому Холідей Інн для фінансування операційної діяльності використовує довгострокове банківське фінансування, що з одного боку є більш дорогим, проте зменшує ризик неплатоспроможності у короткостроковій перспективі. Для стабілізації свого фінансового стану на довгостроковій основі готелю

варто шукати шляхи нарощення власного капіталу за рахунок оптимізації структури витрат та диверсифікації своєї діяльності з врахуванням платоспроможності попиту.

За результатами діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища готелю «Холідей Інн» нами було побудовано матрицю факторів SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT - аналізу готелю «Холідей Інн»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Вигідне географічне положення. Світовий, добре впізнаний бренд з позитивним іміджем. Наявність можливостей задовольняти базові потреби клієнтів (Wi-Fi, заклади харчування, фітнес-зал, конференц-зал, діловий центр). Ключові фахівці мають достатній рівень знань у сфері готельних послуг. Наявність постійної бази корпоративних клієнтів. Високий рівень обслуговування. Система знижок та пропозицій для відвідувачів. Новий номерний фонд та матеріально-технічна база через молодий вік готелю. Широкий вибір страв меню ресторану та лоббі-бару.</p>	<p>Скорочення чисельності персоналу (плинність офіціантів). Неефективне управління витратами готелю та потенційна збитковість його діяльності. Висока цінова політика. Низька інформативність сайту щодо власників, ліцензій діяльності готелю «Холідей Інн Київ».</p>
Сприятливі можливості	Потенційні загрози
<p>Налагодження партнерських відносин на договірній основі з постійними постачальниками. Розширення контенту та актуалізація інформації щодо ресторану та послуг, що надаються на сайті (меню та ін.); Просування сайту, сторінок в соцмережах. Вечірні шоу-програми.</p>	<p>Висока конкуренція у готельно-ресторанному бізнесі м. Києва, висока загроза з боку прийнятних за ціною хостелів Києва. Зниження платоспроможності попиту, що негативно впливає на попит на готельно-ресторанні послуги. Можливість подорожчання готельно-ресторанних послуг в Україні. Зниження міжнародної бізнес-активності, низький рівень розвитку туризму м. Києва. Політична нестабільність, м. Київ – центр протестів та соціальних бунтів.</p>

Сьогодні перспективною є діяльність у сегменті, де вже фактично існує

вищий рівень обслуговування і вартості послуг, на це й орієнтується у своїй ціновій політиці готель «Холідей Інн». Підвищення конкурентоспроможності готелю досягається за рахунок іміджу організації, кваліфікованого персоналу, високого сервісу. Плинність офіціантів пов'язана з понаднормовими годинами та скасуванням вихідних днів у туристський сезон або в особливо інтенсивні дні. Необхідна додаткова мотивація персоналу шляхом введення погодинної оплати за понаднормові години, спеціальні тарифи на роботу у свята, корпоративні заходи для згуртування колективу.

Стан менеджменту готельно-ресторанного закладу «Холідей Інн» не можна оцінити однозначно. Розроблена добре впізнана та працююча концепція, обрано перспективний сегмент ринку, підтримується висока якість та вартість послуг, цінова політика співвідноситься з міжнародними тарифами на готельні послуги.

З іншого боку, висока цінова політика та загрожуючі фактори зовнішнього середовища сприяють зростанню операційних витрат готелю більш швидкими темпами, ніж дохід від реалізації послуг, що призводить до збитковості його діяльності. Разом з тим інформація про готель «Холідей Інн Київ» для споживача на офіційному сайті є досить обмеженою й потребує доопрацювання.

В цілому на фоні високої конкуренції та несприятливості факторів зовнішнього середовища стратегія готелю «Холідей Інн» має бути орієнтована на захист власного конкурентного положення, зокрема за рахунок лібералізації цінової політики та диверсифікації операційної діяльності.

2.2. Аналіз ефективності управління матеріальними необоротними активами підприємства

Протягом досліджуваного періоду 2015 – 2017 рр. готелем «Холідей

Інн» експлуатувались приміщення, комп'ютерна техніка, офісна техніка та обладнання ТОК «Торонто-Київ». Нерухоме та рухоме майно ТОК «Торонто-Київ» передано в заставу ПАТ «Альфа - Банк» згідно Договору застави № 465/17 від 29.11.2017 року.

Згідно з наказом про облікову політику готель застосовує норми і методи нарахування амортизації основних засобів, що передбачені Податковим кодексом. Підприємство амортизує всі основні засоби на лінійній основі з наступними строками амортизації: будинки - 20 років, споруди - 15 років, машини та обладнання - 5 років, автомобільний транспорт - 5 років, електронні прилади обробки інформації - 2 роки, інші основні засоби 12 років. Джерелом придбання основних засобів є обігові кошти та кредитні ресурси. Основні засоби готелю підтримуються у робочому стані за необхідністю проводяться поточні ремонти будівель, споруд, машин та обладнання, технічні огляди транспортних засобів, профілактика інших основних засобів.

Основні виробничі фонди готелю «Холідей Інн» складаються з будівель та споруд, машин та обладнання, транспортних засобів та інших основних фондів. До групи інших основних фондів включено: інструменти, прилади, інвентар (меблі), інші ОЗ, малоцінні необоротні матеріальні активи (МНМА), тимчасові не титульні споруди, інші необоротні матеріальні активи. Всі основні засоби готелю виробничого призначення та знаходяться в експлуатації. Орендованих основних засобів готель не має, власні частково надає в оренду.

Для аналізу ефективності управління матеріальними необоротними активами готелю «Холідей Інн» за період 2015 – 2017 рр. проаналізуємо динаміку та структуру основних засобів готелю та окремі показники ефективності їх використання. У табл. 2.8 наведено динаміку та структуру основних фондів готелю «Холідей Інн» у 2015 – 2017 рр.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура основних фондів готелю «Холідей Інн» в 2015 – 2017

рр.

Група основних засобів	2015 рік		2016 рік		2017 рік		Δ_{2016}	Δ_{2017}
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Будівлі та споруди	81528	90,8	76638	96,2	72015	97,2	-6,0	-6,0
Машини та обладнання	2143	2,4	1422	1,8	877	1,2	-33,6	-38,3
Транспортні засоби	762	0,8	1339	1,7	914	1,2	75,7	-31,7
Інші	5339	5,9	293	0,4	277	0,4	-94,5	-5,5
Всього основних засобів	89772	100,0	79692	100,0	74083	100,0	-11,2	-7,0

Джерело: [59]

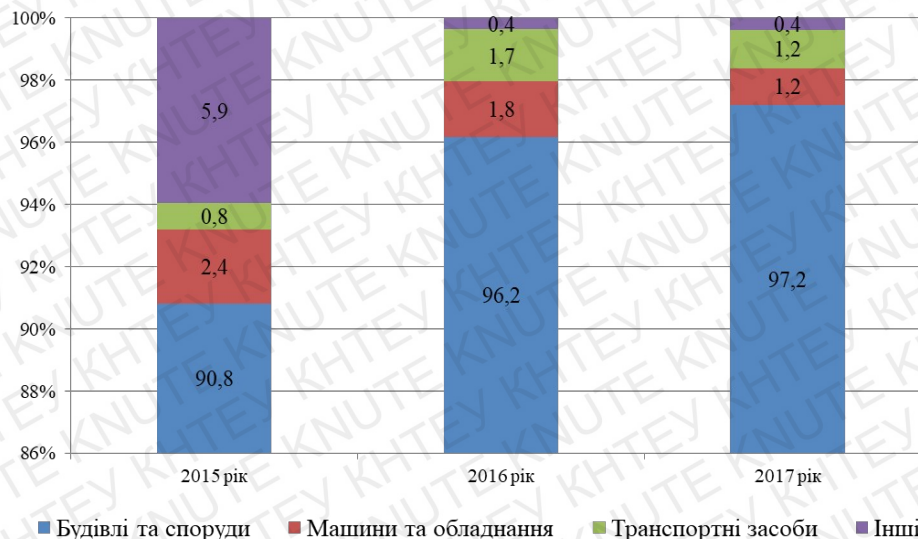


Рис. 2.12. Динаміка структури основних фондів готелю «Холідей Інн» у 2015 – 2017 рр. Джерело: [59]

З проведених розрахунків (табл. 2.8 та рис. 2.12) випливає, що у структурі власних основних засобів готелю станом на кінець 2017 року найбільшу частку має у частині будівель та споруд – 97,2%, що зроста порівняно з 2015 роком на 6,4%, машин та обладнання у частці 1,2% (скоротились на 1,2% порівняно з 2015 роком) та транспортних засобів 1,2% (зросли на 0,4% порівняно з 2015 роком). Решту займають інші основні засоби. В цілому така структура типова для підприємства готельного бізнесу. Відміною рисою є загальне скорочення основних засобів готелю протягом

досліджуваного періоду на 17,48% за всіма їх групами, що пов'язано скоріше всього з їх оптимізацією.

Проведемо аналіз руху основних фондів і оцінимо їх стан. Для цього скористаємося показниками руху і стану основних фондів. Дані будуть приведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники руху і стану основних фондів готелю «Холідей Інн»

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Δ_{2016}	Δ_{2017}
Коефіцієнт оновлення	0,07	0,05	0,02	-28,57	-60,00
Коефіцієнт вибуття	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00

Продовження табл. 2.9

Коефіцієнт приросту	0,07	0,05	-0,10	-28,57	-60,00
Коефіцієнт зносу	0,31	0,38	0,43	22,58	13,16
Коефіцієнт придатності	0,69	0,62	0,57	-10,14	-8,06

Джерело: [59]

Проведені розрахунки за показниками руху і стану основних фондів готелю «Холідей Інн» у табл. 2.9 показали, що коефіцієнт оновлення на кінець 2017 року склав 0,02 й скоротився на 60% порівняно з 2016 роком, зберігаючи тенденцію до зменшення з 2015 року, що свідчить про більш швидке скорочення темпів оновлення основних засобів готелю порівняно зі ступенем їх амортизації. Коефіцієнт зносу у 2015 році складав 0,31, на кінець 2017 року 0,43, проте коефіцієнт придатності при цьому протягом всього досліджуваного періоду 2015 – 2017 років залишався на прийнятному відповідно нормативу рівні більше 50% й на кінець 2017 року склав 57%, тобто залишився на середньому рівні.

Для оцінки ефективності використання номерного фонду готелю «Холідей Інн» розрахуємо і проаналізуємо наступні показники (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ефективність використання номерного фонду готелю «Холідей Інн»

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Δ_{2016}	Δ_{2017}
Кількість місце-днів в експлуатації	151840	152256	151840	0,27	-0,27
Кількість проданих місце-днів	118435	74605	69846	-37,01	-6,38
Кількість гостей, чол.	2316	1737	1512	-25,00	-
Дохід від реалізації готельних послуг, тис. грн.	144009	246970	208623	71,50	15,53
Коефіцієнт завантаження, %	78	49	46	-37,18	-6,12
Середній дохід з одного гостя, тис. грн. / чол.	62,18	142,18	137,97	128,66	-2,96

Джерело: [59]

Скорочення кількості проданих місце-днів на 37,01% у 2016 році та на 6,38% у 2017 році свідчить про скорочення попиту на послуги готелю за рахунок зростання цін на готельні послуги й як наслідок збитковість його діяльності. Дана тенденція простежується й за показником чисельності гостей, що скоротилась на 12,95% до 1512 чоловік на кінець 2017 року порівняно з 2016 роком. Нестабільне зростання виручки та зростання середнього доходу з гостя до 137,97 тис. грн. / чол. у 2017 році, що при цьому нижче показника 2016 року на 2,96%, не свідчить про ефективне управління номерним фондом, оскільки протягом досліджуваного періоду 2015 – 2017 рр. коефіцієнт завантаження номерного фонду постійно скорочувався і досяг значення 46% на кінець 2017 року, що на 41% менше показника 2015 року.

За даними табл. 2.11 проведемо аналіз основних показників, що характеризують ефективність використання основних фондів готелю «Холідей Інн».

Таблиця 2.11

Аналіз показників ефективності використання основних фондів готелю «Холідей Інн» у 2015 – 2017 рр.

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Δ_{2016}	Δ_{2017}
Дохід від реалізації готельних послуг, тис. грн.	144009	246970	208623	71,50	-15,53

Вартість основних фондів готелю, тис. грн.	900716	1130215	367812	25,48	-67,46
Чистий прибуток, тис. грн.	-971672	-106596	527626	89,03	594,98
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	153	131	130	- 14,38	-0,76
Фондовіддача, тис. грн./тис. грн.	0,16	0,22	0,57	36,67	159,57
Фондомісткість, тис. грн./тис. грн.	6,25	4,58	1,76	- 26,83	-61,47
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	5887,03	8627,60	2829,32	46,55	-67,21
Рентабельність основних фондів, %	-107,88	-9,43	143,45	91,26	1620,97

Джерело: [59]

В 2017 році фондовіддача основних фондів збільшилася в 1,5 рази і склала 0,57 порівняно з 2016 роком, в той же час фондомісткість знизилася на 61,47% і склала 1,76, що вказує на зростання ефективності використання основних фондів. Разом з тим відносна економія основних фондів 2017 року в результаті зростання фондовіддачі склала -1341829 тис. грн. ($367812 - 1130215 * 1,76$), а додатковий випуск продукції в результаті зростання фондовіддачі 128734 тис. грн. ($0,57 - 0,22 * 367812$). Фондоозброєність основних фондів скоротилася у 2017 році порівняно з 2016 роком з 8627,60 тис. грн./чол. до 2829,32 тис. грн./чол., що становить 61,47%. Разом з тим спостерігається стійка тенденція до зростання рентабельності основних фондів готелю «Холідей Інн» у 2017 році в більше ніж 16 разів до 143,45%, що свідчить про оптимізацію діяльності в цілому готелю у частині як основних фондів так і чисельності персоналу. Факторами, що впливають на збільшення фондовіддачі готелю «Холідей Інн», можуть бути як ціновий фактор так і зміна частки активної частини основних фондів готелю.

Методика оцінки якості основних засобів номерного фонду підприємств готельного господарства І. В. Мустеци застосована в умовах готелю «Холідей Інн», має результати, представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка якості основних засобів номерного фонду готелю «Холідей Інн»

Мультиплікативні коефіцієнти	Цільове значення	I	II	III	Загальна оцінка мультиплікативних коефіцієнтів
ККЕНФ	0,6	-	-0,13	0,46	0,33
КНЕНФ	0,1	0,006	-0,071	0,003	-0,062
КЗЕНФ	0,2	0,0133	-0,0133	0,033	0,033
КРЕНФ	0,1	0,015	0	0,015	0,03
ІКСЯЕ	1,0	0,034	-0,21	0,51	0,331

Джерело: результати обробки анкетного опитування гостей «Холідей Інн»

Отримані результати дають можливість стверджувати, що об'єкти основних засобів внутрішнього простору номерного фонду готелю «Холідей Інн» не в повному обсязі відповідають вимогам клієнтів, що і підтвердила оцінка сприйняття функціональних, екологічних та естетичних критеріїв за визначеними елементами: відсутня оцінка сприйняття елемента складає 0,034; виконано неправильно 0,21; виконано правильно 0,51.

За результатами застосування методики розрахунку оцінки якості основних засобів на базі концепції зон типології Кедота-Терджена визначено, що інтегральний коефіцієнт сприйняття якісних елементів основних засобів номерного фонду підприємства готельного бізнесу знаходиться на рівні 0,331. Отримане значення свідчить про низьку загальну оцінку якості основних засобів номерного фонду споживачами готельних послуг. Очевидно таке значення інтегрального коефіцієнта сприйняття якісних елементів номерного фонду обумовлено відсутністю сертифікату відповідності категорії у готелю «Холідей Інн».

2.3. Аналіз ефективності управління матеріальними оборотними активами готелю «Холідей Інн»

У процесі аналізу ефективності управління матеріальними оборотними активами готелю «Холідей Інн» необхідно встановити, які зміни відбулися в

їх обсязі та складі. Результати аналізу представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка та структура матеріальних оборотних активів
готелю «Холідей Інн» в 2015 – 2017 рр.**

Стаття оборотних матеріальних активів	2015 рік		2016 рік		2017 рік		Δ ₂₀₁₆	Δ ₂₀₁₇
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Виробничі запаси	20518	97,96	20398	97,62	11059	95,46	-0,58	-45,78
Товари	427	2,04	497	2,38	526	4,54	16,39	5,84
Запаси всього	20945	100,00	20895	100,00	11585	100,00	-0,24	-44,56

Джерело: [59]

З результатів аналізу, представлених у табл. 2.13, бачимо, що матеріальні оборотні активи готелю «Холідей Інн» представлено виробничими запасами та товарами, що цілком відповідає специфіці діяльності готельного підприємства. В цілому матеріальні активи готелю «Холідей Інн» у 2017 році скоротились до 11585 тис. грн. на 44,56% порівняно з 2016 роком, що пов'язано, як вже зазначалось зі скороченням рівня надання готельних послуг. При цьому у структурі матеріальних оборотних активів найбільшу питому вагу у 95,46% на кінець 2017 року займають виробничі запаси та товари 4,54%. Разом з тим простежується тенденція до скорочення виробничих запасів на 45,78% у 2017 році порівняно з 2016 роком та зростання товарів на 5,84%. Така тенденція може бути пов'язана з переорієнтацією на готову продукцію замість виробництва власної через її більш економічну доцільність.

Для оцінки ефективності управління матеріальними оборотними активами готелю «Холідей Інн» розрахуємо показники ефективності їх використання. Результати розрахунків представлено у табл. 2.14. та на рис. 2.13.

Таблиця 2.14

Аналіз показників ефективності використання матеріальних

оборотних активів готелю «Холідей Інн» у 2015 – 2017 рр.

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Δ_{2016}	Δ_{2017}
Рентабельність запасів, %	- 4639,00	-510,00	4554,00	89,00	992,94
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	2,38	3,33	5,53	39,92	66,07
Період обороту запасів, днів	153,36	109,60	66,00	-28,53	-39,78
Коефіцієнт накопичення виробничих запасів, тис. грн./тис. грн.	48,05	41,04	21,02	-14,59	-48,78
Матеріаломісткість, тис. грн./тис. грн.	0,15	0,08	0,05	-46,67	-37,50
Матеріаловіддача, тис. грн./тис. грн.	6,87	11,82	18,00	72,05	52,28
Частка матеріальних витрат у собівартості реалізації, %	13,00	12,00	15,75	-7,69	31,25
Коефіцієнт ліквідності за запасами готелю, тис. грн./тис. грн.	0,03	0,06	0,04	100,00	-33,33

Джерело: [59]

За результатами аналізу ефективності управління матеріальними оборотними активами готелю «Холідей Інн» (див. табл. 2.14) бачимо, що всі показники є позитивними відповідно до напрямку градієнту тенденцій показників протягом всього періоду дослідження 2015 – 2017 рр.

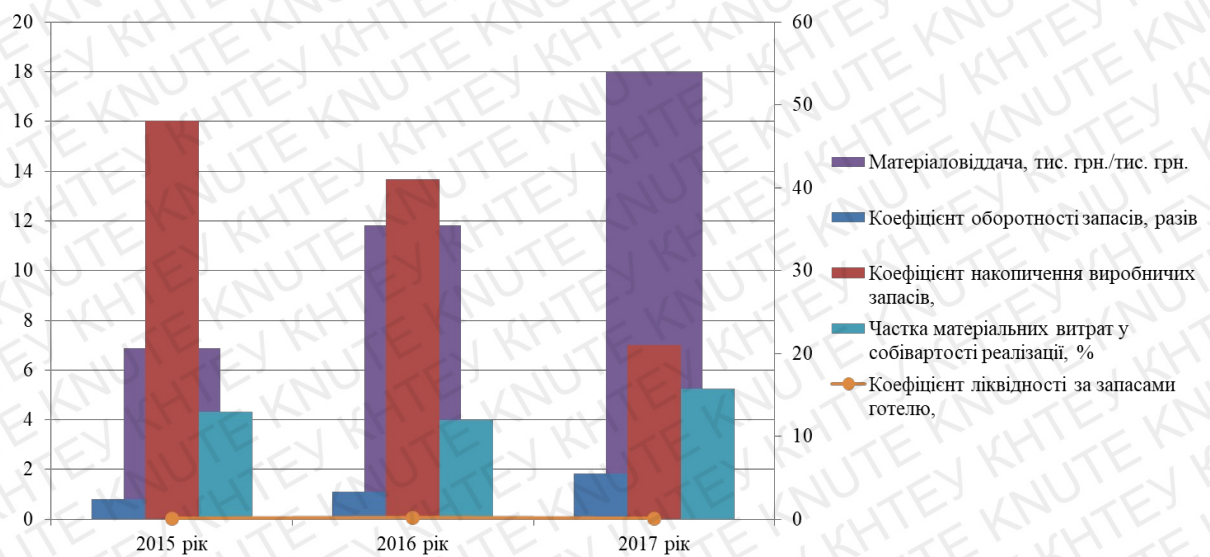


Рис. 2.13. Динаміка показників ефективності управління матеріальними оборотними активами готелю «Холідей Інн» у 2015 – 2017 рр. Джерело: [59]

Так, зокрема рентабельність запасів у 2017 році вперше прийняла додатне значення 4554%, оборотність запасів збільшилась на 66,07%, а період їх обороту скоротився на 39,78%. Позитивним є зростання матеріаловіддачі на 52,28% та скорочення накопичення виробничих запасів на -48,78% і коефіцієнту ліквідності запасів на 33,33%. Нестабільною залишається частка матеріальних витрат у структурі собівартості надання готельних послуг. В 2016 році вона скоротилась на 7,69% порівняно з 2015 роком, а у 2017 році зросла на 31,25% порівняно з 2016 роком на тлі скорочення надання готельних послуг, що свідчить про зниження ефективності використання матеріальними оборотними активами готелю «Холідей Інн».

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи нами було проведено аналіз ефективності управління матеріальними активами готелю «Холідей Інн». За результатами дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Готель «Холідей Інн» перший на території України готель мережі Holiday Inn, що розпочав функціонувати з 2012 року, є чотиризірковим готелем на 208 номерів й входить до складу багатофункціонального комплексу «Торонто-Київ». Готель має вигідне географічне положення й надає готельно-ресторанні послуги, послуги ділового характеру на базі функціональної організаційної структури управління. Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю засвідчив, що на фоні високої конкуренції та несприятливості факторів зовнішнього середовища стратегія готелю «Холідей Інн» має бути орієнтована на захист власного конкурентного положення, зокрема за рахунок лібералізації цінової політики та диверсифікації операційної діяльності.

2. Готель «Холідей Інн» експлуатує приміщення, комп'ютерну техніку,

офісну техніку та обладнання ТОК «Торонто-Київ». У структурі власних основних засобів готелю станом на кінець 2017 року найбільшу частку мають будівлі та споруди – 97,2%, машини та обладнання й транспортні засоби – 1,2%, що є типовим для підприємства готельного бізнесу. Основні засоби готелю оновлюються незначними темпами, проте це дозволяє підтримувати коефіцієнт придатності основних фондів на прийнятному середньому відповідно нормативу рівні більше 50%, на кінець 2017 року – 57%. Номерний фонд готелю використовується неповністю, у 2017 році лише на 41%, що свідчить про зменшення обсягу надання готельних послуг за рахунок росту цін на останні. Показники ефективності використання основних фондів готелю мають позитивну тенденцію до росту, проте проведена оцінка якості об'єктів основних засобів внутрішнього простору номерного фонду готелю «Холідей Інн» показала, що вона не в повному обсязі відповідає вимогам клієнтів скоріше за все через відсутність сертифікату відповідності категорії у готелю «Холідей Інн».

3. Матеріальні оборотні активи готелю «Холідей Інн» представлено виробничими запасами та товарами, що цілком відповідає специфіці діяльності готельного підприємства. Аналіз ефективності управління матеріальними оборотними активами готелю «Холідей Інн» показав, що всі показники є позитивними відповідно до напрямку градієнту тенденцій показників протягом всього періоду дослідження 2015 – 2017 рр.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ГОТЕЛЮ «ХОЛІДЕЙ ІНН»

3.1. Основні напрямки підняття ефективності управління матеріальними активами готелю «Холідей Інн»

В ході аналізу ефективності використання основних фондів готелю «Холідей Інн» було виявлено, що готелю необхідні заходи щодо підвищення зносостійкості, придатності, експлуатації номерного фонду, підвищення ефективності основних фондів в цілому. З цією метою ми пропонуємо провести заходи зі збільшення завантаження номерного фонду готелю та скорочення витрат на водопостачання.

У другому розділі дипломної роботи була проведена оцінка ефективності використання номерного фонду готелю «Холідей Інн». Ця оцінка показала, що завантаження готелю у 2017 році склало 41% порівняно з 78% у 2015 році, причому це збільшення викликано зростанням цін на послуги готелю у тому ринковому сегменті, в якому він представлений, на фоні досить жорсткої конкуренції, тому середній дохід з одного гостя зменшився на 2,96%. Отже, необхідні заходи зі збільшення виручки і прибутку, а також середнього доходу шляхом збільшення завантаження номерного фонду. Це збільшення може бути досягнуто шляхом проведення рекламної діяльності (розміщення реклами) готелю та його послуг, а також зміною окремих об'єктів основних засобів номерного фонду, що не влаштовують гостей готелю. Подальше зростання завантаження за допомогою вищезазначених заходів може спричинити зростання доходів готелю, що дозволить сформувати додаткову базу постійних клієнтів, яким він зможе запропонувати спеціальні програми і знижки.

Для будь-якого сучасного готельного підприємства, що має на меті

підвищення відсотка завантаження, реклама є найкращим способом інформування та переконання потенційних клієнтів. Існує безліч різних видів реклами. Розглянемо рекламу, яку можна застосувати безпосередньо для готелю «Холідей Інн». В першу чергу, реклама готелю буде ґрунтуватися на іміджі, престижі готелю «Холідей Інн», яка ґрунтується на його достоїнствах, що вигідно відрізняють готель від конкурентів. За спрямованістю, реклама буде інформувати цільову аудиторію про можливості підприємства в області надання готельних послуг (реклама можливостей), адресатами такої реклами можуть бути як і фізичні особи, так і юридичні (вони можуть бути зацікавлені в корпоративному проведенні зустрічей, конференцій, банкетів в готелі, розміщенні зарубіжних партнерів).

Залежно від характеру і особливостей звернення, реклама, яка буде розміщена готелем «Холідей Інн», - нагадує (реклама стабільності). Вона призначена для підтримки поінформованості клієнтів про існування готелю, його послуг на ринку і їх характеристики. Найбільш ефективними видами такої реклами вважаються: прихована реклама у вигляді статей про діяльність готелю та його послуги; участь в спеціалізованих галузевих виставках; розсилка постійним партнерам звіту про річну діяльність (відсоток завантаження, прибуток і т. д.) або проспекту, приуроченого до річниці заснування готелю.

За характером впливу на аудиторію пропонуємо обрати м'яку рекламу, що не тільки повідомляє про готельну послугу, а й формує навколо неї сприятливу атмосферу. На відміну від жорсткої, вона націлена на середньострокову і тривалу перспективу. Це відіграє велику роль у виборі стратегій рекламної діяльності для готелю «Холідей Інн». Також реклама готелю буде масовою, з направленням на широке коло реальних і потенційних споживачів і громадськість в цілому.

Залежно від засобів поширення розрізняють наступні види реклами: в пресі (реклама в газетах, журналах); на телебаченні; на радіо; в кіно; на транспорті (на бортах, на кузовах, всередині салонів); в місцях продажів

товару (вітрини магазинів, вивіски в торгових залах, упаковка); зовнішня реклама (щити на вулицях, плакати в метро, «рядок, що біжить»); сувенірна (календарі, папки, блокноти, значки, сумки, авторучки і т.д.); друковані рекламні видання (проспект, буклет, каталог, плакат, листівка); пряма поштова розсилка («direct-mail», в тому числі і по електронній пошті); комп'ютерна реклама (реклама на комп'ютерних носіях інформації, реклама в мережі Інтернет (банери, рекламні та корпоративні сайти, корпоративні блоги і т. д.)).

Найбільш поширені види засобів інформації з рекламною метою - телебачення, радіо, газети, журнали, інтернет, зовнішня реклама, транспортна реклама і розсилання рекламних оголошень по пошті. Кожен з цих каналів поширення реклами має свої переваги і недоліки. Відповідно до них, виділимо найбільш підходящі для даного готелю. Відповідно до існуючих каналів поширення реклами про готель та виявлених недоліків рекламної діяльності готелю «Холідей Інн», реклама буде розміщена на зовнішніх банерах біля аеропортів та вокзалів, в Інтернеті, зокрема у соціальних мережах та шляхом вдосконалення власного сайту готелю.

Одним з основних напрямів поліпшення використання основних фондів є його технічне вдосконалення і модернізація основних фондів готелів, для зменшення їх зносу, відповідності сучасним темпам розвитку. Готель «Холідей Інн» витрачає 152161200 л. на рік (без ресторану і лоббі-бару, при 41% завантаженні), при нормі витрат 240 літрів на людину в день. На сьогоднішній день вартість холодної води та водовідведення у м. Київ знаходиться на середньому рівні порівняно з іншими регіонами України, але ж тарифи у країні постійно підвищуються й у перспективі це може стати значною проблемою. Вартість 1 літра холодної води разом з водовідведенням в м. Києві станом на січень 2018 року – 12,91 грн./м³. Отже, готель витрачає щорічно приблизно 1964401 тис. грн. на холодну воду. Для скорочення цих витрат проведемо заходи з модернізації змішувачів в готелі, щоб більш економно витрачати холодну воду та паралельно електроенергію за рахунок

економії корисної дії бойлерів.

Для цього пропонуємо ввести в експлуатацію безконтактні змішувачі, які застосовуються в якості альтернативної заміни звичайних змішувачів. Принцип їх роботи простий, треба піднести руки - і потече вода, прибрати руки - вода перестає текти. Безконтактні змішувачі мають багато переваг, головна з яких - значна економія води, майже на 35%. Крім цих достоїнств даних змішувачів, слід зазначити:

- підвищену зручність користування - щоб пішла вода, досить піднести руки до інфрачервоного датчика змішувача, для зупинки води досить прибрати руки від датчика;
- безконтактний змішувач запобігає повторному забрудненню рук.
- в безконтактних автоматичних змішувачах для автоматичної подачі теплої води торгової марки Kopfgescheit всі елементи конструкції захищені усередині, а в зовнішньому блоці немає ні кранів, ні вентилів, ні рукояток управління - тільки сам блок, виготовлений з високоякісної міді з чудовим покриттям з хрому і невеликим віконцем для датчика;
- наявність вбудованого захисту від крапель і протікання;
- більшу довговічність.

Разом зі змішувачами слід встановити термостатичні водонагрівачі, якщо в одному номері існує кілька змішувачів, то встановлюється один термостатичний змішувач, або водонагрівач, до якого підключена тільки холодна вода. Таким чином досягається економія не тільки води, але і водопровідних труб в цілому. Установка термостатичних змішувачів обов'язкове в 4- і 5-зіркових готелях в Європі і Північній Америці. Тож, враховуючи міжнародний рівень готелю «Холідей Інн» це скоріше всього є вимушеним заходом для підтримання свого статусу готельного підприємства, яке надає якісні готельні послуги.

Разом з тим проведене дослідження дозволяє стверджувати, що в готелі «Холідей Інн» необхідна розробка і впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління матеріальними оборотними активами.

У готелі «Холідей Інн» в складі оборотних активів запаси займають нестабільну частку. Так, у 2015 році вона складала 18,6%, у 2016 році 2,4%, а в 2017 році 7,9%. Накопичення запасів товарно-матеріальних цінностей неминуче веде до додаткового відтоку грошових коштів внаслідок:

- збільшення витрат, що виникають у зв'язку з володінням запасами (утримання складських приміщень, витрати по переміщення запасів, страхування майна та ін.);
- збільшення витрат, пов'язаних з ризиком втрат через старіння і псування, а також розкрадань і безконтрольного використання товарно-матеріальних цінностей, загальновідомо: чим більший обсяг і строк зберігання запасів, тим слабший (складніший) контроль за їх збереженням;
- збільшення сум сплачених податків. В умовах інфляції фактична собівартість витрачених виробничих запасів (суми їх списання на собівартість) істотно нижче їх поточної ринкової вартості. В результаті величина прибутку виявляється «роздутою», але саме з неї буде розрахований належний до сплати податок. Аналогічна ситуація і з податком на додану вартість;
- відволікання коштів з обороту. Надмірні запаси припиняють рух капіталу, порушують фінансову стабільність діяльності, змушуючи керівництво підприємства в терміновому порядку шукати необхідні для поточної діяльності грошові кошти (як правило, дорогі).

Ці та інші негативні наслідки накопичення запасів нерідко повністю перебивають позитивний ефект від економії за рахунок більш ранніх закупівель.

Значний відтік грошових коштів, пов'язаний з витратами на формування і зберігання запасів, робить необхідним пошук шляхів їх скорочення. При цьому, зрозуміло, мова не йде про зведення величини витрат зі створення та утримання запасів товарно-матеріальних цінностей до мінімуму. Таке рішення, швидше за все, було б неефективним і призвело б до зростання втрат іншого роду (наприклад, від псування і безконтрольного

використання товарно-матеріальних цінностей). Завдання полягає в тому, щоб знайти «золоту середину» між надмірно великими запасами, здатними викликати фінансові труднощі (брак коштів), і надмірно малими запасами, небезпечними для стабільності виробництва. Таке завдання не може бути вирішене в умовах стихійного формування запасів.

Отже, в готелі «Холідей Інн» в процесі аналізу виявлено такі основні ознаки незадовільної системи контролю запасів:

- тенденція до постійного зростання тривалості зберігання запасів;
- часті простой устаткування;
- слабкий контроль та моніторинг закупівельних цін, відсутність довгострокових партнерських відносин з постачальниками;
- великі суми списань через наявність застарілих (залежаних) запасів, що повільно обертаються;
- значні обсяги списань запасів внаслідок їх псування.

У готелі «Холідей Інн» необхідно створити налагоджену систему контролю і аналізу стану запасів. З метою підвищення ефективності управління запасами необхідне виконання наступної обліково-аналітичної роботи:

- оцінка раціональності структури запасів, що дозволяє виявити ресурси, обсяг яких явно надлишковий, і ресурси, придбання яких потрібно прискорити. Це дозволить уникнути зайвих вкладень капіталу в матеріали, потреба в яких скорочується або не може бути визначена. Не менш важливо при оцінці раціональності структури запасів встановити обсяг і склад зіпсованих і неходових матеріалів. Таким чином, забезпечується підтримання виробничих запасів у найбільш ліквідному стані і скорочення коштів, іммобілізованих в запаси;
- визначення термінів і обсягів закупівель матеріальних цінностей. Це одна з найбільш важливих і складних для сучасних умов функціонування підприємств готельного бізнесу завдань аналізу стану запасів;
- вибіркоче регулювання запасів матеріальних цінностей, що припускає,

що увагу потрібно акцентувати на дорогих матеріалах або матеріалах, що мають високу споживчу привабливість;

- розрахунок показників оборотності основних груп запасів та їх порівняння з аналогічними показниками минулих періодів, щоб встановити відповідність наявності запасів поточним потребам підприємства.

З метою контролю та аналізу стану запасів необхідно:

- забезпечити і підтримувати ліквідність та поточну платоспроможність;
- скорочувати витрати виробництва шляхом зниження витрат на створення і зберігання запасів, зменшувати втрати робочого часу і простоїв обладнання через брак сировини і матеріалів;
- запобігати псуванню, розкраданням і безконтрольному використанню матеріальних цінностей.

Крім того, необхідно розробити заходи, спрямовані на прискорення оборотності товарно-матеріально цінностей, тобто на зменшення часу їх перебування і в сфері виробництва, і у сфері обігу.

У готельних підприємств резерви та шляхи прискорення оборотності запасів в узагальненому вигляді залежать від двох факторів: обсягу виручки і розміру запасів. Щоб прискорити оборотність останніх, необхідно:

- удосконалювати процес реалізації послуг і нормалізувати розміщення запасів;
- повністю і ритмічно виконувати плани господарської діяльності;
- удосконалювати організацію роботи персоналу, впроваджувати прогресивні форми і методи продажу;
- покращувати претензійну роботу;
- звести до мінімуму запаси господарських матеріалів, малоцінних і швидкозношуваних предметів, інвентарю, спецодягу на складі.

Можна запропонувати наступні шляхи досягнення прискорення оборотності матеріальних оборотних активів готелю:

- впровадження економічно обґрунтованих норм запасу;
- широке використання прямих тривалих зв'язків;

- комплексна механізація і автоматизація вантажно-розвантажувальних робіт на складах;
- прискорення науково-технічного прогресу (впровадження прогресивної техніки і технології, особливо безвідходної);
- розвиток стандартизації, уніфікації, типізації;
- вдосконалення системи економічного стимулювання ощадливого використання сировинних і паливно-енергетичних ресурсів;
- збільшення питомої ваги продукції і послуг, що користується підвищеним попитом.

Прискорення обороту запасів дозволяє вивільнити значні суми, і таким чином, збільшити обсяг виробництва без додаткових фінансових ресурсів, а вивільнені кошти використати відповідно до потреб підприємства.

Якщо говорити про поліпшення використання матеріальних оборотних активів готелю, не можна не сказати і про економічне значення їх економії, яка виражається в наступному:

- зниження питомих витрат сировини, матеріалів забезпечує готелю великі економічні вигоди. Воно, перш за все, дає можливість з даної кількості матеріальних ресурсів виробити більше готової продукції і послуг і виступає тому як одна із серйозних передумов збільшення масштабів надання готельних послуг;
- прагнення до економії матеріальних ресурсів спонукає до впровадження нової техніки і вдосконалення технологічних процесів;
- економія в споживанні матеріальних ресурсів сприяє поліпшенню використання виробничих потужностей і підвищенню суспільної продуктивності праці;
- економія матеріальних ресурсів у величезній мірі сприяє зниженню собівартості реалізованої продукції і послуг;
- істотно впливаючи на зниження собівартості продукції і послуг, економія матеріальних ресурсів здійснює позитивний вплив і на фінансовий стан готельного підприємства.

У кожного підприємства готельного бізнесу є власні резерви економії матеріальних ресурсів. Під резервами слід розуміти виникаючі або виниклі, але ще не використані (повністю або частково) можливості поліпшення використання матеріальних ресурсів.

Головний напрямок економії матеріальних ресурсів на кожному конкретному підприємстві - збільшення обсягу кінцевої продукції і послуг за одного і того ж рівня витрат - залежить від технічного оснащення виробництва, кваліфікації та професіоналізму працівників, рівня організації матеріально-технічного забезпечення, кількості норм витрат запасів матеріальних ресурсів, обґрунтованості їх рівня.

Потреба готелю «Холідей Інн» у власних оборотних коштах може визначатися в процесі нормування, тобто визначення нормативу оборотних коштів. Потреба в оборотних коштах для кожного підприємства визначається при складанні фінансового плану. Таким чином, величина нормативу не є величиною постійною. Розмір власних оборотних коштів залежить від обсягу виробництва, умов постачання і збуту, асортименту виробленої продукції та послуг, які застосовуються форм розрахунків.

Для визначення нормативу приймається до уваги середньодобова витрата нормованих елементів в грошовому вираженні, виробнича собівартість товарної продукції. У процесі нормування встановлюються приватні і сукупні нормативи. Процес нормування складається з кількох послідовних етапів:

- спочатку розробляються норми запасу по кожному елементу матеріальних оборотних активів. Норма - це відносна величина, що відповідає обсягу запасу кожного елемента оборотних активів. Норма запасу може встановлюватися у відсотках і в грошовому вираженні;
- далі, виходячи з норми запасу і витрат даного виду товарно-матеріальних цінностей, визначається сума оборотних коштів, необхідних для створення нормованих запасів по кожному виду оборотних коштів. Так визначаються приватні нормативи;

- розраховується сукупний норматив шляхом додавання приватних нормативів. Норматив оборотних коштів являє собою грошове вираження планованого запасу товарно-матеріальних цінностей, мінімально необхідних для нормальної господарської діяльності готельного підприємства.

Застосовують наступні основні методи нормування оборотних коштів:

- метод прямого рахунку. Цей метод полягає в тому, що спочатку визначається величина авансування оборотних коштів у кожний елемент, потім їхнім підсумовуванням визначається загальна сума нормативу;

- статистико-аналітичний метод. Він застосовується в тому випадку, коли в планованому періоді не передбачено істотних змін в умовах роботи підприємства в порівнянні з попереднім. У цьому випадку розрахунок нормативу оборотних коштів здійснюється укрупнено, з огляду на співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і розміру нормованих оборотних коштів у попередньому періоді;

- коефіцієнтний метод. При цьому методі новий норматив визначається на базі старого шляхом внесення в нього змін з урахуванням умов виробництва, постачання, реалізації продукції (робіт, послуг), розрахунків.

3.2. Поліпшення ефективності використання матеріальних необоротних активів готелю

Для реалізації першої групи заходів перш за все оберемо певні види реклами, яку буде використовувати в своїй діяльності готель «Холідей Інн». Для ефективності проведеної реклами, буде вдосконалено інформативність офіційного сайту готелю «Холідей Інн» та обрано окремі соціальні мережі та інтернет-сайти, за допомогою яких можна донести до споживача інформацію про даний готель. Якщо реклама буде достатньо ефективною, то завантаження готелю «Холідей Інн» зросте в середньому на 24,5%. Для розміщення реклами були обрані соціальні мережі Facebook, Viber, Telegramm, Інтернет реклама в пошуковій системі.

Витрати на оновлення інформаційного оформлення офіційного сайту готелю «Холідей Інн» відсутні, оскільки у штаті є спеціаліст, який займається даним питанням, витрати ж на рекламу в соціальних мережах Facebook, Viber, Telegram та рекламу в Інтернет в пошуковій системі Google у вигляді контекстної реклами складе приблизно 204724 грн. на рік. Дані заходи збільшують ефективність готельної діяльності, з ростом завантаження, особливо дорогих номерів, на 24,5%. Отже, за даними експертів, прибуток від впровадження даного заходу складе 384882 грн. додаткового прибутку. Тоді ефективність впровадження даного заходу складатиме 188% ($384882/204724 * 100\%$). Розрахована ефективність становить 188%, і це показує, що захід щодо збільшення завантаження за допомогою реклами дасть позитивний ефект для діяльності готелю «Холідей Інн».

Разом з тим з врахуванням побажань гостей готелю в окремих номерах необхідно забезпечити роботу фенів, змінити деякі з меблів та постільну білизну з матрацами. Це дозволить підвищити загальний рівень задоволеності на 56% й отримати прогнозний рівень додаткового прибутку 1039181 грн. за орієнтовного рівня господарських витрат на рівні 695000 грн. Тоді ефективність впровадження даного заходу складатиме 149,5% ($1039181/695000*100\%$). Розрахована ефективність становить 149,5%, і це показує, що захід щодо збільшення завантаження за допомогою оновлення окремих об'єктів основних фондів дасть позитивний ефект для діяльності готелю «Холідей Інн».

Розглянемо ефективність впровадження в готельне підприємство безконтактних змішувачів з метою економії витрат на водопостачання. Готель «Холідей Інн» витрачає 152161200 л. на рік (без ресторану і лоббі-бару, при 41% завантаженні), при нормі витрат 240 літрів на людину в день, або приблизно 1964401 тис. грн. на холодну воду щорічно. Після впровадження заходів щодо скорочення витрат на водопостачання, готель буде витрачати на 30% менше на воду, ніж у звітному періоді. Витрати на встановлення і покупку автоматичних безконтактних змішувачів складуть:

змішувачі 31200 грн. (208 шт.), термостати 1309 грн. (20 шт.), установка = 6060 грн. У сумі витрати становитимуть 38569 грн.

Очікувана амортизація змішувачів з терміном експлуатації 15 років лінійним способом складатиме 2571 грн. За оцінками експертів, очікуваний прибуток становитиме 73854 грн. Тоді ефективність даного заходу 191,4% ($73854/38569 \cdot 100$). Ефективність склала 191,4%, що свідчить про позитивний результат проведення даного заходу.

Розглянемо основні техніко-економічні показники, що характеризують ефективність діяльності готельного підприємства «Холідей Інн» після впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.1

**Техніко-економічні показники готелю «Холідей Інн»
після впровадження заходів**

Показник	Величина показника		Відхилення	
	2017	2018	абс.	Δ_{2018}
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	208623	376565	167942	80,5
Середньоспиксова чисельність персоналу, чол.	130	130	-	-

Продовження табл. 3.1

Продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн./чол.	1604,8	2896,7	1291,9	80,5
Прибуток від реалізації послуг, тис. грн.	527626	976108	448482	85,0
Собівартість реалізації послуг, тис. грн.	64138	65421	1283	2,0
Рентабельність діяльності, %	822,6	1492,0	669,4	81,4
Рентабельність продажів, %	252,9	259,2	6,3	2,5
Вартість основних фондів, тис. грн.	367812	368546	734	0,2
Коефіцієнт завантаження номерного фонду	41,0	65,5	24,5	59,8

Розраховано автором самостійно

З даних таблиці 3.1. видно, що обсяг реалізації послуг готелю «Холідей Інн» зріс на 167942 тис. грн., що склало 80,5%. Собівартість послуг збільшилася на 2% і склала 65421 тис. грн. з врахуванням вже наявних, але не використаних у звітному році виробничих запасів. Прибуток готельного підприємства склав 976108 тис. грн., з темпом зростання 85%, рівень

завантаження готелю збільшився на 24,5%. Ці показники були досягнуті шляхом впровадження заходів щодо збільшення завантаження готелю за допомогою розміщення реклами, заміни частини об'єктів основних засобів номерного фонду, що не влаштовують гостей, та встановлення безконтактних змішувачів. Рентабельність діяльності зросла на 81,4%, рентабельність продажів зросла на 2,5%, що говорить про збільшення попиту на послуги готелю, і доводить ефективність реалізації запропонованих заходів. Середньорічна вартість основних фондів збільшилася в порівнянні з 2017 роком на 734 тис. грн., що становить темп зростання 0,2%, це говорить про незначне збільшення основних фондів при впровадженні в основні фонди модернізованих змішувачів та окремих змінених об'єктів номерного фонду. Скорочення витрат на водопостачання значно вплинуло на збільшення прибутку без особливих витрат.

Розрахуємо основні показники ефективності використання матеріальних необоротних активів готелю «Холідей Інн» за результатами реалізованих заходів з підвищення ефективності їх використання. Результати розрахунків представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз основних показників ефективності використання основних фондів готелю «Холідей Інн» за результатами реалізації заходів

Показник	Величина показника		Відхилення	
	2017	2018	абс.	Δ_{2018}
Дохід від реалізації готельних послуг, тис. грн.	208623	376565	16794 2	80,5
Вартість основних фондів готелю, тис. грн.	367812	368546	734	0,2
Чистий прибуток, тис. грн.	527626	976108	44848 2	85,0
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	130	130	-	-
Фондовіддача, тис. грн./тис. грн.	0,6	1,0	0,5	80,1
Фондомісткість, тис. грн./тис. грн.	1,8	1,0	-0,8	- 44,5
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	2829,3	2835,0	5,6	0,2
Рентабельність основних фондів, %	143,4	264,9	121,4	84,6

Розраховано автором самостійно

За показниками табл. 3.2., фондovіддача основних фондів готелю «Холідей Інн» зросла на 80,1%, і склала 1,0. Фондомісткість зменшилася на 44,5%, склавши 1,0. Фондоозброєність праці збільшилася незначно на 5,6%, і склала 2835,0 тис. грн./чол. Рентабельність основних фондів зросла на 84,6% і складатиме у 2018 році 264,9%, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів готелю.

При розгляді даних табл. 3.2 можна зробити висновок, що в основному, ефективність використання основних фондів в готелі «Холідей Інн» в порівнянні з 2017 роком зросла після впровадження заходів з її підвищення, про що свідчить зростання ключових показників, таких як, фондovіддача та рентабельність основних фондів. Відповідно до результатів розрахунків, представлених у табл. 3.1 та 3.2, можемо стверджувати, що запропоновані заходи з підвищення ефективності використання основних фондів в цілому ефективно позначилися на раціональному використанні основних фондів готелю «Холідей Інн».

3.3. Резерви підвищення ефективного використання матеріальних оборотних активів готелю

Проведемо аналіз шляхів прискорення оборотності матеріальних оборотних активів (запасів) готелю «Холідей Інн».

Планова собівартість 2018 року має збільшитися на 2% в порівнянні з аналогічним періодом 2017 року, при цьому за рахунок налагодження зв'язків з постійними постачальниками та отримання значних знижок, реалізації заходів з економного та раціонального використання запасів відбудеться зменшення їх середньої вартості на 7%. Тривалість обороту

запасів може змінитися за рахунок суми виручки і середніх залишків запасів. Для розрахунку впливу даних факторів використовуємо спосіб ланцюгової підстановки:

$$To_{b_0} = 11585 * 365 / 64138 = 65,92 \text{ днів}$$

$$To_{b_1} = 10774 * 365 / 64138 = 61,31 \text{ днів}$$

Звідси зміна тривалості обороту запасів за рахунок зміни залишків матеріальних оборотних активів готелю «Холідей Інн» (ΔO_3):

$$\Delta O_3 = To_{b_1} - To_{b_0} = 61,31 - 65,92 = -4,61$$

За рахунок зміни залишків матеріальних оборотних активів готелю «Холідей Інн» тривалість обороту зменшиться на 4,61 днів.

Зміна тривалості обороту запасів за рахунок зміни виручки від реалізації готельних послуг (ΔO_B):

$$\Delta O_B = 11585 * 365 / 65421 - 11585 * 365 / 64138 = 64,63 - 65,92 = -1,29$$

днів

За рахунок зміни виручки від реалізації готельних послуг готелю «Холідей Інн» тривалість обороту зменшиться на 1,29 днів. В цілому тривалість обороту в планованому 2018 році в порівнянні з попереднім зменшиться на 5,9 днів.

Ефект прискорення оборотності запасів виражається у вивільненні, зменшенні потреби в них у зв'язку з поліпшенням їх використання. Розрізняють абсолютне і відносне вивільнення матеріальних оборотних активів. Абсолютне вивільнення відображає пряме зменшення потреби в запасах. Відносне вивільнення відбиває як зміну величини запасів, так і зміну обсягу реалізованої продукції і послуг. Сума вивільнених коштів з обороту в зв'язку з прискоренням (-E) чи додатково залучених коштів в оборот (+ E) при сповільненні оборотності запасів визначається множенням одноденного обороту собівартості на зміну тривалості обороту:

$$\pm E = V_{\text{факт}} \div D \times \Delta O = 65421 \div 365 \times (-5,9) = -1057,5 \text{ тис. грн.}$$

У зв'язку з прискоренням оборотності запасів планується отримати додатково вивільнені кошти на суму 1057,5 тис. грн.

Розрахуємо основні показники ефективності використання матеріальних оборотних активів готелю «Холідей Інн» за результатами реалізованих заходів з підвищення ефективності їх використання. Результати розрахунків представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз основних показників ефективності використання запасів готелю «Холідей Інн» за результатами реалізації заходів

Показник	Величина показника		Відхилення	
	2017	2018	абс.	Δ_{2018}
Дохід від реалізації готельних послуг, тис. грн.	208623	376565	167942,0 0	80,50
Вартість запасів, тис. грн.	11585	10774	-811,00	-7,00
Чистий прибуток, тис. грн.	527626	976108	448482,0 0	85,00
Собівартість реалізації послуг, тис. грн.	64138	65421	1283,00	2,00
Матеріальні витрати, тис. грн.	10105	9347	-758,00	-7,50
Поточні зобов'язання, тис. грн.	303833	303833	0,00	0,00
Рентабельність запасів, %	4554,39	9059,85	4505,46	98,93
Період обороту запасів, днів	65,92	60,02	-5,90	-8,95
Коефіцієнт накопичення виробничих запасів,	21,02	19,55	-1,47	-6,99
Матеріаломісткість, тис. грн./тис. грн.	0,06	0,03	-0,03	- 48,48
Матеріаловіддача, тис. грн./тис. грн.	18,01	34,95	16,94	94,09
Частка матеріальних витрат у собівартості реалізації, %	15,76	14,29	-1,47	-9,32
Коефіцієнт ліквідності за запасами готелю,	0,04	0,04	0,00	-7,00

Розраховано автором самостійно

За показниками табл. 3.3., рентабельність запасів готелю «Холідей Інн» зросла на 98,93%, і склала 9059,85%, період обороту запасів скоротився на 8,95%, склавши 5,9 днів. Разом з тим коефіцієнт накопичення виробничих запасів зменшився на 6,99% , а матеріаловіддача зросла на 94,09%, склавши 34,95 тис. грн./тис. грн. Таким чином, позитивні зміни показників ефективності використання матеріальних оборотних активів готелю «Холідей Інн» в результаті реалізації можливих заходів їх економії та

раціонального використання є ефективними, про що зокрема свідчить зростання таких ключових показників, як матеріаловіддача та рентабельність використання запасів готелю.

Таким чином, економічна ефективність поліпшення використання й економія запасів досить великі, оскільки вони справляють позитивний вплив на всі сторони виробничої і господарської діяльності готелю. Разом з тим ефективність використання матеріальних оборотних активів готельного підприємства, залежить, перш за все, від уміння управляти ними, покращувати організацію процесу реалізації готельних послуг, підвищувати рівень комерційної та фінансової роботи.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи нами були запропоновані напрями підвищення ефективності використання матеріальних активів готелю «Холідей Інн» у розрізі матеріальних необоротних та матеріальних оборотних активів з економічним обґрунтуванням конкретних заходів їх реалізації. За результатами проектного аналізу можемо зробити наступні узагальнення:

1. За результатами аналізу вузьких місць в управлінні матеріальними активами готелю «Холідей Інн» у другому розділі дипломної роботи було виявлено, що в готелю є проблема з завантаженістю номерного фонду, з якістю його об'єктів основних засобів, витратами на оплату холодної води, а також з нестабільною оборотністю запасів. Виходячи з виявлених проблем були запропоновані основні напрямки з підвищення ефективності використання матеріальних активів готелю, а саме: проведення рекламної діяльності (розміщення реклами) готелю та його послуг, зміна окремих об'єктів основних засобів номерного фонду, що не влаштовують гостей готелю, модернізація змішувачів в готелі, щоб більш економно витратити холодну воду та паралельно електроенергію за рахунок економії корисної дії

бойлерів, встановити довгострокові партнерські стосунки з постачальниками для отримання знижок, реалізувати заходи більш економного та раціонального використання виробничих запасів готелю «Холідей Інн».

2. За результатами економічного обґрунтування заходів з підвищення ефективності використання матеріальних необоротних активів готелю «Холідей Інн» було виявлено, що в основному, ефективність використання основних фондів в готелі «Холідей Інн» в порівнянні з 2017 роком зростає після впровадження заходів з її підвищення, про що свідчить зростання ключових показників, таких як, фондovіддача та рентабельність основних фондів. Відповідно до результатів розрахунків, можемо стверджувати, що запропоновані заходи з підвищення ефективності використання основних фондів в цілому ефективно позначилися на раціональному використанні основних фондів готелю «Холідей Інн».

3. Разом з тим позитивні зміни показників ефективності використання матеріальних оборотних активів готелю «Холідей Інн» в результаті реалізації можливих заходів їх економії та раціонального використання є ефективними, про що зокрема свідчить зростання таких ключових показників, як матеріалovіддача та рентабельність використання запасів готелю.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На фоні нестабільного попиту на готельні послуги та високу цінову політику підприємств готельного бізнесу, що часто не відповідає заявленій якості послуг, досить актуальним залишається питання ефективного управління активами готелів, зокрема матеріальних активів, що мають найбільший вплив на формування собівартості готельних послуг та їх ціни у кінцевому випадку.

Метою дипломної роботи є розробка напрямків підвищення ефективності управління матеріальними активами в умовах готелю «Холідей Інн».

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні проблеми оцінки ефективності управління матеріальними активами підприємств готельного бізнесу України. Предметом дослідження є матеріальні активи готелю «Холідей Інн».

В процесі написання роботи було використано такі наукові методи: аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення для дослідження наукових підходів до визначення поняття «матеріальні активи готелю», характеристики системи управління матеріальними активами, методичних підходів до оцінки ефективності управління ними; статистичного аналізу для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища готелю «Холідей Інн»; горизонтального та вертикального, коефіцієнтного аналізу для визначення показників, що характеризують ефективність управління матеріальними активами готелю «Холідей Інн».

У першому розділі дипломної роботи нами були розглянуті теоретичні основи управління матеріальними активами підприємств готельного бізнесу. За результатами дослідження можемо зробити наступні узагальнення:

1. Матеріальні активи підприємства готельного бізнесу – частина цінностей підприємства у матеріально-речовій немонетарній формі за грошовою оцінкою, що виникли в результаті минулих подій, належать

підприємству готельного бізнесу на правах власності, власники (учасники) якого, використовуючи їх в операційній діяльності, здійснюють управління ними з метою отримання економічних вигід у майбутньому.

2. Матеріальні активи підприємства готельного бізнесу можна класифікувати як немонетарні, слабо ліквідні активи, поділені на матеріальні необоротні активи (основні засоби) виробничого та невиробничого призначення й матеріальні оборотні активи (запаси), зокрема, МШП, тара, паливо, виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, товари. З врахуванням специфіки діяльності підприємств готельного бізнесу основою необоротних матеріальних активів готелю є номерний фонд та виробничі приміщення (кухня, пральня, виставкові, концертні зали, приміщення ресторану), а матеріальних оборотних активів спеціалізовані матеріальні активи (постільні речі, білизна, посуд, фени, електрочайники тощо), що використовуються в процесі виробництва (надання готельних послуг) й відображаються у складі або малоцінних і швидкозношуваних предметів (термін використання не більше одного року) або основних засобів (термін використання більше одного року).

3. Управління матеріальними активами готелю реалізується через політику управління активами готельного підприємства. Політику управління матеріальними активами ми визначили як частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у формуванні необхідного обсягу і складу матеріальних активів, раціоналізації їх використання, оптимізації структури джерел їхнього фінансування. Управління матеріальними активами готелю реалізується, як правило, матеріально-технічною службою готелю та іншими підрозділами й представляє собою замкнутий управлінський цикл (аналіз, планування, організація, координація, контроль, оптимізація), що представлений наступними складовими: вибір постачальників, закупівлі, розміщення та рух матеріальних активів, надання та реалізація готельної послуги.

4. До шляхів підвищення ефективності управління матеріальними

активами готелю узагальнено можуть бути віднесені: поліпшення взаємодії між різними підрозділами і службами готелю за рахунок підвищення координації діяльності підрозділів у процесі управління матеріальними активами; впровадження у виробничо-господарську діяльність готелів сучасних інформаційних технологій, що дозволяють оптимізувати і полегшити щоденне виконання обліку і контролю використання матеріальних активів; економія і раціональне використання матеріальних активів.

5. Оцінку ефективності управління матеріальними активами доцільно проводити у розрізі матеріальних необоротних активів (основних засобів) та матеріальних оборотних активів (запасів). Аналіз перших передбачає реалізацію таких етапів, як аналіз обсягів динаміки, структури основних засобів готелю, аналіз руху та технічного стану основних засобів, аналіз використання та якості номерного фонду, аналіз економічної ефективності використання основних засобів, факторний аналіз, визначення резервів підвищення ефективності їх використання, – а других – загальний аналіз обсягу і структури запасів готелю, оцінка ефективності використання запасів та визначення резервів підвищення ефективності їх використання.

6. До загальних резервів підвищення ефективності використання основних засобів готелю віднесено своєчасне оновлення основних засобів, збільшення завантаження номерного фонду, оптимізація складу та площі окремих груп приміщень тощо, а матеріальних оборотних активів (запасів) – оптимізація виробничих запасів, раціоналізація форм та методів їх повсякденного використання на принципах ощадливого використання, реалізація заходів з їх економії тощо.

У другому розділі дипломної роботи нами було проведено аналіз ефективності управління матеріальними активами готелю «Холідей Інн». За результатами дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Готель «Холідей Інн» перший на території України готель мережі Holiday Inn, що розпочав функціонувати з 2012 року, є чотиризірковим

готелем на 208 номерів й входить до складу багатофункціонального комплексу «Торонто-Київ». Готель має вигідне географічне положення й надає готельно-ресторанні послуги, послуги ділового характеру на базі функціональної організаційної структури управління. Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю засвідчив, що на фоні високої конкуренції та несприятливості факторів зовнішнього середовища стратегія готелю «Холідей Інн» має бути орієнтована на захист власного конкурентного положення, зокрема за рахунок лібералізації цінової політики та диверсифікації операційної діяльності.

2. Готель «Холідей Інн» експлуатує приміщення, комп'ютерну техніку, офісну техніку та обладнання ТОК «Торонто-Київ». У структурі власних основних засобів готелю станом на кінець 2017 року найбільшу частку мають будівлі та споруди – 97,2%, машини та обладнання й транспортні засоби – 1,2%, що є типовим для підприємства готельного бізнесу. Основні засоби готелю оновлюються незначними темпами, проте це дозволяє підтримувати коефіцієнт придатності основних фондів на прийнятному середньому відповідно нормативу рівні більше 50%, на кінець 2017 року – 57%. Номерний фонд готелю використовується неповністю, у 2017 році лише на 41%, що свідчить про зменшення обсягу надання готельних послуг за рахунок росту цін на останні. Показники ефективності використання основних фондів готелю мають позитивну тенденцію до росту, проте проведена оцінка якості об'єктів основних засобів внутрішнього простору номерного фонду готелю «Холідей Інн» показала, що вона не в повному обсязі відповідає вимогам клієнтів скоріше за все через відсутність сертифікату відповідності категорії у готелю «Холідей Інн».

3. Матеріальні оборотні активи готелю «Холідей Інн» представлено виробничими запасами та товарами, що цілком відповідає специфіці діяльності готельного підприємства. Аналіз ефективності управління матеріальними оборотними активами готелю «Холідей Інн» показав, що всі показники є позитивними відповідно до напрямку градієнту тенденцій

показників протягом всього періоду дослідження 2015 – 2017 рр.

У третьому розділі дипломної роботи нами були запропоновані напрями підвищення ефективності використання матеріальних активів готелю «Холідей Інн» у розрізі матеріальних необоротних та матеріальних оборотних активів з економічним обґрунтуванням конкретних заходів їх реалізації. За результатами проектного аналізу можемо зробити наступні узагальнення:

1. За результатами аналізу вузьких місць в управлінні матеріальними активами готелю «Холідей Інн» у другому розділі дипломної роботи було виявлено, що в готелю є проблема з завантаженістю номерного фонду, з якістю його об'єктів основних засобів, витратами на оплату холодної води, а також з нестабільною оборотністю запасів. Виходячи з виявлених проблем були запропоновані основні напрямки з підвищення ефективності використання матеріальних активів готелю, а саме: проведення рекламної діяльності (розміщення реклами) готелю та його послуг, зміна окремих об'єктів основних засобів номерного фонду, що не влаштовують гостей готелю, модернізація змішувачів в готелі, щоб більш економно витратити холодну воду та паралельно електроенергію за рахунок економії корисної дії бойлерів, встановити довгострокові партнерські стосунки з постачальниками для отримання знижок, реалізувати заходи більш економного та раціонального використання виробничих запасів готелю «Холідей Інн».

2. За результатами економічного обґрунтування заходів з підвищення ефективності використання матеріальних необоротних активів готелю «Холідей Інн» було виявлено, що в основному, ефективність використання основних фондів в готелі «Холідей Інн» в порівнянні з 2017 роком зросла після впровадження заходів з її підвищення, про що свідчить зростання ключових показників, таких як, фондвіддача та рентабельність основних фондів. Відповідно до результатів розрахунків, можемо стверджувати, що запропоновані заходи з підвищення ефективності використання основних фондів в цілому ефективно позначилися на раціональному використанні

основних фондів готелю «Холідей Інн».

3. Разом з тим позитивні зміни показників ефективності використання матеріальних оборотних активів готелю «Холідей Інн» в результаті реалізації можливих заходів їх економії та раціонального використання є ефективними, про що зокрема свідчить зростання таких ключових показників, як матеріаловіддача та рентабельність використання запасів готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Booking.com: офіційний сайт сервісу // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.booking.com/Hotels
2. Holiday Inn Kyiv: офіційний сайт готелю // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ihg.com/>
3. InterContinental Hotels Group виведет на рынок Украины новые бренды // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://minfin.com.ua/2013/09/25/813646/>
4. TripAdvisor: офіційний сайт сервісу // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.tripadvisor.com/
5. Андренко І. Б. Фінансово-економічний аналіз підприємств туризму: підручник / І. Б. Андренко, Н. М. Влащенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ. – 2012. – 308 с.
6. Аринушкин Н. С. Инвентарь. Юридическое и бухгалтерское значение инвентаря. Инвентарь по германскому и русскому праву / Н. С. Аринушкин. – Самара. – 1912. – с. 779-796
7. Бабенко И. П. Курс двойной бухгалтерии / Бабенко И. П. – С.Пб. : Издание В. И. Губинского, 1911. – 1106 с.
8. Базилевич В. Д. Основи економічної теорії : навч. посіб. / В. Д. Базилевич. – К. : Кондор. – 2002. – 621 с.
9. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство : учебник / С. И. Байлик. – 2 е изд., перераб. и доп. – Киев : Дакор, 2014. – 368 с.
10. Балабанов И. Т. Менеджмент туризма: учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика. – 2003. – 176 с.
11. Барна Н. В. Малі готелі: організація роботи та обслуговування : навч. посіб. / За заг. ред. Барна Н. В. / Г. Б. Мунін, О. С. Кривоносов, З. В. Марциновська. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Київ : Університет «Україна»,

2012. – 336 с.

12.Бланк И. А. Управление активами: учебник / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга. – 2000. – 270 с.

13.Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учеб. курс / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга. – 2001. – 528 с.

14.Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік [текст]: підручник [Ф.Ф. Бутинець та ін.]; під заг. ред. [і з передм.] Ф. Ф. Бутиця. - 8-ме вид., доп. і перероб. – Житомир : ПП «Рута». – 2015. - 912 с.

15.Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз: навч. посіб. // За ред. проф. Ф. Ф. Бутиця. – Житомир : ПП «Рута». – 2003. – 680 с.

16.Горецька Л. Л. Активи в національних системах бухгалтерського обліку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит»/ Л. Л. Горецька. – Київ. – 2013. – 20 с.

17.Горецька Л. Л. Економічна природа активів: обліковий аспект / Л. Л.Горецька // Вісник ЖІТІ. – 2015. – № 20. – С.49-57.

18.Господарський кодекс України № 436-IV від 16 січня 2003 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/print1327303393130331>

19. Гостиничная недвижимость Киева 2012: прорыв в неизвестность? // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://commercialproperty.ua/analitics/gostinichnaya-nedvizhimost-kieva-2012-proryv-v-neizvestnost/>

20.Дослідження: готельний ринок Києва на карті Європи // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cushmanwakefield.com.ua/uk/doslidzenna-gotelonii-rinok-kieva-na-karti-evropi>

21.ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.tic.in.ua/?page_id=4415&lang=uk

22.ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» //

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://dnaop.com/html/29982/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4269_2003

23.ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tic.in.ua/wp-content/uploads/2015/10/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-4527-2006UA.pdf>

24.Ефимова О. П. Экономика гостиниц и ресторанов: учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова. - М. : Новое знание. – 2004. – 391 с.

25.Жаворонок А. В., Дзюбик І. В. Особливості аналізу виробничих запасів на підприємстві / А. В. Жаворонок, І. В. Дзюбик // «Молодий вчений». – 2017. - № 6(46). – С. 422 – 426

26.Загородній А. Г. Бухгалтерський облік: основи теорії та практики: навч. посіб. / А. Г. Загородній, Г. О. Партин. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Т-во «Знання», КОО. – 2003. – 327 с.

27. Закон України «Про туризм» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>

28.Закон України Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні № 996-XIV від 16 липня 1999 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14/print1323750896945761>

29.Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко – М. : ООО «Новое знание». – 2016. – 368 с.

30.Ковешніков В. С. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб. / В. С. Ковешніков, М. П. Мальська, Х. Й. Роглев. – Київ : Кондор-Видавництво, 2015. – 752 с.

31.Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування: навч. посіб. / Г. О. Крамаренко. – Київ : Центр навчальної літератури. – 2003. – 224 с.

32.Кривенко К. Т. Політична економія : навч. посіб. / К. Т. Кривенко, В. С. Савчук, О. О. Беляєв та ін. – К. : КНЕУ. – 2001. – 508 с.

33.Круль Г. Я. Основи готельної справи : навч. посіб. / Г. Я. Круль. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 368 с.

34. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельно-ресторанного господарства: навч. посіб. / Н. М. Кузнецова. – Київ. – 1997. – 200 с.
35. Кузьмінська О. Е. Напрями аналізу виробничих запасів підприємств / О. Е. Кузьмінська // Вчені записки: зб. наук. пр. / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – 2014. – № 16. – С. 174-180
36. Urban, G. Don't Just Relate-Advocate!: A Blueprint for Profit in the Era of Customer Power, Wharton School Publishing. – 2015. – № 6. – С. 15-18
37. Стельмашук А. М. Бухгалтерський облік: Навчальний посібник для студ. вищих навч. закладів / А. М. Стельмашук, П. С. Смоленюк; Мін-во освіти і науки України, Хмельницький економічний ун-т. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 527 с.
38. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – Вид. 2-ге, перероб. та допов. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
39. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг [Текст] : підручник / М. П. Мальська, Н. В. Антонюк, Н. М. Ганич. – К.: Знання. – 2008. – 661 с.
40. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посіб. / В. О. Мец. – К. : Вища школа. – 2003. – 278 с.
41. Мних Є. В. Економічний аналіз: навч. посіб. / Є. В. Мних, І. Д. Ференц. – Львів : «Армія України». – 2000. – 144 с.
42. Мозгова Н. В. Методичні вказівки до використання економіко-математичних методів у дипломних роботах магістрантів спеціальності «Облік та аудит». / Н. В. Мозгова, Р. М. Волчек, Л. О. Бойко // Методичні вказівки / Н. В. Мозгова, Р. М. Волчек, Л. О. Бойко. – Одеса : ОНЕУ. – Ротапринт. – 2017. – 50 с.
43. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: [у трьох томах. Т. 1] / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр

«Академія», 2000 – 864 с.

44. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посіб. / С. В. Мочерний. – К. : Видавничий центр «Академія». – 2015. – 640 с.

45. Бутинець Ф. Бухгалтерський облік: Облікова політика і план рахунків, стандарти і кореспонденція рахунків, звітність: Навчальний посібник/ Ф.Ф. Бутинець, Н.М. Малюга,; М-во освіти і науки України; Житомир. інж.-технол. ін-т. - 3-тє вид., перероб. і доп.. - Житомир: ПП "Рута", 2001. - 510 с.

46. Мустаца І. В. Розробка методики оцінки якості основних засобів підприємств готельного господарства / І. В. Мустаца // Экономика и управление предприятием. – 2016. – № 1/3(27). – С. 89 – 92

47. Наказ Держтурадміністрації України « Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг» від 16.03.2004 р. № 19 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04>

48. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – Вид. 3-тє. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 342 с.

49. Отель Holiday Inn // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://en.wikipedia.org/wiki/Holiday_Inn

50. Парфіненко А. Ю. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 288 с.

51. Податковий кодекс України № 2755-VI від 2 грудня 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/print1323750896945761>

52. Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств [Текст] / О. П. Подлепіна // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2013. – № 1042. – С. 128 – 131

53.Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник / С. Ф. Покропивний. – К. : КНЕУ. – 2001 – 456 с.

54.Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 87 від 31 березня 1999 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0391-99/print1323750896945761>

55.Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Запаси», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 246 від 20 жовтня 1999 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>

56.Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 92 від 27 квітня 2000 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>

57.Положення про організацію бухгалтерського обліку і звітності в Україні, затверджене постановою Кабінету Міністрів України № 250 від 3 квітня 1993 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/250-93-%D0%BF/print1330690136584989>

58.Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» від 15.03.2006 р. № 297 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/297-2006-%D0%BF>

59.Роглев Х. И. Основи готельного менеджменту: навч. посіб. / Х. И. Роглев. – К. : Кондор. – 2005. – 408 с.

60.Соколов Я. В. Актив: это очень сложно / Я. В.Соколов // Бухгалтерский учет – веселая наука. Сборник статей. – М. : ООО «1С – Паблишинг». – 2011. – 638 с.

61.Фалінська М. Економічна сутність та аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів / М. Фалінська // Галицький економічний вісник. – 2016. – № 6(39). – С. 132-137

62.Фінансова звітність Приватного акціонерного товариства «Українсько-канадське спільне товариство «Торонто-Київ»: офіційний сайт емітентів цінних паперів // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua/db/participant/14302294>

63.Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємств та її аналіз: навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – 2-е вид., перероб. і доп. – Київ : ЦУЛ. – 2002. – 360 с.

64.Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

65.Цьохла С. Ю. Економічні основи курортної індустрії й перспективи розвитку [Текст] / С. Ю. Цьохла // Ученые записки ТНУ им. В. И. Вернадского. Серия: Экономика. – 2008. – Т. 21 (60). – № 1. – С. 286 – 294

66.Шеремета М. Майно підприємства: сутність, класифікація та принципи його формування / М. Шеремета // Економічний аналіз. – 2008. – № 2. – С. 295-298.

67.Clarifying Misunderstandings About Intangible Assets of Hotels /Anwar Elgonemy// [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.hotel-online.com/News/PR2013_1st/Feb13_IntangibleAssets.html

68.Економіка підприємства: Підручник/ ред. : Й. М. Петрович. - 2-ге вид., виправл.. - Львів: Магнолія 2009, 2011. - 579 с.

69.Економіка підприємства: Навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін.. - К.: Ельга-Н: КНТ, 2017. – 777 с.

70.Ковальчук І. Економіка підприємства: навч. посіб.. — К. : Знання, 2015. — 679с.

71.Кондратюк О. Економіка підприємства: навч.-метод. посібник / Європейський ун-т. — К. : Видавництво Європейського ун-ту, 2014. — 287с.

72.Сідун В. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Вікторія Сідун, Юлія Пономарьова,; М-во освіти і науки України, Харківський держ. ун-т харчування і торгівлі. - К.: Центр навчальної літератури, 20013. - 435 с.

73. Sherif Roubi "The valuation of intangibles for hotel investments", Property Management, 2017 Vol. 22 Issue: 5, pp.410-423

74. IFRS Foundation. 2014. "IAS 38 Intangible Assets," Technical Summary