

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ», М. КИЇВ»**

Студента 2 курсу, 1-ї групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

КУЗЬМЕНКО  
Юлії Валеріївни

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент

МІСКА  
Віктор Григорович

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

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 студентіві

Кузьменко Юлії Валеріївні

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління матеріальними активами готельного комплексу «Турист», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.
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.:  
«Структура матеріальних активів», «Динаміка матеріальних активів готельного комплексу «Турист», м. Київ, «Динаміка фінансових результатів готельного комплексу «Турист», м. Київ, «Динаміка чистого прибутку готельного комплексу», «Динаміка витрат готельного комплексу», «Стратегія управління матеріальними активами готельного комплексу «Турист», м. Київ.

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління матеріальними активами в підприємствах готельного господарства

1.1. Сутність та склад матеріальних активів підприємств готельного господарства

1.2. Ефективність використання матеріальних активів в підприємствах готельного господарства

Розділ 2. Дослідження ефективності управління матеріальними активами готельного комплексу "Турист", м. Київ

2.1. Характеристика організаційно-економічного профілю підприємства

2.2. Аналіз складу матеріальних активів та фінансово-майнового стану ГК "Турист"

2.3. Аналіз ефективності використання матеріальних активів підприємства

Розділ 3. Підвищення ефективності управління матеріальними активами ГК "Турист", м. Київ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління основними засобами підприємства

3.2. Напрями підвищення ефективності управління оборотними матеріальними ресурсами ГК "Турист"

3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Висновки і 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 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	28.12.2017 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	18.05.2018 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2018 р.	18.05.2018 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	07. 09. 2018 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	10. 09. 2018 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	28.10.2018 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	31.10.2018 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	12.11.2018р. 16.11.2018 р	16.11.2018 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.11.2018 р.- 07.12.2018 р.	01.12.2018 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	<i>Відповідно до розкладу</i>	

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

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

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

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

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

«      » \_\_\_\_\_ 2018 р.



## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління матеріальними активами в підприємствах готельного господарства.....	10
1.1. Сутність та склад матеріальних активів підприємств готельного господарства.....	10
1.2. Ефективність використання матеріальних активів в підприємствах готельного господарства.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
Розділ 2. Дослідження ефективності управління матеріальними активами готельного комплексу «Турист», м. Київ.....	31
2.1. Характеристика організаційно-економічного профілю підприємства.....	31
2.2. Аналіз складу матеріальних активів та фінансово-майнового стану ГК «Турист».....	42
2.3. Аналіз ефективності використання матеріальних активів підприємства.....	53
Висновки до розділу 2.....	59
Розділ 3. Підвищення ефективності управління матеріальними активами ГК «Турист», м. Київ.....	62
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління основними засобами підприємства.....	62
3.2. Напрями підвищення ефективності управління оборотними матеріальними ресурсами ГК «Турист».....	68
3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	79
Висновки і пропозиції.....	82
Список використаних джерел.....	88
Додатки.....	94

## ВСТУП

- Ефективність діяльності підприємств готельного господарства вимагають прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, обрання цільових ринків реалізації готельних послуг, що передбачає ефективність використання активів підприємства, їх оптимальну структуру, від якої залежить фінансові результати і фінансовий стан підприємства готельного господарства. Ринок вимагає швидкого реагування на зміну господарської ситуації, пов'язаної з використанням активів та його впливу на фінансовий стан підприємств.
- Актуальність теми полягає в тому, що на нинішньому етапі якісних трансформацій економічних реформ в Україні забезпечення сталого економічного зростання відбувається на основі найефективнішого і комплексного використання активів підприємства - це є одним з головних важелів зміцнення позитивних тенденцій у розвитку готельного бізнесу.
- В сучасних умовах господарювання, одним з першочергових завдань керівництва стає формування та оцінка поточних та перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу; збалансування можливостей підприємства з потенціалом зовнішнього середовища для досягнення запланованих задач та з метою виживання в умовах конкуренції сьогодні та в перспективі.
- На сучасному етапі конкурентоспроможність підприємств готельного господарства забезпечується переважно нарощуванням наявних ресурсів, впровадженням нових технологій, інноваційних трансформацій. Ринкове середовище висуває жорсткі вимоги до підвищення ефективності використання матеріальних активів та напрямів зміцнення та розбудови ресурсного потенціалу, підвищення якості надання послуг.
- Проблеми ефективного використання матеріальних активів досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені: Ів. Бернар та Ж.-К. Коллі, І. Бланк, І. Бойчик, М. Карпушенко, С. Колесник, К. Макконелл та С. Брю, П.



Макміллан, А. Мазаракі, Г. Островській, Д. Хайман, та ін.

**Актуальність роботи** визначається проблемами, які існують в управлінні матеріальними активами підприємств готельного господарства.

**Метою роботи** є вивчення теоретичних основ управління матеріальними активами підприємства готельного господарства, факторів впливу на ефективність їх використання, розробка пропозицій щодо удосконалення управління матеріальними активами.

Для виконання мети визначені наступні завдання:

- сутність і класифікація матеріальних активів підприємств;
- методика розробки стратегії управління матеріальними активами підприємств готельного господарства;
- аналіз ефективності використання матеріальних активів готельного комплексу «Турист», м.Київ;
- дослідження впливу факторів на ефективність використання активів готельного комплексу.

**Об'єктом дослідження** виступає система управління матеріальними активами підприємства готельного бізнесу.

**Предметом дослідження** є процес управління матеріальними активами готельного комплексу «Турист», м.Київ.

**Наукова новизна** роботи полягає в уточненні поняття матеріальних активів готельного господарства.

**Практичне значення** роботи полягає в розробці стратегії управління матеріальними активами готельного комплексу «Турист», м.Київ.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу; 3-х розділів: теоретичного, практичного, розділу пропозицій та удосконалень; висновків.

**Інформаційною базою дослідження** стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних учених з проблеми управління матеріальними активами підприємства, Закони України, фінансова звітність підприємства готельного бізнесу – готельного комплексу «Турист», м.Київ.

**Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи та публікації у наукових виданнях.** За темою дослідження опубліковано статтю «Управління матеріальними ресурсами підприємств готельного господарства» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. Сутність та склад матеріальних активів підприємств готельного господарства

- Матеріальні активи є необхідною умовою функціонування підприємства, і тому аналіз наявності, ефективності їх використання мають важливе значення. Наявність у підприємства достатньої кількості необхідних матеріальних активів, при умові їх максимально ефективного використання, свідчить про організацію діяльності підприємства на високому рівні та його ефективне функціонування. Така інформація може зацікавити різних користувачів: менеджерів, при розробці альтернативних варіантів фінансової стратегії підприємства; постачальників – при прийнятті рішень про умови розрахунків; кредитні установи – при визначенні кредитування діяльності підприємств; потенціальних інвесторів – при виборі об'єкта інвестування. Тому у сучасних економічних умовах збільшується значення аналізу наявності, руху і ефективного використання матеріальних активів підприємств.
- Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати в наявності певне майно, яке належить йому на правах власності. Все майно, яким володіє підприємство і яке відображене в його балансі, називається його активами.
- Питання аналізу матеріальних активів значною мірою освітлена у монографіях і підручниках. Даній темі приділяють велику увагу багато науковців: Андреев В.Д., Баканов М.І., Барабаш Н.С., Баришніков Н.П., Білуха М.Т., Бутинець Ф.Ф., Завгородній В.П., Кравченко Г.О., Кузьминський В.Н., Мазаракі А.А., Мних Є.В., Одінцов Б.Є., Романцов А.Н., Свідерський Є.В., Шеремет А.Д. та інші.
- У міжнародній практиці кожне підприємство, враховуючи характер діяльності та особливості технології і організації господарських

операцій, самостійно вирішує питання поділу активів на оборотні та необоротні. В Україні відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку №2 “Баланс” поділ активів на оборотні та необоротні є обов’язковим.

- Необоротні активи підприємства забезпечують процес закупівлі і реалізації товарів, розподілу і перерозподілу новоствореної вартості на підприємстві.

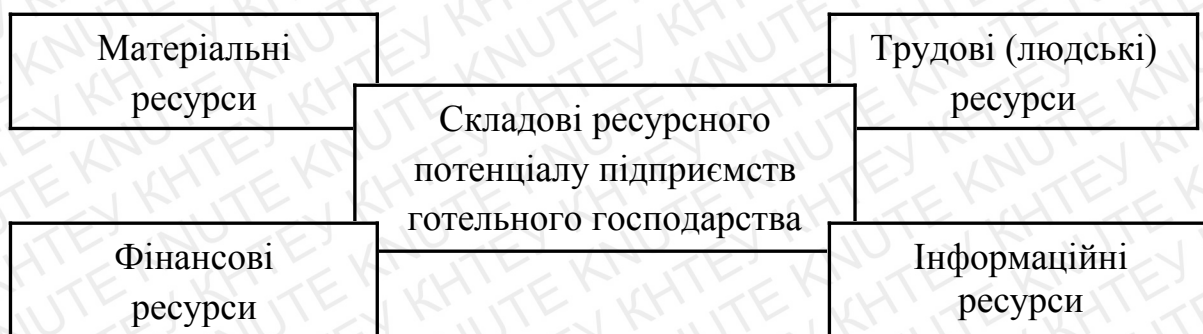
- Ринкові умови діяльності підприємств готельного господарства потребують прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, обрання цільових ринків реалізації продукції та послуг, забезпечення прибуткової діяльності та стабільного фінансового стану підприємства, що передбачає оптимальне поєднання та ефективне використання всіх ресурсів підприємств готельного господарства. У сучасних умовах механізм управління ресурсним потенціалом підприємств не повністю відповідає завданням підвищення ефективності їхньої роботи, отримання високих остаточних результатів, подальшого розвитку. Особливої актуальності ця проблема набуває через обмеженість самих ресурсів, що зумовлює необхідність постійного пошуку шляхів повнішого їхнього використання [67].

- Готельне підприємство, прагнучи знайти свою власну ринкову нішу, формує певний потенціал, тобто виробничі, фінансові, ринкові, інтелектуальні, організаційні, інформаційні можливості, що дають змогу закріпити специфічні можливості даного підприємства, створять йому становище на ринку і в кінцевому підсумку визначають перспективи його розвитку [57].

- Оцінка потенціалу дає можливість встановити, як працює готельне підприємство, чи досягаються поставлені цілі, як зміни й удосконалення в процесі управління впливають на повноту використання потенціалу підприємства, його ефективність. В оцінці потенціалу підприємства зацікавлені: кредитори, інвестори, держава, акціонери, управлінці, постачальники, страхові фірми. Вони бажають реалізувати свої економічні інтереси і визначають головні цілі оцінки. Оцінка потенціалу

підприємства формується на підставі використання ряду показників і стандартів (нормативів, еталонів), за досягнення яких підприємство стає конкурентоспроможним [57].

- Ресурсний потенціал підприємств готельного господарства включає чотири основні складові (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Складові ресурсного потенціалу підприємств готельного господарства [35]*

- Матеріальні ресурси – матеріально-речові елементи у вигляді засобів та предметів праці, які використовують у підприємствах готельного господарства для господарсько-фінансової діяльності.
- Засоби праці в підприємствах готельного господарства представлені основними фондами – матеріальними цінностями, які використовують протягом періоду, що перевищує 365 календарних днів від дати введення їх в експлуатацію, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом.
- Предмети праці в підприємствах готельного господарства представлені оборотними фондами – матеріальними цінностями, які використовують протягом періоду, що не перевищує 365 календарних днів, беруть участь в одному виробничо-експлуатаційному циклі та вартість яких повністю переноситься на вироблені послуги.
- Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство утримує в цілях використання їх в процесі господарської діяльності або реалізації товарів, надання послуг, передачі в оренду іншим особам або для здійснення адміні-

стративних та соціально-культурних функцій, дійсний строк корисного використання яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він більше року).

- Характерними особливостями основних засобів є [21]:
- Виростання в натуральному вигляді впродовж тривалого часу (не менше року).
- Схильність до зносу, який виявляється у поступовій втраті можливої подальшої експлуатації у зв'язку з старінням, закінченням резерву потужності (матеріальний знос) або втратою доцільності подальшої експлуатації у зв'язку з виникненням основних засобів, що мають якісніші характеристики (моральний знос).
- Специфічний характер кругообігу та відшкодування вартості – через механізм поступової амортизації з віднесенням амортизаційних відрахувань на поточні витрати підприємства, і відповідно, вартість товарів (робіт, послуг).
- Основні засоби підприємства відіграють значну роль в фінансово-господарській діяльності, забезпечують ефективність безперебійної роботи будь-якого підприємства. Проте питання залучення основних засобів носить як позитивний, так і негативний характер, адже потребує значних фінансових вкладень – обмеженість обсягів залучення, тобто залежить від фінансових можливостей та ефективної діяльності за попередній період; висока вартість залучення у порівнянні з іншими альтернативними; стримує зростання рентабельності власних коштів. Враховуючи вище сказане приходимо до висновку, що задля ефективного використання основних засобів, для досягнення основної мети діяльності будь-якого підприємства необхідно більш зважено підійти до процесу управління щодо раціональності та повноти їх використання у фінансово-господарській діяльності
- Основою матеріальних ресурсів підприємств готельного господарства є основні фонди. До особливостей основних фондів

підприємств готельного господарства можна віднести:

- 1) переважання пасивної частини основних фондів;
- 2) високий рівень фізичного та морального зносу;
- 3) високу питому вагу вартості відшкодування основних фондів у вартості надання послуг;
- 4) нерівномірність завантаження основних фондів упродовж року і днів тижня [35].

• Класифікувати основні фонди підприємств готельного господарства можна за такими ознаками:

1. Залежно від участі у відтворювальному процесі: виробничі, невиробничі.
2. Залежно від цільового призначення: будівлі, споруди, машини і обладнання, інструменти, транспортні засоби, робочий інвентар, господарський інвентар, багаторічні насадження тощо.
3. За характером участі у процесі надання послуг: активні, пасивні.
4. За формами власності: державні, комунальні, індивідуальні, приватні, колективні.
5. За організаційно-правовими формами володіння основними фондами: власні, орендовані [35].

• Виходячи з економічної сутності матеріальних активів та їх ролі у процесі надання готельних послуг, досконала організація, збалансованість, своєчасність та забезпеченість в достатній кількості матеріальними ресурсами підприємства визначають результативність, ефективність, екологічність та конкурентоспроможність його функціонування.

• Відповідно до чинного законодавства у складі активів підприємство має право відображати майно, використання якого, як очікується, дозволить отримати економічну вигоду в майбутньому. Таким чином, майно підприємства складається як з майна, яке визнане активом, так і з майна, яке внаслідок певних подій не визнане активом.

- Оскільки до капіталу підприємства відноситься майно лише за умови, що воно може принести підприємству додану вартість, тобто економічний зиск, то речі, які не визнані активами підприємства, не можуть формувати капітал суб'єкта господарювання.

Не можна обліковувати у складі активів майно юридичної особи щодо якого існує сумнів у корисності його використання. Водночас підприємство може залишати за собою право на володіння таким майном. Критерій ліквідності майна є важливим показником діяльності суб'єкта господарювання, за яким оцінюється стабільність його фінансового стану.

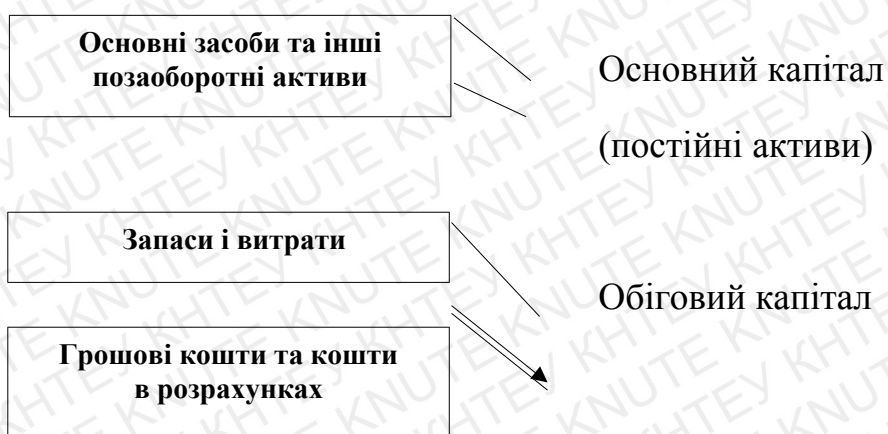
Питанням оцінки та обліку майна підприємства, визнаного активом суб'єкта господарювання, приділяється багато уваги у працях економістів. Проте вони не розглядають питання оцінки та обліку майна, яке в подальшому не повинне обліковуватися у складі активів торговельного підприємства, як таке, що не відповідає поняттю активів.

Чинним законодавством неврегульовані питання визнання майна таким, що не відповідає економічній сутності активів.

Діяльність готельного підприємства пов'язана з експлуатацією та використанням різноманітних матеріально-технічних та інших засобів в результаті чого з'являється можливість виробництва і реалізації послуг. Вся сукупність цих засобів називається майном готелю і відображається в його балансі по розділу "Актив". Зазначимо, що категорії "матеріальні ресурси" та майно, хоча й близькі за своєю сутністю, але не тотожні.

- Майно підприємства готельного господарства представлено наступними групами активів (рис. 1.2).

- 





(ПОТОЧНІ АКТИВИ)

*Рис. 1.2. Склад майна підприємства готельного господарства.*

- Як бачимо, до складу активів підприємства належать фінансові ресурси – грошові кошти, цінні папери (корпоративні та боргові), дебіторська заборгованість, які за своєю природою не можна віднести до матеріальних ресурсів. З цієї точки зору, категорія “майно” є більш широкою ніж категорія “матеріальні ресурси”.
- Частіше за все до матеріальних ресурсів підприємства відносять частину його активів (майна) у вигляді матеріальних елементів – основних засобів та частини оборотних фондів (за виключенням грошових коштів, дебіторської заборгованості). Зазначимо, що Законодавство України визначає матеріальні активи як “основні фонди і оборотні активи у будь-якому вигляді, які вирізняються від грошових коштів, цінних паперів, деривативів і нематеріальних активів”.
- П(С)БО 7 «Основні засоби» передбачає такі групи основних засобів, однакових за технічними характеристиками, призначенням і способом використання:
  - 1) земельні ділянки;
  - 2) капітальні витрати на поліпшення земель;
  - 3) будинки, споруди і передавальні пристрої;
  - 4) машини та обладнання;
  - 5) транспортні засоби;
  - 6) інструменти, прилади, інвентар (меблі);
  - 7) робоча і продуктивна худоба;
  - 8) багаторічні насадження;
  - 9) інші основні засоби.

- Поняття земельної ділянки законодавством не визначено. Згідно зі ст. 2 Земельного кодексу України всі землі за цільовим призначенням поділяють на:

- 1) землі сільськогосподарського призначення;
- 2) землі населених пунктів (міст, селищ міського типу й сільських населених пунктів);
- 3) землі промисловості, транспорту, зв'язку, оборони та іншого призначення;
- 4) землі природоохоронного, оздоровчого, рекреаційного та історико-культурного призначення;
- 5) землі лісового фонду;
- 6) землі водного фонду;
- 7) землі запасу.

- Основні фонди у готельному господарстві поділяються на основні фонди експлуатаційного призначення, тобто фонди що приймають безпосередню участь у наданні послуг, і основні фонди культурно-побутового призначення (житлові будинки, клуби, гуртожитки), котрі безпосередньо не приймають участь у процесі надання послуг. Крім того, основні фонди поділяються на пасивні та активні. Пасивна частина основних фондів – готельні корпуси та споруди, активна – житлові номери з меблями та іншими предметами господарського та культурного призначення. Пасивні основні фонди безпосередньо не приймають участь у виробничому процесі, вони створюють умови для належного використання активної частини основних фондів.

- У залежності від призначення та натурально-речових ознак основні фонди підприємств готельного господарства поділяються на наступні види:

- будівлі – в цю групу включаються будівельно-архітектурні об'єкти:

будівлі готельних комплексів та підсобних приміщень (пральні, гаражі, склади);

- споруди – інженерно-будівельні об'єкти, які призначені для створення і виконання технічних функцій, не пов'язаних із зміною предметів праці. У готельному господарстві до них належать водопідйомні станції, артезіанські свердловини, резервуари для пального та мастильних матеріалів, басейни, фонтани, тенісні корти, спортивні майданчики, каналізаційні та інші комунальні споруди, шляхи, автостоянки, тротуари тощо;
- передавальні пристрої – всі передавачі електричної та теплової енергії, механічної енергії від двигунів до працюючих машин, трансмісії, трубопроводи тощо; також трубопроводи для опалення, водопостачання, каналізації, телефонні та радіо мережі, мережі зовнішнього освітлення території;
- силові машини та устаткування – це силові трансформатори, електродвигуни, генератори, що виробляють теплову та електричну енергію, газові генератори, парові котли;
- виробниче обладнання – це обладнання комунального господарства, громадського харчування, побутових служб, пральних, зв'язку, допоміжне обладнання. Виробниче обладнання поділяється на виробниче, яке змінює форму, стан чи якість сировини, матеріалів та напівфабрикатів і приймає безпосередню участь в технологічному процесі (обладнання підприємств харчування, праска, пральні машини тощо) та допоміжне, яке призначене для виконання робіт по обслуговуванню потреб основної діяльності готелю (ремонтне обладнання, насоси тощо);
- транспортні засоби – вантажні та легкові автомобілі, мотоцикли, автобуси та інший транспорт готельного господарства;

- обчислювальна техніка, вимірюючі і регулюючі прилади – комп'ютери, калькулятори, контрольно-касові апарати тощо;
  - інструмент – до цієї групи належить весь інструмент технічних, будівельних служб готелю. За технічним призначенням всі інструменти поділяються на токарні, свердлильні, фрезерні. За способом дії: механічні, електричні, пневматичні, гідравлічні;
  - інвентар – засоби, що забезпечують працю (прилавки, барні стійки), зберігання різних предметів (шафи, тара) та різний господарський інвентар (предмети офісного та господарського призначення).
  - багаторічні насадження;
  - інші основні фонди готелю – меблі та інвентар із терміном служби понад один рік, меблі, ковдри, посуд, предмети культурного призначення та побутові прилади: телевізори, холодильники, піаніно тощо.
- У структурі основних фондів готельних комплексів найбільша питома вага належить звичайно будівлям, а також предметам обладнання – меблям, білизні, ковдрам, посуду, побутовим приладам.
- Оскільки елементи основних фондів готелю відіграють неоднакову роль у процесі надання послуг, вони поділяються на дві групи: активну та пасивну. До активної частини належать основні фонди, які безпосередньо приймають участь у процесі надання готельних послуг; до них належать житлові номери з меблями та іншими предметами господарського та культурного призначення. До пасивної частини належать основні фонди, які створюють умови для здійснення процесу надання послуг.
- Основні фонди готельних комплексів також поділяються на рухомі та нерухомі. До рухомих належать такі основні фонди, які можна переміщувати без завдання шкоди, тобто вони не втрачають при переміщенні своїх первинних фізичних якостей. До них належать меблі, інвентар, інструмент, обладнання. До нерухомих основних фондів готельних

комплексів належать земля, будівлі та споруди, зелені насадження.

- Оскільки готелі передусім надають послуги з розміщення та проживання, які є основними послугами готельних підприємств, у складі їх основних фондів найбільшу питому вагу займають будівлі. Взагалі, всі будівлі за призначенням поділяються на чотири категорії: цивільні, промислові, сільськогосподарські та оборонні. Готелі звичайно відносяться до цивільних будівель, що забезпечують потреби людей. За критеріями капітального будівництва готелі належать до будівель другої та третьої категорій, тобто термін довговічності будівель становить не менш ніж 50 років. До такої ж категорії відносять будівлі готелів по ступеню вогнестійкості та пожежної безпеки.

- По значенню для поселення розрізняють готелі міського, районного та місцевого значення.

- Обладнання готельних номерів значної мірою залежить від категорії готелю. Міжнародна класифікація включає п'ять категорій готелів та вимоги до їх обладнання, кількості та якості основних та додаткових послуг, що надаються гостям. У таблиці 1.1 наведено вимоги до обладнання готельних номерів відповідно до категорії готелю.

Таблиця 1.1

### Вимоги до обладнання готельних номерів в залежності від категорії

Обладнання номерів	1	2	3	4	5
Ліжко	+	+	+	+	+
Гардероб, вішалка	+	+	+	+	+
Стільці	+	+	+	+	+
Крісло				+	+
Стіл		+	+		
Письмовий стіл			+	+	+
Бра	+	+	+	+	+
Лампа для читання			+	+	+

Повне килимове покриття				+	+
Радіо (музичний центр)			+	+	+
Телевізор				+	+
Відео				+	+

- Як видно з даних таблиці, існує безпосередня залежність між категорією готелю та вимогами до обладнання його номерів і взагалі до його матеріально-технічної бази. Так, сучасні вимоги до готельних комплексів включають наявність в них закладів харчування (ресторанів, барів тощо), басейну, сауни, автостоянки, конференц-залу, перукарні, закладів торгівлі, зв'язку тощо.

Окрім наявності в готелі закладів, що забезпечують надання гостям різноманітних послуг, у готельних підприємствах високої категорії також високі вимоги до обладнання номерів. При чому мова йде не просто про наявність в них побутової техніки: телевізорів, холодильників, кондиціонерів, радіо або музичних центрів, відеоапаратури, а й про відповідність такої техніки сучасному рівню якості. Звичайно, обладнання номерів повинно постійно утримуватися у належному стані. Таким чином, підвищення категорії готелю можливо лише за умов покращання рівню обслуговування гостей, що вимагає наявності відповідної матеріально-технічної бази, її постійного оновлення та ефективного використання.

## **1.2. Ефективність використання матеріальних активів в підприємствах готельного господарства**

Аналіз наявності та руху (надходження і використання) матеріальних активів є необхідною умовою здійснення процесу управління активами зокрема і всім підприємством взагалі.

Мета аналізу – пошук шляхів і кількісне обчислення резервів; підвищення ефективності використання матеріальних активів; оптимізація

структури матеріальних активів в умовах ринкової економіки, оцінка політики управління матеріальними активами на підприємстві.

Об'єктами аналізу є фактична наявність та операції по руху матеріальних активів. Джерелами інформації виступають реєстри бухгалтерського обліку, звітність, планово-нормативна документація.

Основними завданнями аналізу матеріальних активів є:

- визначення тенденції розвитку матеріально-технічної бази підприємства;
  - оцінка динаміки матеріальних активів підприємства в цілому і за структурою;
  - оцінка наявності та руху матеріальних активів;
  - аналіз якісного стану матеріальних активів;
  - обчислення та оцінка технічного рівня базового підприємства;
  - надання оцінки ефективності використання матеріальних активів;
  - визначення напрямків підвищення технічного рівня базового підприємства;
  - обчислення резервів підвищення ефективності використання матеріальних активів.
- Загальний аналіз операцій з матеріальними активами на готельному підприємстві полягає в оцінці структури матеріальних активів за попередній і звітний період, динаміки матеріальних активів за абсолютним розміром, складом і структурою, а також у визначенні напрямків підвищення ефективності використання матеріальних активів [3].
  - При проведенні загального аналізу операцій з матеріальними активами підприємства використовують методи вертикального і горизонтального аналізу. Для цього використовують інформацію щодо залишків матеріальних активів, яка міститься у розділі 1 і 2 активу балансу.
  - З метою об'єктивної оцінки стану матеріальних активів і визначення наскільки цей стан відрізняється від попередніх здійснюють оцінку динаміки матеріальних активів за абсолютним розміром, складом і

структурою.

- Щоб оцінити рівень матеріальних активів в майні підприємства застосовується коефіцієнт матеріалізації активів:

$$K_{\text{ма}} = \text{МА}/\text{А}, \quad (1.1)$$

де МА – балансова вартість матеріальних активів підприємства;

А – балансова вартість всіх активів підприємства.

- Щоб охарактеризувати основні матеріальні активи, необхідно враховувати такі ознаки:

- 1. Мета придбання – використовуються в процесі функціонування компанії, не призначені для продажу;
- 2. Термін використання повинен бути більше року з нарахуванням зносу за весь період;
- 3. Матеріальна форма.

Економічною категорією є матеріальні оборотні активи – товарно-матеріальні цінності, які створені в поточному періоді або раніше, зберігаються для перепродажу та використовуються у виробництві або для інших цілей.

- Повільно обертаються і мають складний склад матеріальні оборотні кошти.
- Фактори, що впливають на величину матеріальних оборотних активів
  - 1. Зовнішні фактори:
    - економічна ситуація в країні, кон'юнктура на ринку, рівень інфляції;
    - система регулювання в державі;
    - податкова законодавча база;
    - умови для отримання кредитів і процентні ставки по них.
  - 2. Внутрішні чинники:



- доходи від реалізації готельних послуг (чим більше прагне реалізувати підприємство, тим більше оборотних коштів йому потрібно);
- умови договорів поставок, і гарантії їх виконання (часті закупівлі невеликими партіями зменшують необхідну суму оборотних активів);
- організація комерційної роботи (дослідження ринку дозволить вкладати робити закупівлі матеріалів, які швидко використовуються у виробництві).
- Необхідною умовою правильного використання матеріальних активів, основних фондів підприємств готельного господарства є підвищення економічного ефекту від їх експлуатації. Покращання ефективності використання матеріально-технічної бази сприяє збільшенню кількості реалізованих послуг, скороченню витрат робочого часу в процесі обслуговування гостей, зменшенню собівартості послуг, зростанню прибутку від основної діяльності готельних підприємств.
- Взагалі ефективність будь-якої діяльності або ресурсів є відносним показником і визначається відношенням позитивного ефекту (результату) до витрат. В процесі визначення ефективності використання основних фондів порівнюють їх вартість, або виробничу потужність з фактично здобутим ефектом від використання. Таким чином, показники ефективності використання матеріально-технічної бази, основних фондів поєднують вартість інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази з ефектом від її експлуатації у підприємстві готельного господарства.
- Ефективність використання основних фондів в підприємствах готельного господарства визначається низкою взаємопов'язаних показників. Система показників включає дві групи:
  - узагальнюючі показники, які характеризують ефективність використання основних фондів підприємства у вартісному вимірі.

- часткові показники, які характеризують ефективність використання окремих видів основних фондів та елементів матеріально-технічної бази.
- В таблиці 1.2 дана характеристика показникам ефективності використання основних фондів підприємств готельного господарства: фондвіддача, фондомісткість, рентабельність основних фондів.

Таблиця 1.2

**Показники ефективності використання основних фондів підприємств готельного господарства**

Показник	Характеристика	Формула
Фондвіддача	Характеризує обсяг реалізації послуг, який припадає на одну грошову одиницю середньорічної вартості основних засобів.	$\Phi B = \frac{D(B)}{O\Phi O\Phi} \quad \Phi B = \frac{D(B)}{O\Phi}$ <p>де <math>D(B)</math> – дохід (виручка) від реалізації послуг, грн.;</p> $O\Phi O\Phi$ – середньорічна вартість основних фондів, грн.
Фондомісткість	Характеризує вартість основних фондів, яка припадає на одиницю вартості реалізованих готельних послуг.	$\Phi M = \frac{O\Phi}{D(B)} \quad \Phi M = \frac{O\Phi}{D(B)}$ <p>де <math>O\Phi O\Phi</math> – середньорічна вартість основних фондів, грн.;</p> $D(B)$ – дохід (виручка) від реалізації послуг, грн.
Рентабельність основних фондів	Характеризує частку прибутку, що припадає на одиницю середньорічної вартості основних фондів.	$P_{o.f.} = \frac{\Pi}{O\Phi} * 100 \quad P_{o.f.} = \frac{\Pi}{O\Phi} * 100$ <p>де <math>\Pi</math> – чистий прибуток, грн.;</p> $O\Phi O\Phi$ – середньорічна вартість основних фондів, грн.

- Висновки про ефективне або неефективне використання основних фондів у готельних комплексах роблять на ґрунті сумісного аналізу

наведених показників (фондовіддачі, фондомісткості, фондоозброєності праці, рентабельності основних фондів, інтегрального показника) в динаміці та порівняно із іншими готельними комплексами, які мають відповідний ресурсний потенціал та господарюють за аналогічних умов. Наприклад, покращання значень фондовіддачі та інших показників протягом декількох періодів є свідченням підвищення ефективності використання основних фондів на підприємстві, а співставлення цих показників з даними інших готелів дає змогу зробити висновок про ефективність використання основних фондів порівняно до аналогічних підприємств.

- В процесі аналізу матеріальних активів потрібно враховувати також фактор інфляції та знецінення грошей. Наприклад, внаслідок інфляції, підвищення цін на проживання, розмір доходів готелю значно зріс, хоча кількість наданих послуг у натуральному вимірюванні не зростала, або навіть зменшилася. Відповідно покращалися показники фондовіддачі, фондомісткості, що не відбиває реального стану. У таких випадках потрібно забезпечити порівняльність даних по періодах, що аналізуються.

- При аналізі ефективності використання матеріальних активів використовують показники виробничо-експлуатаційної програми підприємств готельного господарства: одночасна місткість, максимальна пропускна спроможність, пропускна спроможність, планова пропускна спроможність, середня місткість, плановий коефіцієнт завантаження номерного фонду, фактичний коефіцієнт завантаження номерного фонду (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### **Показники виробничо-експлуатаційної програми підприємств готельного господарства**

<b>Показник</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Формула</b>
Одночасна місткість	Характеризує кількість інвентарних місць готелю.	$O_m = K_{ном.} * Ч_{i.м.}$ де $K_{ном.}$ – кількість номерів кожної категорії, од.; $Ч_{i.м.}$ – кількість постійних (інвентарних місць) у кожному номері, місць.
Максимальна пропускна	Характеризує чисельність гостей, що можуть бути	$ПС_m = O_m * Д$

спроможність	обслужені в готелі з урахуванням повного використання інвентарних місць за період.	де $O_m$ – одноразова (одночасна) місткість; Д – кількість календарних днів роботи готелю, днів.
Пропускна спроможність	Характеризує чисельність гостей, що можуть бути обслужені в готелі, з урахуванням простоїв, пов'язаних з капітальним ремонтом і реконструкцією.	$PC = PC_m - K_{к.р.}$ де $PC_m$ – максимальна пропускна спроможність, людино-діб; $K_{к.р.}$ – тривалість перебування номерного фонду в капітальному ремонті та реконструкції, людино-діб.

Середня місткість	Характеризує середню кількість інвентарних місць у готелі за певний період часу.	$\bar{M} = \frac{M_n * t_1 + M_k * t_2}{T} \quad \bar{M} = \frac{M_n * t_1 + M_k * t_2}{T}$ <p>де <math>M_n</math> та <math>M_k</math> – кількість місць в експлуатації на початок та кінець планового періоду, місць;  <math>t_1</math> та <math>t_2</math> – перебування номерів (місць) в експлуатації на початок та кінець планового періоду відповідно, днів.</p>
Фактичний коефіцієнт завантаження номерного фонду	Характеризує ступінь фактичного використання номерного фонду готелю за період.	$P_z = \frac{\Phi_{л/д}}{пс} \quad P_z = \frac{\Phi_{л/д}}{пс}$ <p>де <math>\Phi_{л/д}</math> – фактично надана кількість людинодіб;          ПС – пропускна спроможність готелю, людинодіб.</p>

- Ефективність використання матеріальних активів залежить також від оперативних показників виробничо-експлуатаційної програми підприємств готельного господарства: середня кількість гостей на номер / місце за період, середній час перебування гостя в готелі, оборотність місця (у разях, у днях), рівень завантаження номерного фонду готелю, показник обсягу послуг розміщення, що припадає на 1 місце підприємства готельного господарства (табл. 1.4).

- Необхідною умовою правильного використання основних фондів готельного господарства є підвищення економічного ефекту від їх експлуатації. Покращення використання основних фондів сприяє збільшенню кількості послуг, скороченню часу в процесі прийому туристів і надання інформаційних послуг, зниженню їх собівартості та зростанню прибутку, а також забезпечує економію капітальних вкладень.

-

Таблиця 1.4

**Оперативні показники виробничо-експлуатаційної програми  
підприємств готельного господарства**

Показник	Характеристика	Формула
Середня кількість гостей на номер / місце за період	Характеризує середню кількість гостей, які були обслужені за період в 1 номері / місці.	$\bar{\Gamma} = \frac{\Gamma_3}{M} \bar{\Gamma} = \frac{\Gamma_3}{M}$ <p>де <math>\Gamma_3 \Gamma_3</math> – загальна кількість гостей за період, осіб; M – кількість номерів / місць в готелі, од.</p>
Середній час перебування гостя в готелі	Характеризує тривалість перебування гостя в готелі у середньому за період.	$\bar{t} = \frac{\Phi_{л/д}}{\Gamma_3} \bar{t} = \frac{\Phi_{л/д}}{\Gamma_3}$ <p>де <math>\Phi_{л/д} \Phi_{л/д}</math> – фактично надана кількість людино-днів; <math>\Gamma_3 \Gamma_3</math> – загальна кількість гостей за період, осіб.</p>
Оборотність місця у разох:  у днях:	<p>Характеризує кількість разів використання 1 місця за період.</p> <p>Характеризує середню кількість днів використання місця за період.</p>	$O_p = \frac{\Gamma}{M} O_p = \frac{\Gamma}{M}$ $O_d = \frac{\Phi_{л/д}}{M} O_d = \frac{\Phi_{л/д}}{M}$ <p>де <math>O_p O_p, O_d O_d</math> – оборотність місця; <math>\Gamma</math> – кількість обслужованих гостей, осіб; <math>\Phi_{л/д} \Phi_{л/д}</math> – фактично надана кількість людино-днів; <math>\overline{MM}</math> – середня кількість місць в експлуатації, місць.</p>
Показник обсягу послуг розміщення, що припадає на 1 місце підприємства готельного	Характеризує обсяг доходу (виручки), що припадає на 1 місце в підприємстві готельного господарства.	$OP_{1M} = \frac{D(B)}{M} OP_{1M} = \frac{D(B)}{M}$ <p>де D(B) – дохід (виручка) від реалізації послуг, грн.;</p> <p><math>\overline{MM}</math> – середня кількість місць в експлуатації.</p>

господарства		
--------------	--	--

## **Висновки до розділу 1**

Відповідно до розглянутих теоретичних аспектів управління матеріальними активами готельних підприємств можна сформулювати такі основні положення:

1. Досвід функціонування успішних готельних підприємств в конкурентному середовищі вказує на те, що основою їх успіху є забезпечення економічної ефективності діяльності.
2. Готельне підприємство, прагнучи знайти свою власну ринкову нішу, формує певний потенціал, тобто виробничі, фінансові, ринкові, інтелектуальні, організаційні, інформаційні можливості, що дають змогу закріпити специфічні можливості даного підприємства, створять йому становище на ринку і визначають перспективи його розвитку.
3. Для успішного управління матеріальними активами підприємств готельного господарства застосовують економічний аналіз, який дає змогу правильно оцінити роботу підприємства і його підрозділів, виявити причини недоліків і оцінити резерви підвищення ефективності управління матеріальними активами підприємств готельного господарства.
4. При проведенні економічного аналізу застосовується система показників. Від того, наскільки ці показники повно і точно відбивають сутність досліджуваних явищ, залежать результати аналізу.
5. Для успішного функціонування та розвитку підприємств готельного господарства в сучасних умовах, які характеризуються глобалізацією економічних відносин, їхньою нестабільністю і зростанням рівня конкуренції, важливим завданням керівників

підприємства є формування, об'єктивне оцінювання та використання потенціалу підприємства з урахуванням ефективності управління матеріальними активами та особливостей впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

6. До ресурсного потенціалу підприємств готельного господарства входять матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси, сукупність яких дає можливість підприємству функціонувати та розвиватися. Саме ресурсний потенціал є основою забезпечення соціально-економічної ефективності підприємства.

7. Ресурсне забезпечення діяльності готельного підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розроблення ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню таких завдань: визначення потреб підприємства в матеріальних активах; розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів; визначення можливостей їх використання шляхом збалансування обсягів і складу, розроблення заходів щодо раціонального використання ресурсів підприємства.

•



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ», М. КИЇВ

#### 2.1. Характеристика організаційно-економічного профілю підприємства

- Готельний комплекс «Турист» належить до числа найбільших і відомих готелів м. Києва, розташований за адресою: вул. Р. Окіпної, 2. 27-поверхова будівля готельного комплексу була збудована і введена до експлуатації у 1987 році за кошти ВЦРПС. Таким чином, підприємство із початку існування належало до власності профспілок і призначалося для розміщення туристів – громадян СРСР, що подорожували за профспілковими путівками. Зазначимо, що вибір місця для будівництва готелю був обумовлений у тому числі тим, що поблизу знаходився пункт стоянки туристичних потягів, що прибували до Києва з різних республік колишнього СРСР.
- У 1992 році на майні профспілкових туристичних закладів Федерація профспілок України разом із Фондом соціального страхування утворили Акціонерне товариство «Укрпрофтур», до складу якого увійшов ГК «Турист». Таким чином, підприємство належить до приватної форми власності. За організаційно-правовою формою підприємництва готельний комплекс є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур».
- Відповідно до Статуту ГК «Турист» є юридичною особою, має відокремлене майно, власний баланс, рахунки у банках, печатки і здійснює виробничу та фінансово-господарську діяльність на засадах повного господарського розрахунку, самоокупності та самоврядування.
- Вищим органом ГК «Турист» є Правління ПрАТ «Укрпрофтур», яке має повноваження приймати рішення щодо призначення та звільнення директора підприємства, затвердження балансу та річного звіту, здійснення контролю за поточною господарською діяльністю тощо. В той же час, рішення щодо зміни Статуту готельного комплексу або його ліквідації є

компетенцією Зборів акціонерів ПрАТ «Укрпрофтур».

- Керівництво поточною господарською діяльністю підприємство здійснює генеральний директор, який призначається на посаду за рішенням Правління ПрАТ «Укрпрофтур». Відповідно до Статуту ДП ГК «Турист» та умов особистого контракту генеральний директор має наступні повноваження:

- без доручення представляти інтереси готельного комплексу у відносинах з підприємства, організаціями, установами усіх форм власності;
- відкривати і закривати рахунки у банках;
- укладати цивільно-правові угоди від імені підприємства, за виключенням кредитних, угод застави майна та угод, зобов'язання за якими перевищують 500 тис. грн. зазначені угоди укладаються за погодженням правління ПрАТ «Укрпрофтур»;
- затверджувати внутрішні нормативні документи підприємства;
- здійснювати добір та розміщення кадрів підприємства;
- видавати накази, розпорядження, обов'язкові до виконання усіма працівниками підприємства.

- Відповідно до Статуту головною метою створення і діяльності ГК «Турист» є задоволення попиту громадян України та іноземців у високоякісних готельних послугах. Основними напрямками діяльності підприємства є наступні:

- надання послуг розміщення та проживання;
- надання ресторанних послуг;
- надання туристично-екскурсійних послуг;
- надання рекреаційно-оздоровчих послуг;
- організація семінарів, конференцій та інших заходів;
- організація святкових та інших масових заходів;
- організація спортивних заходів тощо.
- Реалізації статутних завдань підприємства сприяє його

розміщення у зручному для потенційних гостей місці. ГК «Турист» знаходиться на відстані всього 50 м від станції метрополітену «Лівобережна», що дозволяє гостям дістатися Хрещатика лише за 7-10 хвилин, а зони відпочинку «Гідропарк» за 3 хвилини. За допомогою автотранспорту гості готельного комплексу можуть дістатися центра Києва за 18 хвилин (7,5 км), аеропорту Бориспіль за 29 хвилин (28 км), аеропорту Жуляни за 26 хвилин (17 км), залізничного вокзалу за 20 хвилин (13 км).

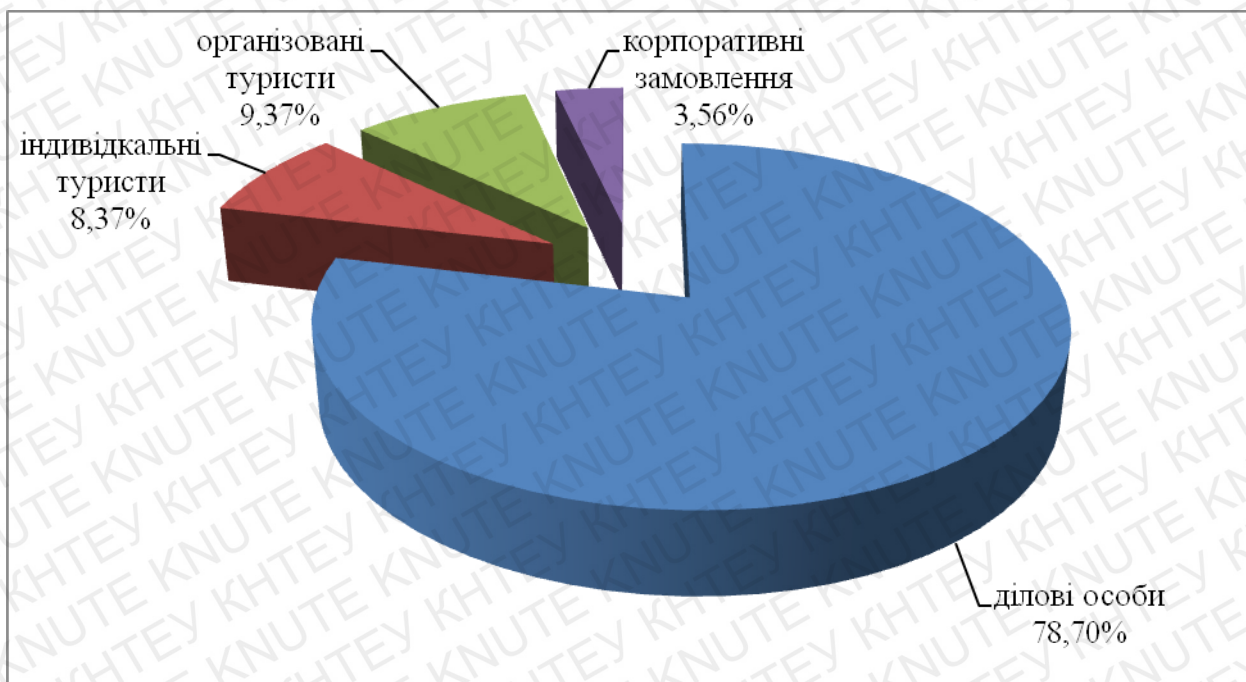
- Для здійснення статутної діяльності з надання готельно-ресторанних та інших послуг готельний комплекс «Турист» має відповідний ресурсний потенціал, основу якого складають матеріальні та трудові ресурси. Підприємство було збудоване у 1987 році. Але протягом 2008-2011 років відбувалася реконструкція і в даний час матеріально-технічна база відповідає вимогам комфортності та безпеки. Основу матеріально-технічної бази підприємства складає будівля, в якій розміщено 332 комфортабельні номери, заклади ресторанного бізнесу, конференц-зал, бізнес-центр, заклади побутового обслуговування, сауна тощо. Чисельність персоналу ГК «Турист» в еквіваленті повної зайнятості за станом на 01.07.2018 року складає 269 осіб. Переважна більшість працівників підприємства має фахову освіту, володіє практичними навичками та досвідом роботи в готельно-ресторанному бізнесі.

- Готельний комплекс «Турист» пропонує гостям наступні основні та додаткові послуги:

- розміщення у 332 комфортабельних номерах загальною одноразовою місткістю 640 місць. У вартість проживання входить сніданок в ресторані за методом «шведська лінія»;
- ресторан із залами «Святковий» на 150-250 місць, «Круїз» на 150-200 місць, банкетними залами;
- 4-и конференц-зали, оснащені для проведення корпоративних заходів, театральних вистав тощо;
- стоянка для автомобілів;

- безкоштовний WI-FI в усіх номерах та приміщеннях;
  - послуги камери схову, побудки, прасування, ксерокопіювання;
  - обмін валюти, продаж сувенірів;
  - масажний салон «Релакс», сауна;
  - студія краси «8888»;
  - джентльмен-клуб «La Mouq» - нічний стриптиз-бар.
- Зазначимо, що частина зазначених послуг надається підприємствами-орендарями приміщень ГК «Турист». Це стосується ресторану, масажного салону, сауни, студії краси, стриптиз-бару, обміну валют, продажу сувенірів.
- Вартість проживання в ГК «Турист» залежить від категорію номеру, сезону та інших чинників. Так, у період високого сезону з 10.03. по 31.05 та з 07.09. по 29.11. ціни в середньому на 20% вищі ніж у період низького сезону. Зазначимо, що поділ на низький і високий сезони в підприємстві залежить від коливань ділової активності, оскільки бізнес-гості становлять головну частину цільового контингенту готельного комплексу.
  - В ГК «Турист» в даний час використовуються 4 види тарифів для високого і низького сезонів:
    - базовий тариф для одномісного та двомісного розміщення;
    - тариф «4 ночі за ціною 3-х» знижка до 25% за умови перебування в готелі протягом 4-х ночей. Розповсюджується на окремі категорії номерів;
    - тариф «без повернення» тобто при ранньому бронюванні передбачає знижку до 20% до базового тарифу;
    - тариф вихідного дня передбачає знижки і вихідні і святкові дні до 25%.
  - Гнучка цінова політика спрямована на забезпечення завантаженості номерного фонду підприємства в умовах зменшення попиту на готельні послуги внаслідок економічної кризи.
  - Структура гостей ГК «Турист» за метою перебування наведена на

діаграмі (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Структура гостей ГК «Турист» за метою перебування (дані 2017 року)**

- З даних рис. 2.1 бачимо, що 78,7% гостей підприємства становлять ділові особи. Це підкреслює нинішній статус підприємства як бізнес-готелю. Разом з тим, ГК «Турист» зберігає привабливість для організованих та групових туристів, частка яких у 2017 році становила 17,34%. Відносно невеликою є частка гостей – учасників корпоративних заходів. Головним чином це учасники заходів, що організовує Федерація профспілок України.

- Готельний комплекс «Турист» здійснює виробничу та господарську діяльність в умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі. За допомогою PEST-аналізу розглянемо вплив на діяльність підприємства факторів макросередовища:

1) Політичні фактори.

- Як відомо, у листопаді-грудні 2013 року в Києві розпочалися події Революції Гідності, які у подальшому призвели до зміни влади в країні, глибокої політичної кризи, посиленої зовнішньою агресією з боку Російської Федерації, військовим конфліктом на Донбасі. Це вкрай негативно вплинуло

на діяльність підприємств індустрії гостинності, зокрема готелів, які стикнулися із значним скороченням попиту. Завдяки проведенню масштабних реформ протягом 2016-2017 років політична ситуація в державі стала стабільнішою. Завдяки зменшенню податкового і адміністративного тиску на суб'єкти підприємництва, укладенню угоди про асоціацію з ЄС, реформуванню пенсійної системи та іншим заходам досягнуто поступове відновлення туристичних потоків, ділових поїздок.

## 2) Економічні фактори.

- Спровокована ззовні потужна економічна криза 2014-2015 років призвела до погіршення макроекономічних показників – високим рівнем інфляції, знеціненням національної валюти, падінням виробництва. Завдяки співпраці з МВФ та іншими міжнародними фінансовими інституціями у другому півріччі 2015 року була досягнута стабілізація фінансової системи. У 2016-2017 роках економіка України почала зростати. Це позитивно впливає на діяльність підприємств індустрії гостинності, зокрема ГК «Турист». Згідно з прогнозами вітчизняних і закордонних експертів існують підстави очікувати подальшого зростання національної економіки.

## 3) Соціальні чинники.

- Економічна криза 2014-2015 років призвела до вкрай негативних соціальних наслідків – зменшення реальних доходів населення, зростання безробіття, кількості бідних, домогосподарств, що потребують дотацій на сплату комунальних послуг. Зазначимо, що протягом 2016-2017 років соціальний стан поступово покращується: почала зростати реальна заробітна плата, пенсії. У разі подальшого збільшення реальних доходів домогосподарств можна очікувати на зростання попиту на послуги підприємств гостинності, у тому числі ГК «Турист».

## 4) Технологічні чинники.

- Нинішній стан світової економіки характеризується переважно інноваційним типом розвитку, орієнтацією на швидке оновлення виробництва, запровадження принципово нових продуктів і технологій. В цьому аспекті індустрія гостинності, зокрема готельний бізнес належать до

відносно консервативних галузей. Тим не менш, сьогодні в готельному бізнесі широко застосовуються інноваційні технології щодо проектування і будівництва, безпеки, обслуговування тощо. Запровадження нових технологій має сприяти покращенню діяльності ГК «Турист».

- Підсумовуючи аналіз факторів макросередовища можна зробити висновок, що вже у короткостроковій перспективі завдяки покращенню чинників макросередовища можна очікувати на збільшення попиту, зростання обсягів наданих послуг в ГК «Турист». Цей прогноз підтверджується даними про результати фінансово-господарської діяльності підприємства за 2015-2017 роки (табл. 2.1).

- З даних таблиці 2.1 бачимо, що у складних економічних умовах ГК «Турист» господарює прибутково. Темпи росту чистого доходу від реалізації протягом 2015-2017 років перевищують індекс інфляції. Це вказує на зростання обсягів наданих послуг і доходу від реалізації за порівняльними цінами. Відзначаємо динамічне зростання валового прибутку підприємства, що характеризує підвищення ефективності виробничої діяльності з надання готельних послуг. Незважаючи на зростання операційних витрат, обумовлене ростом вартості комунальних послуг, витрат на оплату праці тощо, досягнуто покращення фінансового результату операційної діяльності. В цілому позитивно оцінімо результати фінансово-господарської діяльності ГК «Турист» за 2015-2017 роки.

- Аналіз факторів ділового середовища готельного комплексу «Турист» здійснимо за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера:

- 1) Загроза з боку послуг-замінників.

- Останнім часом готельні підприємства стикаються з тиском з боку хостелів, які не є повноцінними готелями, та підприємців і громадян, що пропонують проживання у приватних місцях розміщення. Даний вид підприємництва динамічно розвивається. Послуги хостелів та приватних місць розміщення дешевші ніж готельні, хоча і менш якісні. Наявність такої пропозиції віднімає відчутну частину потенційних гостей готелів, особливо орієнтованих обслуговуванні гостей із середнім рівнем доходу. Наявність

послуг-замінників змушує готельні підприємства, у тому числі готельний комплекс «Турист» зважено підходити до ціноутворення.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ГК «Турист» за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	роки			відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Чистий дохід від реалізації	18306	31346	42676	13040	11330	171,2 3	136,14
Собівартість	16757	26526	31678	9769	5152	158,3 0	119,42
Валовий прибуток	1549	4820	10998	3212	6178	309,2 3	212,82
Інші операційні доходи	7560	8938	10068	1378	1130	118,2 3	112,64
Адміністративні витрати	2299	2496	3096	197	600	108,5 7	124,04
Витрати на збут	1161	2860	5019	1699	2159	246,3 4	175,49
Інші операційні витрати	4048	6525	10664	2477	4139	161,1 9	163,43
Результат операційної діяльності	1601	1877	2287	276	410	117,2 4	121,84
Фінансовий результат до оподаткування	1621	1333	2241	-288	908	82,23	168,12
Чистий прибуток	1329	1089	1758	-240	669	81,94	161,43

2) Загрози виходу на ринок нових конкурентів.

- Взагалі готельний бізнес визначається відносно невисокими



капіталовкладеннями та швидкою окупністю інвестицій. Саме з цим пов'язане будівництво значної кількості нових готелів у м. Києві напередодні чемпіонату з футболу Євро-2012. Протягом 2014-2015 років в умовах економічної кризи на територіальному ринку м. Києва не було відкриття нових готелів. Сьогодні ринок відновлюється і це створює економічні передумови для виходу ринку нових конкурентів. Тим більш, що Київ є столицею держави, адміністративним, культурним, діловим, науковим центром. В Києві завжди багато туристів, громадян України та іноземців, що подорожують з діловими або іншими цілями. Тому у середньостроковій перспективі вважаємо загрозу з боку нових конкурентів доволі серйозною для ГК «Турист».

### 3) Загроза з боку постачальників.

- Для підприємств готельного бізнесу, у тому числі готельного комплексу «Турист» не притаманна залежність від одного або обмеженого кола постачальників. Підприємство завжди може замінити постачальника іншим. Тому загрозу диктату з боку постачальників оцінюємо як мінімальну. Виключення становлять послуги природних монополістів, що надають комунальні послуги.

### 4) Загроза з боку споживачів.

- Тиск з боку споживачів має надзвичайно високий вплив на діяльність готелів, у тому числі готельного комплексу «Турист». Готельні послуги не можна зберігати, вони надаються у кількості, що відповідає попиту. Звідси необхідність боротися за кожного гостя, вивчати постійно зростаючі потреби потенційних клієнтів, дбати про якість наданих послуг, уникати необґрунтованого підвищення цін.

### 5) Загроза з боку конкурентів.

- Територіальний ринок готельних послуг м. Києва визначається високим рівнем конкуренції, у тому числі сегменті тризіркових готелів, яким є готельний комплекс «Турист». Основними конкурентами підприємства є готельний комплекс «Братислава» та готель «Славутич». Вибір конкурентів

ґрунтується на тому, що вони мають подібну матеріально-технічну базу, асортимент послуг, ціни, є тризірковими готелями, що добре відомі на територіальному ринку.

- Порівняльна характеристика готельного комплексу «Турист» та готелів-конкурентів наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Порівняльна характеристика готелів-конкурентів

Показник	«Братислава»	«Турист»	«Славутич»
Наближеність до метро	100 м	30 м	10 хв. міським транспортом
Наближеність до зони відпочинку	30 м парк Перемоги	5 хв. метро Гідропарк	30 м, Венеційська затока
Автостоянка	+	+	+
Ресторан	+	+	-
Конференц-зал	+	+	-
Дата вводу	1982 р.	1987 р.	1974 р.
Контингент гостей	Бізнес-гості, туристи	Бізнес-гості, туристи	Бізнес-гості, туристи

- З даних таблиці 2.2 бачимо, що конкурентними переваги ми готельного комплексу «Турист» є наближеність до станції метрополітену, більш нова матеріально-технічна база, наявність власних закладів ресторанного бізнесу, конференц-залів. В той же час, перевагами готелів-конкурентів є їхня безпосередня наближеність до зон рекреації та відпочинку. В цілому можна зробити висновок, що готель «Турист» не поступається готелям-конкурентам. Разом з тим зазначимо, що в даний час відбувається реконструкція готелю «Славутич» по завершенню якої за рахунок новішої матеріально-технічної бази він може отримати вагомі конкурентні переваги.

- Таким чином, фактори ділового середовища готельного комплексу «Турист» відкривають підприємству можливості для успішної

господарської діяльності за умови покращення макроекономічної та політичної ситуації в державі.

- За допомогою SWOT-аналізу визначимо вплив факторів зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони ГК «Турист» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз ГК «Турист»

<b>Показники</b>	<b>Позитивний вплив</b>	<b>Негативний вплив</b>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Політичний стан держави	Подолання політичної кризи сприятиме відновленню економіки, активізації туризму	Поглиблення кризи призведе до значного зменшення попиту на готельні послуги
Соціально-економічний стан держави	Прогнозоване у 2015 році економічне зростання призведе до росту попиту	Продовження економічного спаду загрожує збитками
Євроінтеграція	Збільшення кількості іноземних туристів та бізнес-гостей	Необхідність інвестицій задля забезпечення високих стандартів
Державна політика щодо підприємництва	Зменшення адміністративного і податкового тиску сприятиме розвитку	Недосконале податкове законодавство гальмує розвиток
<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Корпоративні відносини	Відсутність конфліктів	Залежність від політики профспілок
Матеріально-технічна база	Високий рівень придатності. Відповідність вимогам	Ризик накопичення зносу. Значні витрати на утримання
Трудові ресурси	Високий якісний склад.	Значні витрати на

	Належна мотивація	утримання
--	-------------------	-----------

- За результатами SWOT-аналізу можна спрогнозувати два сценарії розвитку подій у макросередовищі підприємства. Згідно з оптимістичним сценарієм завдяки обранню легітимної влади, проведенню конституційної реформи, реформування економіки. обмеження монополізму та корупції, поглиблення євроінтеграції Україну очікує економічне зростання, підвищення рівня життя населення. Це сприятиме розвитку внутрішнього та іноземного туризму, ділових подорожей і безумовно призведе до значного зростання попиту на готельні послуги. Це відкриє широкі можливості для динамічного розвитку готельного комплексу «Турист».

- За негативним сценарієм гостра політична і соціально-економічна криза в державі затягнеться. Це неминуче призведе до подальшого падіння рівня життя і купівельної спроможності населення, зменшенню ділової активності, потоків внутрішнього та в'їзного туризму. При цьому буде скорочуватися попит на послуги підприємств індустрії гостинності, у тому числі готельного бізнесу. Така ситуація буде загрожувати існуванню готельного комплексу «Турист» як самостійного суб'єкта підприємницької діяльності.

- Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє зробити висновок, що готельний комплекс «Турист» володіє необхідним ресурсним потенціалом для здійснення успішної виробничої і фінансово-господарської діяльності, забезпечення високої конкурентної позиції на територіальному ринку готельних послуг м. Києва. Завдання керівництва підприємства полягає у оптимальному використанні наявного ресурсного потенціалу з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

## 2.2. Аналіз складу матеріальних активів та фінансово-майнового стану

### ГК «Турист»

- Матеріальні активи ГК «Турист» які становлять матеріально-технічну базу підприємства складаються з основних засобів та оборотних матеріальних активів (запасів). Головна і найважливіша частина матеріально-технічної бази підприємства – це будівля готельного комплексу та його номерний фонд. Як зазначалося у параграфі 2.1., будівля ГК «Турист» була введена до експлуатації ще у 1987 році. Часткова реконструкція підприємства, що передбачала заміну ліфтів, часткову заміну комунікацій, ремонт вестибюльної групи, номерного фонду тощо, відбувалася протягом 2008-2011 років.
- Велика увага в підприємстві приділяється оснащенню номерного фонду (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

#### Характеристика номерного фонду ГК «Турист»

Тип номеру	кімнати	площа, кв. м	Оснащення
"напівлюкс"	2	40	2 санвузла, фен, кондиціонер, холодильник, телевізор, електрочайник, халат, тапці.
"стандарт"	1	20	кондиціонер, холодильник, телевізор
"економ"	1	20	холодильник, телевізор
"стандарт" 1-місний	1	18	кондиціонер, холодильник, телевізор
"економ" 1-місний	1	20	холодильник, телевізор
"люкс"	3	60	2 санвузла, фен, кондиціонер, холодильник, телевізор,

			електрочайник, халат, тапці.
--	--	--	------------------------------

- З даних табл. 2.4 бачимо, що за просторовим ресурсом і рівнем оснащення номерний фонд підприємства відповідає вимогам до тризіркових готелів. Інше питання – наскільки будівля готельного комплексу, оснащення номерного фонду відповідають сучасним вимогам щодо комфорту, затишку, ергономіки, безпеки в експлуатації, економічності, ремонтпридатності тощо. Для оцінки якості матеріально-технічної бази розглянемо склад основних засобів та оборотних матеріальних активів підприємства.
- В ГК «Турист» в якості основних засобів обліковуються матеріальні об'єкти вартістю понад 6 тис. грн. і терміном корисного використання понад 1 рік. Основні засоби обліковуються за групами визначеними Податковим Кодексом України за первісною та залишковою вартістю. Відповідно до законодавства підприємство самостійно визначає терміни корисного використання та ліквідаційну вартість основних засобів. Амортизація основних засобів в ГК «Турист» нараховується за методом зменшення залишкової вартості. Даний метод є економічно обґрунтованим, оскільки передбачає найбільші нарахування в перші роки експлуатації засобів.
- В підприємстві приділяється належна увага питанням обліку, збереження, якісного і безпечного використання основних засобів. Кожній одиниці основних засобів присвоюється унікальний інвентарний номер. За кожним основним засобом закріплений працівник, який несе відповідальність за збереження, належне використання, дотримання правил безпеки тощо. Посадові інструкції працівників ГК «Турист» містять вимоги щодо дбайливого ставлення до майна підприємства, дотримання правил експлуатації машин, механізмів тощо. Загальна відповідальність за стан і матеріальної бази покладена на головного інженера підприємства.
- За даними бухгалтерської звітності ГК «Турист» проаналізуємо склад основних засобів підприємства станом на початок 2018 року за

групами відповідно до Податкового Кодексу України (табл. 2.5).

- З даних таблиці 2.5 бачимо, що первісна вартість основних засобів підприємства становить 43284 тис. грн., залишкова вартість – 22869 тис. грн. і нарахований знос - 20415 тис. грн. Таким чином станом на 01.01.2018 року основні засоби ГК «Турист» зношені на 47,17%, тобто майже наполовину.

Таблиця 2.5

**Склад основних засобів ГК «Турист» станом на 01.01.2018 (тис. грн.)**

<b>Група основних засобів</b>	<b>Первісна вартість</b>	<b>Залишкова вартість</b>
Будівлі, споруди, передавальні пристрої	29501	16751
Машини та обладнання	6384	2865
Транспортні засоби	1207	494
Інструменти, інвентар (меблі)	4651	1862
Інші основні засоби	815	517
Бібліотечні фонди	36	36
Малоцінні необоротні активи	566	281
Інвентарна тара	124	63
Разом	43284	22869

- За групами основних засобів найбільший знос спостерігається щодо транспортних засобів, машин та обладнання, інвентарю (меблів). В той же час, будівля готельного комплексу зношена менше – на 43,22%. В цілому значний рівень зношеності основних засобів характеризує недостатню придатність наявної матеріально-технічної бази підприємства до надання якісних готельних послуг. Наприклад, морально застарілі і фізично зношені

меблі, інші елементи оснащення номерів не сприяють гарній оцінці споживачами якості обслуговування. Якщо не оновлювати основні засоби підприємство поступово буде втрачати споживачів і відповідно конкурентоспроможність на територіальному ринку.

- В готельному комплексі «Турист» індексація вартості основних засобів останній раз відбувалася у 2002 році. За 25 років, що минули після індексації внаслідок інфляції первісна вартість основних засобів значно поступається відновлювальній вартості. Відповідно нарахованої амортизації недостатньо для відновлення зношених основних засобів. Тому вважаємо за необхідне провести індексацію основних засобів підприємства.

- Оборотні матеріальні активи ГК «Турист» - це матеріальні об'єкти вартістю до 6 тис. грн. і терміном використання до 1 року. В якості оборотних матеріальних активів в підприємстві обліковуються запаси продовольчої сировини і напівфабрикатів, продовольчих і непродовольчих товарів, малоцінні і швидкозношувані предмети, малоцінний інвентар, миючі засоби тощо.

- Постачання продовольчої сировини і товарів, а також предметів матеріально-технічного забезпечення в ГК «Турист» здійснюється за угодами з постачальниками (виробниками) відповідної продукції. Об'єми постачання визначаються залежно від планової потреби підприємства в ресурсах, необхідних для виробничої діяльності.

- Кошти і майно ГК «Турист» обліковуються в балансі підприємства в якості активів. На підставі даних балансів за 2015-2017 роки проаналізуємо динаміку активів готельного комплексу (табл. 2.6).

- З даних табл. 2.6 бачимо, що протягом 2015-2017 років загальна вартість активів (валюта балансу) підприємства динамічно зростала. Так, у 2016 році вартість активів зросла на 1370 тис. грн., або 5,91%, а у 2017 році на 5295 тис. грн., або на 21,57%. Зростання активів відбулося за рахунок збільшення залишкової вартості основних засобів, запасів та (у 2017 році)



грошових коштів. Відмічаємо незначне зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи послуги та за розрахунками.

- Наявна динаміка активів ГК «Турист» сприяє зміцненню фінансового стану підприємства.

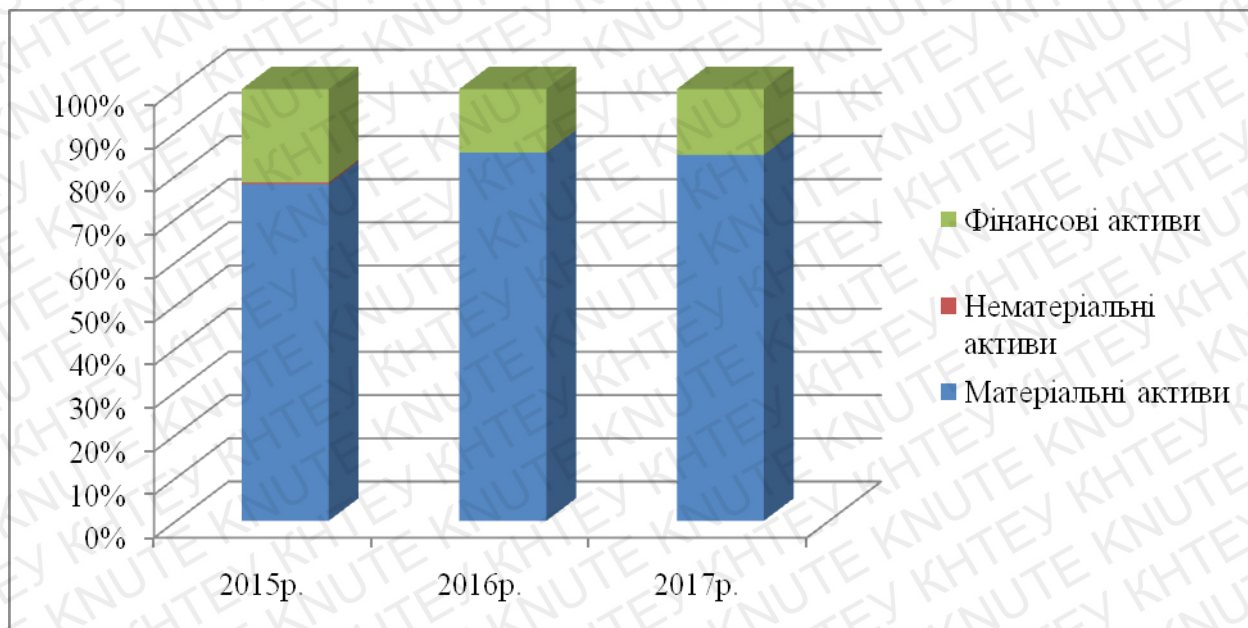
Таблиця 2.6

**Динаміка активів ГК «Турист» за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показники	на кінець року			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Нематеріальні активи	81	5	1	-76	-4	6,17	20,00
Незавершені капітальні інвестиції	65	48	285	-17	237	73,85	593,75
Основні засоби	17475	19710	22869	2235	3159	112,79	116,03
Всього необоротні активи	17621	19763	23155	2142	3392	112,16	117,16
Запаси	549	1174	2151	625	977	213,84	183,22
Дебіторська заб. за товари, роботи, послуги	2086	1609	1768	-477	159	77,13	109,88
Дебіторська заб. за розрахунками	1035	1093	1068	58	-25	105,60	97,71
Інша поточна дебіторська заб.	1132	208	104	-924	-104	18,37	50,00
Гроші та їх еквіваленти	422	358	1251	-64	893	84,83	349,44
Витрати майбутніх періодів	235	11	17	-224	6	4,68	154,55
Інші оборотні активи	102	336	333	234	-3	329,41	99,11
Всього оборотні активи	5561	4789	6692	-772	1903	86,12	139,74

Баланс	23182	24552	29847	1370	5295	105,91	121,57
--------	-------	-------	-------	------	------	--------	--------

- За допомогою гістограми (рис. 2.3) розглянемо в динаміці структуру активів ГК «Турист».



**Рис. 2.3. Структура активів ГК «Турист» за 2015-2017р.р. (%)**

- З даних рис. 2.3 бачимо, що протягом 2015-2017 років частка матеріальних активів в активах ГК «Турист» має тенденцію до зростання і станом на кінець 2017 року становила 84,8%. У складі матеріальних активів врахована залишкова вартість основних засобів, незавершені капітальні інвестиції та запаси (оборотні матеріальні активи).

- Наведені на гістограмі (рис. 2.3) дані підкреслюють значення матеріальних активів для діяльності підприємства. В той же час, зменшення питомої ваги фінансових активів – грошових коштів, дебіторської заборгованості може негативно впливати на показники ліквідності і платоспроможності.

- За даними бухгалтерської звітності (Форма 1 «Баланс») проаналізуємо динаміку пасивів готельного комплексу «Турист» (табл. 2.7).

- З даних табл. 2.9 бачимо, що протягом 2015-2017 років в підприємстві зростає власний капітал за рахунок капіталізації чистого прибутку. Це характеризує спрямованість власників ГК «Турист» на

забезпечення розвитку підприємства, а не на отримання прибутку за будь-яку ціну. Також відмічаємо зростання поточних зобов'язань внаслідок збільшення кредиторської заборгованості. При цьому темпи росту поточних зобов'язань в цілому виявилися вищими ніж темпи росту власного капіталу.

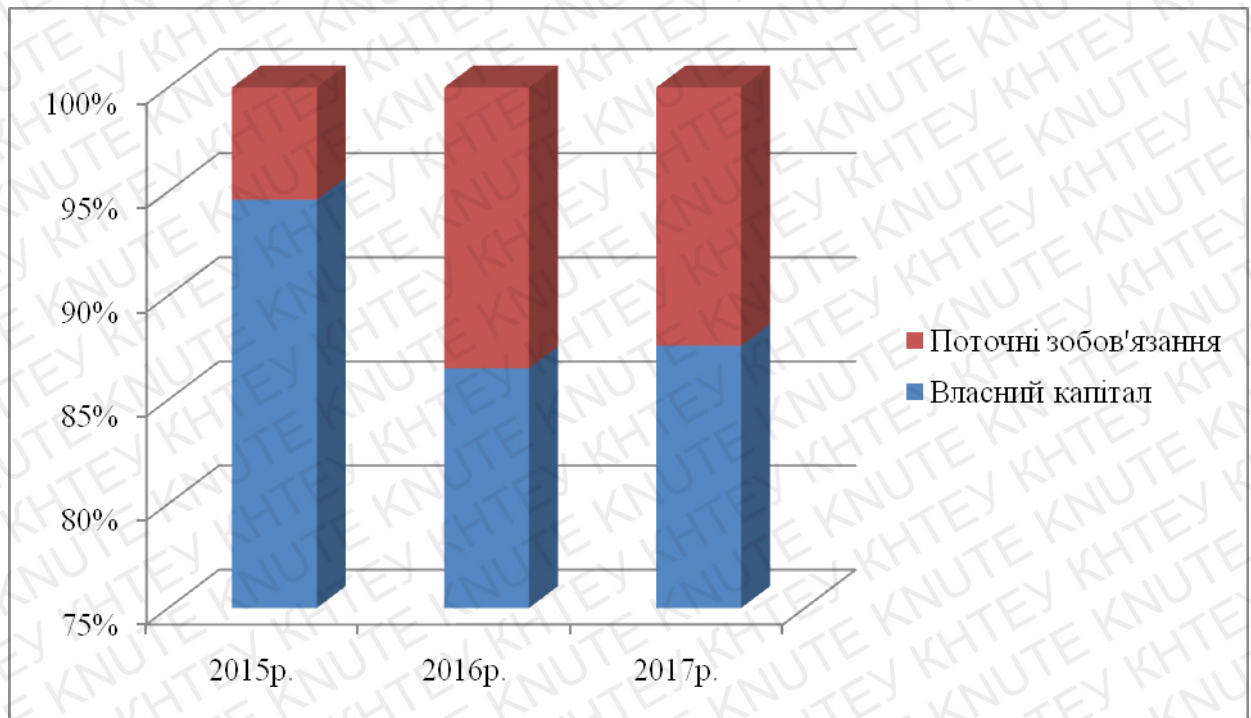
Таблиця 2.7

**Динаміка пасивів ГК «Турист» за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показники	на кінець року			відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
	Зареєстрований капітал	15628	15628	15628	0	0	100,00
Додатковий капітал	2281	2281	2281	0	0	100,00	100,00
Нерозподілений прибуток	4023	3331	8236	-692	4905	82,80	247,25
Всього власний капітал	21932	21240	26145	-692	4905	96,84	123,09
Поточна кредиторська заборгован.	1164	2944	3432	1780	488	252,92	116,58
Інші поточні зобов'язання	87	368	270	281	-98	422,99	73,37
Усього поточні зобов'язання	1251	3312	3702	2061	390	264,75	111,78
Баланс	23183	24552	29847	1369	5295	105,91	121,57

- Зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги та за розрахунками пояснюється збільшенням обсягів наданих послуг, зростанням цін внаслідок інфляції. Взагалі залучення зовнішніх джерел фінансування у певних межах сприяє оптимізації власних фінансових ресурсів.

- Зміни в структурі пасивів підприємства прослідкуємо за допомогою гістограми (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Динаміка структури пасивів ГК «Турист» за 2015-2017 роки (%)**

- З даних рис. 2.4 бачимо, що порівняно з 2015 роком у 2016-2017 роках частка власного капіталу в пасивах підприємства зменшилася, а питома вага зовнішніх джерел фінансування відповідно зросла. Так, якщо у 2015 році частка власного капіталу становила 94,6%, то у 2016 році вона зменшилася до 86,5%, а у 2017 році незначно зросла до 87,6%.
- Висока питома вага фінансування діяльності підприємства за рахунок власного капіталу свідчить про високу фінансову надійність, але обмежує можливості диверсифікації джерел фінансування розвитку ГК «Турист».
- Проаналізуємо в динаміці показники фінансово-майнового стану ГК «Турист» за методом «Дюпон». Фінансовий стан підприємство аналізуємо за допомогою показників рентабельності, ліквідності та фінансової стабільності. Динаміка показників рентабельності підприємства розрахована в табл. 2.8.
- З даних табл. 2.8 бачимо, що протягом 2015-2017 років показники прибутковості змінювалися незначно. В аналізі потрібно враховувати, що в цей період підприємство господарювало в умовах глибокої економічної кризи, під впливом змін у податковій законодавстві. Тому збереження

рентабельності доходу від реалізації, активів, матеріальних активів власного капіталу вказує на достатньо ефективне використання в ГК «Турист» коштів, майна та інвестицій власників.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників рентабельності ГК «Турист» за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Чистий прибуток	1329	1089	1758	-240	669	81,94	161,43
Чистий дохід від реалізації	18306	31346	42676	13040	11330	171,23	136,14
Активи	23182	24552	29847	1370	5295	105,91	121,57
Матеріальні активи	18089	20932	25305	2843	4373	115,72	120,89
Власний капітал	21932	21240	26145	-692	4905	96,84	123,09
Рентабельність доходу, %	7,26	3,47	4,12	-3,79	0,65		
Рентабельність активів, %	5,73	4,44	5,89	-1,30	1,45		
Рентабельність матеріальних активів, %	7,35	5,20	6,95	-2,14	1,74		
Рентабельність власного капіталу, %	6,06	5,13	6,72	-0,93	1,60		

- Розрахуємо показники ліквідності та фінансової стабільності підприємств та порівняємо їх з нормативом (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ліквідності та фінансової стабільності ГК «Турист»  
за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	на кінець року			норматив
	2012	2013	2014	
Чистий дохід від реалізації	18306	31346	42676	
Активи	23182	24552	29847	
Оборотні активи	5561	4789	6692	
Запаси	549	1174	2151	
Дебіторська заборгованість	4253	2910	2940	
Гроші та їх еквіваленти	422	358	1251	
Власний капітал	21932	21240	26145	
Поточні зобов'язання	1251	3312	3702	
Коефіцієнт покриття	4,45	1,45	1,81	більше 1
Коефіцієнт проміжної ліквідності	3,84	1,23	1,38	більше 0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,34	0,11	0,34	більше 0,1
Власний оборотний капітал	4310	1477	2990	більше 0
Коефіцієнт автономії	0,95	0,87	0,88	0,5-0,7

- З даних табл. 2.9 робимо наступні висновки:
  - значення коефіцієнту покриття, що характеризує спроможність підприємства виконати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів у 2015-2017 роках перевищувало норматив. Також відповідають нормативним вимогам значення коефіцієнту проміжної і абсолютної ліквідності. Таким чином підприємство спроможне своєчасно і у повному обсязі виконувати поточні фінансові зобов'язання;
  - протягом 2015-2017 років підприємство мало позитивне значення власного оборотного капіталу. Це дозволяє забезпечити ритмічне фінансування поточної господарської діяльності. Разом з тим,

порівняно з 2015 роком спостерігається зменшення власних оборотних коштів;

- значення коефіцієнту автономії балансу перевищують нормативні рекомендації і мають тенденцію до подальшого зростання. Це вказує на переважне фінансування ресурсів підприємства за рахунок власного капіталу, що сприяє зростанню фінансової стабільності, але стримує розвиток.

- Таким чином, дані табл. 2.9 вказують на відповідність показників ліквідності ГК «Турист» нормативним вимогам.

- В результаті дослідження складу матеріальних активів і фінансово-майнового стану підприємства робимо такі висновки:

- матеріальні активи становлять найбільшу частку активах підприємства. На кінець 2017 року питома вага матеріальних активів становила 84,8%;
- основні засоби підприємства зношені майже наполовину. Найбільший знос за групами основних засобів спостерігається щодо меблів, транспортних засобів, машин та обладнання;
- фінансовий стан ГК «Турист» відповідає нормативним вимогам ліквідності та фінансової стабільності. Підприємство спроможне своєчасно і у повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання.

### **2.3. Аналіз ефективності використання матеріальних активів підприємства**

- Ефективність використання матеріальних активів вимірюємо шляхом віднесення отриманого від споживання активів ефекту до вартості відповідних ресурсів. Показниками ефекту від використання матеріальних активів у виробничій і фінансово-господарській діяльності ГК «Турист» є чистий доход від реалізації послуг та чистий прибуток.

- Узагальнені показники ефективності використання матеріальних

активів підприємства в динаміці за 2015-2017 роки розраховані в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників ефективності використання матеріальних активів ГК «Турист» за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Чистий прибуток	1329	1089	1758	-240	669	81,94	161,43
Чистий дохід від реалізації	18306	31346	42676	13040	11330	171,23	136,14
Матеріальні активи	18089	20932	25305	2843	4373	115,72	120,89
Оборотність матеріальних активів, разів	1,01	1,50	1,69	0,49	0,19	148,51	112,67
Тривалість обороту, діб	360,7	243,7	216,4	-117,0	-27,3	67,56	88,80
Рентабельність матеріальних активів, %	7,35	5,20	6,95	-2,14	1,74		

- Дані таблиці 2.10 вказують на суттєве покращення показників ефективності матеріальних активів підприємства. Так, оборотність матеріальних активів зростає з 1,01 у 2015 році до 1,69 у 2017 році. За цей же період тривалість обороту матеріальних активів знизилася з 360,7 до 216,4 діб. Наявна динаміка показників ефективності пояснюється значним перевищенням темпів росту доходу від реалізації над темпами росту вартості матеріальних активів.

- Розгляд узагальнених показників ефективності матеріальних



активів доповнимо аналіз ефективності використання основних засобів та оборотних матеріальних активів. За даними бухгалтерської звітності підприємства проаналізуємо в динаміці за 2015-2017 роки показники вартості, придатності та руху основних засобів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка показників вартості, придатності та руху основних засобів ГК «Турист» за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Залишкова вартість ОЗ	17475	19710	22869	2235	3159	112,79	116,03
Первісна вартість ОЗ	35761	39016	43284	3255	4268	109,10	110,94
Знос ОЗ	18286	19306	20415	1020	1109	105,58	105,74
Коефіцієнт зносу, %	51,13	49,48	47,17	-1,65	-2,31		
Коефіцієнт придатності, %	48,87	50,52	52,83	1,65	2,31		
Введено ОЗ	2018	4257	5134	2239	877	210,95	120,60
Вибуло ОЗ	1871	2022	1975	151	-47	108,07	97,68
Коефіцієнт оновлення, %	11,55	21,60	22,45	10,05	0,85		
Коефіцієнт вибуття, %	10,71	10,26	8,64	-0,45	-1,62		

- З даних табл. 2.11 бачимо, що протягом 2015-2017 років в підприємстві помітно зросли показники придатності основних засобів. Так, коефіцієнт придатності збільшився з 48,87% у 2015 році до 52,83% у 2017 році. Це свідчить про застосування в підприємстві заходів, спрямованих на оновлення і розвиток матеріально-технічної бази. Разом з тим, потрібно зазначити, що в цілому основні засоби ГК «Турист» визначаються значним

рівнем фізичного і морального зносу.

- Протягом періоду, що аналізується в підприємстві було введено до експлуатації основних засобів загальною вартістю 11,4 млн. грн. Ці інвестиції були спрямовані на заміну фізично зношених і морально застарілих основних засобів, проведення ремонтно-будівельних робіт, заміну інженерних комунікацій тощо.
- Проаналізуємо в динаміці показники ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів  
ГК «Турист» за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Чистий дохід від реалізації	18306	31346	42676	13040	11330	171,23	136,14
Чистий прибуток	1329	1089	1758	-240	669	81,94	161,43
Чисельність персоналу, чол.	258	266	269	8	3	103,10	101,13
Залишкова вартість ОЗ	17475	19710	22869	2235	3159	112,79	116,03
Фондовіддача	1,05	1,59	1,87	0,54	0,28	151,42	117,37
Фондомісткість	0,95	0,63	0,54	-0,32	-0,09	66,19	85,06
Фондо-озброєність	67,73	74,10	85,01	6,37	10,91	109,40	114,72
Рентабельність ОЗ, %	7,61	5,53	7,69	-2,08	2,16	72,67	139,06
Інтегральний показник	2,83	2,96	3,79	0,13	0,83	104,73	128,09

З даних таблиці 2.12 робимо такі висновки:

- фондівдача у 2016 році зросла на 51,42%, а у 2017 році приріст становив 17,37%. Динамічне зростання фондівдачі обумовлене тим, що протягом 2015-2017 років темпи росту чистого доходу від реалізації значно перевищували темпи росту залишкової вартості основних засобів;
- фондомісткість щороку значно зменшується. Так, у 2016 році зменшення фондомісткості становило 33,82%, а у 2017 році – 14,94%. Фондомісткість обернений показник до фондівдачі і тому динаміка фондомісткості також обумовлена перевищенням темпів росту доходу над темпами росту вартості основних засобів;
- протягом 2015-2017 років зростає фондоозброєність праці, що характеризує збільшення рівня механізації і автоматизації праці в підприємстві. Зростання фондоозброєності пояснюється тим, що темпи росту залишкової вартості основних засобів перевищували темпи росту чисельності персоналу;
- рентабельність основних засобів протягом 2015-2017 років лишалася стабільною, так як темпи росту чистого прибутку незначно різнилися від темпів росту залишкової вартості основних засобів;
- відмічаємо значне покращення інтегрального показника ефективності з 2,83 у 2015 році до 3,79 у 2017 році.
- Таким чином, дані розрахунку, наведені у таблиці 2.12, вказують на значне покращення показників ефективності використання основних засобів у готельному комплексі «Турист». Також протягом 2015-2017 років зросла придатність основних засобів. Це сприяє кількісному зростанню і якісному покращенню матеріально-технічної бази підприємства. Разом із тим, потрібно зазначити, що значення коефіцієнту придатності 52,8% є недостатнім і готельний комплекс «Турист» потребує інвестицій в оновлення основних засобів. Для цього потрібно розробити комплексну програму розвитку матеріально-технічної бази із зазначенням джерел фінансування

відповідних капіталовкладень.

- За даними бухгалтерської звітності ГК «Турист» за 2015-2017 роки проаналізуємо в динаміці показники вартості та ефективності використання оборотних матеріальних активів (запасів) підприємства. Результати розрахунку наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка показників ефективності використання запасів ГК «Турист» за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Чистий дохід від реалізації	18306	31346	42676	13040	11330	171,23	136,14
Чистий прибуток	1329	1089	1758	-240	669	81,94	161,43
Запаси	549	1174	2151	625	977	213,84	183,22
Оборотність запасів, разів	33,34	26,70	19,84	-6,64	-6,86	80,09	74,31
Тривалість запасів, діб	10,95	13,67	18,40	2,72	4,73	124,84	134,60
Рентабельність запасів, %	242,08	92,76	81,73	-149,32	-11,03		

- З даних табл. 2.13 бачимо, що протягом 2015-2017 років вартість запасів щорічно зростала високими темпами – у 2016 році в 2,14 разів, а у 2017 році – у 1,83 рази до показника попереднього року. Збільшення вартості запасів пояснюється впливом об'єктивних чинників, зокрема зростанням потреби в оборотних матеріальних активах внаслідок збільшення обсягів наданих послуг, ростом цін на предмети матеріально-технічного забезпечення, а також намаганням менеджменту підприємства закупити

запаси певних матеріальних активів, щодо яких очікується подорожчання.

- Темпи росту вартості запасів протягом 2015-2017 років суттєво перевищували темпи росту доходу від реалізації і чистого прибутку. Це і обумовило негативну динаміку показників ефективності використання запасів. Разом з тим, абсолютні значення показників оборотності, тривалості і рентабельності запасів вказують на достатній рівень ефективності їх використання у ГК «Турист».

## **Висновки до розділу 2**

- У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені результати дослідження ефективності діючого економічного механізму управління ГК «Турист». Дослідження проводилося в динаміці за 2015-2017 роки за даними бухгалтерської та статистичної звітності підприємства, що забезпечило достовірність і практичну значущість отриманих результатів.

- В процесі дослідження найбільша увага була приділена вивченню організаційно-економічного профілю підприємства, аналізу ефективності управління матеріальними активами, показників фінансово-господарської діяльності та фінансово-майнового стану. Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. ГК «Турист» належить до числа найбільш і відомих готелів м. Києва, розташований за адресою: вул. Р. Окіпної, 2. 27-поверхова будівля готельного комплексу була збудован, а і введена до експлуатації у 1987 році за кошти профспілок. В даний час підприємство належить до приватної форми власності. За організаційно-правовою формою підприємництва готельний комплекс є дочірнім підприємством Приватного акціонерного товариства «Укрпрофтур». Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно і здійснює господарську діяльність на засадах самокупності і самоврядування.

2. Основу матеріально-технічної бази підприємства складає будівля, в які розміщено 332 комфортабельні номери, заклади ресторанного бізнесу, конференц-зал, бізнес-центр, заклади побутового обслуговування, сауна

тощо. Чисельність персоналу ГК «Турист» в еквіваленті повної зайнятості за станом на 01.07.2018 року складає 269 осіб.

3. За цінами на основні та додаткові послуги, наявною матеріально-технічною базою ГК «Турист» відповідає вимогам до тризіркових готелів і має відповідний сертифікат.

4. Основними контингентами гостей підприємства є ділові особи (понад 75% загальної кількості гостей), а також організовані та індивідуальні туристи, учасники корпоративних заходів.

5. Діяльність ГК «Турист» залежить від зміни факторів макросередовища та динаміки територіального ринку готельних послуг м. Києва. В результаті порівняльного аналізу ГК «Турист» та найближчих готелів-конкурентів ПАТ ГК «Братислава» та ПАТ «Готель «Славутич» було визначено, що конкурентними перевагами готельного комплексу «Турист» є наближеність до станції метрополітену, більш нова матеріально-технічна база, наявність власних закладів ресторанного бізнесу, конференц-залів.

6. За результатами SWOT-аналізу визначені можливості та загрози для ГК «Турист» можливих сценаріїв змін у зовнішньому середовищі. Позитивні зміни призведуть до політичної стабілізації, розвитку економіки, сприятимуть зростанню попиту на готельно-ресторанні послуги і відкриють нові можливості для розвитку підприємства. За негативним сценарієм очікується подальше зменшення попиту та зростання загроз.

7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволив зробити висновок, що готельний комплекс «Турист» володіє необхідним ресурсним потенціалом для здійснення успішної виробничої і фінансово-господарської діяльності, забезпечення високої конкурентної позиції на територіальному ринку готельних послуг м. Києва. Слабкими сторонами підприємства є високий рівень залежності від коливань попиту на готельно-ресторанні послуги, необхідність здійснення значних витрат на утримання матеріально-технічної бази та кваліфікованих кадрів.

8. Протягом 2015-2017 років в складних умовах господарювання в готельному комплексі «Турист» значно зросли обсяги наданих послуг і доходи. Підприємство господарює прибутково.

9. Протягом 2015-2017 років фінансово-майновий стан підприємства вирізнявся стабільністю. Баланс готельного комплексу «Турист» відповідає нормативним вимогам щодо ліквідності та платоспроможності.

10. В структурі активів підприємства найбільша частка належить матеріальним активам, які складаються з основних засобів та оборотних матеріальних активів (запасів).

11. Протягом 2015-2017 років в готельному комплексі «Турист» здійснювалися інвестиції розвитку матеріально-технічної бази. Але рівень фізичного і морального зносу основних засобів лишається високим.

12. Протягом тривалого періоду в готельному комплексі «Турист» не проводилася переоцінка основних засобів. Тому виник великий розрив між первісною і відтворювальною вартістю і тому нарахованої амортизації недостатньо навіть для простого відтворення основних засобів.

13. Протягом 2015-2017 років в підприємстві значно покращилися значення показників ефективності використання основних засобів – динамічно зростає фондівіддача, рентабельність основних засобів, інтегральний показник, зменшується фондомісткість.

14. Темпи росту вартості запасів протягом 2015-2017 років суттєво перевищували темпи росту доходу від реалізації і чистого прибутку. Це і обумовило негативну динаміку показників ефективності використання запасів. Разом з тим, абсолютні значення показників оборотності, тривалості і рентабельності запасів вказують на достатній рівень ефективності їх використання у ГК «Турист».

- Готельний комплекс «Турист» потребує запровадження комплексної програми удосконалення управління матеріальними активами.

## РОЗДІЛ 3

### ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ГК «ТУРИСТ», М. КИЇВ

#### 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління основними засобами підприємства

• Проведене дослідження ефективності управління матеріальними ресурсами ГК «Турист», результати якого наведені у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, виявило недоліки діючого механізму управління матеріальними активами підприємства, основними з яких є наступні:

- основні засоби ГК «Турист» визначаються високим рівнем фізичного і морального зносу;
- балансова вартість основних засобів не відповідає реальній внаслідок того, що в підприємстві не проводилася переоцінка основних засобів;
- погіршення ефективності управління запасами.

Удосконалення механізму управління матеріальними ресурсами повинно відбуватися з дотриманням принципів системності та стратегічної цілеспрямованості. Принцип системності полягає у необхідності врахування того, що ГК «Турист» є відкритою системою, що виконує важливі економічні і соціальні функції. Відповідно зміни у будь-якій підсистемі підприємства, зокрема матеріально-технічній базі, потребують змін в інших підсистемах.

Принцип цілеспрямованості полягає у тому, що заходи з покращення механізму управління матеріальними ресурсами мають бути спрямованими на досягнення стратегічних цілей. Пропонуємо наступні цілі удосконалення механізму управління основними засобами ГК «Турист»:

- якісне оновлення матеріально-технічної бази підприємства сучасними основними засобами, що відповідають найвищим вимогам якості, енергозбереження, ремонтпридатності тощо. Це



дозволить створити передумови для підвищення якості готельних і суміжних послуг, що надаються підприємством;

- приведення матеріально-технічної бази підприємства у відповідність до ринкових вимог;
- підвищення ефективності використання основних засобів та матеріально-технічної бази підприємства в цілому.

З метою реалізації наведених цілей пропонуємо напрями удосконаленні механізму управління основними засобами ГК «Турист» (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Основні напрями механізму управління основними засобами ГК «Турист»**

Обґрунтуємо доцільність наведених на рис. 3.1 напрямів.

1. Переоцінка основних засобів.

Основну і найбільшу за вартістю частину матеріальної бази підприємства складає будівля готельного комплексу «Турист», яка була введена в експлуатацію ще у 1987 році. У 1990-ті роки двічі відбувалася переоцінка основних засобів, остання переоцінка була проведена у 2002 році. З того часу знач-

но зросли ціни на будівництво, об'єкти нерухомості. За станом на 01.01.2018 залишкова вартість будівлі ГК «Турист» становить 16751 тис. грн, а первісна – 29501 тис. грн. (див. табл. 2.5). Зазначимо, що балансова вартість будівлі значно менша за її ринкову вартість, а первісна у рази менша за відновлювальну. 27-поверхову будівлю у сьогоднішніх цінах неможливо збудувати лише за 29,5 млн. грн. Занижена балансова вартість основних засобів обумовлює відповідні амортизаційні нарахування, яких недостатньо навіть для простого відтворення основних засобів. Так, за даними бухгалтерської звітності ГК «Турист» сума нарахованої амортизації основних засобів у 2017 році становила лише 2047 тис. грн., що значно менше потреби у фінансуванні придбання нових засобів, ремонтно-будівельних робіт тощо.

Проведення переоцінки основних засобів дозволить як мінімум вдвічі збільшити розмір нарахованої амортизації, що, в свою чергу, сприятиме прискоренню оновлення основних засобів підприємства.

## 2. Прискорене оновлення основних засобів.

В результаті дослідження було встановлено, що протягом 2015-2017 в ГК «Турист» відбувалося оновлення основних засобів, що дозволило підвищити коефіцієнт придатності з 48,87% у 2015 році до 52,83% у 2017 році. Завдяки інвестуванню у розвиток матеріальної бази підприємства коефіцієнт оновлення основних засобів щороку зростав і становив у 2017 році 22,45% (див. табл. 2.11). Зауважимо, що високе значення коефіцієнту оновлення пояснюється значною вартістю нових засобів по відношенню до заниженої вартості наявної матеріальної бази. Все ще велика кількість засобів є фізично зношеними і морально застарілими. У зв'язку з цим пропонуємо наступні заходи, спрямовані на прискорене оновлення основних засобів підприємства:

- провести інвентаризацію основних засобів підприємства під час якої визначити ступінь морального і фізичного зносу, доцільність подальшого використання в розрізі кожного елементу основних засобів;
- уточнити потребу підприємства в основних засобах з урахуванням сучасних вимог щодо продуктивності, енергомісткості,

ергономічності, надійності, безпеки, економічності тощо;

- визначити коло надійних постачальників сучасних основних засобів;
- розробити план-графік оновлення матеріально-технічної бази підприємства, який має передбачати першочергову заміну морально застарілих та фізично зношених засобів.

### 3. Диверсифікація джерел фінансування розвитку матеріально-технічної бази підприємства.

В результаті дослідження було встановлено, що придбання нових основних засобів в ГК «Турист» фінансується за рахунок амортизаційного фонду і чистого прибутку. Як зазначалося у параграфі 2.2 випускної кваліфікаційної роботи, внаслідок заниженої балансової вартості основних засобів коштів амортизаційного фонду недостатньо для утримання матеріально-технічної бази і вона застаріває.

Пропонуємо переглянути амортизаційну політику підприємства у бік забезпечення прискореного оновлення основних засобів. Для цього необхідно переглянути встановлені в підприємстві терміни корисного використання основних засобів та їхню ліквідаційну вартість у бік зменшення, що дозволить збільшити норми амортизації і розмір нарахованої амортизації. Це доцільно зробити одночасно з переоцінкою основних засобів.

- Потрібно враховувати, що навіть без урахування інфляції амортизація спроможна забезпечити лише просте відтворення основних засобів. Враховуючи зростання цін на основні засоби коштів амортизаційного фонду недостатньо для оновлення та розвитку матеріально-технічної бази ГК «Турист». Тому необхідно застосовувати різні джерела фінансування, зокрема:

- чистий прибуток підприємства. В 2017 році ГК «Турист» отримав чистий прибуток від господарської діяльності в розмірі 1758 тис. грн. Нинішня ринкова кон'юнктура дозволяє очікувати на покращення фінансового результату. Пропонуємо у короткостроковій

перспективі (3-5 років реінвестувати чистий прибуток або його більшу частину на розвиток матеріально-технічної бази підприємства;

- додаткові інвестиції власника ПрАТ «Укрпрофтур». Власник ГК «Турист» може зробити додаткову інвестицію, наприклад шляхом збільшення статутного капіталу підприємства. Для цього необхідне рішення вищого органу – Зборів акціонерів ПрАТ «Укрпрофтур». Але таке рішення попередньо має бути схвалене Президією Федерації профспілок України;
- кредитні кошти. В даний час вартість кредитних ресурсів є зависокою. Але у середньостроковій перспективі, у разі зменшення ставок за банківськими кредитами, вважаємо доцільним використання даного джерела для фінансування реконструкції номерного фонду, придбання основних засобів. У певних випадках за рахунок ефекту фінансового лівереджу це може бути більш доцільним, ніж спрямування на ці цілі додаткових вкладень власників підприємства;
- залучення коштів партнерів із спільної діяльності. ГК «Турист» протягом тривалого періоду співпрацює з туристичними агенціями щодо розміщення туристів. Можливим варіантом поглиблення співробітництва є спільна діяльність, згідно з якою туристична агенція частково фінансує роботи з оновлення матеріально-технічної бази підприємства і отримує за це ексклюзивні можливості використання відремонтованих номерів за пільговою ціною.

Зазначимо, що за організаційно-правовою формою підприємництва ГК «Турист» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур» і тому без зміни цього статусу не може пропонувати стороннім інвесторам частку у капіталі.

4. Підвищення мотивації та відповідальності персоналу за експлуатацію і збереження основних засобів.

Ефективне використання основних засобів передбачає участь персоналу ГК «Турист» у їх належній експлуатації, своєчасному проведенні профілактичних ремонтів, збереженні. Задля того працівники підприємства

повинні володіти відповідними вміннями і навичками, бути зацікавленими у належному використанні та збереженні наявної матеріально-технічної бази.

З метою підвищення рівня мотивації та відповідальності персоналу ГК «Турист» за експлуатацію та збереження основних засобів пропонуємо наступні заходи:

- розробити правила експлуатації основних засобів. Передбачити у посадових інструкціях усіх категорій працівників вимогу щодо неухильного їх дотримання;
- регулярно проводити навчання працівників правилам експлуатації машин і механізмів, іншого обладнання. В першу чергу це стосується новітніх високотехнологічних засобів;
- розробити план-графік профілактичних та планових ремонтів передавальних пристроїв, машин, механізмів, торговельно-технологічного обладнання та інших основних засобів;
- передбачити матеріальне стимулювання працівників, відповідальних за експлуатацію, ремонт основних засобів за їхнє утримання у придатному стані, належну експлуатацію, відсутність поломок;
- застосовувати засоби адміністративної (догани, попередження) та матеріальної (позбавлення премії, стягнення збитків з матеріально-відповідальних осіб) відповідальності за неналежну експлуатацію та (або) збереження основних засобів, що призвели до негативних наслідків для підприємства.

Реалізація наведених заходів сприятиме удосконаленню механізму управління основними засобами ГК «Турист», підвищенню ефективності їх використання. На нашу думку, позитивний результат буде полягати у наступному:

- оновленні номерного фонду, приміщень вестибюльної групи, що сприятиме підвищенню якості послуг з розміщення та проживання і завантаженості підприємства;
- наповненню амортизаційного фонду, що дозволить пришвидшити оновлення основних засобів, забезпечити відтворення матеріально-

технічної бази підприємства;

- зменшенні витрат на експлуатацію основних засобів за рахунок використання сучасних економічних зразків;
- збільшення можливостей фінансування заходів з оновлення і розвитку матеріально-технічної бази підприємства;
- підвищення рівня мотивації та відповідальності персоналу за належне використання основних засобів.

### **3.2. Напрями підвищення ефективності управління оборотними матеріальними ресурсами ГК «Турист»**

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що в цілому оборотні матеріальні активи ГК «Турист» протягом 2015-2017 років використовувалися достатньо ефективно (див. параграф 2.3), але значення показників ефективності щороку погіршуються. Враховуючи зростання цін на продовольчу сировину і товари, предмети матеріально-технічного забезпечення, а також збільшення обсягів наданих послуг в результаті реалізації пропозицій випускної кваліфікаційної роботи ГК «Турист» потребує підвищення дієвості та ефективності управління запасами.

Пропонуємо наступні заходи щодо підвищення ефективності використання оборотних матеріальних активів ГК «Турист»:

#### **1. Нормування запасів.**

В даний час в підприємстві встановлені нормативи лише по частині номенклатури запасів. При цьому більшість нормативів не переглядалися протягом 5-ти і більше років. На нашу думку, нормативи запасів повинні відповідати наступним вимогам:

- розповсюджуватись на всю номенклатуру продовольчої сировини і товарів, предметів матеріально-технічного забезпечення;
- бути гнучкими, тобто періодично переглядатися залежно від завантаженості підприємства, цін, умов постачання та інших чинників;

- бути оптимальними, що передбачає баланс між необхідним об'ємом запасів, достатнім для надійної, ритмічної роботи підприємства, та витратами на зберігання запасів, використанням оборотних коштів.

Для перегляду діючих і розробки нових нормативів запасів пропонуємо створити комісію під головуванням заступника генерального директора ГК «Турист». Напрацьовані комісією пропозиції щодо нормативів запасів мають бути затверджені наказом генерального директора.

Розробка та затвердження обґрунтованих нормативів запасів сприятиме забезпеченню надійної, безперервної виробничої та господарської діяльності ГК «Турист» та ефективності використання оборотних матеріальних активів підприємства.

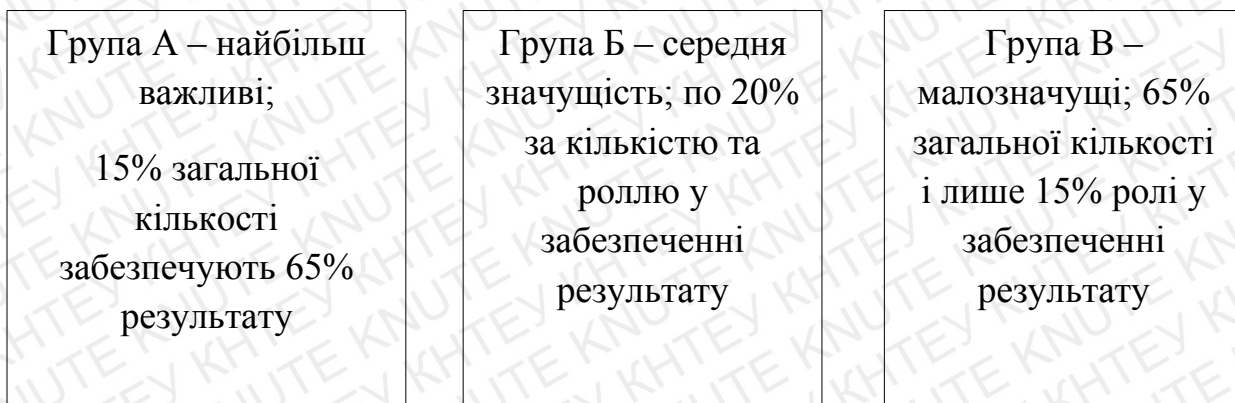
## 2. Удосконалення контролю за наявністю та рухом запасів.

Ефективне управління запасами потребує здійснення контролю за їх наявністю та рухом і підприємстві. Номенклатура запасів ГК «Турист» налічує сотні найменувань продовольчої сировини і товарів, предметів матеріально-технічного забезпечення і тому проведення постійного контролю за дотриманням нормативів по кожному запасу пов'язане із значними витратами. Також необхідно враховувати, що різні види запасів вирізняються за значущістю у виробничій діяльності, вартістю, термінами і умовами зберігання тощо. Відповідно різняться вимоги до організації зберігання, обліку та контролю.

Контроль заради контролю не потрібен. Контроль наявності і руху запасів має забезпечувати своєчасне прийняття управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання оборотних матеріальних активів і запобігати невиправданим витратам.

У зв'язку з цим, пропонуємо застосовувати метод АБВ-аналізу, який дозволяє здійснити розподіл запасів на 3 групи залежно від їхньої значущості (рис. 3.2).

Запаси  
ГК «Турист»



**Рис. 3.2. АБВ-аналіз запасів ГК «Турист»**

Відповідно до АБВ-аналізу необхідно розподілити запаси підприємства на три групи:

- А – найбільш важливі для забезпечення діяльності. Це приблизно 15% від загальної номенклатури запасів, але вони забезпечують приблизно 65% результату. В ГК «Турист» таким запасами є, наприклад, постільна білизна, окремі види продовольчої сировини і товарів, миючі засоби, запасні частини до окремих видів машин і механізмів тощо. Запаси групи А потребують постійного контролю з боку керівництва підприємства. У разі невідповідності нормативу необхідно негайно вживати заходів щодо поповнення запасів;
- Б – менш важливі запасами. Їхня кількість та важливість для досягнення загального результату становить приблизно по 20%. Для таких запасів доцільно встановити періодичність контролю 1-2 рази на місяць. До цієї групи належать, наприклад, цукор, борошно, столовий посуд та прибори тощо;



- В – малозначущі запаси. За часткою в номенклатурі запасів це найбільша група, але їхнє значення найменше. Такі запаси, як правило, закупаються у великій кількості і вони не потребують частого контролю. Це наприклад, канцелярські товари, сіль, кухонний інвентар, інвентар для прибирання номерів тощо.

Реалізація даної пропозиції дозволить підвищити ефективність та дієвість контролю запасів, зменшити витрати на виконання контрольних функцій.

### 3. Розширення номенклатури запасів.

Дана пропозиція полягає у запровадженні постійного моніторингу ринків з метою придбання нових інноваційних предметів постачання, що вирізняються довговічністю, надійністю, економічністю та іншими якісними характеристиками. Наприклад, заміна ламп розжарювання економними лампами дозволяє отримати відчутну економію витрат на електроенергію. Також закупівля постільної білизни виготовленої з високоякісної сировини, що витримує більшу кількість циклів прання, дозволяє збільшити термін її використання.

### 4. Удосконалення процедури постачання оборотних матеріальних активів.

За цим напрямом пропонуємо наступні заходи:

- здійснювати постійний моніторинг ринків з метою визначення найбільш надійних потенційних постачальників якісної продовольчої сировини і товарів, предметів матеріально-технічного забезпечення. Бажано по кожному виду предметів постачання визначати 2-3 постачальника;
- визначати постачальників на конкурентних засадах за критеріями якості продукції, умов постачання, надійності та ділової репутації постачальника, цінового фактору тощо. З метою уникнення залежності від окремих постачальників за можливістю доцільно

розподіляти замовлення на постачання однорідних товарів за різними постачальниками;

- в угодах на постачання передбачати максимально вигідні умови для ГК «Турист» щодо термінів постачання, графіків та мінімальної партії постачання, цін та термінів оплати за поставлену продукцію, процедури пред'явлення претензій щодо якості, повернення браку тощо. Це сприятиме кращому забезпеченню підприємства необхідними ресурсами для здійснення виробничої діяльності з надання готельно-ресторанних послуг;
- використовувати належність підприємства до ПрАТ «Укрпрофтур», яке має підприємства практично по всій Україні. Відповідно постачальники матеріальних ресурсів для ГК «Турист» можуть отримувати замовлення від інших готелів, що належать ПрАТ «Укрпрофтур». Це є додатковим фактором для отримання кращих умов постачання.

#### 5. Удосконалення прийомки та зберігання предметів постачання.

При прийомці товарів необхідно ретельно дотримуватися відповідної процедури, що передбачає звірку супроводжувальних документів на відповідність заявці, наявність сертифікату якості, відповідність кількісних параметрів, цілісність упаковки тощо. У разі виявлення невідповідності кількісним або якісним параметрам працівник ГК «Турист», що приймає продукцію, зобов'язаний скласти відповідний акт для подальшої претензійної роботи з постачальником. Вирішення суперечок з постачальниками, включно із судовими розглядами покладена на юриста підприємства, якому у разі потреби надає допомогу юридична служба ПрАТ «Укрпрофтур».

Пропонуємо посилити контроль за належним зберіганням запасів, зокрема відповідністю температури, вологості тощо вимогам щодо зберігання конкретних продовольчих або непродовольчих товарів. Це дозволить мінімізувати витрати на зберігання, в першу чергу продовольчої сировини і товарів.

6. Підвищення ефективності використання інвентарю, малоцінних та швидкозношуваних предметів.

За правилами бухгалтерського обліку вартість інвентарю, малоцінних і швидкозношуваних засобів списується на витрати після їх видачі зі складу. З метою належного використання даного майна в підприємстві розроблені нормативи використання миючих засобів, канцелярських товарів, інвентарю. Пропонуємо періодично переглядати ці нормативи і забезпечувати їхнє дотримання працівниками ГК «Турист». Це сприятиме економії відповідних ресурсів.

7. Підвищення рівня мотивації та відповідальності персоналу за належне використання оборотних ресурсів.

Працівники ГК «Турист» мають бути мотивовані за належне використання і збереження продовольчої сировини і товарів, предметів матеріально-технічного забезпечення. Для цього необхідно застосовувати різні методи мотивації. Наприклад, нормування запасів, розхідних матеріалів, сировини належить до методів адміністративної мотивації, преміювання – економічної, а прищеплення працівникам заощадливого ставлення до майна підприємства – соціально-психологічної мотивації.

З метою посилення відповідальності персоналу за дотриманням нормативів запасів, використання малоцінних та швидкозношуваних предметів пропонуємо встановити матеріальну відповідальність осіб, що допускають необґрунтовані перевитрати. Водночас пропонуємо заохочувати преміями працівників, які систематично заощаджують оборотні матеріальні ресурси.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню якісного складу оборотних матеріальних ресурсів ГК «Турист», оптимізації розміру і структури запасів, підвищенню ефективності використання запасів, зменшенню витрат на зберігання запасів. Запровадження наведених пропозицій не потребує додаткових витрат, але дозволить заощаджувати поточні витрати на електроенергію, зберігання запасів, закупівлю малоцінних та швидкозношуваних товарів тощо.

### 3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

В параграфах 3.1 – 3.2 випускної кваліфікаційної роботи запропоновані заходи щодо удосконалення управління основними засобами та оборотними матеріальними активами ГК «Турист». Для визначення ефективності наведених пропозицій необхідно визначити позитивний результат тобто ефект та витрати, пов'язані із реалізацією запропонованих заходів.

Спочатку визначимо наслідки переоцінки основних засобів підприємства. В даний час порівняно із 2002 роком, коли останній раз в підприємстві проводилася індексація вартості основних засобів внаслідок інфляції ціни в середньому зросли більш ніж утричі (за даними Держстату України). Орієнтовний розрахунок відновлювальної вартості по групах основних засобів підприємства наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Склад основних засобів ГК «Турист» станом на 01.01.2018 і після переоцінки (тис. грн.)

Група основних засобів	Первісна вартість		Залишкова вартість	
	01.2018	переоцінена	01.2018	переоцінена
Будівлі, споруди, передавальні пристрої	29501	91453	16751	51928
Машини та обладнання	6384	15960	2865	7163
Транспортні засоби	1207	2414	494	988
Інструменти, інвентар (меблі)	4651	8372	1862	3352
Інші основні засоби	815	1630	517	1034
Бібліотечні фонди	36	36	36	36
Малоцінні необоротні активи	566	566	281	281
Інвентарна тара	124	124	63	63
Разом	43284	120555	22869	64845

Як видно з даних табл. 3.1, після переоцінки первісна вартість основних засобів становитиме 120555 тис. грн., а залишкова вартість – 64845 тис. грн. Таким чином передбачається зростання первісної вартості у 2,79 рази, а залишкової – у 2,84 рази. Переоцінка вартості основних засобів дозволить збільшити амортизацію необоротних активів у 2,84 рази з 2047 тис. грн. у 2017 році до 5813 тис. грн.

Збільшення нарахованої амортизації та реінвестування чистого прибутку дозволять значно збільшити обсяги капіталовкладень в оновлення і розвиток матеріально-технічної бази підприємства. Таким чином, підприємство отримає потужний фінансовий ресурс для швидкого оновлення матеріально-технічної бази, підвищення рівня придатності основних засобів. В свою чергу, новітня матеріальна база дозволить забезпечити більш якісне обслуговування гостей і сприятиме збільшенню обсягів наданих послуг, доходу і прибутковості готельного комплексу.

З метою визначення ефективності запропонованих заходів зробимо прогноз основних показників фінансово-господарської діяльності ГК «Турист». При розробці прогнозу керуємося такими припущеннями:

- прогнозується приріст доходу від реалізації послуг на 35% до показника 2017 року, враховуючи прогноз росту цін на готельно-ресторанні послуги на 15% (на 2-3% більше прогнозованого індексу інфляції) та збільшення обсягів наданих послуг на 20% за рахунок динамічного зростання територіального ринку м. Києва;
- прогнозується зменшення питомої собівартості на 5% за рахунок «ефекту масштабу», тобто наявності постійних витрат у складі виробничої собівартості;
- прогнозується зростання інших операційних доходів на 15%, головним чином внаслідок збільшення вартості орендної плати. Експертами ринку нерухомості прогнозується зростання ринкових цін комерційної оренди, у тому числі приміщень в готелях;
- на плановий період закладаємо зростання адміністративних,

збутових і інших операційних витрат в розмірі 10%, тобто відповідно до прогнозного індексу інфляції;

- фінансові та інші витрати не прогнозуємо;
- передбачаємо спрямування 100% чистого прибутку на розвиток матеріально-технічної бази.

Результати розрахунку наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Прогноз основних показників фінансово-господарської діяльності

ГК «Турист» (тис. грн.)

Показник	2017 р.	Прогноз	Відхилення	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації	42676	57613	14937	135,0
Собівартість	31678	39885	8207	125,91
Рівень собівартості, %	74,23	69,23	-5,0	
Валовий прибуток	10998	17728	6730	161,19
Інші операційні доходи	10068	11578	1510	115,0
Адміністративні витрати	3096	3406	310	110,0
Витрати на збут	5019	5521	502	110,0
Інші операційні витрати	10664	11730	1066	110,0
Результат операційної діяльності	2287	8649	6362	378,18
Фінансовий результат до оподаткування	2241	8649	6408	385,94
Чистий прибуток	1758	7092	5334	403,41
Рентабельність доходу, %	4,12	12,31	8,19	

З даних табл. 3.2 бачимо, що за прогнозом очікується значне покращення показників фінансово-господарської діяльності підприємства, а саме:

- валовий прибуток зросте на 6730 тис. грн., або на 61,19% порівняно з фактичним результатом 2017 року;
- прибуток від операційної діяльності зросте майже у 3,8 рази, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування – у 3,86 рази, чистий прибуток - більш ніж у 4 рази рази;
- рентабельність доходу за прогнозом буде становити 12,31%, що на 8,19% більше ніж у 2017 році.

Зазначимо, що реалізація запропонованих у випускній кваліфікаційній роботі заходів щодо удосконалення управління матеріальними активами сприятиме досягненню розрахованих у табл. 3.2. показників фінансово-господарської діяльності.

У разі реалізації пропозицій роботи річний обсяг інвестицій в розвиток матеріально-технічної бази (проведення ремонтів приміщень, придбання основних засобів) становитиме 12,9 млн. грн., у тому числі реінвестування чистого прибутку – 7,1 млн. грн., амортизація необоротних активів – 5,8 млн. грн. Збільшення фінансування дозволить швидко оновити основні засоби готельного комплексу «Турист».

Необхідно зазначити, що внаслідок переоцінки балансова вартість основних засобів збільшиться у 2,84 рази, тоді як за прогнозом чистий дохід від реалізації зросте на 35%. Тому поряд із покращенням показників придатності основних засобів, відбудеться погіршення показників ефективності – фондоддачі, фондомісткості тощо. Але у подальшому значення показників ефективності будуть покращуватися.

Спрогнозуємо показники ефективності використання запасів. При прогнозуванні враховуємо прогнозні дані щодо доходу від реалізації і чистого прибутку, а також збільшення вартості запасів на 20%, що відповідає прогнозу зростання обсягів наданих послуг. Результати розрахунку наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогноз показників ефективності управління запасами ГК  
«Турист» (тис. грн.)**

<b>Показник</b>	<b>2017 р.</b>	<b>Прогноз</b>	<b>Відхилення</b>	<b>Темп росту, %</b>
Чистий дохід від реалізації	42676	57613	14937	135,0
Чистий прибуток	1758	7092	5334	403,41
Запаси	2151	2581	430	120,0
Оборотність запасів, разів	19,84	22,32	2,48	112,50
Тривалість запасів, днів	18,40	16,35	-2,05	88,86
Рентабельність запасів, %	81,73	274,78	193,05	

Таким чином, очікується суттєве покращення показників ефективності управління запасами – зростання оборотності і рентабельності запасів, зменшення тривалості.

Згідно з прогнозом реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи матиме значний економічний (комерційний) ефект для готельного комплексу «Турист», який полягає у наступному:

- збільшенні кількості гостей та обсягів наданих послуг;
- збільшенні чистого доходу від реалізації на 14,9 млн. грн., або на 35%;
- збільшення інших операційних доходів на 15,0%;
- зменшенні питомої собівартості на 5,0%;
- збільшенні валового прибутку на 61,19%;
- збільшенні чистого прибутку у більш ніж у 4 рази, рентабельності доходу на 8,19%.

Крім того, внаслідок переоцінки основних засобів і реінвестування чистого прибутку річний обсяг капіталовкладень в оновлення матеріально-технічної бази зросте до 12,9 млн. грн.

Реалізація запропонованих заходів щодо покращення управління оборотними матеріальними активами дозволить значно покращити показники ефективності управління запасами.

Крім економічного ефекту, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи матиме значний соціально-економічний та бюджетний ефект. Зокрема, показниками соціально-економічного ефекту є:

- збільшення рівня задоволення попиту на готельні послуги;
- сприяння розвитку туризму, ділової активності, міжнародним обмінам;
- збільшення попиту на продукцію та послуги підприємств суміжних галузей (продукція сільського господарства, легкої та харчової промисловості, сувенірна продукція, туристично-екскурсійні, рекламні послуги тощо);



- створення передумов для утворення нових робочих місць;
- зростання заробітної плати персоналу і відповідно відрахувань до соціальних фондів – пенсійного, зайнятості, тимчасової втрати працездатності;
- розвиток освітнього, фахового та професійного рівня персоналу підприємства, підвищення стану задоволення працівників умовами та оплатою праці. Це сприятиме кращому задоволенню особистих потреб працівників підприємства та їхніх сімей.

Таким чином соціальна значущість пропозицій випускної кваліфікаційної роботи має значення як для колективу підприємства так і для розвитку галузі і суспільства в цілому.

### **Висновки до розділу 3.**

Пропозиції щодо удосконалення управління матеріальними активами ДП «Готельний комплекс «Турист» ПрАТ «Укрпрофтур» розроблені з використанням системного та цільового підходів у розвиток стратегії розвитку, визначеної загальними зборами акціонерів ПрАТ «Укрпрофтур» у 2017 році.

Питання удосконалення управління матеріальними активами пропонується розглядати в якості мети, що має бути досягнута в результаті реалізації ділової та функціональних стратегій розвитку. Зокрема, реалізація виробничої стратегії дозволить оновити та зміцнити матеріально-технічну базу підприємства, створити передумови для підвищення якості обслуговування. Реалізація кадрової стратегії дозволить покращити якісний склад персоналу, підвищити рівень мотивації працівників, що, в свою чергу, сприятиме зростанню якості наданих послуг, рівня задоволення гостей.

Запропонований механізм удосконалення управління матеріальними активами ГК «Турист», який включає такі напрями як проведення переоцінки та прискорене оновлення основних засобів, диверсифікація джерел фінансування капітальних вкладень, підвищення рівня мотивації і

відповідальності персоналу за належне використання і збереження майна підприємства. З метою удосконалення управління оборотними матеріальними активами запропоновано запровадження нормування запасів, застосування методу АБВ - аналізу.

Пропозиції щодо удосконалення управління матеріальними активами ГК «Турист» спрямовані на розвиток матеріально-технічної бази підприємства, оптимізацію використання ресурсів, що дозволить покращувати результати виробничої і фінансово-господарської діяльності.

З метою визначення ефективності запропонованих заходів був розроблений прогноз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Згідно з прогнозом реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи матиме значний економічний (комерційний) ефект для готельного комплексу «Турист», який полягає у наступному:

- збільшенні кількості гостей та обсягів наданих послуг;
- збільшенні чистого доходу від реалізації на 14,9 млн. грн., або на 35%;
- збільшення інших операційних доходів на 15,0%;
- зменшенні питомої собівартості на 5,0%;
- збільшенні валового прибутку на 61,19%;
- збільшенні чистого прибутку у більш ніж у 4 рази, рентабельності доходу на 8,19%.

Крім того, внаслідок переоцінки основних засобів і реінвестування чистого прибутку річний обсяг капіталовкладень в оновлення матеріально-технічної бази зросте до 12,9 млн. грн.

Реалізація запропонованих заходів щодо покращення управління оборотними матеріальними активами дозволить значно покращити показники ефективності управління запасами.

Крім економічного ефекту, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи матиме значний соціально-економічний ефект. Зокрема, показниками соціально-економічного ефекту є:

- збільшення рівня задоволення попиту на готельні послуги;
- сприяння розвитку туризму, ділової активності, міжнародним обмінам;
- збільшення попиту на продукцію та послуги підприємств суміжних галузей (продукція сільського господарства, легкої та харчової промисловості, сувенірна продукція, туристично-екскурсійні, рекламні послуги тощо);
- створення передумов для утворення нових робочих місць.
- зростання заробітної плати персоналу і відповідно відрахувань до соціальних фондів – пенсійного, зайнятості, тимчасової втрати працездатності;
- розвиток освітнього, фахового та професійного рівня персоналу підприємства, підвищення стану задоволення працівників умовами та оплатою праці. Це сприятиме кращому задоволенню особистих потреб працівників підприємства та їхніх сімей.
  - Таким чином, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи матиме значний економічний та соціальний ефект.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

- В даний час економіка України і зокрема готельно-ресторанний бізнес перебувають у фазі відновлення та помірного зростання після глибокої політичної та соціально-економічної кризи 2014-2015 років. Внаслідок падіння реальних доходів населення, ділової активності, зменшення туристичних потоків значно скоротився попит на готельно-ресторанні послуги і значна частина готелів і ресторанів погіршили результати фінансово-господарської діяльності. В складних економічних умовах господарювання підприємства галузі були змушені заощаджувати і не вкладали кошти в оновлення матеріально-технічної бази. Це загрожує накопиченням фізичного і морального зносу основних засобів підприємств, що у подальшому може призвести до погіршення якості послуг, втрати клієнтської бази з подальшим виходом з ринку.

- Актуальність та важливість проблеми удосконалення управління матеріальними активами в готельних комплексах обумовили вибір теми дослідження випускної кваліфікаційної роботи. Дослідження проводилося за матеріалами Дочірнього підприємства «Готельний комплекс «Турист» Приватного акціонерного товариства «Укрпрофтур», м. Київ.

- Робота містить вступ, основну частину, що складається з 3-х розділів, висновки і пропозиції.

- В теоретичному розділі магістерської роботи на підставі вивчення наукових і літературних джерел, вітчизняного і закордонного досвіду розглянуті теоретичні аспекти формування матеріальних ресурсів в підприємствах готельного господарства. Зокрема розглянуто економічна сутність категорій «активи», «матеріальні активи», «матеріально-технічна база», «основні засоби», «оборотні матеріальні активи».

- Особлива увага в теоретичному дослідженні приділена методиці аналізу та планування активів, розгляду напрямів підвищення ефективності використання матеріальних активів в готелях.

- У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені результати дослідження ефективності діючого економічного механізму управління ГК «Турист». Дослідження проводилося в динамці за 2015-2017 роки за даними бухгалтерської та статистичної звітності підприємства, що забезпечило достовірність і практичну значущість отриманих результатів.

- В процесі дослідження найбільша увага була приділена вивченню організаційно-економічного профілю підприємства, аналізу ефективності управління матеріальними активами, показників фінансово-господарської діяльності та фінансово-майнового стану. Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. ГК «Турист» належить до числа найбільших і відомих готелів м. Києва, розташований за адресою: вул. Р. Окіпної, 2. 27-поверхова будівля готельного комплексу була збудована, і введена в експлуатацію у 1987 році за кошти профспілок. В даний час підприємство належить до приватної форми власності. За організаційно-правовою формою підприємництва готельний комплекс є дочірнім підприємством Приватного акціонерного товариства «Укрпрофтур». Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно і здійснює господарську діяльність на засадах самоокупності і самоврядування.
2. Основу матеріально-технічної бази підприємства складає будівля, в якій розміщено 332 комфортабельні номери, заклади ресторанного бізнесу, конференц-зал, бізнес-центр, заклади побутового обслуговування, сауна тощо. Чисельність персоналу ГК «Турист» в еквіваленті повної зайнятості за станом на 01.07.2018 складає 269 осіб.
3. За цінами на основні та додаткові послуги, наявною матеріально-технічною базою ГК «Турист» відповідає вимогам до тризіркових готелів і має відповідний сертифікат.
4. Основними контингентами гостей підприємства є ділові особи

(понад 75% загальної кількості гостей), а також організовані та індивідуальні туристи, учасники корпоративних заходів.

5. Діяльність ГК «Турист» залежить від зміни факторів макросередовища та динаміки територіального ринку готельних послуг м. Києва. В результаті порівняльного аналізу ГК «Турист» та найближчих готелів-конкурентів ПАТ ГК «Братислава» та ПАТ «Готель «Славутич» було визначено, що конкурентними перевагами готельного комплексу «Турист» є наближеність до станції метрополітену, більш нова матеріально-технічна база, наявність власних закладів ресторанного бізнесу, конференц-залів.
6. За результатами SWOT-аналізу визначені можливості та загрози для ГК «Турист» можливих сценаріїв змін у зовнішньому середовищі. Позитивні зміни призведуть до політичної стабілізації, розвитку економіки, сприятимуть зростанню попиту на готельно-ресторанні послуги і відкриють нові можливості для розвитку підприємства. За негативним сценарієм очікується подальше зменшення попиту та зростання загроз.
7. Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволив зробити висновок, що готельний комплекс «Турист» володіє необхідним ресурсним потенціалом для здійснення успішної виробничої і фінансово-господарської діяльності, забезпечення високої конкурентної позиції на територіальному ринку готельних послуг м. Києва. Слабкими сторонами підприємства є високий рівень залежності від коливань попиту на готельно-ресторанні послуги, необхідність здійснення значних витрат на утримання матеріально-технічної бази та кваліфікованих кадрів.
8. Протягом 2015-2017 років в складних умовах господарювання в готельному комплексі «Турист» значно зросли обсяги наданих послуг і доходи. Підприємство господарює прибутково.
9. Протягом 2015-2017 років фінансово-майновий стан підприємства

вирізнявся стабільністю. Баланс готельного комплексу «Турист» відповідає нормативним вимогам щодо ліквідності та платоспроможності.

10. В структурі активів підприємства найбільша частка належить матеріальним активам, які складаються з основних засобів та оборотних матеріальних активів (запасів).
11. Протягом 2015-2017 років в готельному комплексі «Турист» здійснювалися інвестиції розвиток матеріально-технічної бази. Але рівень фізичного і морального зносу основних засобів лишається високим.
12. Протягом тривалого періоду а готельному комплексі «Турист» не проводилася переоцінка основних засобів. Тому виник великий розрив між первісною і відтворювальною вартістю і тому нарахованої амортизації недостатньо навіть для простого відтворення основних засобів.
13. Протягом 2015-2017 років в підприємстві значно покращилися значення показників ефективності використання основних засобів – динамічно зростає фондівіддача, рентабельність основних засобів, інтегральний показник, зменшується фондомісткість.
14. Темпи росту вартості запасів протягом 2015-2017 років суттєво перевищували темпи росту доходу від реалізації і чистого прибутку. Це і обумовило негативну динаміку показників ефективності використання запасів. Разом з тим, абсолютні значення показників оборотності, тривалості і рентабельності запасів вказують на достатній рівень ефективності їх використання у ГК «Турист».
15. Готельний комплекс «Турист» потребує запровадження комплексної програми удосконалення управління матеріальними активами.
  - Проведене дослідження дозволило обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління активами в підприємстві. Пропозиції щодо удосконалення управління матеріальними активами ДП «Готельний

комплекс «Турист» ПрАТ «Укрпрофтур» розроблені з використанням системного та цільового підходів у розвиток стратегії розвитку, визначеної загальними зборами акціонерів ПрАТ «Укрпрофтур» у 2017 році.

- Питання удосконалення управління матеріальними активами пропонується розглядати в якості мети, що має бути досягнута в результаті реалізації ділової та функціональних стратегій розвитку. Зокрема, реалізація виробничої стратегії дозволить оновити та зміцнити матеріально-технічну базу підприємства, створити передумови для підвищення якості обслуговування. Реалізація кадрової стратегії дозволить покращити якісний склад персоналу, підвищити рівень мотивації працівників, що, в свою чергу, сприятиме зростанню якості наданих послуг, рівня задоволення гостей.

- Запропонований механізм удосконалення управління матеріальними активами ГК «Турист», який включає такі напрями як проведення переоцінки та прискорене оновлення основних засобів, диверсифікація джерел фінансування капітальних вкладень, підвищення рівня мотивації і відповідальності персоналу за належне використання і збереження майна підприємства. З метою удосконалення управління оборотними матеріальними активами запропоновано запровадження нормування запасів, застосування методу АБВ - аналізу.

- Пропозиції щодо удосконалення управління матеріальними активами ГК «Турист» спрямовані на розвиток матеріально-технічної бази підприємства, оптимізацію використання ресурсів, що дозволить покращувати результати виробничої і фінансово-господарської діяльності.

- З метою визначення ефективності запропонованих заходів був розроблений прогноз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Згідно з прогнозом реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи матиме значний економічний (комерційний) ефект для готельного комплексу «Турист», який полягає у наступному:

- збільшенні кількості гостей та обсягів наданих послуг;
- збільшенні чистого доходу від реалізації на 14,9 млн грн, або на 35%;



- збільшення інших операційних доходів на 15,0%;
- зменшенні питомої собівартості на 5,0%;
- збільшенні валового прибутку на 61,19%;
- збільшенні чистого прибутку у більш ніж у 4 рази, рентабельності доходу на 8,19%.
- Крім того, внаслідок переоцінки основних засобів і реінвестування чистого прибутку річний обсяг капіталовкладень в оновлення матеріально-технічної бази зросте до 12,9 млн. грн.
- Реалізація запропонованих заходів щодо покращення управління оборотними матеріальними активами дозволить значно покращити показники ефективності управління запасами.
- Крім економічного ефекту, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи матиме значний соціально-економічний ефект. Зокрема, показниками соціально-економічного ефекту є:
  - збільшення рівня задоволення попиту на готельні послуги;
  - сприяння розвитку туризму, ділової активності, міжнародним обмінам;
  - збільшення попиту на продукцію та послуги підприємств суміжних галузей (продукція сільського господарства, легкої та харчової промисловості, сувенірна продукція, туристично-екскурсійні, рекламні послуги тощо);
  - створення передумов для утворення нових робочих місць;
  - зростання заробітної плати персоналу і відповідно відрахувань до соціальних фондів – пенсійного, зайнятості, тимчасової втрати працездатності;
  - розвиток освітнього, фахового та професійного рівня персоналу підприємства, підвищення стану задоволення працівників умовами та оплатою праці. Це сприятиме кращому задоволенню особистих потреб працівників підприємства та їхніх сімей.
- Таким чином, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної

роботи матиме значний економічний та соціальний ефект.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV, зі змінами та допов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. №514-VI, зі змінами та допов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
3. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. №1576-XII, зі змінами та допов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
4. ДСТУ 4268: 2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kurortservice.com/uploads/assets/file/per.pdf>.
5. ДСТУ 4269 : 2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів [Електронний ресурс]. – Режим доступу до стандарту: <http://www.ukrhotels.com/files/File/4269-2003.pdf>.
6. ДСТУ 4527: 2006. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prohotel.tv/forum/index.php?autocom=downloads&showfile=439>.
7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 “Баланс”. – Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. № 87.
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 р. № 318 зі змінами і доповненнями.
9. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 17 “Податок на прибуток”. – Затверджено наказом Міністерства фінансів України від

28 грудня 2000 р. № 353.

10. Андреева Г. І. Організація і методика економічного аналізу: Навчальний посібник / Г. І. Андреева, В. А. Андреева. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 353 с.
11. Ачкасов І. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Опорний конспект лекцій / І. А. Ачкасов, Т. А. Пушкар, В. Г. Федорова. – Х.:ХНАМГ, 2010. – 89 с.
12. Бойчик І. М. Економіка підприємства. Навчальний посібник / І. М. Бойчик. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.
13. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство: учебник / С. И. Байлик [для студ. высш. учеб. заведен.]. – 2-е изд., перераб и доп. – К.: Дакор, 2009. – 368 с.
14. Банько В. Г. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів: навч. посібн. / В. Г. Банько – 2-е вид., перероб и доп. – К.: Дакор, 2008. – 328 с.
15. Бай С. І. Менеджмент організації. — К., 2005. — 180 с.
16. Войтенко Т. Усе про облік основних засобів (фондів) / Войтенко Т., Піроженко О., Маханько О. – Х.: Фактор, 2007. – 368 с.
17. Іванов В. Б. Потенціал підприємства: науково-методичний посібник / В. Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К.: Кондор, 2009. – 300 с.
18. Калініченко О. В. Мікроекономіка: Навч. посіб. / О. В. Калініченко, Л. М. Бердіна. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 472 с.
19. 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
20. Ковешніков В. С. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб. / В. С. Ковешніков, М. П. Мальська, Х. Й. Роглев. – Київ :

Кондор-Видавництво, 2015. – 752 с.

21. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : Навч. посібн. / І. В. Ковальчук. – К.: Видавництво "Знання", 2008. – 679 с.
22. Косік А.Ф. Мікроекономіка: Навчальний посібник / А. Ф. Косік, Г. Е. Гронтковська. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 416 с.
23. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
24. Даньків Н. В. Теоретичні основи функціонально-вартісного аналізу (ФВА) в ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства / Н. В. Даньків // Економічний аналіз – 2011. – №.9, частина 3 – С. 85 – 89.
25. Дарміць Р. З. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства / Р. З. Дарміць, Н. О. Вацик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20. – С. 153 – 161.
26. Демченко Т. А. Методи економічного аналізу та їх особливості / Т. А. Демченко, Н. О. Лисенко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №2. – С. 179 – 184.
27. Мармуль Л.О., Федорчук О.М. Ефективність використання основних засобів підприємств. — К. : ННЦ "Ін-т аграрної економіки", 2007. — 208 с.
28. Нусинов В. Я., Семенов Г. А., Салыга С. Я., Лобов С. П., Севастьянов Р. В., Василичев Д. В. Эффективность использования оборотных средств предприятий. — Кривой Рог : Издательский дом, 2007. — 430 с.
29. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів. — Житомир : ПП "Рута", 2007. — 704 с.

30. Макарова Г. С. Форми оцінки потенціалу підприємства / Г. С. Макарова // Економіка розвитку. – 2011. – №4. – С. 89 – 92.
31. Міценко Н. Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Н. Г. Міценко, О. І. Кумечко // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 193 – 198.
32. Партин Г. О. Систематизація підходів до визначення сутності поняття «потенціал підприємства» / Г. О. Партин, С. Я. Фаріон // Вісник Ун-ту банківської справи Нац. Банку України. – 2012. – №2 (14). – С. 76 – 80.
33. Перекрест Т. В. Забезпеченість та ефективність використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства / Т. В. Перекрест // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – №3. – С. 144 – 150.
34. Перекрест Т. В. Методологія оцінювання ефективності діяльності підприємства / Т. В. Перекрест // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – №4. – С. 130 – 136.
35. Пономаренко В. С. Проблема оцінки системної ефективності функціонування та розвитку підприємства / В. С. Пономаренко, І. В. Гонтарева // Економіка розвитку. – 2011. – №2. – С. 5 – 8.
36. 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
37. 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.
38. Barr N. Economics of the welfare state / N. Barr. – 5<sup>th</sup> ed. – Oxford University Press, 2012. – 386 p.

39. Coelli J. Timothy An introduction to efficiency and productivity analysis / Timothy J. Coelle, D. S. Prasada Rao, Christopher J. O'Donnell, George E. Battese. – 2<sup>nd</sup> ed. – New York: Springer, 2005. – 350 p.
40. Harold O. Fried The measurement of productive efficiency and productivity growth / Harold O. Fried, C. A. Knox Lovel, Shelton S. Schmidt. – Oxford University Press, 2008. – 638 p.
41. Henry M. Levin Cost-effectiveness analysis: Methods and applications / Henry M. Levin, Patric J. McEvan. – 2<sup>nd</sup> ed. – Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001. – 308 p.
42. Христенко Л. М. Дослідження взаємозв'язку між ефективністю діяльності та економічним потенціалом підприємства / Л. М. Христенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – №24. – С. 127 – 132.
43. Черниш С.С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності/ С.С. Черниш// Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2013. - № 6(44). – С. 305 – 309
44. Нагайчук В.В. Вплив якості прибутку підприємства на ефективність його функціонування/ В.В. Нагайчук// Економіка розвитку. – 2013. - № 1(65). – С. 74 – 77.
45. Нікіфоряк В.С., Юрій Е.О. Основні шляхи підвищення прибутковості підприємства/ В.С. Нікіфоряк, Е.О. Юрій// Кримський економічний вісник. – 2014. - № 1(08). – С. 39- 42
46. Повержук Ю.М., Юрій Е.О. Оцінка та напрями покращення фінансового стану підприємств України/ Ю.М. Повержук, Е.О. Юрій// Кримський економічний вісник. – 2014. - № 1(08). – С. 130 – 132
47. Мощенюк Т.С., Неплюєва О.О. Економічний зміст ефективності господарської діяльності підприємства та напрями її підвищення/ Т.С. Мощенюк, О.О. Неплюєва// Кримський економічний вісник. –

2014. - № 1(08). – С. 84 – 87

48. Сорока Р.С., Родняк Р.І. Оптимізація структури капіталу за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності/ Р.С. Сорока, Р.І. Родняк// Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.16. – С. 353 – 357
49. Needles В. Financial Accounting , Boston, 2003