

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

на тему ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Виконав: студент II курсу, групи МТЕз-410м

Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа

Освітня програма: Готельно-ресторанна справа

Шаповал А.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник Гресь-Євреїнова С.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«___» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шаповал Аркадія Івановича

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Організація фінансової діяльності на готельно-ресторанному підприємстві

керівник роботи (проекту) Гресь-Євреїнова С.В., к.е.н., доц. _____ ,

затверджені наказом закладу вищої освіти від 14 вересня 2021 року № 336

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р. _____

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, дані первинного бухгалтерського обліку, статистичні звіти

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1) Теоретичні аспекти фінансових відносин на готельно-ресторанних підприємствах. 2) Аналіз ефективності фінансових відносин на ПрАТ ТГК «Дністер». 3) Шляхи удосконалення фінансових відносин на ПрАТ ТГК «Дністер»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 17 таблиць і 7 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гресь-Євреїнова С.В., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	11.10.2021
2	Гресь-Євреїнова С.В., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	25.10.2021
3	Гресь-Євреїнова С.В., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	08.11.2021
Нормоконтроль	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2021	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2021	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2021	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	19.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	22.11.2021	виконано
11	Перевірка роботи керівником	26.11.2021	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	29.11.2021	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	03.12.2021	виконано
14	Подання роботи на кафедру	13.12.2021	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	22.12. 2021	виконано

Студент

_____ (підпис)

Шаповал А.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

_____ (підпис)

Гресь-Євреїнова С.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Важливою умовою результативного використання фінансів готельно-ресторанного підприємства є обґрунтованість прийнятих рішень, їх реалізація в конкретній економічній ситуації з урахуванням передбачуваної вигоди. Чим складніше господарська діяльність готельно-ресторанного підприємства, тим гостріше виявляється об'єктивна необхідність застосування наукової, комплексної системи управління фінансами та ефективної організації фінансів на готельно-ресторанних підприємствах. Фінансові результати функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери на сучасному етапі свідчать, що пандемія COVID-19 негативно вплинула на них. Саме тому, особливо актуальним є окреслення сучасних тенденцій в управлінні фінансами готельно-ресторанних підприємств та виявлення основних проблем щодо організації фінансів діяльності суб'єктів господарювання сфери гостинності.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є розробка рекомендацій щодо покращення фінансових відносин ПрАТ ГРК «Дністер» на основі вивчення теоретичних аспектів фінансової діяльності готельно-ресторанного підприємства та фінансового аналізу ПрАТ ГРК «Дністер». Виходячи з поставленої мети, доцільно виконати **задачі**: розглянути теоретичні аспекти фінансових відносин готельно-ресторанних підприємств та їх галузеві особливості; провести фінансовий аналіз та оцінку підприємницьких ризиків ПрАТ ГРК «Дністер» за допомогою використання комплексу методів та моделей оцінки ризику банкрутства; визначити шляхи покращення фінансових відносин на готельно-ресторанному підприємстві за допомогою обраної фінансової стратегії та фінансового моніторингу.

Об'єктом наукового дослідження є фінансовий менеджмент готельно-ресторанного підприємства.

Предметом дослідження є фінансові відносини на готельно-ресторанних підприємствах в умовах пандемії COVID-19.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод факторного аналізу, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, комплекс методів і моделей оцінки ризику банкрутства підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти готельно-ресторанних підприємств, власні дослідження, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в доповненні та уточненні комплексу теоретичних і методичних положень щодо фінансових відносин на готельно-ресторанних підприємствах. Сформовано комплекс заходів щодо ефективного управління фінансами готельно-ресторанних підприємств в умовах пандемії COVID-19 за допомогою обраної фінансової стратегії та фінансового моніторингу.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву готелю «Соборний» щодо впровадження фінансової стратегії оздоровлення підприємства для уникнення банкрутства, яке йому загрожує у найближчий рік на фоні падіння показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності, пов'язаного з наслідками пандемії COVID-19. (довідка 22/11/2021-02 від 22.11.2021 р.). Матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Економіка готельно-ресторанних підприємств» студентам спеціальності «Готельно-ресторанна справа» рівня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на Всеукраїнській і

Міжнародній науково-практичних конференціях здобувачів вищої освіти, за результатами участі у яких опубліковано тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (73 найменування). Загальний обсяг роботи – 117 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 98 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 7 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Шаповал А.І. Організація фінансової діяльності на готельно-ресторанному підприємстві. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі розглянуто теоретичні основи фінансових відносин на готельно-ресторанних підприємствах в умовах пандемії COVID-19. Проведено фінансовий аналіз ПрАТ ГРК «Дністер» та зроблено оцінку ефективності фінансових відносин на підприємстві. Розроблено шляхи покращення фінансових відносин на ПрАТ ГРК «Дністер» за допомогою обраної фінансової стратегії та фінансового моніторингу.

Ключові слова: фінанси, фінансові відносини, фінансовий менеджмент, пасиви, активи, позиковий капітал, фінансові ресурси, ліквідність, платоспроможність, фінансовий леверидж.

ANNOTATION

Shapoval A.I. Increasing Efficient Use of Physical Infrastructure in Restaurant Business. – Qualifying work.

The theoretical bases of financial relations at hotel and restaurant enterprises in the conditions of pandemic COVID-19 are considered in the work. Ways to improve financial relations at Dnister have been developed with the help of the chosen financial strategy and financial monitoring.

Keywords: finance, financial relations, financial management, liabilities, assets, loan capital, financial resources, liquidity, solvency, financial leverage.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВВП – валовий внутрішній продукт

ГРК – готельно-ресторанний комплекс

грн. – гривня

див. – дивись

дол. – долар

ін. – інше

КЗР – колективні засоби розміщення

млн. – мільйон

ос. – осіб

ПДВ – податок на додану вартість

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

ст. – стаття

т.д. – так далі

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

фіз. – фізичні

чол. – чоловік

ЧП – середньорічна чисельність працівників

юр. – юридичні

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	13
1.1. Поняття, функції, завдання та особливості фінансів готельно-ресторанних підприємств	13
1.2. Організація фінансових відносин та фінансової діяльності на готельно-ресторанних підприємствах	21
1.3. Фінансовий менеджмент: сутність, функції, цілі та організаційне забезпечення	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН НА ПрАТ ТГК «ДНІСТЕР»	40
2.1. Аналіз сучасного стану та фінансове забезпечення розвитку готельно-ресторанних підприємств України в умовах пандемії COVID-19	40
2.2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПрАТ ТГК «Дністер»	46
2.3. Фінансовий аналіз ПрАТ ТГК «Дністер»	51
2.4. Оцінка та аналіз підприємницьких ризиків ПрАТ ТГК «Дністер» за допомогою використання комплексу методів та моделей оцінки ризику банкрутства підприємства	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСІВ ПрАТ ТГК «ДНІСТЕР» В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.	70
3.1. Вибір фінансової стратегії ПрАТ ТГК «Дністер»	70
3.2. Задачі моніторингу фінансів ПрАТ ТГК «Дністер»	83
ВИСНОВКИ	93
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	100
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність роботи. Важливою умовою результативного використання фінансів готельно-ресторанного підприємства є обґрунтованість прийнятих рішень, їх реалізація в конкретній економічній ситуації з урахуванням передбачуваної вигоди. Чим складніше господарська діяльність готельно-ресторанного підприємства, тим гостріше виявляється об'єктивна необхідність застосування наукової, комплексної системи управління фінансами та ефективної організації фінансів на готельно-ресторанних підприємствах. Фінансові результати функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери на сучасному етапі свідчать, що пандемія COVID-19 негативно вплинула на них. Саме тому, особливо актуальним є окреслення сучасних тенденцій в управлінні фінансами готельно-ресторанних підприємств та виявлення основних проблем щодо організації фінансової діяльності суб'єктів господарювання сфери гостинності.

Питання фінансового стану підприємств готельно-ресторанного господарства розглядають у своїх працях Зеленюк Н.А., Ільченко М.О., П'ятницька Г. Об'єктом їх досліджень виступають фінанси готельно-ресторанних підприємств, які вивчаються через призму механізмів обліку. Економічним проблемам розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства присвятили наукові розробки І. А. Басманова, Ф. Ф. Бутинця, С. Ф. Голова, С.В. Гресь-Євреїнова, С. М. Журавльова, В. М. Зайцева, О.М. Корнієнко, Д. Ю. Мамотенко, Т.С. Кукліна, О. В. Лишиленко, С. О. Левицької, Н. Т. Білухи, В. В. Сопко, Є. В. Мниха, С.М. Цвілий та інші. Попри існуючі наукові праці в області фінансів готельно-ресторанних підприємств через постійні зміни умов господарювання вони постійно потребують перегляду теоретичних основ і вдосконалення підходів до управління фінансами готельно-ресторанного підприємства та покращення фінансових відносин на цих підприємствах.

Зазначені положення обумовили об'єктивну необхідність подальшого вивчення механізмів управління фінансами готельно-ресторанних підприємств та впровадження фінансової стратегії готельно-ресторанного підприємства за COVID-19. Саме з цих причин обраний напрямок магістерського дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови. Тема роботи виконана у відповідності до плану науково-дослідної роботи «Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства» (0121U113800).

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є розробка рекомендацій щодо покращення фінансових відносин ПрАТ ГРК «Дністер» на основі вивчення теоретичних аспектів фінансової діяльності готельно-ресторанного підприємства та фінансового аналізу ПрАТ ГРК «Дністер».

Виходячи з поставленої мети необхідно виконати наступні задачі:

- розглянути на основі різних джерел теоретичні аспекти фінансових відносин готельно-ресторанних підприємств та їх галузеві особливості;
- провести фінансовий аналіз ПрАТ ТГК «Дністер»;
- зробити оцінку підприємницьких ризиків ПрАТ ТГК «Дністер» за допомогою використання комплексу методів та моделей оцінки ризику банкрутства підприємства;
- сформулювати шляхи покращення фінансових відносин на готельно-ресторанному підприємстві за допомогою обраної фінансової стратегії та фінансового моніторингу.

Об'єктом наукового дослідження є фінансовий менеджмент готельно-ресторанного підприємства.

Предметом дослідження є фінансові відносини на готельно-ресторанних підприємствах в умовах пандемії COVID-19.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод факторного аналізу, метод абсолютних та відносних

різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, комплекс методів і меделей оцінки ризику банкрутства підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти готельно-ресторанних підприємств, власні дослідження, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в доповненні та уточненні комплексу теоретичних і методичних положень щодо фінансових відносин на готельно-ресторанних підприємствах. Сформовано комплекс заходів щодо ефективного управління фінансами готельно-ресторанних підприємств в умовах пандемії COVID-19 за допомогою обраної фінансової стратегії та фінансового моніторингу.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву готелю «Соборний» щодо впровадження фінансової стратегії оздоровлення підприємства для уникнення банкрутства, яке йому загрожує у найближчий рік на фоні падіння показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності, пов'язаного з наслідками пандемії COVID-19. (довідка 22/11/2021-02 від 22.11.2021 р.). Матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Економіка готельно-ресторанних підприємств» студентам спеціальності «Готельно-ресторанна справа» рівня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на Всеукраїнській конференції «Тиждень науки – 2021» (Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р.) [66] і Міжнародній: «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (Тампере, 7 грудня 2020 р.) [65], за результатами участі у яких опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (73 найменувань) й додатків (2 позицій). Загальний обсяг роботи – 117 сторінках комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 98 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН НА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Поняття, функції, завдання та особливості фінансів готельно-ресторанних підприємств

Створення й функціонування підприємств, їх господарська діяльність пов'язані з грошовими відносинами (фінансами), які опосередковують процес виробництва та продажу продукції, отримання доходів і накопичень та їх розподіл за відповідними каналами (фондами). У економічній літературі існує багато визначень сутності фінансів підприємств. Фінанси – це абстрактна категорія, що відображує в основному явища, пов'язані з аккумуляцією, витрачанням коштів і опосередковує їх рух економічні стосунки. Більшість економістів під фінансами підприємств розуміють різноманітні фонди фінансових ресурсів, необхідні для здійснення виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг, а також фінансування інших видів діяльності підприємств. Інші дають визначення фінансів як сукупності обмінно-розподільних відносин, що виникають на підприємстві в процесі формування, розміщення і використання фінансових ресурсів, здійснення витрат, отримання і розподілу доходів [2].

Призначенням фінансів підприємств є забезпечення безперервності процесу виробництва господарюючих суб'єктів, розширення їх виробничих фондів (основних та обігових), активного впливу на зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, збільшення накопичень і підвищення ефективності виробництва. Отже можна дати визначення, що фінанси підприємств – це система економічних відносин щодо формування, розподілу й ефективного використання фінансових ресурсів на усіх стадіях життєвого циклу [2].

У процесі господарської діяльності фінанси підприємств як економічна категорія виявляють свою сутність і внутрішні властивості через такі

функції:

- формування фінансових ресурсів підприємства у процесі його виробничо-господарської діяльності;
- розподіл і використання фінансових ресурсів підприємства для забезпечення операційної виробничої та інвестиційної діяльності, для виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банками, господарюючим суб'єктами;
- контроль за формуванням і використанням фінансових ресурсів у процесі відтворення.

Обов'язковими передумовами ефективного функціонування фінансів, є:

- різноманітність форм власності;
- вільне ринкове ціноутворення й конкуренція;
- наявність ринків праці, товарів, капіталу;
- правове забезпечення правил економічної поведінки усіх суб'єктів підприємницької діяльності;
- обмеження й регламентація державного втручання в діяльність підприємств;
- свобода підприємництва та самостійність у прийнятті управлінських рішень;
- самофінансування підприємства;
- зацікавленість у результатах фінансово-господарської діяльності;
- відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності;
- контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємств.

Основним змістом фінансів підприємств є формування фінансових ресурсів та отримання і розподіл доходів з метою забезпечення відтворення виробництва. Фінанси виконують роль сполучної ланки між окремими циклами відтворювального процесу. Якщо вони організовані неефективно, це негативно вплине на процес створення туристичної послуги. Брак ресурсів веде до падіння виробництва туристичного продукту, а їх відсутність – до

його припинення. Наявність достатніх доходів створює передумови для нормального ходу відтворювального процесу, але ще не гарантує його, оскільки все залежить від їх раціонального розподілу й ефективного використання. Саме це і є основним завданням організації фінансів підприємств.

Фінанси беруть участь у вартісному розподілі створеного ВВП, забезпеченні формування й використання доходів і грошових фондів. Отже, вони безпосередньо пов'язані з іншими економічними категоріями й інструментами господарського механізму: комерційним розрахунком, ціною, кредитом, бюджетом [12]. Саме тому фінанси підприємств можуть бути важливим інструментом економічного стимулювання, контролю за станом економіки країни та управління нею. Рух грошей, його швидкість та масштаби визначають дієздатність всієї фінансової системи. Саме з руху грошових коштів починається та ним закінчується кругообіг капіталу.

Головною метою фінансів підприємств є формування необхідного обсягу фінансових ресурсів для використання їх у процесі виробничої діяльності не лише в звітному періоді, але й забезпечення ефективного розвитку в майбутньому. Без фінансів неможливо забезпечити кругообіг виробничих фондів на розширеній основі, запроваджувати науково-технічні досягнення, стимулювати інвестиційну діяльність, регулювати структурну перебудову економіки [31].

Для того, щоб охарактеризувати особливості фінансів та фінансової діяльності готельно-ресторанних підприємств потрібно розглянути особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу та специфіку готельних та ресторанних послуг.

За функціональним призначенням послуги поділяють на матеріальні та соціально-культурні. Зокрема готельно-ресторанні послуги відносяться до матеріальних послуг. Матеріальна послуга – це послуга задоволенню матеріально-побутових потреб споживача послуг. Вона забезпечує відновлення (зміна, збереження) споживчих властивостей виробів або

виготовлення нових на замовлення громадян, а також переміщення людей і вантажів, створює умови для споживання.

Послуги мають специфічні властивості, що не притаманні жодному з товарів: неможливістю накопичення, нездатністю до транспортування та зберігання, непостійністю якості, тісно пов'язаним з особистістю споживача, не матеріальністю характеру, збігом у часі процесу виробництва та споживання та ін. Звідси і особливості фінансово-господарчої діяльності готельно-ресторанного підприємства: територіальна обмеженість пропозиції послуги, сильна залежність від миттєвого попиту, складність з контролем якості та потребі в ретельному підборі персоналу [7, с. 6].

Залежність результатів фінансової діяльності готелю від коливань попиту велика, тому що в структурі експлуатаційних витрат чільне місце належить їх постійної частині, а не змінної. Величина останніх при нормальному режимі роботи складає 50-70% обсягу постійних витрат. Оскільки в експлуатаційних витратах значна частина постійних витрат, то зі збільшенням завантаження різко знижується собівартість місце-днів. В економічній літературі зазначається, що зростання завантаження на 10% веде до зниження собівартості на 6-7%.

До особливостей готельного підприємства можна віднести вкрай низьку еластичність пропозиції. Це пов'язано з тим, що готельний бізнес характеризується високою фондоемністю. У структурі фондів переважають основні фонди – будинки, обладнання, меблі. Тому інвестиції в готельний бізнес окупаються повільно, а у разі різкої зміни кон'юнктури можливості диверсифікації вкрай обмежені, оскільки переважна частина інвестованих коштів, вкладена у вузько спеціалізовані споруди та будівлі, які складно використовувати з іншою метою. Наступною особливістю є проблема контролю якості послуги. Також готельна послуга не відчутна. Важко визначити «рекомендовану норму» таких необхідних елементів послуги, як ввічливість та привітність персоналу. Тому контроль якості послуги здійснюється через контроль за поведінкою персоналу. Крім того, на якість

обслуговування в готелях впливає діяльність ланок, які реалізують їх основні послуги, наприклад реєстрування місць, попередня оплата та ін. При реалізації готельних послуг дуже конструктивним є системний підхід до стратегічного розвитку регіонів, що враховує тенденції в туристичному попиті та рівень конкуренції. Дуже важливим для розвитку дестинацій є створення, підтримання та подальше формування позитивного образу, що допомагає впливати на очікування споживачів та мотивувати їх до подорожі. У цьому сенсі вся діяльність готельних підприємств, в тому числі і фінансова, об'єктивно набувають особливого, динамічного стилю.

Готельний бізнес відрізняється високою вартістю основних засобів, тому для його підприємств характерно низьке відношення поточних активів до поточних зобов'язань, близьке до співвідношення 1:1. Також у готелях більша частина приросту майна, як правило, спрямовується на збільшення необоротних активів. Це пояснюється високим рівнем конкуренції в готельному бізнесі, в умовах якої дуже важливим для готелів стає питання технічного переозброєння та оновлення матеріальної бази [17, с. 75].

Своєрідна специфіка готельних послуг відображується на його фінансово-економічній діяльності та функціонуванні структурних підрозділів. Готельний комплекс включає не тільки самий готель, а й сферу харчування, гараж, парковку, пральню, басейн, магазини та багато іншого. В організації їх господарської діяльності є свої особливості у веденні бухгалтерського обліку, оподаткування, у законодавчому регулюванні та ін. У зв'язку з цим управління таким підприємством, його активами та капіталом має свою специфіку та багато проблем.

Готельне підприємство характеризується високою капіталомісткістю стадій експлуатації об'єктів. Таким чином, у готельному бізнесі постійно залишається високою потреба в інвестиціях для будівництва, реконструкції, модернізації, перепрофілювання необоротних активів. На відміну від будинку чи офісної будівлі, придбання готелю тягне за собою володіння не лише комплексом матеріальних цінностей, але й таких нематеріальних

понять, як ділова репутація, престиж торгової марки, показники ділової активності, які загалом відчутно впливають формування купівлі. Саме тому основне завдання фінансової служби не стільки у виконанні операційних функцій, скільки як у створенні умов, коли фінансова діяльність буде приводити до зростання ринкової вартості готелю. Частка запасів у готельних підприємствах у питомій вазі оборотних активів не велика, тому що запаси готової продукції в силу специфіки надання послуг відсутні. Надлишковий рівень запасів у готелях збільшує витрати на їх зберігання та утримання. Підприємства сфери гостинності в своїй діяльності використовують дві категорії фінансового капіталу: позикові кошти, забезпечення опікувані кредиторами та власний капітал, що забезпечується власниками. Середньогалузева структура джерел фінансування готельних підприємств:

- 67 % – власний капітал;
- 19% – позики;
- 14 % – кредиторська заборгованість та інші джерела.

Пропозиція послуг розміщення за готівку та безготівковий розрахунок без відстрочок платежу та зменшення внаслідок цього терміну оборотності фінансових ресурсів, продажі в реальному режимі часу вимагають, у свою чергу, ретельного фінансового контролю. Відмінність нерухомого майна готелю від інших видів комерційного нерухомого майна полягає в великій трудомісткості щодо його управління. Це пов'язано з нетривалим терміном оренди та виникаючою у зв'язку з цим необхідністю здійснення регулярних інвестиційних вкладень для підтримки його у ринковому вигляді.

Готельно-ресторанні підприємства мають ряд певних обов'язкових витрат, які формують подальшу структуру підприємства. Витрати готельно-ресторанного підприємства поділяються на прямі і непрямі. До прямих (експлуатаційним) витрат відносять: оплату праці працівників, комунальні витрати на утримання номерного фонду, амортизаційні відрахування на основні засоби підприємства готельно-ресторанного господарства і т.д. Непрямими (адміністративними) витратами є: витрати на рекламні заходи і

оренду необхідних приміщень, різні страхові виплати і т.д. Середньогалузева структура витрат готельно-ресторанного підприємства в Україні представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Середньостатистична структура витрат готельно-ресторанного підприємства в Україні

Вид витрат готельно-ресторанного підприємства	Відсоток витрат (до сумарних витрат готельно-ресторанного підприємства)
Витрати на виплату заробітної плати співробітникам	35%
Витрати на утримання номерного фонду	15%
Витрати на організацію харчування	10%
Витрати на енергоносії	6%
Адміністративні витрати	6%
Амортизаційні витрати	5%
Витрати на утримання технічного обладнання	5%
Витрати на рекламу	4%
Витрати на виплату кредитних відсотків	4%
Витрати на оренду приміщень	3%
Витрати на страхові виплати	2%

Аналіз таблиці 1.1 дозволяє зробити висновок про те, що основну частку витрат готельно-ресторанних підприємств в Україні становлять витрати на виплату заробітної плати, на них припадає 35 % від загальної суми витрат. Друга за значимістю частка – витрати на утримання номерного

фонду, займає 15% від загального обсягу витрат готельно-ресторанного підприємства. І третє місце – витрати на організацію харчування клієнтів – 10%.

Отже, особливості організації фінансів готельних підприємств та специфічні особливості готельно-ресторанної сфери впливають на формування певної організації фінансів на готельно-ресторанних підприємствах. Ці особливості наступні:

- сезонність – різкі перепади обсягів продажів і ще різкіші – валового прибутку від реалізації туристичного продукту, що вимагає пошуку спеціальних методів управління доходами, синхронізації грошових потоків;

- високий рівень залежності від зміни ринкової кон'юнктури, яка визначається великою кількістю та різноманітністю учасників ринку та його сильною залежністю від політичних і кліматичних факторів, що призводить до необхідності постійного спостереження за фінансовим становищем;

- специфіка технології та організації готельної діяльності визначають особливу структуру та динаміку активів та капіталу готельних підприємств, необоротні активи значно перевищують оборотні, оскільки велику питому вагу мають основні засоби, велику питому вагу в структурі джерел формування майна займає власний капітал;

- низька еластичність пропозиції через високу фондоемність, і як наслідок, повільна окупність фінансових вкладень.

Управління грошовими потоками спрямоване на забезпечення фінансової рівноваги готельного підприємства, шляхом балансування об'ємів надходження та витрачання грошових коштів. Тому, що для більшості готельних підприємств діяльність носить сезонний характер, особливу значимість під управлінням грошовими потоками набуває їх синхронізація в часі. Для ефективного функціонування готелю за таких умов просто необхідно, щоб його оборотний капітал був максимально ліквідний, тобто. в будь-який момент він повинен мати достатньо готівки для сплати своїх рахунків, інакше йому загрожує банкрутство навіть при наявності непоганих

фінансово-економічних показників діяльності. Під керуванням капіталом готельного підприємства слід розуміти цільову комплексну програму на капітал, спрямовану на задоволення потреб підприємства у придбанні активів та оптимізацію їх структури з позицій забезпечення умов ефективного використання. Управління капіталом включає рішення наступних задач: виявлення основних факторів, які визначають кінцевий розмір операційного доходу, пошук резервів подальшого збільшення його суми, оптимізація пропорцій між споживаною та капіталізованою частинами прибутку, забезпечення найбільш ефективних форм та умов залучення позикового капіталу з різних джерел, оптимізація умов залучення комерційного кредиту (кредиторської заборгованості), забезпечення своєчасних розрахунків за комерційним кредитом.

1.2. Організація фінансових відносин та фінансової діяльності на готельно-ресторанних підприємствах

Фінансові відносини підприємств відображаються в грошових потоках, які характеризують їх різноманітні й різнобічні взаємозв'язки. Тому для більш детальної і зрозумілої класифікації їх поділяють на внутрішні і зовнішні.

До зовнішніх фінансових відносин підприємства входять:

- відносини обміну: взаємовідносини між суб'єктами господарювання, у вигляді розрахунків з постачальниками і покупцями;
- відносини розподілу: взаємовідносини з бюджетом: платежі та асигнування;
- взаємовідносини з фондами цільового призначення: внески і надходження;
- взаємовідносини зі страховими компаніями: страхові платежі й страхове відшкодування;
- взаємовідносини з банками: відкриття та ведення рахунків, зберігання

коштів на депозитах, отримання і погашення кредитів, отримання і сплата процентів тощо;

- взаємовідносини з інституціями фінансового ринку: розміщення власних цінних паперів та інвестування тимчасово вільних коштів;

- взаємовідносини з галузевими і корпоративними органами: внески у централізовані фонди і надходження з них.

Внутрішні фінансові відносини підприємства мають розподільний характер і включають [18]:

- розподіл доходу і формування прибутку;
- розподіл чистого прибутку та його використання;
- формування та використання амортизаційних відрахувань;
- утворення та використання фондів підприємств.

Фінансові відносини підприємств можна об'єднати в чотири групи. Це відносини:

- 1) з іншими підприємствами і організаціями;
- 2) усередині підприємства;
- 3) усередині об'єднань підприємств: з організацією, всередині фінансово-промислових груп, а також холдингу;
- 4) з фінансово-кредитною системою – бюджетами і позабюджетними фондами, банками, страхуванням, біржами, різними фондами.

Фінансові відносини з іншими підприємствами і організаціями включають відносини з постачальниками, покупцями, будівельно-монтажними і транспортними організаціями, поштою і телеграфом, зовнішньоторговельними та іншими організаціями, митницею, підприємствами, організаціями і фірмами іноземних держав [23]. Це найбільша за обсягом грошових платежів група. Відносини підприємств один з одним пов'язані з реалізацією готової продукції і придбанням матеріальних цінностей для господарської діяльності. Роль цієї групи фінансових відносин первинна, так як саме в сфері матеріального виробництва створюється національний дохід, підприємства одержують виручку від реалізації

продукції і прибуток. Організація цих відносин робить самий безпосередній вплив на кінцеві результати виробничої діяльності.

Фінансові відносини усередині підприємства охоплюють зв'язки між філіями, відділами, тощо; відносини з робітниками і службовцями. Відносини між підрозділами підприємства пов'язані з оплатою робіт та послуг, розподілом прибутку, оборотних коштів та ін. Їх роль полягає у встановленні певних стимулів і матеріальної відповідальності за якісне виконання прийнятих зобов'язань. Відносини з робітниками та службовцями – це виплати заробітної плати, премій, посібників, дивідендів по акціях, матеріальній допомозі, а також стягнення грошей за заподіяний збиток, утримання податків. Дуже важливо, щоб працівники підрозділів отримували саме те, що вони заробляють [31].

Фінансові відносини усередині об'єднань підприємств поділяються на фінансові відносини підприємств з вищими організаціями, відносини всередині фінансово-промислових груп і відносин між підприємствами в умовах холдингу. Фінансові відносини підприємств з вищими організаціями включають відносини з приводу утворення і використання централізованих грошових фондів, які в умовах ринкових відносин є об'єктивною необхідністю. Особливо це стосується фінансування інвестицій, поповнення оборотних коштів, фінансування імпорتنих операцій, наукових досліджень, у тому числі і маркетингових. Внутрігалузеве перерозподіл грошових коштів також грає важливу роль і сприяє оптимізації засобів підприємств.

Відносини з фінансово-кредитною системою досить різноманітні. Насамперед, це відносини з бюджетами різних рівнів і позабюджетними фондами, пов'язані з перерахуванням податків і відрахувань [24].

Відносини зі страховою ланкою фінансової системи складаються з перерахувань коштів на соціальне і медичне страхування, а також страхування майна підприємства.

Фінансова діяльність підприємства спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами єдиного господарського процесу, оптимізацію всіх

ресурсів, витрат, зниження ступеня ризику, підвищення результативності функціонування виробництва. В основі фінансової діяльності підприємств лежить здійснення витрат і формування доходів. Витрати забезпечуються за рахунок фінансових ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємств. Підсумки фінансової діяльності відображаються у фінансових результатах – прибутках чи збитках. У такий спосіб формується ланцюг, що відображає механізм фінансової діяльності підприємств: фінансові ресурси – витрати – доходи – фінансові результати – збільшення (зменшення) фінансових ресурсів. У працях науковців можна знайти багато різних підходів до тлумачення економічної сутності фінансових ресурсів на рівні держави та на рівні підприємств. Наукова полеміка виникає навколо того, чи слід у визначенні виділяти фондову або нефондову форму, окремо вказувати на джерела створення ресурсів, їх цільове призначення тощо. В економічній теорії визначення фінансових ресурсів також подається з огляду на фінансовий менеджмент, що заснований на підходах руху грошових потоків, де фінансові ресурси тлумачаться як сукупність грошових надходжень і доходів, що формуються під час заснування підприємства і в процесі його діяльності, а також мобілізованих на фінансовому ринку, призначених для розвитку виробництва, виконання фінансових зобов'язань, фінансування поточних витрат і створення резервів [11].

Функціонування фінансів підприємств характеризується певними фінансовими категоріями. Фінансові ресурси – це сума коштів, спрямованих в основні та оборотні засоби підприємства. Вони характеризують фінансовий потенціал, тобто можливості підприємства у проведенні витрат з метою отримання доходу. Фінансові ресурси поряд з трудовими і матеріальними ресурсами є важливою складовою ресурсної забезпеченості підприємств. Фінансові ресурси класифікуються за такими ознаками: за кругообігом; за використанням; за правом власності.

Фінансові ресурси формуються за рахунок власних та зовнішніх джерел. Власні ресурси концентруються у статутному фонді. Джерела

утворення статутного фонду залежать від форми власності. Зовнішніми джерелами фінансових ресурсів підприємств є кошти, що надходять з бюджету, цільових та централізованих корпоративних фондів, як правило, на безповоротній основі, а також кредити, що надаються банками за плату на поворотній основі.

Фінансові ресурси підприємств спрямовуються на формування основних фондів і оборотних коштів. За рахунок фінансових ресурсів здійснюються витрати підприємств на виробництво та реалізацію товарів, робіт і послуг, а також інші витрати, пов'язані з діяльністю підприємства. У процесі здійснення витрат виникають вихідні грошові потоки – оплата рахунків постачальників і підрядників за товари, роботи і послуги, страхові платежі.

Результатом здійснення витрат є вироблені товари, роботи і послуги. На основі їх реалізації (продажу) за рахунок вхідних грошових потоків від покупців формуються доходи підприємства від виробничої діяльності. Крім того, джерелом доходів є надходження від страхових компаній страхового відшкодування за понесені втрати і збитки. Виручка від реалізації включає відшкодування здійснених витрат (перенесену вартість) і валовий дохід (додану вартість) – суму заробітної плати і прибуток. З позицій фінансової діяльності заробітна плата має двоїстий характер: з одного боку, вона є елементом витрат, з іншого – частиною валового доходу. Виплата заробітної плати відображає внутрішні грошові потоки підприємства. За рахунок отриманих доходів забезпечуються фінансові відносини з державою – платежі в бюджет і цільові фонди; з банківською системою – погашення кредитів і сплата процентів. Ці відносини опосередковуються вихідними грошовими потоками [16].

Після відшкодування витрат, виплати заробітної плати, розрахунків з бюджетом, цільовими фондами і банками визначаються фінансові результати – прибуток чи збиток. Прибуток – це перевищення валових доходів над валовими витратами. Збиток – це перевищення валових витрат над валовими

доходами.

Отриманий прибуток підлягає подальшому розподілу і використанню. Сума прибутку після сплати податку на прибуток характеризує чистий прибуток підприємства. Частина чистого прибутку може направлятись у централізовані корпоративні фонди, якщо підприємство входить до певного корпоративного об'єднання (внутрішньокорпоративні грошові потоки). Певна частина чистого прибутку може бути спрямована на поповнення статутного фонду – капіталізація прибутку (внутрішні грошові потоки).

З чистого прибутку формуються фонди і резерви підприємств, за рахунок яких здійснюються певні витрати. У даному разі відбувається фондовий рух грошових потоків. Крім того, може мати місце канальний рух грошових потоків, коли фонди не створюються, а передбачені витрати оплачуються безпосередньо за рахунок прибутку. З фондів та безпосередньо з чистого прибутку може здійснюватися оплата праці у вигляді премій і допомог (внутрішні грошові потоки).

Тимчасово вільна частина чистого прибутку може бути розміщена на фінансовому ринку через фондову біржу чи фінансових посередників або на основі прямих зв'язків з емітентами (вихідні грошові потоки). За результатами такого розміщення можуть бути отримані доходи від фінансової діяльності (вхідні потоки).

Звичайно, представлена схема фінансової діяльності і грошових потоків підприємств, яка відображає умовно виділений початковий виробничий цикл, є певною мірою абстракцією. У реальній дійсності всі фінансові операції – і формування фінансових ресурсів, і проведення витрат, і отримання доходів – здійснюються паралельно, що і визначає складність управління фінансами підприємств. Разом з тим ця схема дає змогу визначити і показати організацію, характер і складові фінансової діяльності підприємств, кругообіг їх фінансових ресурсів, взаємозв'язок з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, сферами і ланками фінансової системи [6].

За кругообігом розрізняють початкові фінансові ресурси, тобто ті, з якими підприємство починає свою діяльність і які концентруються у статутному фонді, і прирощені – отримані підприємством у результаті його діяльності у формі чистого доходу – прибутку.

За характером використання виділяють матеріалізовані фінансові ресурси – вкладені в основні засоби, які постійно забезпечують виробничий процес, і ті, що перебувають в обігу, обслуговуючи окремий виробничий цикл – оборотні кошти. Оскільки основні засоби постійно зношуються, то для їх оновлення встановлені амортизаційні відрахування, що є формою цільових фінансових ресурсів.

За правом власності фінансові ресурси поділяють на власні кошти підприємницької структури (залежно від форми власності це приватний, пайовий чи акціонерний капітал), надані безоплатно державою з бюджету чи фондів цільового призначення або корпоративними формуваннями з централізованих фондів та позичені – отримані кредити.

Конкретними видами фінансових ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємств, є: амортизаційні відрахування, оборотні кошти, прибуток, бюджетні асигнування, надходження з цільових фондів, надходження з централізованих корпоративних фондів, кредити. Водночас треба зазначити, що прибуток, бюджетні асигнування, надходження з цільових і корпоративних фондів – це не стільки ресурси, скільки джерела їх формування. Вони можуть бути спрямовані як на забезпечення потреб виробництва, так і на невиробничі потреби. Так, наприклад, прибуток може бути капіталізованим (поповнення статутного фонду) або витраченим на фінансування соціальних витрат чи на виплату премій.

Витрати і доходи як фінансові категорії тісно взаємозв'язані між собою. Витрати підприємства відбивають у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах вартісну оцінку господарської діяльності (підготовка, організація, здійснення виробництва та реалізація продукції, робіт, послуг), фінансової і соціальної діяльності. Доходи – це загальна сума надходжень,

отриманих від цих видів діяльності у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах [47].

Визначення доходів і витрат має два аспекти – фінансовий і податковий. З погляду фінансової діяльності до них належать усі реально отримані доходи і здійснені витрати. Що стосується оподаткування прибутку, то мають бути чітко регламентовані валові доходи і валові витрати з метою визначення об'єкта оподаткування. Мета такого регламентування полягає насамперед у розмежуванні здійснених затрат між валовими витратами (собівартістю) і прибутком, адже так чи інакше всі отримані доходи будуть витрачені. Якщо не обмежувати віднесення затрат на валові витрати, то прибуток, як облікова величина, може взагалі зникнути.

Витрати підприємства розглядаються за такими ознаками: напрямками і джерелами фінансування, характером списання.

За напрямками фінансування виділяють витрати на:

- виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг);
- відтворення основних засобів;
- операційні заходи;
- соціальні цілі.

За джерелами фінансування витрати поділяються на:

- забезпечені власними фінансовими ресурсами;
- покриті залученими позичковими коштами;
- здійснені за рахунок наданих коштів.

За характером списання розрізняють витрати, що відшкодовуються за рахунок валових витрат (собівартості) чи прибутку. До валових витрат належать ті витрати підприємства, без яких процес виробництва і реалізації просто неможливий або дуже ускладнений. За рахунок прибутку здійснюються витрати, які сприяють діяльності й розвитку підприємства.

Доходи є об'єктом розподільних відносин. Вони поділяються на чотири групи [31]:

- від виробничої діяльності;

- від реалізації майна;
- від фінансової діяльності;
- від перерозподілу через фінансову систему.

Основою формування доходів у суспільстві є доходи першої групи. Решта доходів так чи інакше відображають їх перерозподіл. Формування доходів відбувається на основі двосторонніх відносин між різними суб'єктами, які характеризують рух грошових потоків від одного з них до іншого. Реальність доходів визначається рівнем цін на товари (роботи, послуги), який устанавлюється на ринку. Тому при виникненні так званого «перекосу» цін необхідний механізм регулювання доходів (наприклад, податок на надприбуток або бюджетні субсидії).

Фінансові результати – це зіставлення регламентованих податковим законодавством валових доходів і валових витрат. Перевищення валових доходів над валовими витратами становить прибуток, зворотне явище характеризує збиток. Прибуток є метою підприємницької діяльності й водночас джерелом витрат на розвиток виробництва. Це одна з основних фінансових категорій ринкової економіки. У прибутку, як кінцевому результаті, концентруються фінансові інтереси всіх суб'єктів підприємницької діяльності. Прибуток і його рівень характеризує ефективність виробництва, збиток свідчить про неефективне господарювання. Прибуток означає примноження фінансових ресурсів, збиток – їх втрати. Якщо збитки мають постійний характер, то, врешті-решт, будуть втрачені всі фінансові ресурси [33].

Раціональна і ефективна організація та управління фінансами готельно-ресторанних підприємств впливає на показники їх прибутковості і обсяг надходжень до бюджетів різних рівнів.

Фінансова діяльність суб'єктів підприємницької діяльності може бути організована за трьома методами:

1. Комерційний розрахунок – передбачає постійне порівняння (у грошовому вираженні) витрат і результатів комерційної діяльності. Метою

його запровадження є одержання максимального прибутку за мінімальних витрат капіталу та мінімально можливого ризику. Цей метод заснований на дії таких принципів:

- саморегулювання (повна господарська та юридична відокремленість);
- самоокупність;
- самофінансування;
- прибутковість;
- фінансова відповідальність.

2. Неприбуткова діяльність – визначається через співвідношення власних витрат і доходів (наприклад, у творчих спілках, благодійних фондах, громадських організаціях, кредитних спілках тощо).

3. Кошторисне фінансування – утримання об'єкта за рахунок бюджетних коштів (наприклад, закладів соціально-культурного призначення, освіти, медицини, органів державного управління тощо) [34].

Фінансова діяльність підприємства це свідомі дії з пошуку джерел грошових надходжень, їх мобілізація, витрачання, визначення найбільш раціональних ресурсів і способів їх використання, маневрування ними для досягнення позитивних кінцевих результатів. За допомогою фінансової діяльності здійснюються забезпечення грошовими ресурсами намічених виробничих, технічних, економічних та соціальних заходів на підприємстві. Основні завдання фінансової діяльності – забезпечення безперервності функціонування господарюючого суб'єкта та досягнення ним позитивних фінансових результатів. У зв'язку з цим, прийняті фінансові рішення регулюють не тільки рух грошових коштів, але одночасно оцінюють та активно впливають на формування та використання матеріальних та трудових ресурсів кожної угоди, операції, виходячи з фінансової вигоди. Форми та обсяги фінансової діяльності залежать від галузевих особливостей функціонування підприємства. Галузеві особливості діяльності підприємства, формують тривалість операційного циклу, його сезонність, загальну та питому капіталомісткість виробництва та реалізації продукції, виконання

робіт, надання послуг, визначають пропорції у використанні власного та позикового капіталу, а також в обсягах залучення фінансових коштів із зовнішніх джерел за окремими періодами.

В основу фінансової діяльності підприємства покладений бухгалтерський облік, за допомогою якого усі різноманітні види комерційної діяльності оцінюються в єдиній «системі координат», за допомогою грошових одиниць. Бухгалтерські рахунки, що за сутністю є економічною моделлю, яка відображає у спрощеному вигляді на доступній мові цифр складні процеси й різноманітну діяльність підприємств, дають необхідну інформацію для сприйняття цілісної картини результативності діяльності їх аналізу та прийняття відповідних управлінських рішень.

Фінансова робота, крім бухгалтерського обліку, передбачає інші функції, без яких господарська діяльність підприємства або компанії неможлива, а саме:

- планування річних бюджетів основної діяльності, капітальних вкладень й аналіз їх виконання;
- визначення на основі аналізу політики фінансування господарської діяльності та її реалізація;
- інвестиційна політика підприємства або компанії;
- податкова політика, в тому числі оптимізація податкових платежів;
- організація аудиторської перевірки;
- кредитна політика;
- управління активами й капіталом компанії.

Фінансова робота на підприємстві організовується фінансовим відділом, що є самостійним структурним підрозділом. Керівник цього відділу безпосередньо підпорядковується керівникові підприємства і разом з ним несе відповідальність за фінансову дисципліну і фінансовий стан підприємства, представляє підприємство у фінансових, кредитних та інших органах. На невеликих підприємствах, де немає самостійного фінансового відділу, зазначену роботу виконує фінансовий сектор, що створюється, у

складі бухгалтерії, фінансово-збутового відділу або іншого підрозділу підприємства, керівник якого несе відповідальність за фінансову роботу підприємства.

До основних завдань фінансової роботи належать:

- мобілізація фінансових ресурсів, необхідних для підтримки нормального виробничого циклу, передбаченого планом;
- пошук шляхів максимізації прибутку, підвищення рентабельності;
- своєчасне виконання зобов'язань перед фінансово-кредитними установами, бюджетом та державними цільовими фондами, перед постачальниками та працівниками підприємства;
- контроль за ефективним, раціональним та цільовим використанням наявних фінансових ресурсів підприємства.

1.3. Фінансовий менеджмент: сутність, функції, цілі та організаційне забезпечення

Фінансовий менеджмент є, з одного боку є самостійним науковим напрямом, з іншого боку – суто практичною діяльністю. Тому правильно відносити до об'єкту фінансового менеджменту не абстрактну категорію «фінанси», а реальну фінансову діяльність господарюючого суб'єкта через яку реалізуються функції фінансів і яка опосередковує фінансові відносини як зовнішнього, і внутрішнього характеру.

Визначено основні напрямки фінансового менеджменту готельно-ресторанних підприємств:

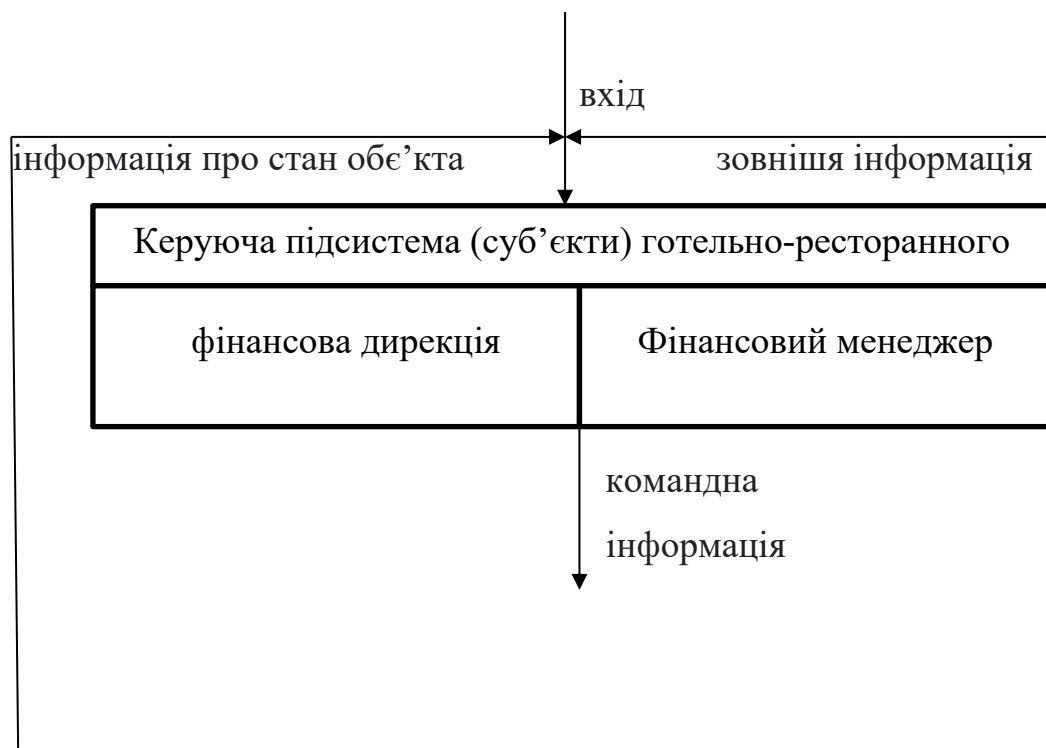
- управління активами: оборотними активами – дебіторською заборгованістю та грошовими активами і необоротними активами;
- управління капіталом (прибутком і кредиторською заборгованістю);
- управління фінансовими ризиками.

Під керуванням оборотними активами готельно-ресторанного підприємства слід розуміти цільову комплексну програму впливу на активи

та їх елементи, спрямовану на приведення кількісних та якісних параметрів стану та ефективності використання оборотних активів у відповідність до цілей та завдань підприємства, що забезпечить ефективність використання останніх.

Фінансовий менеджмент на підприємствах готельного бізнесу включає вирішення наступних завдань: обґрунтування потреби підприємства в оборотних засобах та їх структуру, розробку продуманої політики надання знижок стосовно окремих партнерів, забезпечення постійної платоспроможності підприємства, забезпечення прискорення обороту грошових коштів.

Фінансова діяльність підприємства спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами єдиного господарського процесу, оптимізацію всіх ресурсів, витрат, зниження ступеня ризику, підвищення результативності функціонування виробництва. Загальна схема фінансового менеджменту представлена на рис 1.1.[1]. Тобто фінансовий менеджмент можна визначити, як систему принципів і методів розробки, обґрунтування, прийняття, реалізації управлінських рішень з питань формування, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства, контролю за реалізацією цих рішень, яка забезпечує ефективне управління підприємством [23].



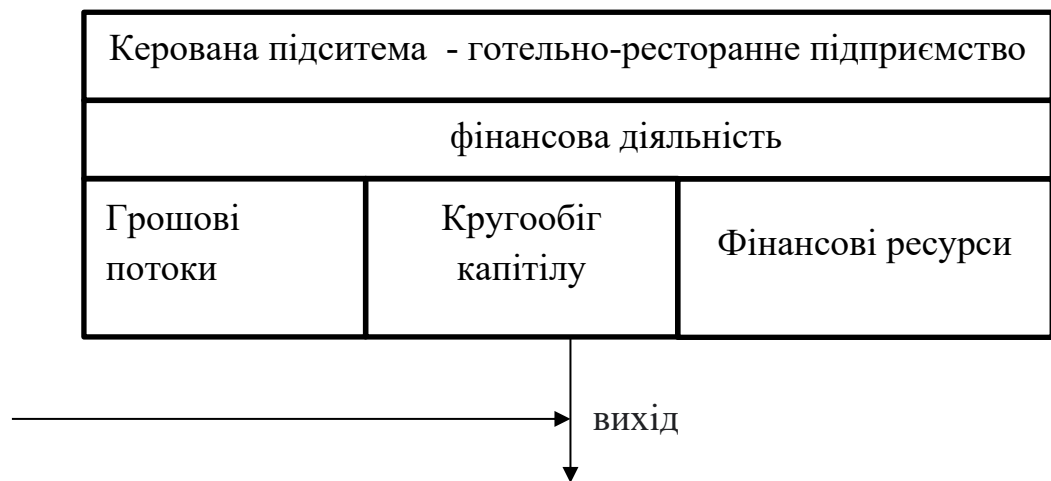


Рис. 1.1. – Загальна схема фінансового менеджменту готельно-ресторанних підприємств як системи управління

Об'єктом управління фінансами є фінансові відносини підприємства, що виникають в процесі фінансово-господарської діяльності.

Суб'єктами управління фінансами є керівництво підприємства: директор, фінансовий директор, керівники фінансових відділів, фінансові менеджери, фінансові аналітики тощо [13].

Особливе значення у фінансовому менеджменті має звітність суб'єкта господарювання, яка формується відповідно до Наказу Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 № 73. Фінансова звітність підприємства складається з:

- балансу (звіту про фінансовий стан);
- звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід);
- звіту про рух грошових коштів;
- звіту про власний капітал;
- приміток до фінансової звітності [3].

Причому для стану господарюючих суб'єктів недостатньо лише даних структури фінансування фінансових ресурсів, адже вони не відображають рівень ефективності їх використання. Для цього необхідно проаналізувати фінансові результати підприємств та порівняти їх зі структурою фінансових ресурсів. Якщо фінансові результати мають

позитивне значення, це свідчить про можливість залучення позикових коштів та здійснення розрахунків за зобов'язаннями.

Будь-яка економічна категорія проявляється в її функціях. Враховуючи, що функції економічної категорії є формою вираження суспільного призначення даної категорії, що функції властиві тільки цій категорії, а не будь-якій іншій, то саме функції виражають те головне і специфічне, що характерно для конкретної економічної категорії.

Слід розмежовувати поняття «функція» і «роль» тієї чи іншої економічної категорії. Якщо за допомогою функції проявляється суспільне призначення економічної категорії, то роль виражається в результатах її практичного застосування. В науковій літературі немає єдиної точки зору щодо функцій фінансового менеджменту. Визначення функцій здебільшого залежить від концепцій і теорій, наукових напрямів у визначенні суті фінансового менеджменту, а також від підходів у визначенні функцій фінансів підприємств та управління.

Функції фінансового менеджменту класифікуються залежно від його об'єкта і суб'єкта. Функції фінансового менеджменту направлені на реалізацію цілей фінансів підприємства і конкретизуються з урахуванням особливостей управління окремими аспектами його фінансової діяльності (див. табл. 1.2).

Таблиця. 1.2 – Функції фінансового менеджменту

Функції фінансового менеджменту	
Як керуючої системи	Як спеціальної сфери управління підприємством
1. розробка фінансової стратегії підприємства	1. управління активами
2. створення організаційних структур, що забезпечують 'ухвалення й реалізацію управлінських рішень з усіх аспектів фінансової діяльності	2. управління капіталом
3. формування ефективних іноваційних систем, що	3. управління інвестиціями

забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень	
4. здійснення аналізу різних аспектів фінансової діяльності підприємства за її основними напрямками	4. управління грошовими потоками
5. здійснення планування фінансової діяльності підприємства за її основними напрямками	5. управління фінансовими ризиками
6. розробка дієвої системи стимулювання реалізації ухвалених рішень у сфері фінансової діяльності	6. антикризове фінансове управління
7. здійснення ефективного контролю за реалізацією ухвалених управлінських рішень у сфері фінансової діяльності	

Успішне функціонування фінансового менеджменту багато в чому визначається ефективністю його організаційного забезпечення. Ефективність діяльності підприємств у більшій мірою залежить від управління, ніж від відносин власності.

Вивчення існуючих фінансових служб у готелях показує, що на більшості з них з усіх можливих фінансово-економічних служб присутня тільки бухгалтерія.

Функціональна побудова центрів управління фінансовою діяльністю суттєво відрізняється на підприємствах різних розмірів. Функціональні центри управління фінансовою діяльністю в малих готелях не створюються.

Функції цього управління у зв'язку з незначним обсягом фінансової діяльності покладаються зазвичай на власника готелю, його директора (якщо власники долучають до загального управління найманого менеджера) або бухгалтера.

Таким чином, в малих готелях фактично відсутній управлінський облік.

Періодично головним бухгалтером виконується розрахунок цін на послуги, що надаються підприємством, іноді на вимогу генерального директора головний бухгалтер надає запитані облікові відомості, однак даний

процес не регламентований і не носить регулярного характеру.

На середніх підприємствах (до них відносяться більшість готелів) функції фінансового управління покладаються на функціонально-економічний підрозділ або на спеціалізований фінансовий структурний відділ, що здійснює управління всіма основними аспектами фінансової діяльності.

В великих готельних підприємствах функції фінансового управління покладаються зазвичай на фінансового директора, якому підпорядковано два три функціонально-фінансові структурні підрозділи (див. рис. 1.2).

Подібна структура забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів при складанні основного бюджету підприємства та обумовлює головні функціональні обов'язки співробітників фінансової служби готельного підприємства (див. табл. 1.3).

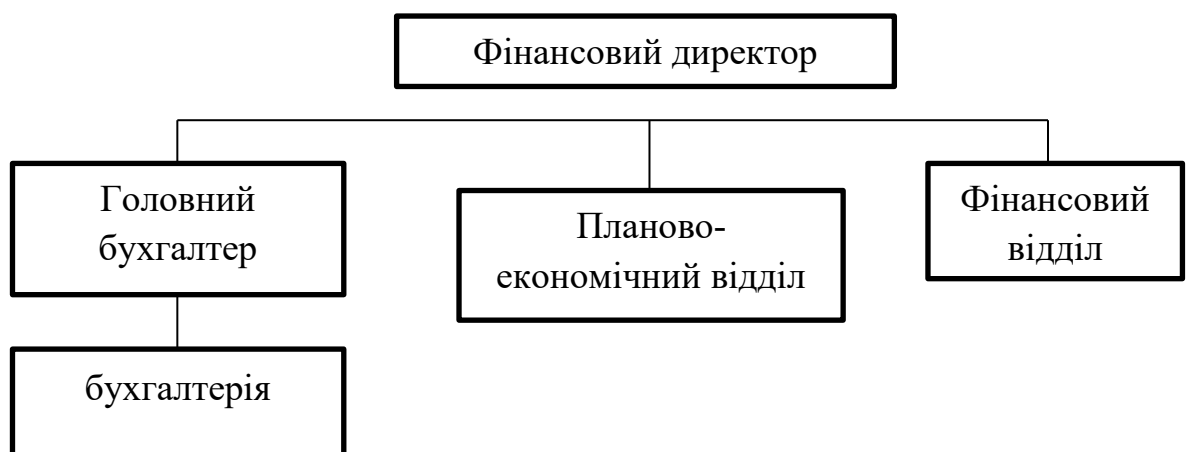


Рис. 1.2 – Організаційна структура фінансової служби великого готелю

Таблиця 1.3 – Головні функціональні обов'язки співробітників фінансової служби готельного підприємства

Фінансовий директор	Головний бухгалтер	Начальник фінансового відділу	Начальник планово-економічного відділу
---------------------	--------------------	-------------------------------	--

1. Несення повної відповідальності за управління фінансами 2. Формування фінансової стратегії та політики готельного підприємства 3. Керівництво роботою бухгалтерії, фінансового та планового відділів 4. Констатація фінансових підсумків 5. Вироблення рекомендацій вищому керівництву	1. Розробка облікової політики як системи методів та прийомів ведення бухгалтерського обліку 2. Адекватне відображення в обліку господарських операцій фірми 3. Подання даних обліку внутрішнім та зовнішнім користувачам	Здійснення поточного управління фінансами готелю	1. Планування господарської діяльності готельного підприємства 2. Аналіз виробничих аспектів діяльності як обґрунтування управлінських рішень керівництва 3. Підготовка статистичної звітності
---	---	--	--

У літературі та на практиці існує два підходи щодо включення бухгалтерії до складу фінансової служби. Відповідно до першого підходу бухгалтерія існує автономно як окрема служба, головний бухгалтер підпорядковується безпосередньо генеральному директору, між бухгалтерією та фінансовою службою підтримується тільки інформаційний зв'язок. Відповідно до другого підходу бухгалтерія включається до складу фінансової служби, головний бухгалтер підпорядковується фінансовому директору. Варто відмітити, що другий підхід характерний для західних підприємств. Як правило, при цьому підході використовується так звана «раціональна» структура організації планування фінансових служб. На чолі знаходиться фінансовий директор або віце-президент по фінансам в залежності від розмірів підприємства. Йому підпорядковані дві служби: «казначейська» (об'єднані фінансові та бухгалтерські функції) та служба контролю витрат (функція планово-економічної служби). Така організаційна структура дозволяє зосередити всю повноту прав і відповідальності за фінансове благополуччя підприємства у лиці фінансового директора. При цьому забезпечується більш тісний обмін фінансовою інформацією, в одних руках

зосереджується робота з визначення необхідної форми внутрішньої звітності та регламенту її обміну між усіма підрозділами підприємства фінансово економічної спрямованості. Таким чином, цілі фінансового менеджменту на готельно-ресторанному підприємстві зводяться до забезпечення довгострокової фінансової стійкості та позитивних фінансових результатів ведення бізнесу.

Отже, виходячи з вищенаведеного слід відмітити, що процес організації і управління фінансами підприємств повинен здійснюватися в трьох напрямках:

- 1) реалізація цілей фінансової стратегії:
 - ліквідність і платоспроможність підприємства,
 - прибутковість і рентабельність його діяльності,
 - матеріальна забезпеченість працівників і власників, а в умовах соціально-орієнтованої економіки та їх соціальна забезпеченість;
- 2) управління фінансовими відносинами, грошовими фондами і грошовими потоками;
- 3) управління джерелами коштів, тобто пасивами балансу, і напрямками використання грошових коштів, тобто активами балансу або майном готельно-ресторанного підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН НА ПРАТ ТГК «ДНІСТЕР»

2.1. Аналіз сучасного стану та фінансове забезпечення розвитку готельно-ресторанних підприємств України в умовах пандемії COVID-19

Пандемія COVID-19 стала гучним ударом для світового та українського готельно-ресторанного ринку. Закриті кордони держав, скасування авіасполучення, обмеження пересування у межах України між областями й абсолютна ізоляція країн одна від одної спровокували фінансові проблеми у готельно-ресторанному секторі.

Готельний бізнес постраждав від пандемії можливо найбільше серед усіх сегментів комерційної нерухомості. Так, за даними Асоціації індустрії гостинності України, у 2019 році було здійснено близько 20 млн поїздок по країні, а в 2020 році активним був тільки січень (гірськолижний сезон) [1]. Сучасний стан готельно-ресторанних підприємств України характеризується низьким рівнем реальних інвестицій та готельно-ресторанного сервісу, недостатньою кількістю готельних місць, дефіцитом кваліфікованих кадрів.

За розвитком готельної галузі Україна знаходиться на останньому місці в Європі за кількістю готельних номерів. На 100 тисяч населення приходится 4 номери. У порівнянні зі Швейцарією – це номер на 20 жителів, а у Німеччині на 100 жителів. Туризм у цих країнах розвивається багато в чому завдяки комфортній сфері гостинності, яка постійно розвивається завдяки інвестиціям. Інвестиційний клімат України несприятливий для інвесторів готельного бізнесу. Сучасний стан готельно-ресторанних підприємств України характеризується низьким рівнем реальних інвестицій та готельно-ресторанного сервісу, недостатньою кількістю готельних місць, дефіцитом кваліфікованих кадрів. Виробництво готельних та ресторанных послуг вимагає високих матеріальних постійних витрат при істотно менших змінних витратах.

Для ефективного управління фінансами готелів та підвищення прибутковості готельних послуг особливе значення має вивчення та оцінка стану всієї готельної індустрії та тенденцій її розвитку [31].

На сучасному етапі на ринку туристичних послуг України переважає виїзний туризм, що є негативною тенденцією і впливає на зниження рівня прибутковості вітчизняних готельних підприємств. Таке положення справ в свою чергу суттєво впливає на коефіцієнт завантаження готельних підприємств або рівень використання їхньої пропускної спроможності. Станом на 2018 рік коефіцієнт використання місткості КЗР в Україні складав 0,31, в 2019 році – 0,3, в кризовому 2020 році – 0,2.

Виходячи із загальноприйнятого критерію, можна стверджувати, що коефіцієнт завантаження вітчизняних підприємств готельного господарства близький до критичного. Коефіцієнт використання місткості вітчизняних засобів розміщення втричі нижче коефіцієнту використання місткості закордонних засобів розміщення, завантаження яких у середньому складає 0,6 [20; 31].

Аналіз діяльності підприємств готельного господарства України за період 2007–2020 рр. свідчить про нестійку динаміку та тенденції їх функціонування. Високі темпи зростання кількості готельних підприємств в Україні спостерігалась за період з 2007 по 2013 роки.

Збільшення кількості підприємств сфери гостинності було зумовлене переважно зростанням загального інтересу до України з боку інвесторів, іноземних туристів, а також їх приватизацією, підготовкою до масових спортивних заходів пов'язаних з Євро 2012.

Проте з 2014 по 2019 роки відбувається спад завантаженості готелів у зв'язку з політичною ситуацією та економічною кризою в країні[31]. За 2014 р. готельне господарство України нараховувало 4572 готелі та аналогічних засобів розміщення, що на 1839 одиниці менше, ніж у 2013 році.

Але станом на 2019 рік кількість КЗР зросла до 5335 одиниць, тобто на 1220 одиниць більше у порівнянні з 2017 роком з самим низьким рівнем

кількості КЗР (див. рис. 2.1) [33; 34].

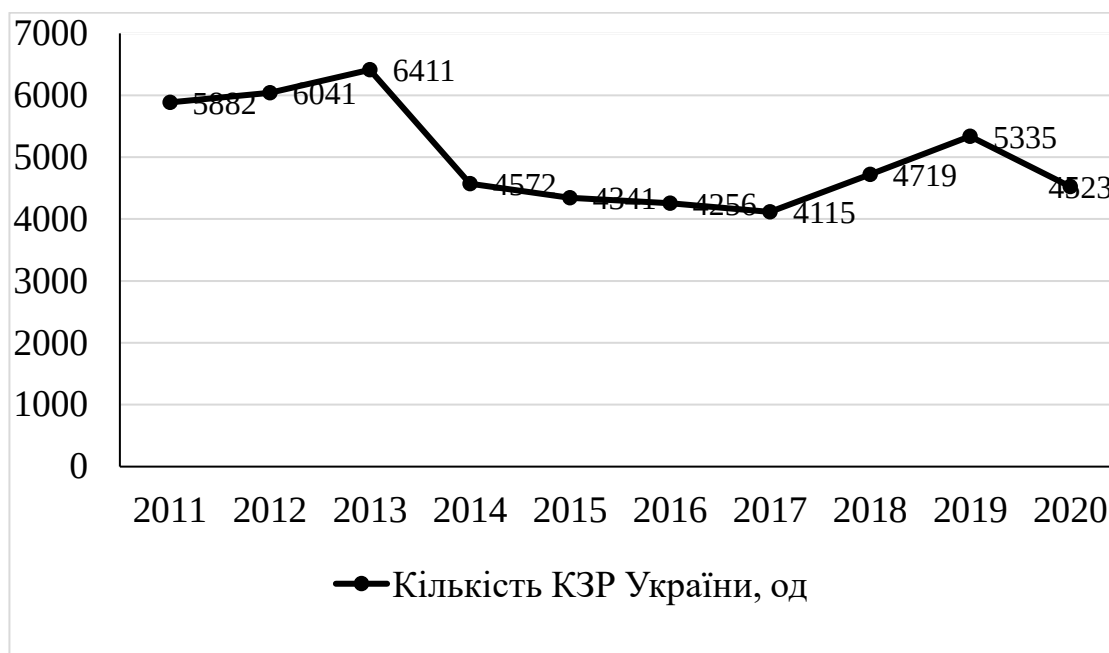


Рис. 2.1 – Динаміка розвитку КЗР України 2011-2020 рр.

З рисунка 2.1. видно, що кількість КЗР України у період з 2014 року до 2017 року впала на 1692 одиниці, проте у 2019 році спостерігалось значне підвищення кількості КЗР (на 616 одиниць у порівнянні з 2018 роком). В цілому ж, готельна галузь України у 2019 році все одно не вийшла за кількістю КЗР та обсягами їх діяльності на рівень 2013 року. Пандемія COVID-19 з 2020рр. зробила значний негативний вплив на діяльність закладів готельно-ресторанної сфери, який триває і досі. У 2020 році відбулось значне падіння кількості КЗР (на 812 одиниць у порівнянні з 2019 роком) у зв'язку з пандемією COVID-19, що перекреслило всі позитивні зрушення, які були зроблені до цього року (див. табл. 2.1).

Динаміка показників КЗР свідчить про суттєвий негативний вплив на стан показників КЗР пандемії COVID-19 та карантинних обмежень, які з цим пов'язані. З таблиці 2.1. видно, що у 2019 році зростання кількості КЗР не призвело до зростання загальної кількості осіб, що перебували у КЗР протягом року, проте спостерігалась тенденція зростання кількості іноземних осіб, що перебували у КЗР і темп їх зростання склав 104,5%. Але

нажаль 2020 рік перекреслив навіть і ці позитивні тенденції зростання. При цьому в статистику не потрапили численні «малі готелі», які швидкими темпами відкриваються в житловому секторі, інші типи підприємств готельного типу. За даними сайту бронювання www.hotelscan.com в Україні налічувалося понад 10 тисяч готелів, www.booking.com – більше 5 тисяч.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників КЗР України у 2018-2020 рр.

Показники КЗР	рік			темпи зростання, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Кількість КЗР, од	4719	5335	4523	113,0	84,8
Кількість місць у КЗР, тис. од	300,0	370,6	312,0	123,5	84,3
Кількість усього осіб, що перебували у КЗР, тис.	7006,2	6960,9	3379,5	99,3	48,5
Кількість іноземних осіб, що перебували у КЗР, тис.	917,9	959,4	254,4	104,5	26,5

Рентабельність готельного ринку України на сьогоднішній день складає 15%, а терміни повернення вкладених інвестицій, здебільшого, не перевищують шести-восьми років [33]. За оцінками Асоціації малих готелів та апартаментів, рентабельність на рівні 30% вважається нормальною в готельному бізнесі. У рекреаційних регіонах, де сезон триває не весь рік, рівень рентабельності послуг може бути й вищим у високий сезон. Через нерозвиненість туристичного ринку готелі курортних зон намагаються за сезон заробити на весь рік, збільшуючи маржу. У Європі готелі класу «люкс» є високорентабельними навіть при завантаженні 30–50% нижчих розцінках, ніж у Києві. За кордоном готелі від розміщення клієнтів отримують тільки 15% прибутку. Основні доходи їм приносять додаткові послуги – ресторани, салони краси тощо [41; 42].

Розвитку та підвищенню прибутковості готельного бізнесу перешкоджають очевидні протиріччя, пов'язані з неоднорідністю

економічного простору країни, якому, як і раніше, властиві високий моральний і фізичний знос туристичної матеріально-технічної бази, а саме об'єктів культури й відпочинку. Середньогалузева ступінь зносу основних фондів готельно-ресторанних підприємств на сьогоднішній день складає 42%.

Підприємства готельного господарства функціонують здебільшого в курортних зонах, або бізнес-регіонах України [33; 34]. Найбільше підприємств готельного господарства знаходиться у Одеській, Київській, Запорізькій, Львівській областях [33; 34]. Найменше готельних підприємств розташовано в Луганській області: 0,49 % від загальної кількості готелів та аналогічних засобів розміщення. В період до початку поширення інфекційного захворювання COVID-19 та введення карантинних заходів, найбільшу кількість іноземних та українських туристів в 2018 та в 2019 роках за даними статистичної звітності [9, 11] було обслуговувано у КЗР розміщення в наступних областях, таких як: Київська область та м. Київ (в 2018 році – 1241 тис. осіб та в 2019 році – 1226 тис. осіб), Львівська (в 2018 році – 572,1 тис. осіб. та в 2019 році – 533,8 тис. осіб), Дніпропетровська (в 2018 році – 383,9 тис. осіб та в 2019 році – 377,2 тис. осіб), Одеська (в 2018 році – 289,9 тис. осіб та в 2019 році – 306,4 тис. осіб), Харківська (в 2018 році – 218,5 тис. осіб та в 2019 році – 187,2 тис. осіб) та Івано-Франківська (в 2018 році – 168,7 тис. осіб та в 2019 році – 166,3 тис. осіб). Проте, незважаючи на достатньо високі показники кількості осіб, які користувались колективними засобами розміщення (табл. 2.1), динаміка зміни їх кількості до попереднього року свідчить про зниження попиту на такі КЗР.

Завантаження в готелях та аналогічних засобах розміщення є сезонним (в областях, що не належать до активних туристичних зон, влітку вона найнижча, в курортних же зонах – влітку та взимку вона найвища). Також завантаження КЗР протягом року, як правило, ще нерівномірне і за днями тижня – на вихідних воно знижується, зростаючи в будні за рахунок тих осіб, яких перебувають у відрядженні. Високий прибуток отримують лише ті готелі, котрі можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне

обслуговування [31; 33;34].

Вищеперелічені тенденції розвитку готельно-ресторанних підприємств значною мірою вплинули на основні фінансові результати діяльності закладів готельно-ресторанної сфери за 2018-2021рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Фінансові результати великих та середніх готельно-ресторанних підприємств тимчасового розміщування 2017-2020 рр.
(млн.грн.)

роки	прибуток великих та середніх готельно-ресторанних підприємств	темп росту фінансового результату, %
2017	942,9	-
2018	1121,8	119
2019	2758,4	245,9
2020	831,8	30,3

Дослідження фінансових результатів малих і середніх готельно-ресторанних підприємств України у період з 2017 по 2020 роки вказує на те, що 2019 р. був найбільш ефективним для готельно-ресторанних підприємств, про що свідчить отриманий найвищий рівень фінансового результату за досліджувані 4 роки та темп росту 245,9%.

За опитанням від Colliers International (Україна) та Vertex Hotel Group, збитки від карантину з 13 березня до 3 квітня 2020 року оцінюються в значні суми: 40% представників п'ятизіркових готелів називали втрати від 3 млн. грн, 10% – понад 8 млн. грн. Більше половини (60%) представників 4-х та 3-х зіркових готелів оцінюють економічні втрати від 500 тис. грн. до 3 млн. грн., 70% респондентів, що представляють готелі інших класів, оцінюють втрати до 500 тис. грн. [6, с. 141].

Проведений аналіз динаміки кількості готелів в Україні, тенденції зміни готельного фонду, фінансових результатів готельно-ресторанних підприємств дозволяє зробити висновок, що в останні роки підприємства

готельного-ресторанного господарства розвиваються в негативних умовах, зокрема нестабільної економіко-політичної ситуації країни та пандемії COVID-19, що призводить до зниження туристичної та бізнес-активності, дефіциту фінансування, інвестицій, відсутності привабливих для будівництва готельних комплексів земельних ділянок, довгої окупності таких проектів тощо. Поліпшенню ситуації сприятиме розробка програми розвитку готельного та туристичного бізнесу, яка буде враховувати джерела фінансових ресурсів та механізми створення сприятливого інвестиційного клімату.

2.2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПрАТ ТГК «Дністер»

За даними ЛМКП "Центр розвитку туризму м. Львова" у 2014 році у м. Львові кількість готелів та аналогічних закладів розміщення складала 273 одиниці. Станом на кінець 2019 року у м. Львові зареєстровано 282 одиниці готелів та аналогічних засобів розміщення, але вже у 2020 році їх кількість скоротилася на 18% і склала 232 одиниці.

Готель «Дністер» – один із найпрестижніших готелів міста Львова, в якому одночасно можуть зупинитись понад триста тридцять гостей. Станом на 2020 рік готель входить до рейтингу 10 найкращих готелів міста. Сервіс високого класу, комфорт і європейський стиль привертає увагу поміж іноземних та українських відвідувачів, завдяки чому послугами виключно готелю користуються більше тисячі постійних клієнтів і кількість їх постійно зростає. Номерний фонд готелю складає 165 номерів, серед яких 13 номерів «люкс», 22 номери категорії «бізнес», 33 покращених номери, 50 стандартних і 47 звичайних. Ціни на номери в готелі складають від 1789 грн. на добу.

Служба ресторанного сервісу надає послуги двох барів – «Панорама» та «Дністер» і двох залів ресторану «Центрального» та «Львівського». Крім

цього, надаються послуги трансферу, працює сучасний бізнес-центр, надаються послуги пральні та хімчистки, парковка з охороною, послуги консьєржа, рум-сервіс та камери схову. Працює конференц-зал 9-го поверху, який може вмістити 200 чоловік, лобі конференц-зал, конференц-зал «Олександр», а також кімната для переговорів на 6-му поверсі.

Готель «Дністер» введено в експлуатацію в березні 1983 року. В той час він входив у Львівське об'єднання Державного комітету по туризму СРСР. Готелю був присвоєний розряд «Вищий – Б», що приблизно відповідало трьохзірковому готелю за міжнародними стандартами. В 1993 році готель вийшов з об'єднання, набув статусу самостійної юридичної особи і дістав назву «Туристично-готельний комплекс «Дністер». 18 липня 1994 року відповідно до рішення Державного комітету України по туризму та Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» від 15 червня 1994 року перетворено державне підприємство «Туристично-готельний комплекс «Дністер» у відкрите акціонерне товариство. У вересні 1999 року ВАТ ТГК «Дністер» отримав категорію 4 зірки.

Згідно Закону України на Загальних зборах акціонерів протокол №20 від 23.03.201 року було прийнято рішення про зміну типу акціонерного Товариства з Відкритого акціонерного товариства Туристично-готельний комплекс на Приватне акціонерне товариство Туристично-готельний комплекс, про що було внесено відповідні зміни в Статут Товариства. Нова редакція Статуту ПрАТ ТГК затверджена 13.04.2011 року Державним реєстратором. У 2010 році отель нагороджений дипломом за високі стандарти гостинності і впровадження новітніх технологій обслуговування мером міста А. Садовим. Згідно наказу Асоціації готельних об'єднань та готелів міст України №59 від 23.03.2009 ВАТ ТГК «Дністер» визнано переможцем із зайняттям першого місця в огляді-конкурсі на краще готельне підприємство. Нагороджено почесною грамотою та пам'ятним кубком.

Протягом свого існування Товариством було отримано наступні

відзнаки: Міжнародний знак еко-сертифікації; Сертифікат якості від сайту TripAdvisor; Міжнародні нагороди за успіхи в туристичній, готельній та харчовій індустрії; Сертифікат Пошани Дослідного Центру Європейського ринку в Брюсселі, Бельгія; Міжнародна Нагорода за кращу Торгову Марку (Мадрид, Іспанія); Кращий готель України за версією асоціації «Укрготель»; «Обличчя міста – 2011», Львівська ТПП; Диплом – номінація Один із 100 кращих готелів України за версією Ради з питань туризму; Подяка за бездоганний кейтерінг-обслуговування під час Євро 2012.

У 2016 році ПрАТ ТГК «Дністер» став переможцем конкурсу «Обличчя Львова» у номінації «Відкриті для світу». Протягом 2016 року отримано подяки від: президента ГО Форуму видавців за високий професіоналізм при проведенні та організації Форуму видавців; організаторів проведення чемпіонату світу з ракетно-модельного спорту [3].

ПрАТ ТГК «Дністер» є асоційованим членом Європейської Бізнес асоціації, яка займається колективним лобінгом інтересів іноземних інвесторів в Україні. м.Київ. ПрАТ ТГК «Дністер» з 31.05.2001 року є членом Торгово-промислової Палати Львівщини, діяльність котрої сприяє налагодженню контактів з зарубіжними партнерами шляхом проведення економічних форумів, конференцій, презентацій, зустрічей.

Діяльність готелю в 2020 році була організована за наступними пріоритетними напрямками:

- підвищення рівня безпеки для гостей готелю, проведення інструктажів для персоналу в разі виникнення надзвичайної ситуації;
- пошук клієнтів та залучення нової клієнтської бази;
- проведення заходів по підвищенню рівня сервісного обслуговування клієнтів;
- підвищення якості послуг;
- просування послуг в мережі Інтернет, у соціальних мережах.

В ПАТ ТГК працює унікальна програма лояльності Постійного Гостя, що з успіхом конкурує з сітовими програмами світових брендів, учасники

програми отримують знижки та бонуси. Товариство впроваджує нові технології в ділову стратегію, зокрема працює програма електронних продаж, яка постійно вдосконалюється та яку складно повторити. Високий рівень послуг та програми навчання персоналу, топ-менеджменту в Україні та за кордоном гарантують розвиток бізнесу в подальшому.

Протягом 2020 року приймалися заходи для підвищення доходів готелю, велась плаваюча цінова політика, вводились періоди підвищеного попиту, застосовувалась акційна цінова політика для приваблення туристичних потоків. Здійснювалась підтримка майнового комплексу підприємства в привабливому працездатному стані. Робота була скерована на підвищення професійної майстерності обслуговуючого персоналу готелю.

Для прояву лояльності до постійних клієнтів працювали наступні акції:

- акція для учасників Premier Corporate Club «Вихідні за пів ціни»,
- мережева акція «Бонусні вихідні»,
- мережева акція «3 днем народження»,
- акція «Зупинись на 3 ночі, оплати 2», та інші.

Організаційно в структуру ПрАТ ТГК «Дністер» входить готель та ресторан. Статутний капітал товариства станом на 2020р складає 100000005,15 грн. Протягом 2020 року основними видами послуг Товариства були готельні та ресторанні послуги, призначені для мешканців міст України та іноземців. Сума виручки від цих послуг за 2020 рік склала 23 480,007 тис. грн., без ПДВ у тому числі 1 067 тис. грн. отримано в іноземній валюті. Для утримання своєї позиції на готельному ринку Товариство поновлює свою матеріально-технічну базу, підвищує рівень комфортабельності номерного фонду, збільшує кількість персоналу, який має спеціальну професійну підготовку, ширше використовує клієнтську базу в рамках підписаних договорів.

Середньооблікова чисельність штатних працівників ПрАТ ТГК «Дністер» облікового складу за 2020 рік 148 чол. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 3 особи,

середня кількість працівників, які працюють за договором ЦПХ, за 2020 рік - 2 особи. Фонд оплати праці за 2020 рік складає 11366 тис. грн. Зменшення фонду заробітної плати порівняно з попереднім 2019 роком (21 514 тис.грн.) складає -47,17%, яке відбулось у зв'язку із звільненням працівників, переведення працівників на неповний робочий час, відпустки без збереження заробітної плати в зв'язку із встановленням карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19.

Розвиток ПрАТ ТГК «Дністер» характеризується нестабільністю показників: За 2017 рік чистий дохід становив 59 634 тис.грн, за 2018 рік чистий дохід товариства становив 79 951 тис.грн., що на 34% більше від попереднього 2017 року. В 2019 році чистий дохід ПрАТ ТГК «Дністер» становить 74 299 тис.грн., що на 5 662 тис.грн. (7%) менше від попереднього 2018 року. В 2020 році чистий дохід становить 23 480 тис.грн. що на 50 810 тис.грн.(68%) менше від попереднього 2019 року (див. рис 2.).

Чистий прибуток (збиток) ПрАТ ТГК «Дністер» за 2017 рік становив (258 191) тис.грн, за 2018 рік чистий прибуток становив 9 784 тис.грн., що на 267 975 тис.грн. більше від попереднього 2017 року. Чистий прибуток в 2019 році становить 31 678 тис.грн.(в основному за рахунок отриманої безповоротної фінансової допомоги в сумі 37 519 тис.грн.), що на 21 894 тис.грн більше від попереднього 2018 року. Чистий прибуток в 2020 році становить 1 908 тис.грн., що на 19 986 тис.грн. менше попереднього 2019 року.

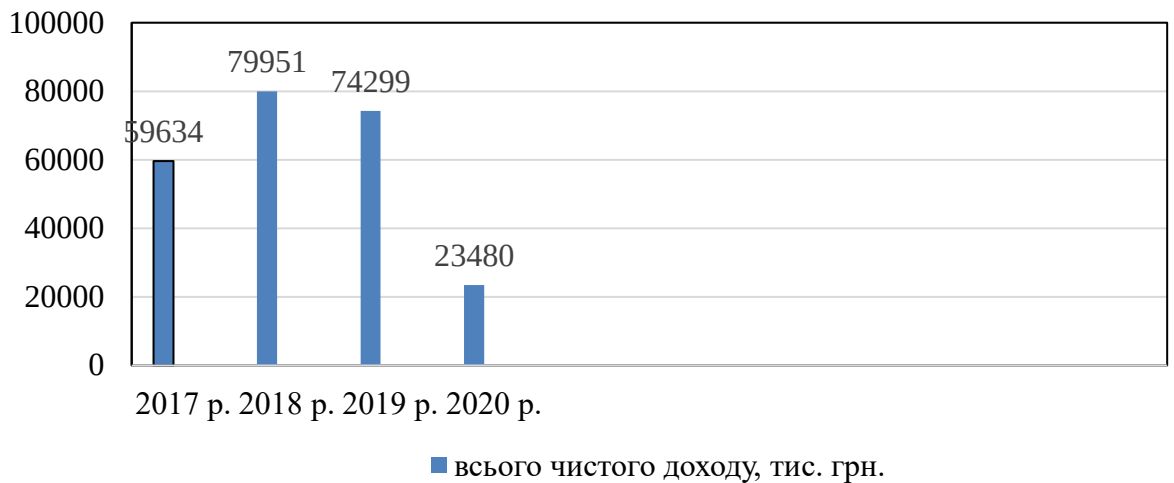


Рис. 2.3 – Чистий дохід ПрАТ ТГК «Дністер» за період з 2017 рік по 2020 рік, тис. грн.

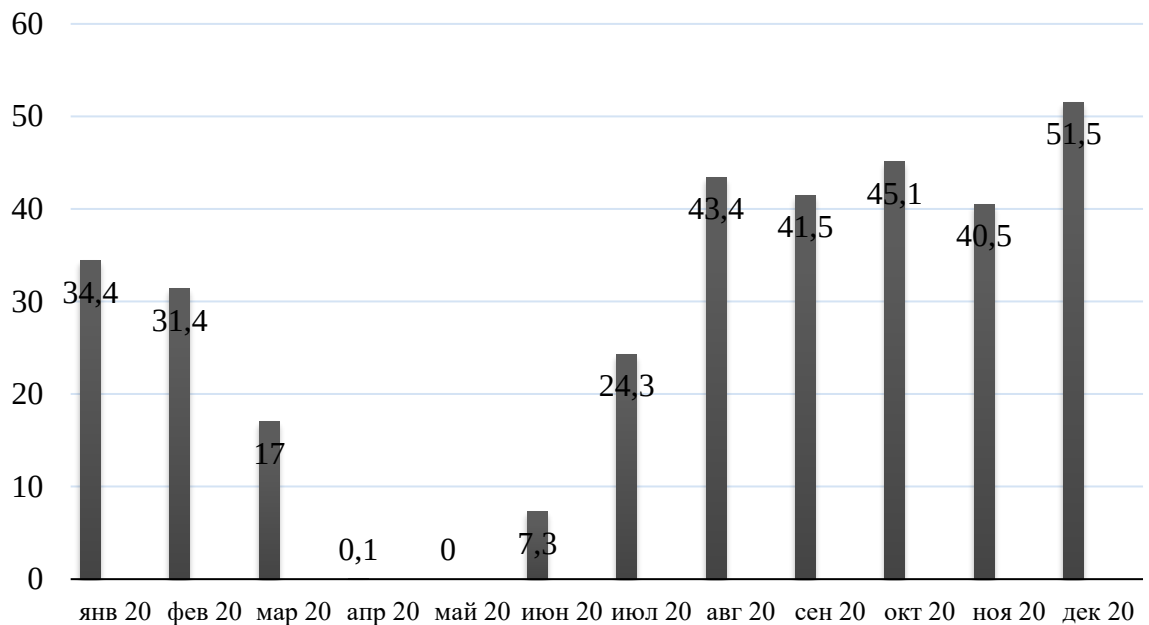


Рис. 2.4 - Коефіцієнт завантаження номерного фонду ПрАТ ТГК «Дністер» за період з 01.01.2020 року по 31.12.2020 рік, %.

ПрАТ ТГК «Дністер» у квітні та травні 2020 року не працювало взагалі у зв'язку з локдауном. З червня відбувається невелике завантаження номерного фонду ПрАТ ТГК «Дністер» до 7,3%, а з липня підприємство збільшило свій коефіцієнт завантаження у порівнянні з попереднім місяцем більше, ніж у три рази. Тільки з серпня 2020 р. ПрАТ ТГК «Дністер»

відновив свої показники коефіцієнтів завантаження до минулорічних за цей же період. А у жовтні спостерігається максимальний коефіцієнт завантаження за 2020 р. і можна сказати про те, що ПрАТ ТГК «Дністер» почав оговтуватися від наслідків введення карантинних заходів.

2.3. Фінансовий аналіз ПрАТ ТГК «Дністер»

Ефективна організація фінансів ГРК, професійне управління фінансами неминуче вимагає глибокого фінансового аналізу, дозволяючи більш точно оцінити ефективність використання фінансів за допомогою сучасних кількісних методів дослідження. У зв'язку з цим істотно зростає пріоритетність та роль фінансового аналізу ГРК, тобто комплексного системного вивчення фінансового стану ГРК та факторів його формування з метою оцінки ступеня фінансових ризиків та прогнозування рівня прибутковості капіталу. Фінансовий аналіз характеризує стан підприємства на поточний момент часу та динаміку його зміни, дозволяє визначити, які параметри роботи готельно-ресторанного комплексу є прийнятними і можуть зберігатися на поточному рівні, а які незадовільні та вимагають оперативного коригування [26, с. 7]. Головною метою фінансового аналізу є своєчасне виявлення та усунення недоліків у організації фінансів ГРК.

Інформаційною базою для аналізу фінансового стану слугує фінансова звітність ПрАТ ТГК «Дністер» представлена у додатку А. У процесі функціонування готельно-ресторанне підприємство, як і кожний суб'єкт господарювання, зазнає певних змін, постійно змінюється як за величиною так і за структурою його майна, тобто активи підприємства та джерела фінансування. Загальні уявлення про якісні зміни, що відбулися в процесі фінансово-господарської діяльності ПрАТ ТГК «Дністер», у структурі майна і джерел його фінансування одержано шляхом структурно-динамічного аналізу, вертикального і горизонтального аналізу фінансової звітності [9].

Доцільність проведення вертикального (структурного) аналізу зумовлено переходом до відносних показників, які дещо згладжують негативний вплив інфляційних процесів, та істотно спотворюють абсолютні показники фінансової звітності і тим самим ускладнюється їх порівняння в динаміці. Як вертикальний, так і горизонтальний аналіз проведено за трансформованим (укрупнені статті) балансом. Горизонтальний аналіз ПрАТ ТГК «Дністер» визначив зміни показників в площині часу, тобто визначенні темпів росту. Інфляційні процеси негативно впливають на цінність горизонтального аналізу. Горизонтальний і вертикальний аналіз доповнив один одного і дозволив одержати об'єктивну оцінку як фінансової звітності ПрАТ ТГК «Дністер» в цілому, так і окремих показників.

Стабільність діяльності суб'єкту господарювання у довгостроковій перспективі – одна з найважливіших характеристик фінансового стану. Вона пов'язана з структурою пасивів підприємства, тобто джерел фінансування, а її рівень свідчить про залежність від кредиторів і інвесторів. Таким чином, фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних коштів спроможне забезпечити запаси й витрати, не допустити невинуватеної кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями.

Структурно-динамічний аналіз ПрАТ ТГК «Дністер» зроблено за допомогою таблиці 2.3. Згідно даних, наведених в табл. 2.3 загальна вартість активів ПрАТ ТГК «Дністер» на кінець 2020 року склала 144697 тис. грн. В порівнянні з 2019 роком вона зменшилася на 5304 тис.грн. Це свідчить про те, що ПрАТ ТГК «Дністер» має нестабільний фінансовий стан. Виходячи з табл. 2.3 видно, що доля необоротних активів складає майже всі активи ПрАТ ТГК «Дністер» (97% у 2020 році та 95% у 2019 році), але з огляду на особливості готельно-ресторанної сфери діяльності, розглянуті у першому розділі дипломної роботи, можна сказати, що це досить звичайна ситуація

Таблиця 2.3. – Структурно-динамічний аналіз балансу ПрАТ ТГК «Дністер»,
тис. грн. (складено автором за даними фінансової звітності підприємства)

показники	2019 р.	2020 р.	Структура балансу, %	
			2019 р.	2020 р.
Баланс	150001	144697	100	100
Необоротні активи	142802	140410	95	97
Оборотні активи	7199	4287	5	3
Власний капітал	35736	37644	24	26
Довгострокові зобов'язання	73407	14812	49	10
Короткострокові зобов'язання	40858	92241	27	64

Слід відмітити, що протягом останніх п'яти років ПрАТ ТГК «Дністер» придбало основних засобів на 36 842 тис. грн, відчуження – 1 174 тис. грн.; придбання поточних фінансових інвестицій та короткострокових векселів склало 333 355 тис. грн, відчуження (погашення) - 446 024 тис. грн. В планах ПрАТ ТГК «Дністер» протягом 2021 року здійснити капітальні інвестиції в ремонт підвального приміщення загальною площею 2000 м.кв. та переобладнання його в конференц зал, тренажерний зал, сауну. До власних основних засобів ПрАТ ТГК «Дністер», належать такі основні об'єкти: 9-ти поверхова будівля з шістьма ліфтами, цифровою телефонною станцією, системою протипожежного оповіщення (включає номерний фонд, ресторан, бари, конференц зал); будівля-котельня; меблі для номерного фонду, ресторану; комп'ютери (оргтехніка); промислове устаткування (устаткування виробничих приміщень); побутове устаткування (устаткування номерного фонду). Станом на 31.12.2020 року ступінь зносу за класифікаційними групами основних засобів товариства складає: будівлі та споруди - 31,43%, машини та обладнання 69,48%, транспортні засоби - 100,0%, інструменти, прилади та інвентар – 80,21%, інші основні засоби – 90,55%.

Також з табл. 2.4 видно зменшення на 2% вартості оборотних активів. Їх скорочення обумовлено припиненням діяльності ПрАТ ТГК «Дністер» на період локдауну і це є правильним рішенням фінансового менеджменту. Від вірного розрахунку розмірів оборотних активів залежить успішне здійснення виробничого циклу підприємства, оскільки нестача оборотних засобів паралізує виробничу діяльність підприємства, прериває виробничий цикл і призводить до неплатоспроможності підприємства. Надлишок оборотних засобів призводить до зайвих витрат підприємства та упущених фінансових можливостей.

Якщо розглядати джерела формування майна підприємства, то тут спостерігається значна перевага позикового капіталу. Власний капітал ПрАТ ТГК «Дністер» у питомій вазі до в'язого капіталу склав 24% у 2019 році та 26% у 2020 році. Суттєво змінилося співвідношення довгострокових та короткострокових зобов'язань. У 2020 році питома вага довгостроковиз зобов'язань зменшилась на 39%.

Здійснити оцінку ефективності організації фінансів на ПрАТ ТГК «Дністер» можна за допомогою методу оцінки фінансової стійкості та платоспроможності. Фінансова стійкість підприємства є якісною характеристикою його фінансового стану і характеризується здатністю підприємства ефективно функціонувати та розвиватися, визначається достатнім рівнем забезпеченості фінансовими ресурсами та ефективністю управління ними, що забезпечує його платоспроможність, прибутковість та рентабельність. Зауважено, що значення цього показника для підприємства пов'язане не лише з характеристикою співвідношення поточних активів і пасивів та деякою гарантією ліквідності, а й з характером і причинами його змін і тим безпосереднім впливом, який вони здійснюють на перспективну платоспроможність підприємства.

На основі порівняння суми запасів і витрат з різними за строком джерелами коштів визначається тип фінансової стійкості. Фінансова стійкість підприємства – це такий стан його фінансових ресурсів, їх

розподілу і використання, який забезпечує збереження ніши міжнародного ринку, розвиток підприємства за рахунок росту прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого ризику зовнішньоекономічної діяльності. Для таких суб'єктів господарювання як готелі та ресторани України характерним є нестійкий фінансовий стан, що характеризується дефіцитом нормальних джерел фінансування (а саме власних оборотних коштів, короткострокових та довгострокових позик) для повного фінансування сформованого обсягу запасів та витрат майбутніх періодів.

У табл. 2.4. зроблено аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ ТГК «Дністер» за останні два роки. Згідно даних, наведених в таб. 2.4 загальна вартість активів ПрАТ ТГК «Дністер» на кінець 2020 року склала 144697 тис. грн. В порівнянні з 2019 роком вона зменшилася на 3,5%. Дебіторська заборгованість за аналізований період збільшилась на 516 тис. грн., або на 84,6%, це є не позитивний показник, який свідчить про невважену політику керівництва підприємства щодо дебіторів.

Власний капітал готелю збільшився на 1908 тис. грн., або на 5,3%, внаслідок чого виникла потреба в залучені додаткового запозиченого капіталу.

Вартість основних засобів збільшилась на 331 тис. грн., або на 0,15%, проте коефіцієнт зносу основних засобів свідчить, що основні засоби підприємства зношені на 58% (2020 р.) і потребують більш інтенсивного оновлення.

Таблиця 2.4 – Оцінка фінансового стану ПрАТ ТГК «Дністер»

Показники	2019 р.	2020 р.	Зміни	
			Абсолютні	Відносні, %
1. Загальна вартість активів, тис. грн.	150001	144697	-5304	-3,5
2. Вартість необоротних активів, тис. грн.	142802	1404410	547	0,44

3. Вартість оборотних активів, тис. грн.	7199	4287	-2912	-40,4
4. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	610	1126	516	84,6
5. Власний капітал, тис. грн.	35736	37644	1908	5,3
6. Залучений капітал, тис. грн.	114265	107053	-7212	-6,3
7. Фондоозброєність:				
– за оплатою праці	6,6	12,1	5,5	83,3
– середньооблікового працівника	927	977	50	5,4
8. Вартість основних засобів:				
– первісна, тис. грн.	219470	219801	331	0,15
– залишкова, тис. грн.	142180	138529	-3651	-2,26
9. Коефіцієнт зносу основних засобів.	0,54	0,58	0,04	8,6
10. Фондомісткість господарської діяльності.	3,05	2,44	-0,61	-6,18
11. Середньооблікова чисельність працівників, ос.	154	148	-6	-0,64

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Фондоозброєність у 2020 році зросла, але фактором, який її збільшив стало зменшення середньооблікової чисельності штатних працівників. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу за 2020 рік зменшилась на 6 чоловік. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 3 особи, середня кількість працівників, які працюють за договором ЦПХ, за 2020 рік – 148 особи. Фонд оплати праці за 2020 рік складає 11366 тис. грн. Зменшення фонду заробітної плати порівняно з попереднім 2019 роком (21 514 тис.грн.) складає -47,17%, яке відбулось у зв'язку із звільненням працівників, переведення працівників на неповний робочий час, відпустки без збереження заробітної плати в зв'язку із встановленням карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19

Основною метою готелю щодо управління капіталом є забезпечення стабільної кредитоспроможності та адекватного рівня капіталу для ведення діяльності ПрАТ ТГК «Дністер» і максимізації прибутку акціонерів. Товариство здійснює контроль капіталу за допомогою коефіцієнта

фінансового важеля (левериджа), який розраховується шляхом ділення чистої заборгованості на суму капіталу (див. табл 2.5).

Таблиця 2.5 – Розрахунок коефіцієнта фінансового важеля ПАТ ТГК
«Дністер»

Показники	2019 рік	2020 рік	Зміни	
			Абсолютні	Відносні, %
1	2	3	4	5
Відстрочені податкові зобов'язання, тис. грн.	14920	14812	–108 350	–0,722,17
Довгострокові кредити, тис. грн.	58487	0	– 5848719335	–10056,27

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Векселі видані, тис. грн.	0	728	728393	1003,57
Інші поточні зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	1648	80917	7926910001	481023,68
За вирахуванням грошових коштів та їх еквівалентів, тис. грн.	2178	1282	–8961721	–41,13
Чиста заборгованість, тис. грн.	114265	107053	–7212 11551	–6,310,89
Власний капітал, тис. грн.	35736	37644	190817590	5,313,15
Капітал та чиста заборгованість, тис. грн.	150001	144697	–5310 29141	–3,512,15
Коефіцієнт фінансового важеля	0,76	0,74	–0,020,11	–2,625

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Сутність фінансового важеля полягає в тому, щоб посилити вплив зміни прибутку та динаміку фінансової рентабельності, тобто у підвищенні еластичності фінансової рентабельності відносно прибутку. Фінансовий леверидж є механізмом, який характеризує використання підприємствами позикових засобів, що впливає на зміну коефіцієнта рентабельності.

З таблиці 2.5 видно, що коефіцієнт фінансового важеля у 2020 році зменшився на 2,6%, але залишився вище норми. Нормою є коефіцієнт вищий 0,4.

Чим більше частка довгострокової заборгованості, тим сильніший фінансовий важіль. Акціонери товариства одержують винагороду від застосування фінансового важеля тільки в тому випадку, якщо дохід, отриманий за рахунок залучення позикових засобів перевищує витрати по виплаті відсотків. При використанні позикових ресурсів зростає ринкова вартість акцій, що знаходяться в обороті.

З табл видно, що коефіцієнт фінансового важеля у 2017 році виріс у порівнянні з 2016 роком на 25% і склав 0,55 (нормою є коефіцієнт вище 0,4).

Для того, щоб розрахувати та проаналізувати показники ліквідності ПрАТ ТГК «Дністер» застосовано дані з таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Ключові статті балансу ПрАТ ТГК «Дністер» для розрахунку коефіцієнтів ліквідності

Показники	2019 р.	2020 р.
Поточні зобов'язання, тис.грн.	40858	92241
Оборотні активи, тис.грн.	7199	4281
Запаси, тис.грн.	2026	1626
Виробничі запаси, тис.грн.	1212	1061
Власний капітал, тис.грн.	35736	37644
Фінансові ресурси, тис.грн.	150001	144697

Грошові кошти , тис.грн.	5131	2195
Короткострокові фінансові вкладення, тис.грн.	1200	26

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Загальний коефіцієнт покриття у табл. 2.7 показує достатність ресурсів підприємства, що можуть бути використані для погашення його зобовязань, та розраховується як співвідношення оборотних активів до поточних зобовязань. 2020 рік виявився кризовим для товариства, його коефіцієнт покриття з достатньо високого 5,67 у 2019 році, впав до 0,04, що нижче за норму.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобовязань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Розраховується як співвідношення суми грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень та дебіторської заборгованості до суми короткострокових зобовязань. На ПрАТ ТГК «Дністер» він становить: у 2019 р. – 0,12; у 2020 р. – 0,02. Впродовж аналізованого періоду він не відповідав нормативному значенню ($> 0,5$). Цей коефіцієнт свідчить про те, скільки одиниць найбільш ліквідних активів підприємства достатньо, щоб сплатити термінові борги готелю. Але на аналізований період на ПрАТ ТГК «Дністер» спостерігається суттєве зниження швидкої ліквідності.

Таблиця 2.7 – Оцінка ліквідності ПрАТ ТГК «Дністер»

Показники	Норма	2019 р.	2020 р.
1. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	5,67	0,04

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,12	0,02
3. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>0,5	0,23	0,26
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,15	0,02
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,047	0,02
6. Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	0,28	0,24

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Що стосується коефіцієнта абсолютної ліквідності, то у 2019 році цей показник і так був менше нормативу, проте у 2020 році його значення рекордно зменшилось і становило відповідно 0,02. Цей показник свідчить про неготовність ПрАТ ТГК «Дністер» негайно ліквідувати короткострокову заборгованість і визначався як співвідношення суми грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень до суми короткострокових зобов'язань.

З порівняння розрахованих коефіцієнтів та нормативних у табл. 2.7. видно, що ПрАТ ТГК «Дністер» в аналізованому періоді має мало ліквідний баланс.

За даними таблиці 2.8 проведено аналіз ділової активності ПрАТ ТГК «Дністер».

Таблиця 2.8 – Оцінка ділової активності ПрАТ ТГК «Дністер»

Показники	2019 р.	2020 р.	Зміни	
			Абсолютні,	Відносні, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	74299	23480	– 50819	– 68,4

2. Фактичні обсяги виробництва продукції (робіт, послуг), тис. грн.	42476	22810	– 19666	– 46,2
3. Валовий фінансовий результат від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.:				
– прибуток	31823	670	– 31153	– 97,9
– збиток	–	–	–	–
4. Продуктивність праці (по оплаті праці)	3,4	2,06	–1,33	–39,2
5. Фонд оплати праці, тис. грн.:				
– річний	21514	11366	– 10148	– 47
– місячний	1792,3	947,2	–845,1	–47
6. Фондовіддача.	1,38	1,29	–0,09	–6,5
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,49	0,16	–0,33	–67,3
8. Тривалість обороту оборотних активів	35	66	31	88
9. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,95	0,97	0,02	2,14
10. Тривалість обороту власного капіталу	680	1229	537	78,9

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

З наведених даних видно, що підприємство в період з 2019 р. по 2020 рік зменшило реалізацію послуг, внаслідок чого зменшилась валова виручка та чистий дохід ПрАТ ТГК «Дністер» (відповідно на 10253 тис. грн. або 25,56% та 12046 тис. грн. або 25,31%).

Послуги готелю у 2020 році у вартісному виразі склали 13994 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком – 48 153 ти. грн. Послуги ресторану за 2020 рік склали 8546 тис. грн., що на 14648 тис. грн. менше ніж у 2019 році.

Продуктивність праці в готельно-ресторанному комплексі у 2020 році зменшилась на 39,2%, а фонд оплати праці зменшився на 47%.

Зменшення фонду заробітної плати відбулось у зв'язку із звільненням працівників, переведенням працівників на неповний робочий час, відпустки без збереження заробітної плати в зв'язку із встановленням карантину та запровадженням обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19.

Тривалість обороту оборотних активів збільшилась з 35 днів у 2019 році до 66 днів у 2020 році, що є негативною тенденцією з використання оборотних активів підприємства.

Також збільшилась на 537 днів тривалість обороту власного капіталу. Зменшилась фондівдача на 6,5%.

Тому можна зробити висновок, що показники ділової активності за аналізований період ПрАТ ТГК «Дністер» суттєво погіршилися.

Для характеристики кінцевих результатів господарської діяльності підприємства розраховано відносні показники прибутковості ПрАТ ТГК «Дністер» -показники рентабельності, оскільки їх величина показує відношення ефекту з наявними та використаними ресурсами.

За даними табл. 2.9 проведено аналіз рівня ефективності господарської діяльності ПрАТ ТГК «Дністер» для того, щоб виявити систему відносин діяльності мікроекономічних господарських суб'єктів щодо оптимізації співвідношення попиту та пропозиції.

Таблиця 2.9 – Оцінка рівня господарської діяльності ПрПАТ ТГК «Дністер»

Показники	2019 р.	2020 р.
1. Рентабельність власного капіталу, %	8,9	1,77
2. Рентабельність продажів, %	42,6	8,2
3. Рентабельність вкладених коштів, %	22,2	4,1
4. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	57,2	9,7
5. Рентабельність активів, %	44,2	15

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Рентабельність господарської діяльності підприємства зменшилась за всіма показниками рентабельності, це сигналізує про низьку ефективність

організації фінансової діяльності ПрАТ ТГК «Дністер».

2.4 Оцінка та аналіз підприємницьких ризиків ТГК «Дністер» за допомогою використання комплексу методів та моделей оцінки ризику банкрутства підприємства

Моделі, що прогнозують нездатність підприємства вчасно відповідати за своїми зобов'язаннями, використовують різні підходи для передбачення цієї неспроможності (див. табл. 2.10). У. Бівер – один із перших дослідників, що використав кореляційний аналіз для визначення дискримінації між невдалими і вдалими підприємствами впродовж п'яти років. Проаналізовані У. Бівером змінні дали змогу дійти висновку, що грошовий потік є одним із найважливіших чинників, що використовуються в прогнозуванні неплатоспроможності. Для точнішої діагностики банкрутства моделлю У. Бівера доцільно розглядати тренди показників.

Також спостерігаємо те, що доля власного капіталу готелю вище суми його довгострокових та короткострокових зобов'язань, а це свідчить про те, що підприємство в разі несприятливих обставин здатне розрахуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок власного капіталу. У таблиці 2.10 наведені показники, формули для розрахунку та інтервальні значення, які свідчать про ймовірність настання банкрутства для ПАТ ТГК ПрАТ ТГК «Дністер».

Таблиця 2.10 – Розрахунок коефіцієнту Бівера ПрАТ ТГК «Дністер», 2020 р.

показники	Показники ПАТ ТГК «Дністер»	Значення		
коефіцієнт Бівера	– 0,16	0,4–0,45	0,17	– 0,15
рентабельність активів	0,15	68	4	– 22

фінансовий леверидж	74	<37	<50	<80
коефіцієнт покриття активів чистим обіговим капіталом	0,08	0,4	<0,3	0,06
коефіцієнт покриття	0,04	<3,2	<2	<1
ймовірність банкрутства	за 1 рік до банкрутства	стале підприємство	за 5 років до банкрутства	за 1 рік до банкрутства

Коефіцієнт Бівера рахується як відношення різниці між чистим прибутком і амортизаційними відрахуваннями до суми довгострокових та поточних зобовязань. Коефіцієнт Бівера ПАТ ТГК ПрАТ ТГК «Дністер» станом на 2020 рік склав – 0,16, тому за даним методом ймовірність банкрутства можлива через 1 рік. Рівень рентабельності (співвідношення чистого прибутку до активів) станом на 2020 рік на досить низькому рівні – 15% і відповідає показникам підприємства за рік до банкрутства. Коефіцієнти покриття відповідають рівню підприємства за рік до банкрутства.

Розрахуємо рівень підприємницького ризику іншими методами для прийняття вірних управлінських рішень для організації фінансів підприємства. Вченими, використовуючи багатомірний дискримінантний аналіз, було побудовано декілька моделей діагностики.

Найбільшої популярності набув метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства Р.Ф. Сайфуліна.

Використання цієї моделі передбачає використання рейтингового числа.

$$R = 2 \times k_0 + 0,1 \times k_{пл} + 0,08 \times k_i + 0,45 \times k_m + k_{np}, \quad (2.1)$$

де k_0 – коефіцієнт забезпеченості власними коштами; $k_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; k_i – інтенсивність обігу капіталу, що авансується, яка характеризує обсяг реалізації продукції, що припадає на одну грошову одиницю коштів вкладених у діяльність підприємства; k_m – відношення прибутку від реалізації до величини виручки від реалізації; $k_{пр}$ – рентабельність власного капіталу.

Якщо $R > 1$, то підприємство знаходиться в задовільному стані, у протилежному випадку – в незадовільному.

Розрахунок рейтингового числа для ПрАТ ТГК «Дністер» станом на 2020 р. показав значення 0,5.

За даним методом значення цього показника свідчить, що готель знаходиться в незадовільному стані та йому загрожує банкрутство.

Наступною розглянемо модель Спрінгейта, для якої критичним значенням $Z \in 0,862$, а при $Z < 0,862$ підприємство є потенційним банкрутом.

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D, \quad (2.2)$$

де A – відношення робочого капіталу до вартості активів; B – відношення чистого прибутку до загальної вартості активів; C – відношення чистого доходу до вартості активів; D – відношення виручки до загальної вартості активів.

Розрахунок критичного значення для ПрАТ ТГК «Дністер» станом на 2020 рік 0,65.

Це означає, що підприємство ПрАТ ТГК «Дністер» є потенційним банкрутом.

Узагальнена модель діагностики також будується на основі дискримінантної функції, сама модель має декілька критичних значень, що характеризують різні ступені стійкості підприємства:

$Z > 2$ – фінансова стійкість;

$2 > Z > 1$ – рівновага;

$1 > Z > 0$ – загроза банкрутства;

$0 > Z$ – підприємство напівбанкрут.

Розрахунок проводиться за формулою:

$$Z = 1,5 x_1 + 0,08 x_2 + 10,0 x_3 + 5,0 x_4 + 0,3 x_5 + 0,1 x_6, \quad (2.3)$$

де x_1 – відношення грошового потоку до загальних зобов'язань; x_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань; x_3 – відношення прибутку до валюти балансу; x_4 – відношення прибутку до виручки; x_5 – відношення запасів до виручки; x_6 – відношення виручки до валюти балансу.

Розрахунок критичного значення для ПАТ ТГК «Дністер» станом на 2020 рік 0,62.

Отже за узагальненою моделлю діагностики підприємство має загрозу банкрутства.

Ще одним способом діагностики ймовірності банкрутства, заснованим на порівняльній оцінці, є метод Скоуна, який передбачає перелік питань для діагностики. Якщо позитивних відповідей отримано більше п'яти, компанія зазнає ускладнень. Якщо ж їх більше восьми, фінансова ситуація на підприємстві складна:

- компанії менше п'яти років;
- компанія працює в циклічній галузі;
- поточні зобов'язання перевищують оборотні активи;
- відношення сукупних зобов'язань до власних коштів перевищує 100%;
- за останні чотири роки виручка збільшилася понад 50%;
- резерви негативні й за модулем перевищують вартість власного капіталу;

- компанія переїжджає;
- «творчий» бухгалтерський облік;
- збільшення відношення зобов'язань до власних коштів;
- часта зміна банку та аудиторів;
- голова ради директорів і виконавчий директор є однією особою;
- поточні зобов'язання перевищують довгострокові;
- облік і звітність надмірно документалізовані або нестандартні.

Стосовно ПрАТ ТГК «Дністер» можна сказати, що за методом Скоуна фінансова ситуація на підприємстві нестабільна, оскільки не набирається більше пяти позитивних відповідей.

Фінансова стійкість відбиває рівень організації фінансів підприємства і його залежності від позикового капіталу. Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його фінансово-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, навіть найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, які детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства.

Таблиця 2.11 – Типи фінансової стійкості підприємства

Типи фінансової стійкості	Джерела покриття витрат	Характеристика
Абсолютна фінансова стійкість	Власні оборотні засоби	Висока платоспроможність
Нормальна фінансова стійкість	Власні оборотні засоби, довгострокові кредити	Нормальна платоспроможність; ефективне використання позикових коштів; висока прибутковість виробничої діяльності
Нестійкий фінансовий стан	Власні оборотні засоби, довгострокові та	Порушення платоспроможності; необхідність залучення

	короткострокові кредити	додаткових джерел; можливість поліпшення ситуації
Кризовий фінансовий стан	—	Неплатоспроможність, ризик банкрутства

Фінансовий стан підприємства в короткостроковій перспективі оцінюється показниками ліквідності, які характеризують можливість підприємства своєчасного та повного здійснення розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами [11].

Проведення дослідження та оцінки фінансового стану суб'єктів туристичної діяльності України, а також здійснення комплексної оцінки та аналізу організації фінансової роботи та економічного положення ПрАТ ТГК «Дністер» у другому розділі, показало, що головними проблемами є: низька платоспроможність населення України, недостатність фінансового забезпечення, несприятлива політична ситуація, девальвація національної валюти, обмеженість кредитних ресурсів, недостатність обсягів фінансування з місцевого та державного бюджетів. Крім того, в зв'язку з заходами, які були запроваджені з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 Кабінет Міністрів України постановив з 12 березня 2020 р. ввести на всій території України карантин. Карантинні заходи діють і по сьогоднішній день, що спричинило до зменшення доходів готелю та ресторану «Дністер». На протязі 2020 року були встановлені обмеження на проведення конференцій та обслуговування в ресторані та барах. З зменшенням доходів були зменшені і видатки, в тому числі були змушені переводити персонал на неповний робочий час, що спричинило звільнення працівників товариства. Всі основні показники господарської та фінансової діяльності товариства погіршились, хоча завдяки зменшенню затрат в т.ч. на заробітну плату ПрАТ ТГК «Дністер» за 2020 рік отримало чистий прибуток. Проте проведений фінансовий аналіз ПрАТ ТГК «Дністер» за різними методами і моделями свідчить, що підприємству загрожує банкрутство через рік.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСІВ ПРАТ ТГК «ДНІСТЕР» В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

3.1. Вибір фінансової стратегії ПрАТ ТГК «Дністер»

Для вибору фінансової стратегії ПрАТ ТГК «Дністер» необхідно співвіднести фінансовий стан підприємства з можливістю реалізації різних фінансових стратегій (табл. 3.1). Аналіз фінансового стану ПрАТ ТГК «Дністер» у другому розділі встановив, що підприємство є платоспроможним, але фінансово нестійким, отже, ґрунтуючись на даних таблиці 3.1, фінансова стратегія підприємства має бути спрямована на забезпечення фінансового оздоровлення.

Таблиця 3.1. – Розробка фінансової стратегії підприємства

Характеристика фінансового стану підприємства			Фінансові стратегії					
			виживання	оздоровлення	стабілізації	економічного зростання	експансії	глобалізації
Фінансово залежне	платоспроможне	стійке			+	+		
		нестійке		+	+			
	неплатоспроможне	стійке	+	+				
		нестійке	+					
Фінансово незалежне	платоспроможне	стійке				+	+	+
		нестійке			+			
	неплатоспроможне	стійке		+	+			
		нестійке	+	+				

Для розробки фінансової стратегії ПрАТ ТГК «Дністер» недостатньо

спиратися тільки на внутрішній фінансовий стан, необхідно оцінити і фактори зовнішнього фінансового середовища прямого та непрямого впливу.

Форма моделі стратегічної фінансової позиції ПрАТ ТГК «Дністер» представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця можливих стратегічних напрямів фінансового розвитку ПрАТ ТГК «Дністер»

позиції внутрішнього і зовнішнього середовищ		Позиція внутрішнього фінансового середовища		
		сильна	нейтральна	слабка
вплив зовнішнього фінансового середовища	сприятливі можливості	Ф-1 «сила і можливості»	Ф-2 «стабільність і можливості»	Ф-3 «слабкість і можливості»
	загрози	Ф-4 «сила і загрози»	Ф-5 «стабільність і загрози»	Ф-6 «слабкість і загрози»

Модель стратегічної фінансової позиції готелю ПрАТ ТГК «Дністер» базується на результатах оцінки окремих факторів у процесі фінансового аналізу підприємства. У цій моделі перед ставлені всі сегменти кожної із сфер фінансово розвитку підприємства. За результатами моделі стратегічної фінансової позиції ПрАТ ТГК «Дністер» (див. табл. 3.1.) встановлюються взаємозв'язок між окремими факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Для встановлення таких взаємозв'язків використовується матриця можливих стратегічних напрямів фінансового розвитку ПрАТ ТГК «Дністер» (див. рис. 3.2).

Комбінації впливу окремих факторів зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища роблять можливим диференціювання стратегічних напрямів організації фінансів підприємства з урахуванням його стратегічної

фінансові позиції. Фінансова стратегічна позиція ПрАТ ТГК «Дністер» займає квадрант Ф 5 «Стабільність та загрози», він характеризує можливість використання стратегії, спрямованої на забезпечення фінансової рівноваги та пропорційного розподілення фінансових ресурсів за рахунок факторів зовнішнього середовища. Цей вид фінансової стратегії сумісний з базовою позитивною стратегією «обмежене зростання».

Операційна стратегія готелю спрямована на посилення конкурентної позиції, на вдосконалення продукту, вибір даної стратегії ґрунтується на стабільній конкурентній позиції підприємства. Відповідно в даних умовах фінансова стратегія готелю має бути направлена, перш за все, на забезпечення виробничих процесів та приросту активів, що забезпечують обмежене зростання обсягів реалізації послуг, що надаються.

Фінансове управління готелем в стратегічній перспективі характеризується постановкою стратегічних цілей від досягнутого рівня фінансової дії з мінімізацією альтернативних рішень, так як дане підприємство знаходиться в стадії зрілості життєвого циклу. Виходячи з вищевикладених підходів до розробки фінансової стратегії та результатами аналізу діяльності підприємства пропонується фінансова стратегія ПрАТ ТГК «Дністер» представлена в таблиці 3.3. Розробка фінансової стратегії та фінансової політики найважливіші аспекти організації фінансової діяльності, які дозволяють приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства. Готельне підприємство не може обмежуватися лише поточним плануванням і оперативним управлінням своєю діяльністю. Виникає необхідність стратегічного мислення, яке має втілитися в програму дій, уточнюючу цілі та засоби реалізації обраного шляху розвитку. Ідеологія стратегічного фінансового менеджменту базується на тому, що прогнозування довгострокових перспектив з достатнім ступенем вірогідності є неможливим. Таким чином, стратегічний менеджмент визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі.

Таблиця 3.3. – Форма моделі стратегічної фінансової позиції ПрАТ
ТГК «Дністер»

Основні напрями організації фінансів	сильна позиція	нейтральна позиція	слабка позиція	можливості	загрози
1. Потенціал формування фінансових ресурсів підприємства					
1. Потенціал формування власних фінансових ресурсів з внутрішніх джерел		+		+	
2. 1 Потенціал формування власних фінансових ресурсів із зовнішніх джерел		+		+	
3. Потенціал залучення позикових фінансових ресурсів	+			+	
2. Ефективність розподілення та використання фінансових ресурсів підприємства					
1. Рівень ефективності використання власного капіталу.		+		+	
2. Рівень ефективності використання активів.		+		+	
3. Рівень ефективності використання інвестицій	+			+	
3. Рівень фінансової безпеки підприємства					
1. Рівень платоспроможності		+	+	+	
2. Рівень фінансової стійкості.		+		+	
3. Рівень фінансових ризиків та ефективності їх нейтралізації.		+		+	
4. Рівень збалансованості та синхронності грошових потоків.		+		+	
5. Можливість ефективного здійснення фінансової сананції в умовах кризи.	+			+	
4. Рівень якості управління фінансовою діяльністю підприємства.					
1. Рівень кваліфікації фінансових менеджерів		+		+	
2. Повнота інформаційної бази прийняття фінансових рішень.		+		+	
3. Рівень використання фінансовою службою сучасних технічних засобів, прогресивних фінансових технологій та інструментів.	+			+	
4. Ефективність організаційної структури управління фінансовою діяльністю.	+			+	
5. Рівень організаційної культури	+			+	

Зміст фінансових методів управління компанією наступний:

- бюджетний контроль;
- управління грошовими коштами;
- управління прибутком
- фінансовий аналіз проектів.

При здійсненні бюджетного контролю слід: визначити основні проблеми, бюджетні припущення (проекти); здійснювати координацію бюджетів окремих підрозділів; підготувати загальний план продажів; планувати витрати підрозділів за методикою “бюджетування з нуля”; планувати капітальні витрати, бюджет грошових коштів; складати ефективну щомісячну звітність, річні фінансові прогнози.

Фундаментальними основами фінансового управління і контролю міжнародною практикою визначено складання реалістичних бюджетів, щомісячних звітів про фактичні результати і систематично оновлюваних прогнозів очікуваних підсумків фінансового року. Для забезпечення ефективної розробки і виконання бюджету має значення відношення до цього керівництва компанії. Необхідна колективна прихильність ради директорів і кожного менеджера компанії на досягнення обсягів продаж і контроль над витратами за бюджетами підрозділів компанії. При здійсненні бюджетного контролю слід визначити: рівень виробничих досягнень, який має бути відображено у бюджеті; відповідальних за досягнення запланованих обсягів продаж. Втрати при спаді валової виручки слід компенсувати зниженням витрат. Проекти (припущення) як основа розробки бюджету надаються у письмовому вигляді і схвалюються радою директорів. Вони містять:

1) обґрунтування збільшення цін на вироблені товари та послуги; передбачуваний відсоток збільшення і дату введення для кожної групи товарів або послуг;

2) дату початку виробництва кожного нового товару або послуги;

3) плановані дати інших подій, що впливають на виконання бюджету;

- 4) очікуване підвищення заробітної плати;
- 5) інфляція витрат по різних категоріях витрат;
- 6) обмінні курси валют і зміни цін біржових товарів;
- 7) прийняття додаткових працівників;
- 8) великі статті витрат, надані на розсуд керівників підрозділів, наприклад маркетинг або дослідноконструкторські роботи; щомісяця, а коригувати в міру необхідності.

Хоча прогнози готуються фінансовою службою, вони повинні враховувати думку менеджерів, відповідальних за реалізацію планів. Крім того, оновлені прогнози слід супроводжувати коротким текстом, що поясняє причини поправок. Наявність прогнозів на кінець року дає можливість раді директорів зосередитися на подальших діях щодо збільшення прогнозованого прибутку, а не просто підводити підсумки минулого місяця.

Управління грошовими коштами передбачає застосування основних елементів збирання дебіторської заборгованості, безперервної взаємодії маркетингових, збутових, виробничих і постачальницьких підрозділів компанії з обмеження витрат на зберігання запасів і скороченню виробничого циклу; управління кредиторською заборгованістю, накладними витратами; добір адекватного фінансування; контроль за рухом грошових коштів; відносини з банком. Коли кредиторам не платять у встановлені терміни, призначається тимчасовий або конкурсний керуючий. До цього часу компанія, можливо, вже заробила невеликий прибуток у поточному місяці, або є впевненість, що в найближчі кілька місяців збитки поступляться місцем прибутку. Однак все це зовсім нічого не означає, якщо немає можливості досить швидко сплатити борги. Насправді однією з причин труднощів, що виникли, могло бути занадто швидке розширення бізнесу по відношенню до наявних фінансових ресурсів.

Управління грошовими коштами необхідно для оптимізації прибутку. Інакше сума виплачуваних банку відсотків буде невиправдано велика. Якщо фінансова служба не управляє компанією, як не керує вона і грошовими

коштами, тоді в обох випадках фінансисти всього лише допомагають своїм колегам з команди менеджерів. Управління грошовими коштами є ключовим завданням керівників. Фундаментом ефективного управління грошовими коштами є докладний план руху грошових коштів, розписаний по місяцях. Інші найважливіші складові управління грошовими коштами включають: забезпечення своєчасної оплати з боку покупців; планування і контроль грошових коштів, обслуговуючих товарноматеріальні запаси і незавершене виробництво; досить швидкі платежі кредиторам, щоб уникнути несприятливих комерційних або фінансових наслідків; утримання накладних витрат в розумних межах; наявність доступу до необхідних кредитних ресурсів і банківському овердрафту; регулярне зіставлення фактичного руху грошових коштів з плановим; підтримання діалогу з банком. Управління дебіторською заборгованістю охоплює весь процес отримання своєчасної оплати від покупців. Нижче представлені основні елементи управління дебіторською заборгованістю. Депозит разом із замовленням. При поставках товарів або послуг, вироблених за спеціальним замовленням клієнтів, доречно згадати про вимогу внесення завдатку. Якщо немає вагомих підстав вважати, що це зашкодить бізнесу, подібну політику, безсумнівно, слід проводити. Багато компаній і професійні партнерства виявили готовність покупців вносити завдаток, особливо коли їм пояснять обсяг майбутньої роботи.

Багато компаній сфери послуг упускають обґрунтовані можливості для виставлення проміжних рахунків, про що слід домовлятися заздалегідь, як про звичайний порядок розрахунків. Треба орієнтуватися на виставлення рахунку клієнту відразу по завершенні кожного етапу.

Використання комплексних бланків дозволяє автоматично виписувати рахунок, який надходить до покупця як частина товарно-транспортної документації, що супроводжує товар. Рахунок за послуги, однак, може прийти з істотною затримкою.

Швидке виставлення рахунків, безумовно, важливо, однак воно

передбачає, що покупець в змозі і має намір платити. У цьому відношенні поставки деяким приватним компаніям і фізичним особам можуть створити проблеми. Кредитоспроможність приватних компаній необхідно перевіряти. Простого запиту рекомендацій від двох інших постачальників може виявитися недостатньо. Клієнт може своєчасно платити за їхніми рахунками тільки для того, щоб заручитися рекомендаціями. Довідка з банку також може не розкривати достатньої інформації про покупця. Кредитоспроможність фізичної особи перевірити важко. Тому доцільно просити передоплату замовлення або принаймні досить крупній завдаток. Потрібно встановити чіткий ліміт на максимальну суму кредиту, який слід неухильно дотримуватися.

Багатьом компаніям має сенс встановити кредитні ліміти на кожного корпоративного клієнта, що визначають максимальний розмір дозволеного кредиту. Якщо в результаті виконання чергового замовлення цей ліміт буде перевищений, слід попередити відповідного менеджера.

Деякі клієнти використовують безвідмовний прийом – вони вичікують з оплатою до тих пір, поки їх не сповістиш декілька раз, і тільки тоді вказують, що в рахунку була пропущена важлива інформація, наприклад: номер замовлення покупця, ставка ПДВ постачальника, адрес доставки. Вони відзначають, що до отримання цієї інформації рахунок неможливо навіть акцептувати. Вся інформація про замовлення, включаючи умови оплати, повинна бути чітко і правильно вказана у рахунку.

Теоретично знижка з зазначеної в рахунку ціни, стимулюючи швидку оплату, виглядає привабливо. Але потрібно аналізувати вартість такої знижки і потенційну вигоду для компанії. Нагадування про оплату і наступні телефонні дзвінки. На наступний день після закінчення терміну платежу необхідно зробити нагадування. Нагадування про оплату має бути адресовано відповідній особі. В ньому слід довідатися про наявність якої-небудь причини неплатежу і попросити негайно повідомити про неї. Якщо платіж не надійшов у семиденний строк після нагадування про оплату, слід

зателефонувати особі, відповідальній за платіж. При незадовільній відповіді потрібно зателефонувати менеджеру, який робив замовлення, і попросити провести оплату без подальших затримок. Іноді потрібно два три тижні, щоб розвіяти якийсь сумнів, що рівносильно продовженню кредиту покупцю через некомпетентність менеджера.

Якщо платіж не приходить, треба протягом декількох днів зробити подальші дії. Зволікання, а точніше, відкладання, швидше за все, значно зменшить шанси на отримання оплати взагалі. Залежно від суми та країни слід звернутися або в агентство по стягненню боргу, або до юриста.

Витрати на зберігання сировини, напівфабрикатів і готової продукції найчастіше є небезпечно високими. Проведені великими компаніями дослідження показали, що річні витрати на зберігання запасів становлять від 25 до 40 % їх вартості. Іншими словами, кожен 1 млн грн сировини і матеріалів вимагає ще 250000 – 400000 грош. од. на рік у вигляді витрат на зберігання. Вартість зберігання запасів і незавершеного виробництва включає: відсотки на які залучаються фінансові ресурси; складські витрати, такі як оренда, місцеві податки і оплата різних послуг, пов'язаних з займаними приміщеннями; опалення та освітлення приміщення; страхування; пошкодження і розкрадання збережених цінностей; витрати на складське обладнання та вантажно-розвантажувальні механізми. Ефективне управління запасами вимагає безперервної взаємодії маркетингових, збутових, виробничих і постачальницьких підрозділів. Незважаючи на те що компанії розробляють детальні плани виробництва і постачання, фактичний обсяг продажів або їх структура нерідко істотно відрізняються від запланованих. Тому необхідно, щоб: маркетингова служба завчасно попереджала інші підрозділи про просування товарів і прогнозувала їх вплив на продажі; відділ збуту постійно інформував як виробничі, так і постачальницькі підрозділи про зміни в обсязі отриманих запитів і замовлень з метою відповідного коректування планів. Необхідно вживати всі можливі зусилля по скороченню виробничого циклу “формування туристичної послуги – туристичний

продукт”. Малому бізнесу потрібно використовувати концепцію управління запасами “точно вчасно”, щоб так само, як і великі компанії, отримувати відчутні результати.

Затягування платежів кредиторам до тих пір, поки вони не почнуть передбачених законом процедур стягнення боргу, може виявитися дорогим і контрпродуктивним. Наприклад, якщо податок не сплачено вчасно, податкова служба нараховує відсотки, які не можна списати на собівартість.

Поширеною причиною фінансових криз є нарощування накладних витрат у розрахунку на майбутні продажі, які приходять не так швидко, як очікувалося. Наприклад, розробка нової послуги може виявитися значно дорожчою і зайняти більше часу, ніж передбачалося. Або рівень продажів, досягнутий новими підрозділами або філіями, виявляється набагато нижче запланованого. Підготувати бюджет руху грошових коштів, заснований на оптимістичних прогнозах продажів – це тільки перший етап. Наступний, набагато складніший другий етап, сутність якого у забезпеченні наявності достатнього фінансування на випадок, якщо фактичні продажі виявляться істотно нижче планових. Іншою загрозою може бути невірно складений бюджет, заснований на амбітному і неухильному зростанні продажів протягом року. Для його реалізації доведеться найняти і навчити додатковий персонал, який буде забезпечувати запланований ріст продажів. Однак при наймі додаткових працівників в інші підрозділи потрібна обережність, бо, якщо зростання продажів виявиться менше очікуваного, тягар накладних витрат буде спустошувати як прибуток, так і грошові надходження.

Надходження грошових коштів важко передбачити точно. Воно залежить не тільки від обсягу і графіка продажів протягом року, але також і від швидкості оплати рахунків покупцями. Небезпечно припускати, що буде потрібне лише таке фінансування, яке впливає з потреб плану продажів. Якщо останні впадуть нижче запланованого рівня, це, швидше за все, надасть невідповідно великий вплив на прибуток і грошові потоки. Особливо це відноситься до туристичних підприємств, у яких в короткостроковому плані

накладні витрати зберігаються в цілому незмінними, незважаючи на значні коливання рівня продажів.

Слід кількісно оцінити можливі фінансові наслідки недостатнього рівня продажів, і рада директорів повинна вжити заходів щодо забезпечення додаткового фінансування у разі потреби. Джерела зовнішнього фінансування включають випуск цінних паперів: звичайних акцій, привілейованих акцій, конвертованих облігацій, довго- і короткострокових облігацій і т.д.; продаж і подальшу оренду нерухомості, що належить компанії; лізинг і покупку в розстрочку активів; позики з фіксованими термінами; факторинг дебіторської заборгованості; банківський овердрафт.

Недостатньо кожен місяць просто перевіряти виписку з банківського рахунку з метою упевнитися, що залишок узгоджується з бюджетом грошових надходжень і платежів. Ситуація може бути значно гірше, ніж видається, оскільки: деякі великі платежі, наприклад ПДВ або за оренду будівлі, були зроблені, але ще не пройшли міжбанківський кліринг і тому не відображені у виписці, зробленої на кінець місяця; бухгалтерія призупинила платежі постачальникам, щоб не вийти за рамки плану руху грошових коштів або ліміту по овердрафту; в наступному місяці належить крупний незапланований платіж.

Ефективний контроль грошових потоків вимагає щомісячно:

- порівнювати фактичні надходження і платежі з плановими, щоб встановити розбіжності, які у протилежному випадку залишалися б невиявленими ще якийсь час;

- оновлювати прогноз руху грошових коштів на кожен з трьох наступних місяців і решту фінансового року в цілому, щоб визначити, чи є необхідність у коригувальних діях. У великої компанії, такі як прогноз руху грошових коштів на наступний місяць готується щотижня, щоб жорстко контролювати фінанси.

Деякі компанії практикують неправильну політику уникати за можливості контактів з їх менеджером банку. Це недалекоглядно. Рано чи

пізно настане день, коли підтримка банку виявиться необхідної для подолання тимчасової платіжної кризи. Коли таке трапляється, добрі відносини, що склалися в ході регулярних контактів з банком, безумовно, відіграють важливу роль. Мінімум необхідного спілкування полягає в тому, щоб дзвонити в банк, якщо ліміт по овердрафту буде перевищений хоча б на день. Це елементарна ввічливість, яка зміцнює впевненість банку в тому, що компанія обізнана про ситуацію з овердрафтом. Якщо є ймовірність, що ліміт за овердрафтом стане недостатнім, потрібно попросити менеджера про зустріч, на якій розповісти про обставинах, що склалися і надати оновлений прогноз місячного руху грошових коштів. Деякі компанії йдуть ще далі. Періодично протягом року в банк направляються копії аудійованих бухгалтерських звітів, річного плану руху грошових коштів з розбивкою по місяцях і звітів дирекції. Робити це не обов'язково. Проте довіра банку зростає. Можливо також, що банківський менеджер запропонує альтернативний варіант вирішення фінансових проблем, який буде більш привабливим, ніж збільшення овердрафту.

Для ефективного управління звіт про прибуток треба аналізувати з точки зору змінних і постійних витрат та визначення маржинального (граничного) прибутку. Низька частка змінних витрат не забезпечує високого прибутку, на який завжди впливає рівень постійних витрат незалежно від досягнутого обсягу продаж. Постійні витрати залежать не тільки від обсягу, а й від часу. Наприклад, амортизація і заробітна плата. На практиці підприємства виділяють змінні витрати, а усі інші класифікують як постійні. Ефективне управління прибутком вимагає максимізації не тільки загальної вартості продажів при певному рівні постійних витрат, але також і загальної суми маржинального прибутку, який можна отримати за таких умов. Знання норми маржинального прибутку по кожному виду товарів дозволяє менеджер збільшити прибуток через зосередження маркетингових зусиль і концентрації збутової діяльності на товарах з нормою маржинального прибутку вище середнього рівня; зменшення змінних витрат по товарах з нормою

маржинального прибутку нижче середнього рівня; збереження досягнутого рівня норми маржинального прибутку по нових товарах, що запускаються у виробництво. Іншими складовими ефективного управління прибутком є:

а) знання точки беззбитковості бізнесу. Чим вище норма маржинального прибутку, тим більше вплив змін обсягу продажів на прибуток, і навпаки;

б) управління рентабельністю товарів. Розподіл загальних витрат між окремими товарами здійснюється приблизно на основі досвіду і припущень, що може призвести до управлінських рішень припинення виробництва вигідної продукції, і прибуток буде зменшено;

в) рівень рентабельності по клієнтах. При концентрації покупців, коли частка окремого з них в загальному обсязі продажів складає не менш 5%, слід розраховувати витрати, що пов'язані з їх обслуговуванням. Наприклад, зниження цін, надання знижок на великі замовлення, додаткові накладні витрати;

г) розуміння небезпечності встановлення низьких цін. Часто наявність у компаніях надлишкових потужностей сприймають як привід до зниження цін на продукцію, що виробляється. Це підриває бізнес, заснований на ринковому нормальному ціноутворенню і може призвести до цінової війни з конкурентами та зниженню загального рівня цін. Якщо є сенс завантажити потужності, що простоюють, за рахунок зниження рентабельності, то при цьому слід обмежити масштаби і час продажів за зниженими цінами, пропонувати більш прості товари для обґрунтування різниці в цінах у порівнянні зі звичайною продукцією; спрямовувати такі продажі на інших покупців або країни.

Обґрунтування управлінських рішень здебільшого не може обійтися без ефективних методів фінансового аналізу, заснованих на грошових потоках, а не на прибутку. Рішення приймаються на основі майбутніх, прирістних і різницевих, загальнофірмових грошових потоків. Для оцінки грошових потоків використовують період окупності, дисконтований період

окупності, внутрішню норму прибутковості, чисту приведену вартість. Перші два показники не приймають у розрахунок величину і тривалість грошових надходжень після досягнення окупності. IRR встановлює мінімально допустиму внутрішню норму доходності, за якою проект може бути схваленим. Для визначення прийнятності реалізації проекту розраховують індекс NPV як відношення NPV за обраною доходністю (процентною ставкою) до максимальних грошових витрат. Досягнення рентабельності лише на рівні поточних ставок процента по овердрафту недостатньо. Тому рентабельність має бути не менш 25% річних до сплати податку. Деякі великі фірми диференціюють норми рентабельності залежно від рівня ризику, притаманному різним категоріям проектів. Такими категоріями можуть бути підвищення ефективності діючого бізнесу, розширення збуту товарів, що виробляються, на засвоєних ринках; вихід з новими товарами на засвоєні ринки; новий товар на новому внутрішньому або зовнішньому ринках. Прийнятний рівень розрахункової рентабельності не є вичерпуючим аргументом для прийняття управлінського рішення. Проект має задовольняти обраній стратегії компанії; бути підходящим способом досягнення цілі; забезпечувати баланс між потенційною винагородою і ризиком; бути прийнятним для усіх учасників виробничого процесу.

Фінансові методи збільшення прибутку підприємств забезпечать постійну платоспроможність і запобігання банкрутству. Методи аналізу грошових потоків знаходять широке впровадження при порівнянні і відборі альтернативних варіантів: оренди чи купівлі; власного виробництва чи купівлі – з використанням різницевого грошового потоку; проектів розширення діяльності – необхідні для фінансування капітальні вкладення і грошові витрати в оборотні кошти порівнюються з приростом грошових надходжень протягом строку дії проекту; поглинанні компаній – при розрахунку IRR вартість придбання порівнюється з підсумковими вигодами покупця у вигляді додаткових грошових надходжень.

3.2. Задачі моніторингу фінансів ПрАТ ТГК «Дністер»

На базі результатів від проведених у другому розділі диплому аналізу та оцінки фінансової діяльності ПрАТ ТГК «Дністер», запропоновано систему збалансованих показників в межах якої може здійснюватись формування цільових орієнтирів фінансового менеджменту готельно-ресторанного підприємства (див. рис. 3.1).

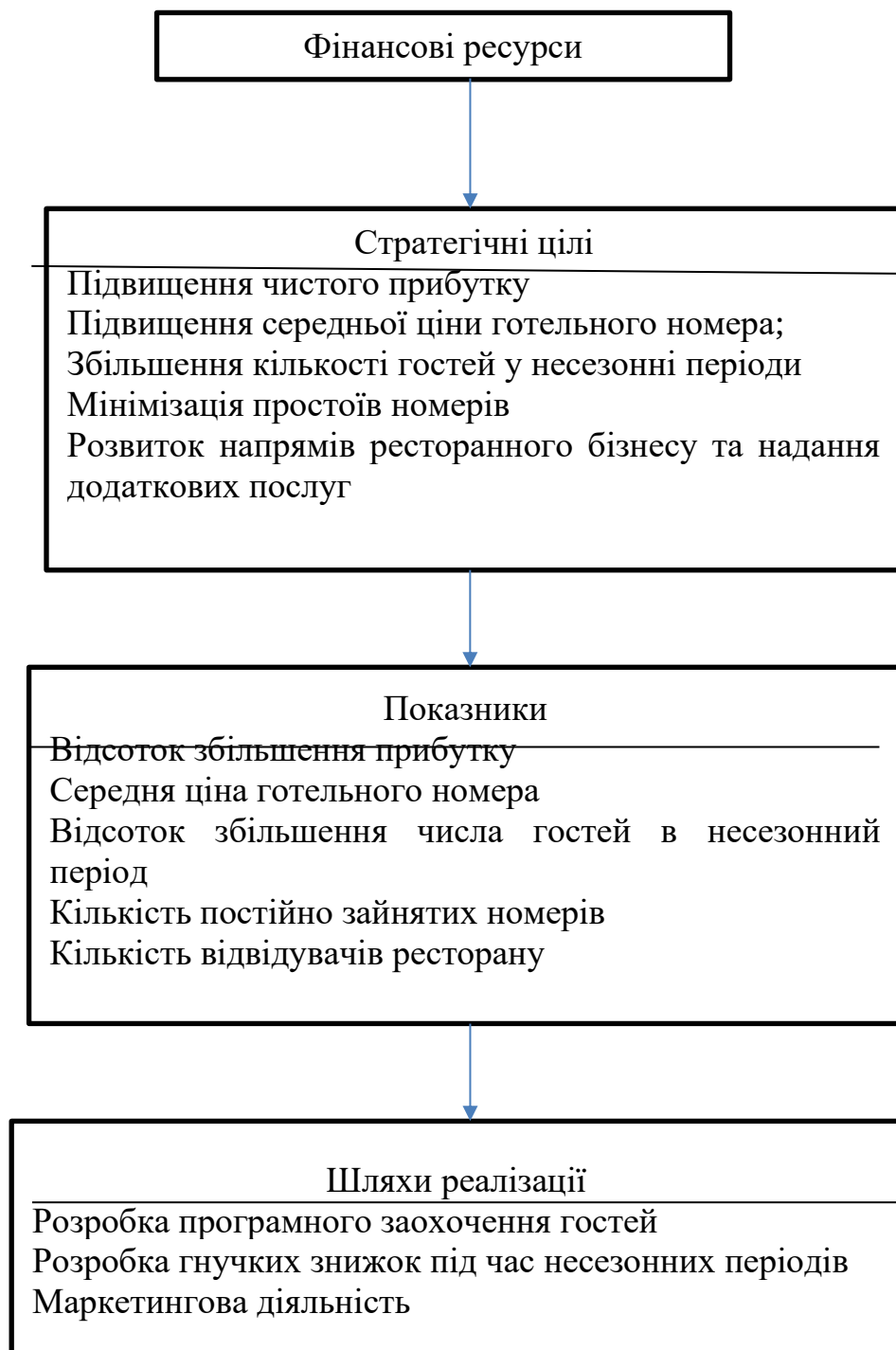


Рис. 3.1 – Цільові орієнтири фінансового менеджменту ПрАТ ТГК
«Дністер»

Ефективне використання фінансових ресурсів забезпечує фінансову стійкість та підвищення платоспроможності підприємства, яка вказує на здатність підприємства виконувати свої фінансові обов'язки, які виникають у період комерційних, кредитних, інвестиційних та інших операцій, які пов'язані з грошовими ресурсами. За результатами аналізу фінансового становища ПрАТ ТГК «Дністер» за період 2019 – 2020 роки зроблено висновки, що підприємство має нестійкий фінансовий стан, порушення платоспроможності та ліквідності. Така характеристика з часом може привести готельне підприємство до ризику банкрутства, тому пропонується здійснювати моніторинг фінансів. Це система, яка дасть змогу якісно оцінити об'єктивні можливості ПрАТ ТГК «Дністер», підвищити ефективність діяльності підприємства, управляти величиною і структурою капіталу, фінансовими ресурсами і конкурентними перевагами суб'єкта господарювання, забезпечити тим самим його фінансову стабільність.

Результати системи моніторингу фінансів підприємств повинні бути чіткими та вагомими, а їх кількість обмежена до основних, що дасть змогу управлінцям їх уміло застосовувати. Функціонування системи моніторингу фінансів готельного підприємства повинно відбуватися за рахунок дотримання таких принципів: результативність у досягненні цілей; оцінка відповідності результатів; розрахунок нормативних та планових значень результативності; визначення пріоритету послідовності управління результативністю; орієнтація на майбутнє; своєчасність.

Моніторинг фінансів відіграє одну з ключових ролей у системі управління фінансами підприємства. Виділяють моніторинг фінансового стану, моніторинг грошових коштів та моніторинг фінансово-економічної безпеки підприємства. Їх функції на підприємстві тісно переплітаються, але

існують певні особливості у проведенні всіх перерахованих вище видів моніторингу (див. дод. Б). Діяльність моніторингу фінансового стану в управлінні розвитком спрямована на: визначення всієї сукупності показників відповідно до визначених цілей; порівняння планових і нормативних показників із фактичними показниками, результатів, що контролюються, та витрат для виявлення причин і наслідків відхилень; мотивацію та створення систем інформації для прийняття управлінських рішень. Натомість моніторинг грошових коштів здійснює свою діяльність на вирішення проблем сьогодення. На туристичному підприємстві повинні вести строгий облік розрахунків із підприємствами та організаціями, здійснювати контроль над наявністю та використанням грошових коштів на поточних рахунках чи в касі.

Моніторинг грошових коштів – це система всебічного підходу до всіх грошових коштів підприємства для забезпечення його платоспроможності. Сутність моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства полягає в забезпеченні поступового економічного розвитку для виробництва необхідних благ і послуг, які задовольняють потреби підприємства і громадські потреби. Моніторинг фінансово-економічної безпеки підприємства проявляється в забезпеченні його стабільної діяльності [19, с. 177]. Визначення завдань, які вирішує моніторинг фінансового стану, грошових коштів та фінансово-економічної безпеки, у ході реалізації стратегій має вагоме значення. Вони можуть змінюватися залежно від параметрів туристичного підприємства, але відповідно до сфери виконання провідних фахівців із теорії управління відокремлюють таку низку завдань: максимізацію прибутку, досягнення заданого рівня фінансових показників, забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів.

Моніторинг фінансів – це багатфункціональний складник управління підприємством, що реалізується на рівні визначення фінансового стану, відстеження потоку грошових коштів, а також на рівні фінансово-економічної безпеки та здійснює інформаційну підтримку керівництва,

забезпечує постійну координацію, управлінський облік, планування, контроль управлінських рішень, які базуються на результатах оцінки та аналізі підконтрольних показників.

Антикризове управління – це процес запобігання або подолання кризи в організації [2, с.43]. Становище туристичного підприємства в умовах негативних тенденцій на ринках насамперед визначається активністю керівника та реального власника бізнесу в адаптації організації до нових умов. Перш за все це перерозподіл обов’язків вищого керівництва через створення мережі оперативних груп управлінських працівників. До їх складу залучаються керівники структурних підрозділів, спеціалісти економічних та юридичної служб. Для координації діяльності таких груп створюється Антикризовий центр на чолі з керівником підприємства. Кожна група, у залежності від напрямку діяльності, подає в Антикризовий центр аналіз ситуації на відповідну дату, заходи щодо мінімізації впливу негативних чинників, можливий ефект від їх запровадження. При завантаженості власних висококваліфікованих спеціалістів, а також для “свіжого погляду зі сторони” на проблеми підприємства доцільно залучати зовнішніх консультантів з числа консалтингових компаній. Особливо цей захід доречний при нечисленному власному управлінському апараті, так як розробка антикризових заходів є трудомістким процесом. Антикризовий центр узгоджує отримані пропозиції, розробляє Антикризовий план, в якому передбачені планові показники, методи якими вони мають досягатись, фінансові ресурси на їх здійснення, прогнози розвитку негативних чинників, відповідальні особи та терміни звітування.

Антикризові заходи передбачають ряд напрямів, серед яких: кадрова політика; управління витратами; оптимізація оподаткування; максимізація прибутку тощо [7]. Основною умовою виходу туристичного підприємства з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. На практиці можливості істотного збільшення об’єму власних фінансових ресурсів, в умовах кризового розвитку, обмежені. Тому основним напрямом

забезпечення досягнення точки фінансової рівноваги туристичним підприємством в кризових умовах є скорочення об'єму споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів з покращення фінансового становища є індивідуальним для кожного туристичного підприємства. Один із них оптимізація руху грошових коштів.

Методи оптимізації руху грошових коштів залежать від рівня достатності планованого грошового потоку. При оптимізації дефіцитного грошового потоку виходять з вивчення тривалості дефіцитності. Дефіцит може бути короткостроковим або навіть випадковим і довгостроковим, стійко притаманним даному підприємству. Збалансованість дефіцитного руху грошових коштів у короткостроковому періоді досягається застосуванням відомої у світі «Системи прискорення – уповільнення платіжного обороту». Ця система передбачає розробку туристичним підприємством організаційних заходів, з одного боку, для прискорення залучення коштів, а з іншого – для уповільнення їх витрачання.

При рішенні проблем збалансування обсягів дефіцитного грошового потоку в короткостроковому періоді можуть зростати проблеми дефіциту в довгостроковому періоді. Тому потрібна розробка заходів, спрямованих на ліквідацію дефіциту грошових коштів у довгостроковому періоді. Для збільшення надходження коштів у довгостроковому періоді рекомендується застосовувати такі головні заходи:

- залучення довгострокових кредитів з урахуванням фінансового левериджу;
- продаж (здача в оренду або по лізингу) зайвих нематеріальних активів підприємства;
- для акціонерних товариств – додаткова емісія акцій (облігацій).

Зниження витрат коштів у довгостроковому періоді можливе за допомогою таких заходів:

- зменшення кількості та обсягів інвестиційних програм;
- відмова від використання коштів для фінансового інвестування;

– скорочення суми постійних витрат.

Оптимізація надлишкового грошового потоку підприємства вимагає використання надлишку на інвестування розвитку діяльності підприємства. Серед основних напрямів використання надлишкових коштів готельно-ресторанних підприємств можна виділити такі:

- 1) збільшення насамперед операційних необоротних активів, тобто придбання додаткових основних фондів і нематеріальних активів, зокрема, прогресивних програм для забезпечення роботи комп'ютерів;
- 2) прискорення запровадження в дію реальних інвестиційних проектів;
- 3) здійснення перспективної диверсифікації операційної діяльності;
- 4) формування ефективного портфеля фінансових інвестицій;
- 5) дострокове погашення довгострокових кредитів тощо.

В системі оптимізації грошових потоків підприємства важливе місце посідає їхня синхронізація, тобто збалансованість у часі. Синхронізація грошових потоків може здійснюватися за допомогою методу кореляції. Коефіцієнт кореляції в процесі оптимізації повинний прямувати до «+1».

Заключним етапом оптимізації руху грошових коштів є забезпечення умов максимізації чистого руху грошових коштів від усіх видів діяльності підприємства. Прискорення чистого руху коштів забезпечує самофінансування і підвищення ринкової вартості підприємства. Зростання чистого руху грошових коштів може забезпечуватися за рахунок:

- скорочення постійних витрат;
- зниження рівня змінних витрат;
- застосування ефективної податкової політики;
- використання ефективної цінової політики;
- впровадження прискореної амортизації основних фондів;
- продажу зайвих основних фондів і нематеріальних активів;
- посилення претензійної роботи з метою повного і своєчасного стягнення штрафних санкцій і т.п. Обґрунтовані заходи оптимізації руху грошових коштів використовуються при його плануванні.

Деталізація показників Антикризогового плану здійснюється через систему бюджетування, яка визначає короткострокові завдання в межах виробленої стратегії. Бюджетування сприяє уникненню анархії, узгодженню дій та інтересів працівників туристичної фірми. Дуже важливим аспектом бюджетування є те, що воно змушує менеджерів обґрунтовувати їхні плани і дає змогу усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням. Менеджери не завжди уявляють вартість своїх рішень, а бюджет сприяє кращому розумінню того, чого варті певні дії, і знаходженню спільної мови під час оцінки запропонованих проектів [5, с. 68].

У процесі складання бюджету менеджер має змогу порівняти витрати і вигоди альтернативних напрямів дій, визначити найефективніший спосіб використання ресурсів. Оскільки бюджети відображають майбутні операції туристичної фірми, вони перетворюються на базу для оцінки роботи менеджерів. Порівняння фактичних результатів із запланованими дає змогу визначити ефективність і результативність діяльності. Крім того, бюджети мотивують працівників туристичного підприємства на досягнення поставленої мети при умові, що вони брали участь у розробці бюджетів і зацікавлені в досягненні встановлених показників. У бюджетуванні передбачається розробка норм витрат та підготовка бюджетів структурних підрозділів туристичного підприємства. Взаємозв'язок між цими кроками полягає в тому, що на підставі бюджетів окремих підрозділів визначають ставку розподілу їхніх накладних витрат між окремими видами туристичної продукції. Це дає змогу скласти нормативну калькуляцію повної виробничої собівартості одиниці туристичної продукції. На підставі бюджетів усіх підрозділів готують зведений бюджет турфірми. Бюджетування дає змогу скоротити витрати підприємства та спрогнозувати потребу в коштах на визначений період [5, с. 87]. У більш довгостроковій перспективі антикризові заходи мають передбачати перш за все заходи у сфері маркетингу та управління виробництвом туристичного продукту, які відображаються у внутрішньому бізнес-плані туристичного підприємства. Цей документ є

невід'ємною складовою Антикризого плану який: передбачає напрямки розвитку бізнесу на найближчі роки; передбачає потребу у фінансових ресурсах, прогнозує можливі шляхи їх залучення; встановлює планові норми витрат ресурсів; містить заходи в сфері маркетингу.

Антикризові заходи на туристичному підприємстві мають реалізовуватись не тільки тоді, коли криза вже руйнує бізнес, а й для профілактики, систематично. Туристична фірма має керуватись у своїй діяльності стратегічним планом, мати розроблені бізнес-плани по кожному туристичному напрямку, а на їх підставі плани модернізації туристичних продуктів, план-графік маркетингових заходів тощо. А фінансування цих заходів має проводитись на підставі діючої на підприємстві системи бюджетування. Для забезпечення діяльності підприємств туристичної галузі можливі різні варіанти фінансування. Але для забезпечення добросовісної конкуренції між підприємствами необхідно застосовувати такі варіанти фінансування:

- пільгове кредитування;
- спрощена процедура кредитних проектів;
- страхування ризиків;
- зниження рівня відсоткових ставок;
- залучення додаткових ресурсів [12].

В той же час провідну роль у створенні сприятливого середовища у сфері туризму повинна проводити держава. Виділяють такі державні важелі фінансового характеру щодо розвитку туристичної галузі [2, с.24]:

- фінансово-кредитні, спрямовані на створення сприятливого фінансово-кредитного середовища;
- податкові – передбачають оптимізацію кількості податків для підприємств туристичної галузі, надання податкових пільг під конкретні проекти, які спрямовані на вирішення регіональних і соціальних проблем, інвестування у туристичну галузь (податкове регулювання, оптимізація кількості і величини податків у туристичній діяльності; створення

сприятливих умов для залучення інвестицій;

– бюджетне фінансування програм розвитку туризму; надання податкових пільг) [2].

Венчурне фінансування є новою для України, але достатньо відомою у світі формою інвестування є венчурне фінансування, яке має деякі відмінності порівняно із традиційними формами фінансування. Венчурний капітал (англ. Venture Capital) – капітал інвесторів, призначений для фінансування нових, зростаючих підприємств, або таких, що борються за місце на ринку, і тому зв'язаний з високою або відносно високою мірою ризику, капітал використовується для прямих приватних інвестицій переважно в малий або середній бізнес. Переваги венчурного фінансування полягають в тому, що створювані невеликі фірми мають доступ до фінансових ресурсів, а також можливість консультацій з питань виробництва, фінансів, управління персоналом, чим забезпечуються гнучкість в управлінні та швидкість прийняття рішень.

ВИСНОВКИ

Під фінансами готельно-ресторанних підприємств слід розуміти економічні відносини, пов'язані з формуванням фондів грошових коштів необхідних для здійснення їх виробничої діяльності зі створення готельно-ресторанного продукту і комерційної діяльності по його реалізації. Фінансові відносини підприємств відображаються в грошових потоках, які характеризують їх різноманітні і різнобічні взаємозв'язки. У готельно-ресторанній сфері ці економічні відносини мають свої особливості пов'язані зі специфікою створення і реалізації готельно-ресторанної послуги. Особливості організації фінансів готельних підприємств та специфічні особливості готельно-ресторанної сфери впливають на формування фінансового менеджменту:

- сезонність – різкі перепади обсягів продажів і ще різкіші – валового прибутку від реалізації туристичного продукту, що вимагає пошуку спеціальних методів управління доходами, синхронізації грошових потоків;

- високий рівень залежності від зміни ринкової кон'юнктури, яка визначається великою кількістю та різноманітністю учасників ринку та його сильною залежністю від політичних і кліматичних факторів, що призводить до необхідності постійного спостереження за фінансовим становищем;

- специфіка технології та організації готельної діяльності визначають особливу структуру та динаміку активів та капіталу готельних підприємств, необоротні активи значно перевищують оборотні, оскільки велику питому вагу мають основні засоби, велику питому вагу в структурі джерел формування майна займає власний капітал;

- низька еластичність пропозиції через високу фондоемність, і як наслідок, повільна окупність фінансових вкладень.

Другий розділ дипломної роботи присвячено дослідженню господарсько-фінансової діяльності готельно-ресторанних підприємств України. Пандемія COVID-19 стала гучним ударом для світового та

українського готельно-ресторанного ринку. Закриті кордони держав, скасування авіасполучення, обмеження пересування у межах України між областями й абсолютна ізоляція країн одна від одної спровокували фінансові проблеми у готельно-ресторанному секторі. Готельний бізнес постраждав від пандемії можливо найбільше серед усіх сегментів комерційної нерухомості. У 2020 році відбулось значне падіння кількості КЗР (на 812 одиниць у порівнянні з 2019 роком) у зв'язку з пандемією COVID-19, що перекреслило всі позитивні зрушення, які були до цього року. Дослідження фінансових результатів малих і середніх готельно-ресторанних підприємств України у період з 2017 по 2020 роки вказуює на те, що 2019 р. був найбільш ефективним для готельно-ресторанних підприємств, про що свідчить отриманий найвищий рівень фінансового результату за досліджувані 4 роки та темп росту 245,9%. За опитанням від Colliers International (Україна) та Vertex Hotel Group, збитки від карантину з 13 березня до 3 квітня 2020 року оцінюються в значні суми: 40% представників п'ятизіркових готелів називали втрати від 3 млн. грн, 10% – понад 8 млн. грн. Більше половини (60%) представників 4-х та 3-х зіркових готелів оцінюють економічні втрати від 500 тис. грн. до 3 млн. грн., 70% респондентів, що представляють готелі інших класів, оцінюють втрати до 500 тис. грн. За опитанням від Colliers International (Україна) та Vertex Hotel Group, збитки від карантину з 13 березня до 3 квітня 2020 року оцінюються в значні суми: 40% представників п'ятизіркових готелів називали втрати від 3 млн. грн, 10% – понад 8 млн. грн. Більше половини (60%) представників 4-х та 3-х зіркових готелів оцінюють економічні втрати від 500 тис. грн. до 3 млн. грн., 70% респондентів, що представляють готелі інших класів, оцінюють втрати до 500 тис. грн.

Проведений аналіз динаміки кількості готелів в Україні, тенденції зміни готельного фонду, фінансових результатів готельно-ресторанних підприємств, дозволяє зробити висновок, що в останні роки підприємства готельно-ресторанного господарства розвиваються в негативних умовах, зокрема нестабільної економіко-політичної ситуації країни та пандемії

COVID-19, що призводить до зниження туристичної та бізнес-активності, дефіциту фінансування, інвестицій, відсутності привабливих для будівництва готельних комплексів земельних ділянок, довгої окупності таких проектів тощо. Поліпшенню ситуації сприятиме розробка програми щодо ефективної організація фінансів ГРК.

Професійне управління фінансами неминує вимагає глибокого фінансового аналізу, дозволяючи більш точно оцінити ефективність використання фінансів за допомогою сучасних кількісних методів дослідження. Тому у другому розділі диплому був зроблений фінансовий аналіз ПрАТ ТГК «Дністер». Детальну характеристику фінансового стану ПрАТ ТГК «Дністер» було одержано шляхом аналізу відносних показників – коефіцієнтів, які характеризують майновий стан підприємства, його фінансову стійкість, ліквідність, рентабельність і ділову активність (показники оборотності). Ці коефіцієнти розраховувались з використанням даних Звіту про фінансові результати ПрАТ ТГК «Дністер».

За результатами фінансового аналізу ПрАТ ТГК «Дністер» за період 2019 – 2020 рр. зроблено наступні висновки: підприємство має нестійкий фінансовий стан та порушення платоспроможності, а також невисоку ліквідність активів. Така характеристика з часом може привести підприємство до банкрутства, тому у третьому розділі диплому пропонується шляхи підвищення ефективності організації фінансів на ПрАТ ТГК «Дністер» з обґрунтованим вибором стратегії фінансового управління. Крім того, в зв'язку з заходами, які були запроваджені з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 Кабінет Міністрів України постановив з 12 березня 2020 р. ввести на всій території України карантин. Карантинні заходи діють і по сьогоднішній день, що спричинило до зменшення доходів готелю та ресторану «Дністер». На протязі 2020 року були встановлені обмеження на проведення конференцій та обслуговування в ресторані та барах. З зменшенням доходів були зменшені і видатки, в тому

числі були змушені переводити персонал на неповний робочий час, що спричинило звільнення працівників товариства. Всі основні показники господарської та фінансової діяльності товариства погіршились, хоча завдяки зменшенню затрат в т.ч. на заробітну плату ПрАТ ТГК «Дністер» за 2020 рік отримало чистий прибуток. Проте проведений фінансовий аналіз ПрАТ ТГК «Дністер» за різними методами і моделями свідчить, що підприємству загрожує банкрутство через рік.

У третьому розділі диплому пропонується використовувати заходи, які стосуються постійного моніторингу фінансів ПрАТ ТГК «Дністер», а саме: моніторинг фінансового стану, моніторинг грошових коштів та моніторинг фінансово-економічної безпеки підприємства.

Перелік заходів з покращення фінансового становища ПрАТ ТГК «Дністер» встановлено на основі проведеного фінансового аналізу. Один із них оптимізація руху грошових коштів. Методи оптимізації руху грошових коштів залежать від рівня достатності планованого грошового потоку. При оптимізації дефіцитного грошового потоку виходять з вивчення тривалості дефіцитності. Дефіцит може бути короткостроковим або навіть випадковим і довгостроковим, стійко притаманним даному підприємству. Збалансованість дефіцитного руху грошових коштів у короткостроковому періоді досягається застосуванням відомої у світі «Системи прискорення – уповільнення платіжного обороту». Ця система передбачає використання підприємством організаційних заходів, з одного боку, для прискорення залучення коштів, а з іншого – для уповільнення їх витрачання.

Серед заходів прискорення залучення фінансів до діяльності готельно-ресторанного підприємства пропонуються такі:

- розширення системи цінових знижок на готельно-ресторанну послугу з метою ефективного збільшення обсягів її реалізації;
- прискорення інкасації платіжних документів покупців готельно-ресторанної послуги.

Уповільнити витрачання грошових коштів у короткостроковому

періоді можна за рахунок таких заходів:

- збільшення періоду (флоуту) інкасації власних платіжних документів;
- запобігання передоплати придбання готельно-ресторанним підприємством товарів і послуг у постачальників;
- реструктуризація кредитів шляхом переведення короткострокових кредитів у довгострокові.

Але для розробки фінансової стратегії ПрАТ ТГК «Дністер» недостатньо тільки спиратися на внутрішній фінансовий стан, були оцінені і фактори зовнішнього фінансового середовища прямого та непрямого впливу.

Модель стратегічної фінансової позиції готелю ПрАТ ТГК «Дністер», яка запропонована у третьому розділі дослідження, базується на результатах оцінки окремих факторів у процесі фінансового аналізу підприємства та оцінки факторів зовнішнього середовища. У цій моделі представлені всі сегменти кожної із сфер фінансово розвитку підприємства. За результатами представленої моделі стратегічної фінансової позиції ПрАТ ТГК «Дністер» встановлено взаємозв'язок між окремими факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Для встановлення таких взаємозв'язків використовувалась матриця можливих стратегічних напрямів фінансового розвитку ПрАТ ТГК «Дністер». Фінансова стратегічна позиція ПрАТ ТГК «Дністер» займає квадрант Ф 5 «Стабільність та загрози», він характеризує можливість використання стратегії, спрямованої на забезпечення фінансової рівноваги та пропорційного розподілення фінансових ресурсів за рахунок факторів зовнішнього середовища. Цей вид фінансової стратегії сумісний з базовою позитивною стратегією «обмежене зростання». Операційна стратегія готелю спрямована на посилення конкурентної поції, на вдосконалення продукту, вибір даної стратегії ґрунтується на стабільній конкурентній позиції підприємства. Відповідно в даних умовах фінансова стратегія готелю має бути направлена, перш за все, на забезпечення виробничих процесів та приросту активів, що забезпечують обмежене зростання обсягів реалізації послуг, що надаються.

Фінансове управління готелем в стратегічній перспективі характеризується постановкою стратегічних цілей від досягнутого рівня фінансової дії з мінімізацією альтернативних рішень, так як дане підприємство знаходиться в стадії зрілості життєвого циклу. Розробка фінансової стратегії та фінансової політики найважливіші аспекти організації фінансової діяльності, які дозволяють приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII : станом на 3 лип. 2020 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-14>. (дата звернення: 11.11.2021).
2. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII : станом на 3 лип. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 11.11.2021).
3. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>. (дата звернення: 22.12.2021 р.).
4. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення: 22.12.2021 р.).
5. Про цінні папери та фондовий ринок : Закон України від 23.02.2006. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>. (дата звернення: 22.12.2021 р.).
6. Боголюбов В. С. Экономика туризма. Москва : Издательство «Академия», 2014. 311 с.
7. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Брейли Р., Майерс С.; [пер. с англ. Н. Барышниковой]. Москва : Олимп-Бизнес, 2008. 1008 с.
8. Весельська К. Методика визначення показників фінансової стійкості підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет*; редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Вип. 10. Частина 4. С. 234-238.
9. Волощук Л. О. Финансовый анализ: учебное пособие / Л. А. Волощук, М. А. Юдин. Київ : КАФЕДРА, 2012. 320 с.
10. Гайбура Ю. Прогнозування фінансових результатів підприємства

як елемент управлінського рішення. URL:
http://sophus.at.ua/publ/2016_06_1_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_06_1.
(дата звернення: 22.12.2021 р.)

11. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка.. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova_article_13_\\$1_2017.pdf.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova_article_13_$1_2017.pdf.pdf) (дата звернення: 22.12.2021 р.)

12. Галасюк С. С. Проблеми управління сферою туризму України в умовах сьогодення. URL: <<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3534>>. (дата звернення: 22.12.2021 р.).

13. Головка О. М. Організація готельного господарства: навч. посіб. / О. М. Головка та ін. Київ : Кондор, 2012. 338 с

14. Давидов О. І. Зростання вартості підприємства як цільовий критерій управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9. С. 186-195.

15. Давидова О. Ю. Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 98-104.

16. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Ефективність менеджменту готельно-ресторанного бізнесу: критерій фінансових результатів. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 28-33.

17. Дропа Я. Б. Формування фінансових ресурсів підприємств в сучасних умовах розвитку фінансової системи. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/60-1.pdf>. (дата звернення: 22.12.2021 р.).

18. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 224 с.

19. Журавльова С. М. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя, ЗНТУ, 2015. 84-92 с.

20. Загородній А. Г. Фінансовий словник. 4-те вид. випр. та доп. Львів : вид-во Львів. банк. Ін-ту НБУ., 2007. 566 с.
21. Зайцева В. М., Бут Т. В., Пуліна Т. В. Ринок туристичних послуг України: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Запоріжжя, ТОВ РВА «Просвіта», 2019. 292 с.
22. Звіти про фінансово-економічну діяльність товариства ПрАТ ГРК «Дністер» перед акціонерами. URL: <https://www.dnister-hotel.phnr.com> (дата звернення: 22.12.2021 р.).
23. Зеленюк Н. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління доходами на підприємствах у сфері ресторанно-готельного бізнесу. *Управління розвитком складних систем*. 2011. №5. С.103-110.
24. Квасницька Р. С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: Навч. посіб. Львів : «Магнолія 2006», 2013. 631 с.
25. Кифяк В. Ф. Організація туризму: навчальний посібник. Чернівці: Книги – ХХІ, 2003. 344 с.
26. Кнейслер О. В., Налукова Н. І. Фінансове адміністрування і менеджмент у системі управління фінансами суб'єктів господарювання. // *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*, серія «Економіка» 2013. Вип. 24. С. 169-173.
27. Ковтуненко Ю. В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 8 / 2. С. 40-41.
28. Кукліна Т. С., Корнієнко О. М. Особливості менеджменту на підприємствах ресторанної галузі. *Інфраструктура ринку*. 2017. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13_2017_ukr/22.pdf (дата звернення: 22.12.2021 р.).
29. Куліченко Ю. Л. Фінансові ресурси підприємства та їх оптимізація. *Молодіжний вісник УАБС НБУ. Серія «Економічні науки»*. 2013. №4. URL: <http://bulletin.uabs.edu.ua/.B726B86443B5FFB6C3>.(дата звернення: 22.12.2021 р.).

30. Ломачинська І. А. Формування сучасного концептуального підходу до визначення сутності фінансів підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2014. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2128>>. (дата звернення: 22.12.2021 р.).

31. Мамотенко Д. Ю., Лозова О. А. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка : Економічні науки*. Харків, ХНТУСГ. 2017. Вип. 185. С. 251-259.

32. Маначинська Ю. А., Євдощак В. І. Облікові аспекти забезпечення зростання прибутку готелів при реалізації продуктів спектрального характеру. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 117-125.

33. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 205-210.

34. Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2021).

35. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2021).

36. Ніктбах Е. Фінанси / Е. Ніктбах, А. Гроппелі. Київ : Вік, Глобус, 2002. 383 с.

37. Новак Н. Г., Башинська І. О. Особливості обліку у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2018. № 6'2018, С. 17-19.

38. Основи бюджетування: навч. посібник / М. Д. Білик, Р. І. Заворотній, Л. І. Данілов. Київ : КНЕУ, 2009. 454 с.

39. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/> (дата звернення: 22.12.2021 р.).

40. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі. URL: <http://me.gov.ua> (дата звернення: 22.12.2021 р.).

41. Офіційний сайт Держтуризмкурортів. URL: <http://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 22.12.2021 р.).
42. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua/> (дата звернення: 22.12.2021 р.).
43. Офіційний сайт Статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018.html>. (дата звернення: 22.12.2021 р.).
44. Офіційний сайт туризму і відпочинку. URL: <http://www.world-tourism.org/> (дата звернення: 22.12.2021 р.).
45. Падіння завантаженості, зниження Rack rates та складне відновлення: готельний бізнес під час COVID 19. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/padinnya_zavantazhenosti_znizhennya_rack_rates. (дата звернення: 22.12.2021 р.).
46. Пасінович І. І. Проблема ідентифікації суб'єктів господарювання та фінансів підприємств / І. І. Пасінович, Л. В. Іванець. *Регіональна економіка*. 2016. №1. С.133-137.
47. Поважний О. С. Корпоративне управління: Підручник / Поважний О. С., Орлова О. О. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 244 с.
48. Показники балансу великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/DZh/sbp/sbp_u/arh_sbp2016_u.htm. (дата звернення: 22.12.2021 р.).
49. Пуцентайло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
50. Романуха О. М., Халілова-Чуваєва Ю. А., Хаврова К. С., Коваленко О. С. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 43-46. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/9.pdf (дата звернення:

22.12.2021 р.)

51. Савчук В. П. Управление финансами предприятий / В. П. Савчук. 2-е изд., стереотип. Москва : БИНОМ, 2005. 480 с.

52. Сич О. А. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №2. С. 333-339.

53. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>(дата звернення: 22.12.2021 р.).

54. Туристична асоціація України: Новини. URL: <http://www.tau.org.ua/news1.htm> (дата звернення: 22.12.2021 р.).

55. Туристичний барометр України. Національна туристична організація України. 2020. URL: http://www.ntoukraine.org/strategies_ua.html (дата звернення 10.06.2021).

56. Фінанси : підручник / за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. – 2-ге вид. переробл. і допов. Київ : Знання, 2012. 687 с.

57. Фінанси підприємств: підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 520 с.

58. Фінанси. Бюджет. Податки: національна та міжнародна термінологія. Київ: Знання, 2010. 560 с.

59. Фінансовий аналіз: навч. посібник / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. Київ : КНЕУ, 2009. 588 с.

60. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності (2010-2019). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/fin_new/fin_new_u/fr_op_ek_2010_2018_u.xlsx (дата звернення 15.12.2021).

61. Холловей Дж.К., Тейлор Н. Туристический бизнес. Київ : Знання, 2014. 798 с.

62. Хроніки кризи бізнесу: кого в Україні найбільше накриє шторм коронавірусу. *Економічна правда*. URL:

<https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/19/658296/#3> (дата звернення: 22.12.2021 р.).

63. Чаркіна Т. Ю. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19-23.

64. Чорна О. М., Мацнєва О. О. Концептуальні підходи до розвитку фінансів суб'єктів господарювання в Україні. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2011. №3. С. 26-32.

65. Шаповал А. І., Гресь-Євреїнова С. В. Фінансове планування готельного бізнесу в сучасних умовах. *XVI-й Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку»*, – 2021 : тези допов. наук.-практ. конф., Тампере (Фінляндія), 7 грудня 2021 р. [Електронний ресурс] Електрон. дані. Тампере,) Видавнича група «Наукові перспективи», 2021. С. 222-223.

66. Шаповал А. І., Кукліна Т. С. Матеріально-технічна база підприємств ресторанного господарства. *Тиждень науки – 2021 : тези допов. наук.-практ. конф., Запоріжжя*, 19-23 квітня 2021 р. / Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 147-148.

67. Шишкіна О. В. Ідентифікація та експрес-оцінка фінансових ризиків промислових підприємств. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 4. С. 238-246.

68. Шуплат О. М. Сучасний фінансовий стан підприємств сфери туризму. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії*. Переяслав-Хмельницький, 2016. С. 53-56.

69. Шуплат О. М. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності підприємств сфери туризму. *Розвиток туристичної індустрії як інструмент економічного розвитку та інвестиційної привабливості України: матеріали*

Парламентських слухань. Київ, 2016 р. URL: <http://komsport.rada.gov.ua/uploads/documents/593.pdf> (дата звернення: 22.12.2021 р.).

70. Юдіна О. І. Індикативна оцінка прогресивного економічного розвитку факторів виробництва підприємств готельно-ресторанного господарства під впливом капітальних витрат. *Економічний простір*. 2019. № 148. С. 157-171.

71. Юдіна О. І. Методи витратного підходу в оцінюванні економічної стійкості підприємства готельно-ресторанної сфери. *Економічний простір*. 2019. № 147. С. 174-185.

72. 2021 карантин економіки / Возович А. та ін. Київ: Adastra, 2021. 34 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/602f9ce03135f554471158.pdf> (дата звернення: 22.12.2021 р.).

73. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Marketing of the domestic hotel and restaurant enterprise in the international digital space. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Науковий журнал. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Випуск 35. Ужгород : ВД «Гельветика», 2021. №35. 96 с. С. 74-79.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток Б

Ключові завдання та цілі моніторингу фінансового стану, грошових коштів та фінансово-економічної безпеки готельно-ресторанного підприємства

Зміст завдання моніторингу фінансів	Цілі моніторингу фінансів
Моніторинг фінансового стану: – оцінка майнового стану та забезпечення підприємства власними оборотними коштами; – оцінка рентабельності підприємства та пошук резервів її підвищення; – оцінка стану підприємства на фінансовому ринку; – оцінка конкурентоспроможності підприємства; – оцінка стану і динаміки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства; – оцінка ділової активності та капіталу підприємства.	Пошук резервів підвищення рентабельності готельно-ресторанного підприємства Забезпечення ефективного використання ресурсів
Моніторинг грошових коштів: – перевірка збереження грошових коштів у касі, на поточних банківських рахунках; – перевірка цільового використання грошових коштів; – перевірка правильності стану господарських операцій стосовно руху грошових коштів; – перевірка своєчасності повернення грошових коштів підзвітними особами; – перевірка своєчасності перерахування коштів для погашення заборгованості за податками та іншими розрахунками; – перевірка повноти надходжень грошових коштів від реалізації туристичних послуг та інших дебіторів; – перевірка сплати грошових коштів за отримані товари/послуги від кредиторів; – перевірка правильності нарахування та сплати дивідендів	Зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільності роботи готельно-ресторанного підприємства Здійснення антикризової політики Запобігання довгостроковій дебіторській та кредиторській заборгованості
Моніторинг фінансово-економічної безпеки: – перевірка фінансової безпеки; – перевірка кадрів під час прийняття на роботу;	Досягнення максимальної стабільності

– перевірка технологічної безпеки; – відповідність правовим нормам/стандартам; – захист інформації; – перевірка екологічної безпеки; – забезпечення силової безпеки; – перевірка займаного сегменту ринку; – відповідність статутних документів діючому законодавству; – укладення договорів з охоронними структурами.	функціонування незалежно від факторів Забезпечення технологічної незалежності підприємства та ефективності організаційної структури
---	--