



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Максимчук Катерина Василівна

## **УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття  
ступеня вищої освіти бакалавр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:  
канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Рецензент:  
д-р. екон. наук, професор Великий Ю.В.

Миколаїв 2025

## ЗМІСТ

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                 | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br/>ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                        | <b>7</b>  |
| 1.1. Сутність та зміст операційної діяльності підприємства.....                                                   | 7         |
| 1.2. Принципи та функції управління операційною діяльністю.....                                                   | 13        |
| 1.3. Методи та підходи до оцінювання ефективності операційної<br>діяльності.....                                  | 19        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ<br/>ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ» .....</b>          | <b>28</b> |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства.....                                                                    | 28        |
| 2.2. Організаційно-економічна оцінка діяльності підприємства.....                                                 | 35        |
| 2.3. Аналіз ефективності управління операційною діяльністю та факторів,<br>що на неї впливають.....               | 44        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ<br/>ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР<br/>ПАЛАЦ» .....</b> | <b>58</b> |
| 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління операційною<br>діяльністю.....                               | 58        |
| 3.2. Розробка моделі оптимізації управління операційною діяльністю.....                                           | 63        |
| 3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....                                                  | 70        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                              | <b>74</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                            | <b>75</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                               | <b>83</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Операційна діяльність є базовою формою реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства, оскільки саме вона охоплює усі щоденні процеси, пов'язані з виробництвом продукції, наданням послуг, управлінням ресурсами, логістикою, контролем якості та обслуговуванням клієнтів. Ефективне управління цією сферою безпосередньо визначає стабільність доходів, рівень продуктивності, витрати та здатність підприємства до адаптації в умовах зовнішньої нестабільності.

Сучасна економічна ситуація, зокрема в Україні, характеризується високим рівнем динаміки, невизначеності та впливом зовнішніх кризових чинників — зокрема воєнного стану, інфляційного тиску, порушенням ланцюгів постачання та зміною споживацьких очікувань. У таких умовах особливої ваги набуває побудова операційної системи, яка є не лише продуктивною, а й достатньо гнучкою для швидкого реагування на зміни. Підприємства, які не здатні перебудовувати свої операційні процеси, зазвичай стикаються з неефективністю витрат, втратою клієнтів, зниженням маржинальності та навіть ризиком банкрутства.

Класичні моделі управління, побудовані на жорсткій вертикальній структурі, дедалі більше втрачають ефективність. На зміну їм приходять процесно-орієнтовані підходи, які передбачають управління сервісними ланцюгами, децентралізацію відповідальності, гнучке ресурсне планування, цифровізацію звітності та облік результатів не лише за витратами, а й за якісними індикаторами ефективності. З огляду на це, особливої важливості набуває вивчення реальних прикладів діагностики, трансформації та оптимізації операційної діяльності на підприємствах різних галузей.

Таким чином, тема вдосконалення управління операційною діяльністю є не лише актуальною, а й стратегічно важливою для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності сучасного підприємства. Її практична значущість зумовлена потребою у впровадженні гнучких,

технологічно підтриманих, економічно ефективних моделей операційного управління, які дозволяють адаптуватися до нових викликів і забезпечити стійке функціонування в мінливому середовищі.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз особливостей управління операційної діяльністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

У межах досягнення мети поставлено такі завдання:

- з'ясувати сутність і зміст операційної діяльності підприємства;
- визначити принципи та функції управління операційною діяльністю;
- охарактеризувати методи й підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності;
- надати загальну характеристику підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»;
- здійснити організаційно-економічну оцінку діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»;
- провести аналіз ефективності управління операційною діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» та виявити фактори, що впливають на її результативність;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління операційною діяльністю;
- розробити практичні заходи з оптимізації операційних процесів;
- здійснити оцінку економічної ефективності впровадження запропонованих рішень.

**Об'єктом дослідження** є система управління операційною діяльністю підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

**Предметом** — сукупність організаційно-економічних механізмів, інструментів та підходів до планування, координації, оцінювання та вдосконалення операційних процесів.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи застосовувалися загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння,

системний і структурно-функціональний підходи; методи економічного аналізу, графічної інтерпретації, SWOT і PEST-аналізу; а також методи прогнозування та моделювання.

**Інформаційною основою** стали внутрішні документи підприємства, статистична та фінансова звітність, стратегічні матеріали, аналітичні огляди, а також наукові праці українських і зарубіжних дослідників з менеджменту, операційного управління та економіки підприємства.

**Практичне значення результатів дослідження.** На основі проведеного аналізу розроблено комплексну модель оптимізації управління операційною діяльністю, яка охоплює процесну перебудову структури, цифрову трансформацію бізнес-процесів, систему фінансового контролю, розвиток персоналу та інструменти антикризового реагування.

**Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи.**

Максимчук К.В. Управління операційною діяльністю підприємства. Збірник матеріалів наукової конференції "Ольвійський форум-2025: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі» 2025 р. м. Миколаїв, Україна

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг становить 99 сторінок, містить 33 таблиці, список джерел із 53 найменувань і 3 додатки.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та зміст операційної діяльності підприємства**

Операційна діяльність підприємства є основною сферою його функціонування, яка охоплює процеси виробництва продукції, надання послуг або виконання робіт, що становлять безпосередній предмет його діяльності. Саме ця діяльність забезпечує основну частину доходу суб'єкта господарювання, визначаючи його економічну життєздатність, конкурентоспроможність і перспективи розвитку.

Згідно з положеннями міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), операційна діяльність – це основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, що не належать до інвестиційної або фінансової. Таким чином, операційна діяльність є серцевиною всієї господарської системи підприємства, яка поєднує використання ресурсів, управління процесами та досягнення фінансового результату [28].

У вітчизняній економічній науці операційна діяльність часто ототожнюється з виробничо-господарською діяльністю. Проте сучасне уявлення передбачає її розгляд у ширшому контексті: це система взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення товарів або послуг з доданою вартістю. До таких процесів належать закупівля сировини, виробництво, збут, обслуговування клієнтів, логістика, управління запасами, забезпечення якості, тощо [3].

Розглянемо різні визначення поняття «операційна діяльність підприємства» українськими науковцями в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Визначення поняття «операційна діяльність підприємства»  
українськими науковцями

| Автор / Джерело                          | Визначення операційної діяльності                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Д.С. Завгородній,<br>О.В. Терещенко [18] | Операційна діяльність — це сукупність господарських процесів, пов'язаних з основною метою діяльності підприємства, які забезпечують отримання доходу від реалізації продукції.           |
| О.М. Поддєрьогін<br>[38]                 | Операційна діяльність охоплює основну (типову) діяльність підприємства, що пов'язана з виробництвом, продажем продукції, наданням послуг або виконанням робіт.                           |
| І.О. Бланк [2]                           | Це система безперервно здійснюваних технологічних, організаційних та економічних процесів, пов'язаних із перетворенням ресурсів у кінцеву продукцію або послуги.                         |
| Н.В. Селезньова [48]                     | Сукупність основних господарських процесів підприємства, які формують виручку від реалізації продукції або послуг, забезпечують стабільність функціонування у короткостроковому періоді. |
| А.М. Герасименко<br>[11]                 | Це діяльність, спрямована на досягнення стратегічної мети підприємства шляхом систематичного виконання виробничих функцій, включаючи закупівлі, виробництво та реалізацію.               |

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел

Аналіз наведених у таблиці визначень операційної діяльності свідчить про певну спільність підходів українських науковців, хоча акценти в різних джерелах дещо варіюються. Так, Д.С. Завгородній та О.В. Терещенко наголошують на дохідогенеруючій природі операційної діяльності, що цілком відповідає прикладному підходу до її оцінки. О.М. Поддєрьогін і І.О. Бланк доповнюють це технологічною та економічною складовими, підкреслюючи функціональну широту цього явища — від виробництва до реалізації. Н.В. Селезньова акцентує на її значенні для короткострокової стійкості підприємства, а А.М. Герасименко підходить до поняття через стратегічну мету, розглядаючи операційну діяльність як інструмент досягнення цієї мети.

Таким чином, можна виокремити кілька спільних рис:

- операційна діяльність є основною (базовою) сферою функціонування підприємства;
- вона спрямована на створення товарів або послуг і отримання доходу;
- включає широкий спектр процесів: від закупівлі ресурсів до реалізації продукції;
- її ефективність безпосередньо впливає на фінансові результати та стабільність підприємства.

На підставі цього пропонується таке власне формулювання: Операційна діяльність підприємства — це системно організована сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на виробництво, обслуговування та реалізацію продукції або послуг, які відповідають основному профілю підприємства, забезпечують формування його доходів, підтримання господарської рівноваги та створюють умови для досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Операційна діяльність не є однорідною — вона охоплює комплекс функціональних підсистем, кожна з яких виконує визначену роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2. Складові елементи операційної діяльності підприємства

| Складова                                | Зміст та функціональне призначення                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробнича підсистема                    | Забезпечує процес виготовлення продукції або надання послуг. Включає планування виробництва, контроль якості, технологічні операції, облік витрат, технічне обслуговування обладнання. |
| Матеріально-технічне забезпечення       | Включає закупівлю сировини, матеріалів, комплектуючих, енергоносіїв тощо. Відповідає за своєчасне забезпечення виробничих потреб підприємства ресурсами належної якості та кількості.  |
| Збутова діяльність                      | Охоплює реалізацію продукції кінцевим споживачам, управління відносинами з клієнтами, логістику, аналіз попиту, визначення каналів збуту, цінову політику.                             |
| Управління запасами                     | Здійснює контроль за залишками сировини, напівфабрикатів і готової продукції. Оптимізує рівень запасів з урахуванням витрат на зберігання та потреб виробництва.                       |
| Контроль якості                         | Визначає відповідність продукції або послуг встановленим стандартам. Передбачає вхідний, поетапний та фінальний контроль, ведення документації з якості.                               |
| Управління виробничими потужностями     | Забезпечує оптимальне використання наявного обладнання, площ, трудових ресурсів. Включає графіки завантаження, облік простоїв, технічне переоснащення.                                 |
| Інноваційна діяльність у виробництві    | Передбачає впровадження нових технологій, модернізацію процесів, оновлення продуктів. Спрямована на підвищення ефективності, зниження витрат, поліпшення якості.                       |
| Логістичне забезпечення                 | Охоплює транспортне обслуговування, зберігання, упаковку та внутрішньовиробниче переміщення ресурсів і готової продукції. Забезпечує злагоджений рух матеріальних потоків.             |
| Документаційне та облікове забезпечення | Забезпечує фіксацію та аналіз усіх операційних процесів. Включає первинну документацію, облік витрат, калькуляції, управлінську звітність.                                             |
| Кадрове забезпечення                    | Включає набір, навчання та управління персоналом, який виконує операційні функції. Забезпечує відповідність компетенцій працівників вимогам виробничого процесу.                       |

Джерело: складено автором на основі [1, 6, 7]



Операційна діяльність охоплює широкий спектр складових, які забезпечують безперервність виробничого процесу та досягнення цілей підприємства. Кожна складова виконує визначену роль: виробнича підсистема формує основний продукт, матеріально-технічне забезпечення гарантує наявність необхідних ресурсів, а збутова діяльність — реалізацію результатів праці на ринку. Ефективне управління запасами та потужностями сприяє зниженню витрат, тоді як контроль якості — підтриманню належного рівня споживчої цінності. Інноваційні та логістичні компоненти дозволяють адаптувати операційні процеси до змін середовища. Злагоджена взаємодія всіх елементів формує основу стабільної операційної ефективності та конкурентних переваг підприємства. Операційна діяльність є центральною сферою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки саме вона забезпечує реалізацію основного призначення підприємства — створення товарів або послуг. Разом із тим, ефективність операційної діяльності значною мірою залежить від її взаємодії з іншими управлінськими напрямками: фінансовим, інвестиційним, кадровим, маркетинговим, інноваційним і стратегічним [6]. Кожен із них виконує роль опосередкованого або безпосереднього каталізатора продуктивного функціонування основних виробничих процесів (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3. Взаємозв'язок операційної діяльності з іншими управлінськими напрямками підприємства

| Управлінський напрям | Зміст взаємозв'язку з операційною діяльністю                                                                                                                                            |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Фінансовий</b>    | Забезпечує фінансування операційних процесів (закупівлі, зарплата, обслуговування техніки). Операційна діяльність формує грошові потоки та впливає на фінансову стійкість підприємства. |
| <b>Інвестиційний</b> | Інвестиції спрямовуються на оновлення обладнання та технологій, що підвищують ефективність операцій. Водночас, операційна результативність визначає рівень інвестиційної привабливості. |
| <b>Кадровий</b>      | Персонал виконує операційні функції, від його компетентності залежить якість та ритмічність роботи. Операційні потреби формують запити до системи підбору й навчання кадрів.            |
| <b>Маркетинговий</b> | Визначає вимоги до обсягів, асортименту, якості продукції. Результати маркетингового аналізу трансформуються в операційні завдання, пов'язані з виробництвом і логістикою.              |
| <b>Інноваційний</b>  | Інновації впроваджуються у виробничі процеси для зниження витрат і підвищення якості. Операційне середовище є базою для тестування та                                                   |

|                     |                                                                                                                                                                  |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | масштабування нових технологій.                                                                                                                                  |
| <b>Стратегічний</b> | Операційна діяльність реалізує довгострокові цілі підприємства. Вона формує основу для досягнення стратегій зростання, виходу на нові ринки, оновлення продукту. |

Джерело: складено автором на основі [9, 12]

Отже, операційна діяльність не існує ізольовано — вона глибоко вкорінена в систему загального управління підприємством. Її ефективність залежить від гармонійної взаємодії з фінансами, інвестиціями, персоналом, маркетингом і стратегічними цілями. Саме інтеграція всіх напрямів забезпечує стабільність функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Операційна діяльність підприємства і операційний менеджмент є взаємопов'язаними поняттями, які утворюють основу ефективного функціонування будь-якої господарської системи. Операційна діяльність охоплює практичну площину – процеси виробництва, обслуговування, логістики, постачання та збуту, тоді як операційний менеджмент забезпечує управлінське супроводження, координацію, контроль і оптимізацію цих процесів.

Операційний менеджмент, за визначенням українських економістів (зокрема, І.О. Бланка, Н.В. Селезньової), — це цілеспрямована діяльність із планування, організації, мотивації та контролю за процесами, що формують операційну систему підприємства. Він виступає теоретичною та методологічною базою для реалізації завдань операційної діяльності. Фактично, операційна діяльність є об'єктом управління, а операційний менеджмент — суб'єктом управлінської дії, що забезпечує ефективне функціонування об'єкта [2, 48].

Операційний менеджмент відіграє визначальну роль у забезпеченні підприємства необхідними матеріальними, трудовими та інформаційними ресурсами, а також в організації процесу їх перетворення на готову продукцію або послуги. Це безпосередньо впливає на результативність функціонування основних виробничих напрямів та загальну ефективність підприємства.

У широкому розумінні операційний менеджмент виступає інтегрованою системою управління виробничо-господарськими процесами, яка охоплює всі параметри функціонування підприємства. Він відображає особливості управлінського мислення, сформованого на основі професійних знань, досвіду, аналітичних підходів і сформованої системи цінностей менеджера. Така система поєднує раціональне стратегічне бачення з практичними навичками прийняття рішень у реальних умовах [45].

У практичному вимірі операційний менеджмент на підприємстві зосереджується на керуванні фізичними, часовими та якісними трансформаціями у межах виробничого процесу. Його діяльність охоплює координацію таких ключових етапів:

- організація постачання сировини, матеріалів та комплектуючих для виробництва;
- трансформація ресурсів у готову продукцію або послуги відповідно до вимог споживачів;
- логістика і доставка готової продукції кінцевим споживачам у належні терміни [9].

Завдяки цьому операційний менеджмент виконує функцію системного посередника між стратегічними орієнтирами підприємства і конкретною реалізацією операційної діяльності, забезпечуючи її стабільність, гнучкість та результативність.

У практичному контексті зв'язок реалізується через:

- планування операцій, визначення обсягів виробництва, розрахунок потреб у ресурсах, формування графіків завантаження потужностей;
- контроль якості та продуктивності, через системи стандартизації, технічного контролю, статистичної звітності;
- оптимізацію ресурсів, використання методів операційного аналізу для скорочення витрат і підвищення ефективності;
- реалізацію стратегій, забезпечення узгодженості між виробничими процесами та довгостроковими цілями підприємства [8].

Операційний менеджмент впливає на всі етапи операційної діяльності — від постачання до обслуговування клієнта. Його якісне впровадження дозволяє:

- забезпечити стабільність виробничих процесів;
- знизити витрати при збереженні або підвищенні якості;
- адаптувати діяльність до зовнішніх змін (попит, конкуренція, ризики);
- скоротити цикл операційного процесу;
- підвищити задоволеність клієнтів [15].

Операційний менеджмент передбачає використання системного підходу — розгляд операційної діяльності як взаємозв'язаної системи входів (ресурси), процесів (трансформація), виходів (продукти/послуги), зворотного зв'язку (оцінка ефективності). Саме завдяки цьому підходу менеджери можуть оперативно реагувати на відхилення й ініціювати вдосконалення [20].

Отже, операційна діяльність є практичним змістом, який реалізується завдяки інструментам і методам операційного менеджменту. Їхній взаємозв'язок забезпечує цілісність управління виробничими процесами, а також підвищує адаптивність і конкурентоспроможність підприємства в динамічному ринковому середовищі. Без якісного операційного менеджменту операційна діяльність втрачає ефективність, цілісність і стратегічну направленість.

## **1.2. Принципи та функції управління операційною діяльністю**

Управління операційною діяльністю, як окрема функціональна підсистема загального менеджменту, характеризується наявністю чітко визначених складових:

- предмет дослідження — господарські процеси, пов'язані з перетворенням ресурсів у готову продукцію або послуги;
- етапи історичного формування — еволюція концепцій операційного управління від класичних до сучасних адаптивних моделей;

- закономірності та управлінські принципи — регулюють динаміку процесів у межах операційної системи;
- мета і задачі — забезпечення результативності виробництва, зниження витрат, збереження якості та відповідності ринковим вимогам;
- основні та допоміжні функції — планування, організація, мотивація, контроль, а також підтримуючі функції обслуговування, постачання, логістики;
- методи та моделі управління — включають аналітичні, прогнозні, стохастичні та імітаційні підходи;
- алгоритми і механізми — практичні інструменти реалізації управлінських рішень в операційній площині [21].

Управління операційною діяльністю є однією з базових функцій системи управління підприємством, яка визначає ритмічність виробництва, якість продукції, рівень витрат і своєчасність задоволення попиту. Для досягнення цілей операційної діяльності важливо не лише володіти відповідними інструментами, але й дотримуватися низки методологічних принципів, які формують основу управлінських рішень. Ці принципи створюють орієнтири для ефективного функціонування підприємства в умовах змінного середовища (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4. Принципи управління операційною діяльністю підприємства

| Принцип                             | Суть та значення в управлінні операційною діяльністю                                                                                                                        |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цілеспрямованості                   | Орієнтує всі операційні процеси на досягнення конкретних результатів, що відповідають стратегічним та тактичним завданням підприємства.                                     |
| Системного підходу                  | Передбачає розгляд операційної діяльності як цілісної системи, де всі елементи (виробництво, постачання, збут тощо) взаємопов'язані та впливають один на одного.            |
| Гнучкості                           | Забезпечує здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища — попиту, умов постачання, технологій. Створює умови для швидкої реакції без втрати стабільності процесів. |
| Економічності                       | Спрямовує управлінські дії на досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів. Включає стандартизацію, автоматизацію, оптимізацію операцій.           |
| Безперервності                      | Гарантує ритмічне функціонування операційної системи без зупинок та збоїв. Передбачає планування графіків, наявність резервів і контроль за виконанням виробничого плану.   |
| Раціонального використання ресурсів | Забезпечує ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових і часових ресурсів. Підтримує впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізацію запасів.        |

|                                    |                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зворотного зв'язку                 | Дає змогу оцінювати фактичні результати, виявляти відхилення від плану, аналізувати причини та вносити корективи в управлінські рішення на основі достовірної інформації.     |
| Відповідальності та персоніфікації | Передбачає чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності між учасниками процесу. Підвищує дисципліну, швидкість ухвалення рішень і підзвітність.                 |
| Адаптивності                       | Орієнтує управління на врахування змін зовнішнього середовища, галузевих умов, технічного рівня, ринкових обмежень. Дає змогу зберігати стабільність в умовах нестабільності. |

Джерело: складено автором на основі [22-24]

Проаналізовані принципи демонструють, що управління операційною діяльністю підприємства не зводиться лише до технічної організації виробничих процесів. Воно є комплексною системою управлінських дій, що вимагає глибокого методологічного підґрунтя. Принцип цілеспрямованості акцентує на необхідності узгодження операційних завдань із загальною стратегією підприємства, а системний підхід забезпечує цілісність і логічну взаємодію між усіма елементами виробничої системи [20].

Гнучкість і адаптивність дозволяють оперативно реагувати на зміни в ринковому чи технологічному середовищі, що особливо важливо в умовах нестабільності. Принцип безперервності, у свою чергу, сприяє збереженню стабільного ритму роботи без втрат і затримок. Економічність і раціональне використання ресурсів підкреслюють важливість оптимізації витрат і підвищення продуктивності, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Застосування принципу зворотного зв'язку забезпечує динамічне коригування управлінських рішень на основі актуальної інформації, а принцип відповідальності гарантує чіткий розподіл ролей і повноважень, що сприяє підвищенню виконавчої дисципліни [18].

Отже, розглянуті принципи управління операційною діяльністю формують надійну концептуальну основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Їх дотримання дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів, підвищити стійкість операційних процесів, знизити витрати та забезпечити відповідність між виробничими можливостями й

ринковими вимогами. Комплексне впровадження цих принципів сприяє не лише стабільному функціонуванню підприємства, а й створенню умов для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Для забезпечення ефективності системи управління операційною діяльністю необхідно використовувати відповідні управлінські підходи, серед яких особливу роль відіграють:

- процесний підхід, що передбачає розгляд операційної діяльності як цілісної сукупності взаємопов'язаних процесів. На його основі розробляються структурно-функціональні та організаційно-економічні інструменти управління, що дозволяють інтегрувати окремі функції у логічну послідовність із заданими цілями;

- комунікативний підхід, який фокусується на ефективності внутрішньої взаємодії, передачі інформації, погодженості дій між учасниками операційних процесів. Він є особливо важливим в умовах багаторівневої організації операційної системи;

- інформаційно-комунікаційний підхід — розширює можливості управління завдяки створенню єдиної системи інформаційного обміну. Налагоджені комунікаційні канали всередині підприємства забезпечують оперативну взаємодію між структурними одиницями та дозволяють адаптувати систему до змін, що відбуваються як в межах підприємства, так і в його зовнішньому середовищі [6].

Таким чином, операційний менеджмент у господарській системі підприємства ґрунтується на багатокомпонентній основі, що поєднує економічні, технічні, організаційні та комунікаційні чинники. Його ефективність забезпечується чіткою структурованістю управлінських функцій, застосуванням сучасних підходів до управління та здатністю інтегрувати внутрішні процеси в умовах постійних змін. Використання комплексного методологічного інструментарію дозволяє не лише стабілізувати операційні процеси, а й трансформувати їх у джерело стійкої конкурентної переваги.

Операційна діяльність є центральною складовою функціонування будь-

якого підприємства, а її управління вимагає чіткої системної організації, яка реалізується через виконання певних функцій. Функції управління у контексті операційної діяльності — це структуровані напрями управлінської роботи, які забезпечують досягнення цілей підприємства в процесі трансформації ресурсів у готову продукцію або послуги [27]. Вони відображають логіку управлінського впливу, починаючи від формування цілей і закінчуючи контролем за отриманими результатами (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5. Функції управління операційною діяльністю підприємства

| № | Назва функції      | Зміст функції                                                                                         | Типові завдання в межах операційної діяльності                                                                                                                                                                                            | Прояви на практиці (приклади реалізації)                                                                                                                                                                             |
|---|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Планування</b>  | Формування цілей, визначення засобів і шляхів досягнення запланованих результатів в операційній сфері | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Встановлення обсягів виробництва</li> <li>– Розрахунок потреб у ресурсах</li> <li>– Побудова виробничих графіків</li> <li>– Складання бюджетів витрат</li> <li>– Прогнозування попиту</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка помісячного плану випуску продукції</li> <li>– Планування обсягів постачання сировини</li> <li>– Формування плану змін на виробничій лінії</li> </ul>              |
| 2 | <b>Організація</b> | Упорядкування ресурсів, процесів і відповідальностей для реалізації запланованих цілей                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розподіл обов’язків між підрозділами</li> <li>– Формування організаційної структури</li> <li>– Налагодження процесів взаємодії</li> <li>– Впровадження стандартів і регламентів</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення графіку роботи виробничих змін</li> <li>– Призначення відповідальних за контроль якості</li> <li>– Впровадження маршрутних карт і посадових інструкцій</li> </ul> |
| 3 | <b>Мотивація</b>   | Стимулювання персоналу до ефективної праці, формування внутрішньої зацікавленості у досягненні цілей  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка системи винагород</li> <li>– Запровадження нематеріальних стимулів</li> <li>– Підвищення кваліфікації працівників</li> <li>– Підтримка внутрішньої комунікації</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Запровадження преміальних за перевиконання норм</li> <li>– Організація навчань для персоналу</li> <li>– Визнання досягнень працівників на загальних зборах</li> </ul>       |
| 4 | <b>Координація</b> | Забезпечення узгодженості дій між усіма елементами виробничої системи                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Синхронізація дій між цехами</li> <li>– Узгодження логістики і виробництва</li> <li>– Забезпечення інформаційної прозорості</li> <li>– Регулювання конфліктів і дублювання</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження ERP-системи</li> <li>– Проведення щоденних нарад виробничих підрозділів</li> <li>– Координація графіка постачань і графіка зміни</li> </ul>                    |
| 5 | <b>Контроль</b>    | Перевірка                                                                                             | – Аналіз виробничих                                                                                                                                                                                                                       | – Щотижневий аналіз                                                                                                                                                                                                  |



|   |                                            |                                                                                                    |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |
|---|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                            | відповідності фактичних результатів встановленим планам, нормам і стандартам                       | показників<br>– Контроль якості продукції<br>– Виявлення відхилень<br>– Підготовка управлінської звітності                                | відсотку браку<br>– Перевірка виконання планів по виробництву<br>– Проведення інспекцій і аудитів                                                                      |
| 6 | <b>Регулювання (оперативне управління)</b> | Безпосереднє втручання у хід операційного процесу для усунення відхилень і непередбачених ситуацій | – Коригування виробничих графіків<br>– Перерозподіл ресурсів<br>– Модифікація маршруту логістики<br>– Усунення "вузьких місць" у процесах | – Зміна складу бригади у разі відсутності працівника<br>– Зменшення обсягів партії через дефіцит сировини<br>– Переорієнтація на інший канал збуту через збої доставки |

Джерело: складено автором на основі [31, 33]

Представлена таблиця відображає поетапну логіку управління операційною діяльністю, охоплюючи всі основні функції, які забезпечують ефективну трансформацію ресурсів у готову продукцію або послуги. Кожна з функцій відіграє свою роль у загальній системі управління й водночас тісно пов'язана з іншими — утворюючи єдиний цілісний процес.

Планування задає напрям усієї діяльності, визначаючи обсяги, строки, ресурсні потреби та цілі, до яких прагне підприємство. Без чіткого плану неможливо досягти синхронізації між виробничими й допоміжними процесами. Організація трансформує заплановане в структуровану діяльність: розподіляє повноваження, завдання та ресурси. Вона створює підґрунтя для функціонування операційної системи, надає їй чітку форму. Мотивація забезпечує не лише виконання завдань, а й формування ініціативності працівників. Підвищення зацікавленості персоналу у досягненні результатів є запорукою високої продуктивності та якості [31].

Координація дозволяє поєднати розрізнені операційні дії в єдиний потік, синхронізує діяльність підрозділів, усуває дублювання й хаотичність у процесах. Вона є необхідною умовою ритмічності виробництва. Контроль виконує функцію моніторингу. Він дає змогу виявляти відхилення від планових показників, аналізувати причини та готувати підґрунтя для корекційних рішень. Контроль забезпечує прозорість операційної діяльності. Регулювання є

найбільш гнучкою функцією. Воно дозволяє оперативно реагувати на відхилення, що виникають у процесі, та коригувати діяльність без втрати ефективності. Це особливо важливо в умовах непередбачуваного середовища або при виникненні зовнішніх і внутрішніх загроз [33].

Отже, сукупність функцій управління операційною діяльністю забезпечує повноцінне охоплення всіх аспектів виробничої системи підприємства — від стратегічного бачення до тактичного реагування. Їхня взаємодія дозволяє підтримувати баланс між стабільністю й адаптивністю, формує умови для ефективного використання ресурсів, збереження якості, мінімізації витрат і досягнення поставлених цілей. Кожна функція має свою специфіку, однак лише в комплексі вони створюють життєздатну й результативну систему операційного управління, здатну до постійного вдосконалення та розвитку.

### **1.3. Методи та підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності**

Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства є складовою сучасної системи управління, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації ресурсів, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей. Вибір підходу до оцінювання залежить від особливостей підприємства, його організаційної структури, галузевої специфіки, технологічного рівня та внутрішньої системи цілей [34].

Кожен з підходів надає можливість розглядати ефективність з різних позицій — як із боку витрат і результатів, так і з точки зору організаційної узгодженості, адаптивності та стійкості операційної системи (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6. Підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

| № | Назва підходу    | Сутність                                 | Особливості застосування                    | Переваги                                           | Приклади використання                                 |
|---|------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1 | Системний підхід | Розгляд операційної діяльності як єдиної | Аналіз функціонування операційної системи в | Дає повне уявлення про узгодженість і ефективність | Аналіз зв'язків між низькою продуктивністю і збоями в |

|   |                                   |                                                                                                       |                                                                                                         |                                                                                                   |                                                                                                            |
|---|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                   | цілісної системи взаємопов'язаних елементів (ресурси, процеси, результати)                            | цілому; вивчення взаємозв'язків між підсистемами (виробництво, логістика, збут)                         | всієї системи; дозволяє виявити міжфункціональні суперечності                                     | постачання; оцінка впливу логістики на терміни виконання замовлень                                         |
| 2 | Процесний підхід                  | Орієнтується на оптимізацію послідовності дій, що трансформують ресурси у продукцію або послугу       | Вивчає логіку і тривалість окремих процесів; дозволяє знаходити дублювання, затримки, втрати часу       | Підвищує ефективність кожного етапу виробництва; полегшує автоматизацію процесів                  | Виявлення затримок у виробничому циклі; побудова карти бізнес-процесів                                     |
| 3 | Ресурсний підхід                  | Фокусується на ефективності використання ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних  | Оцінює витрати на одиницю продукції, рівень завантаження потужностей, трудомісткість процесів           | Дає змогу чітко вимірювати ефективність; легко інтегрується в економічний аналіз                  | Аналіз фондівддачі; розрахунок енергоємності продукції; оцінка використання сировини                       |
| 4 | Функціональний підхід             | Досліджує ефективність окремих функціональних підрозділів та операційних блоків                       | Застосовується для локального аналізу (склади, цехи, логістика, контроль якості)                        | Дозволяє точково втручатися у проблемні зони без зміни всієї системи                              | Визначення ефективності постачання; аналіз браку продукції в окремому цеху                                 |
| 5 | Інтегральний (комплексний) підхід | Поєднує елементи всіх інших підходів, дозволяє аналізувати ефективність системно і багатогранно       | Використовує набір показників (економічних, технологічних, організаційних); враховує взаємодію факторів | Найбільш повне уявлення про реальний стан ефективності; особливо цінний для стратегічного аналізу | Побудова інтегрального індексу ефективності виробництва; оцінка збалансованості «витрати–результат–якість» |
| 6 | Нормативно-порівняльний підхід    | Передбачає порівняння фактичних результатів із встановленими нормами, планами, галузевими стандартами | Швидка діагностика відхилень; базується на нормативних документах підприємства або галузі               | Дає змогу своєчасно виявляти неефективні зони; зручний для поточного контролю                     | Порівняння фактичної собівартості з нормативною; аналіз тривалості циклу у розрізі план–факт               |

Джерело: складено автором на основі [34-35]

Проаналізована таблиця охоплює шість провідних підходів до оцінювання ефективності операційної діяльності, кожен з яких відображає певний кут зору на функціонування підприємства. Їх порівняння дозволяє глибше зрозуміти специфіку сучасної системи оцінювання та визначити доцільність використання того чи іншого підходу залежно від мети дослідження, обсягу доступної інформації та рівня деталізації аналізу. Системний підхід має перевагу цілісного бачення: він дозволяє охопити всю операційну структуру, виявити порушення взаємодії між підсистемами, встановити логіку причинно-наслідкових зв'язків. Його застосування особливо важливе при стратегічному плануванні або під час комплексного управлінського аудиту [34].

Процесний підхід зосереджується на безперервності й логіці виконання операцій. Він ефективний у виявленні дублювань, зайвих витрат, затримок у виконанні функцій. Цей підхід дозволяє оптимізувати бізнес-процеси і є основою для подальшої автоматизації та цифровізації виробництва. Ресурсний підхід орієнтований на економічну доцільність. Він дає змогу оцінити, наскільки повно та ефективно підприємство використовує наявні ресурси. Його сильна сторона — у вимірюваності: показники витрат на одиницю продукції, фондівіддачі, продуктивності праці легко піддаються кількісному аналізу [35].

Функціональний підхід є ефективним інструментом для локальної діагностики: дозволяє оцінити результативність конкретних підрозділів або функцій без необхідності охоплення всієї системи. Це корисно при оперативному втручанні або вдосконаленні окремих ланок виробничого ланцюга. Інтегральний підхід виступає як об'єднувальна аналітична концепція. Його сила полягає в здатності враховувати багатофакторність діяльності підприємства. Завдяки комплексній системі показників цей підхід може слугувати інструментом загального стратегічного моніторингу ефективності [34].

Нормативно-порівняльний підхід дозволяє проводити простий і швидкий контроль шляхом зіставлення фактичних результатів із запланованими чи нормативними. Він особливо ефективний у межах короткострокового поточного управління й виявлення оперативних відхилень [35].

Кожен із підходів до оцінювання ефективності операційної діяльності має свою логіку, сферу застосування і методологічну основу. Вони не є взаємовиключними, а навпаки — взаємодоповнюючими. Використання лише одного підходу не дає повної картини. Наприклад, аналіз ефективності без урахування ресурсних витрат може призвести до хибних висновків про рентабельність, так само як і ігнорування взаємозв'язків між підсистемами позбавляє можливості оптимізувати діяльність у комплексі. Тому найбільш доцільним є поєднання підходів залежно від цілей аналізу. Для стратегічного управління доречно використовувати системний і інтегральний підходи, для оперативного контролю — нормативно-порівняльний і функціональний, для пошуку резервів зниження витрат — ресурсний, а для вдосконалення логістичних та виробничих процесів — процесний. Комплексне застосування методологічних підходів дозволяє не лише діагностувати поточний стан операційної діяльності, а й закласти підґрунтя для її системного вдосконалення та адаптації до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється [35].

Ефективність операційної діяльності — це інтегральна характеристика, яка відображає ступінь досягнення цілей підприємства у сфері виробництва, логістики, постачання, збуту та обслуговування. Її оцінювання потребує використання системи методів, здатних всебічно охопити як економічні, так і організаційні, технологічні, ресурсні аспекти функціонування операційної системи. Методи оцінювання є важливим інструментом управлінського аналізу, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення з удосконалення діяльності підприємства, виявляти втрати, резерви та потенціал розвитку [35].

Метод фінансових коефіцієнтів дозволяє оцінити ефективність операційної діяльності шляхом розрахунку та аналізу співвідношень між

окремими фінансовими та виробничими показниками. Він забезпечує кількісну оцінку рівня витрат, результативності й прибутковості операційної діяльності.

Основні показники:

- Оборотно́ість запасів — характеризує частоту оновлення запасів протягом звітного періоду; вища оборотно́ість свідчить про раціональне управління складськими ресурсами.

- Оборотно́ість активів — визначає ефективність використання майнових ресурсів підприємства для генерації доходу.

- Рентабельність операційної діяльності — обчислюється як відношення операційного прибутку до виторгу від реалізації продукції. Відображає прибутковість основної діяльності без урахування позареалізаційних факторів [35].

Метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг) базується на зіставленні фактичних показників діяльності підприємства з показниками конкурентів, еталонних підприємств або загальноприйнятих стандартів. Його завдання — виявлення відставання, надлишкових витрат, невикористаних можливостей. Порівняння відбувається не лише за фінансовими, а й за технологічними, організаційними, процесними характеристиками. Аналіз охоплює як кінцеві результати, так і способи їх досягнення. Важливим є вибір релевантного об'єкта для порівняння (аналогічна за масштабами, продукцією або ринком компанія) [36].

Факторний аналіз дозволяє дослідити причинно-наслідкові зв'язки між результативними показниками операційної діяльності та окремими факторами, що на них впливають. Наприклад, можна дослідити вплив зміни обсягу виробництва, структури собівартості чи продуктивності праці на величину операційного прибутку.

Типи факторного аналізу:

- Детермінований аналіз — використовує точні залежності між змінними (наприклад, формули для розрахунку прибутку).

- Стохастичний аналіз — базується на статистичних методах (кореляція, регресія), що дозволяють встановити ступінь і напрям впливу факторів.

Метод економіко-математичного моделювання базується на побудові аналітичних або імітаційних моделей, які дозволяють відтворити операційну діяльність підприємства у вигляді формалізованої системи змінних і рівнянь. За його допомогою можна прогнозувати ефективність за різних сценаріїв, визначати оптимальні обсяги виробництва, структуру витрат тощо [36].

Напрями моделювання:

- Лінійне програмування — для оптимізації виробничих планів;
- Імітаційне моделювання — для аналізу логістичних процесів;
- Регресійне моделювання — для оцінки впливу окремих змінних на загальний результат [39].

Метод аналізу витрат і вигод (cost-benefit analysis) широко застосовується для оцінювання доцільності операційних рішень, впровадження змін, інновацій або технологій. Він ґрунтується на зіставленні очікуваних вигод (фінансових, технологічних, соціальних) з витратами, необхідними для досягнення цих вигод [39].

Цей метод доцільно застосовувати для:

- Аналізу ефективності нової виробничої лінії;
- Оцінки доцільності автоматизації логістики;
- Порівняння альтернатив у сфері енергозбереження [39].

Метод аналітичного групування дозволяє оцінити ефективність шляхом класифікації підприємств або підрозділів за рівнем досягнутих показників, виділення типових груп (наприклад, високоефективних, середньоефективних, проблемних). Дає змогу диференціювати підходи до управління в межах однієї організації.

Наприклад:

- Групування підрозділів за рівнем продуктивності праці;
- Визначення залежності між кваліфікацією персоналу і результатами діяльності.

Згрупуємо методи оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7. Методи оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

| № | Назва методу                         | Суть методу                                                               | Основні інструменти                                                | Переваги                                                          | Сфера застосування                                              |
|---|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1 | Фінансових коефіцієнтів              | Аналіз співвідношень між результатами та витратами операційної діяльності | Оборотність активів, рентабельність, коефіцієнт обіговості запасів | Простота, доступність даних, придатність для порівняння           | Бухгалтерський та фінансовий аналіз                             |
| 2 | Порівняльного аналізу (бенчмаркінг)  | Зіставлення з конкурентами або еталонними підприємствами                  | Галузеві стандарти, індикативні показники                          | Виявлення найкращих практик, стимул до вдосконалення              | Стратегічний аналіз, управління змінами                         |
| 3 | Факторного аналізу                   | Визначення впливу окремих факторів на результативні показники             | Кореляція, регресія, ланцюгові підстановки                         | Виявлення причин відхилень, обґрунтованість управлінських рішень  | Внутрішній аудит, аналітична звітність                          |
| 4 | Економіко-математичного моделювання  | Формалізований опис операційної системи для прогнозування чи оптимізації  | Лінійне програмування, регресійний аналіз, імітаційні моделі       | Точність, аналітична глибина, можливість прогнозу                 | Оптимізація, стратегічне планування, управління сценаріями      |
| 5 | Аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit) | Зіставлення витрат з очікуваними вигодами від операційного рішення        | Грошова оцінка вигод і витрат, дисконтовані потоки                 | Обґрунтування рішень, вибір найкращого варіанту                   | Інвестиційні проекти, модернізація виробництва                  |
| 6 | Аналітичного групування              | Класифікація підрозділів або процесів за рівнем ефективності              | Табличне групування, ранжування, типологія                         | Диференціація підходів до управління, виявлення типових відхилень | Управління персоналом, внутрішній аналіз діяльності підрозділів |

Джерело: складено автором на основі [40, 41].

Оцінювання ефективності операційної діяльності за допомогою вищенаведених методів дає змогу підприємству комплексно і глибоко аналізувати результати своєї діяльності, виявляти причини невідповідності очікуваним результатам і своєчасно вживати коригувальні заходи. Кожен метод



має свою специфіку, сферу застосування та глибину аналізу. Тому в практиці управління доцільно поєднувати кілька методів — від класичних фінансових розрахунків до математичного моделювання — що дозволяє врахувати багатофакторність виробничого середовища та забезпечити стійкий розвиток підприємства [40].

Також, корисним є метод SWOT-аналізу. Це метод стратегічного аналізу, який дає змогу комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на операційну діяльність. У контексті операційної системи підприємства SWOT-оцінювання дозволяє визначити не лише сильні і слабкі сторони виробничого процесу, а й потенційні можливості для зростання і загрози, які можуть порушити стабільність діяльності. SWOT-оцінювання дозволяє не лише зафіксувати поточний стан операційної системи, але й сформулювати напрями вдосконалення: підсилити внутрішні переваги, зменшити вплив слабких сторін, використати можливості та підготуватися до загроз [41].

Таблиця 1.8. Основні групи показників

| Група показників         | Типові приклади                                                                               | Аналітичне значення                                                        |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Продуктивність           | – Продуктивність праці (обсяг випуску / чисельність персоналу)<br>– Виробіток на одиницю часу | Оцінка ефективності використання трудових ресурсів                         |
| Використання потужностей | – Коефіцієнт завантаження обладнання<br>– Час простою обладнання                              | Відображає рівень використання наявних ресурсів                            |
| Якість                   | – Частка бракованої продукції<br>– Скарги споживачів<br>– Витрати на виправлення              | Визначає рівень технологічної точності та стабільності процесу             |
| Витратні показники       | – Собівартість одиниці продукції<br>– Енергоємність<br>– Матеріаломісткість                   | Дає змогу оцінити економічну доцільність та ефективність ресурсоспоживання |
| Часові показники         | – Тривалість виробничого циклу<br>– Час обслуговування замовлення                             | Аналіз ритмічності, оперативності та гнучкості операцій                    |
| Фінансові результати     | – Операційний прибуток<br>– EBITDA<br>– Валовий дохід від основної діяльності                 | Підсумкове оцінювання ефективності з фінансової точки зору                 |

Джерело: складено автором на основі [43-45]

Комплексне оцінювання передбачає застосування системи взаємопов'язаних кількісних і якісних показників, що відображають стан і

результати операційної діяльності з різних боків: продуктивність, якість, витрати, ритмічність, надійність (табл. 1.8.)

Методи оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства є інструментами глибокого аналізу результативності та ресурсної доцільності виробничих процесів. Їх застосування дозволяє виявити внутрішні резерви, оцінити вплив окремих чинників, порівняти результати з еталонними показниками та обґрунтовано приймати управлінські рішення. Поєднання фінансових, факторних, порівняльних, аналітичних і моделювальних методів створює комплексне бачення ефективності діяльності, сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і підвищенню адаптивності підприємства до умов ринку.

Отже, в результаті проведеного аналізу визначено, що операційна діяльність є основою функціонування підприємства, оскільки забезпечує виробництво продукції, надання послуг і формування доходу. Ефективність операційної діяльності визначається комплексом взаємопов'язаних процесів і залежить від інтеграції з фінансовим, інвестиційним, кадровим, маркетинговим та стратегічним управлінням. Важливу роль у забезпеченні результативності відіграють операційний менеджмент, дотримання принципів управління та застосування різних підходів до оцінювання ефективності. Комплексне впровадження методів аналізу сприяє виявленню резервів розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Готель «Прем'єр Палац» — це один із найвідоміших та найпрестижніших готельних закладів України, розташований у самому серці Києва. Його історія, інфраструктура та рівень обслуговування роблять його еталоном у сфері готельного бізнесу [37].

Готель розпочав свою діяльність у 1912 році під назвою «Palast-Hotel», ставши першим у Києві закладом, що запропонував гостям сучасні на той час зручності, такі як телефон, гаряча та холодна вода. Протягом своєї історії готель зазнавав численних змін, включаючи реконструкції та перейменування. У 2001 році, після масштабної реконструкції, готель отримав статус першого п'ятизіркового готелю в Києві. На сьогоднішній день, згідно з ЄДРПОУ 21660999, готель функціонує як Приватне акціонерне товариство «Готель «Прем'єр Палац», зареєстроване 13 березня 1997 року [37].

Сьогодні ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» входить до мережі Premier Hotels and Resorts, яка об'єднує престижні готельні об'єкти України. Підприємство функціонує як приватне акціонерне товариство, має корпоративну структуру управління, включаючи загальні збори акціонерів, наглядову раду та виконавчий орган [37].

За юридичним статусом готель є суб'єктом господарювання приватної форми власності. Його діяльність регламентується положеннями Цивільного та Господарського кодексів України, а також Законом України «Про акціонерні товариства». Відповідно до даних Єдиного державного реєстру, основним видом діяльності підприємства є надання послуг тимчасового розміщення (КВЕД 55.10) [14].

Готель має ліцензії на окремі види послуг (у тому числі на ресторанну

діяльність, SPA-послуги), здійснює регулярну фінансову звітність, підлягає обов'язковому аудиту, що забезпечує прозорість його фінансово-господарської діяльності. Його корпоративна політика відповідає стандартам корпоративного управління, що передбачають публічність звітів, доступ акціонерів до інформації, чітке розмежування функцій управлінських рівнів [53].

Готель розташований за адресою: бульвар Тараса Шевченка / вул. Євгена Чикаленка, 5-7/29, Київ, 01004. Його стратегічне розташування в центрі міста забезпечує легкий доступ до основних культурних, історичних та ділових об'єктів столиці. З вікон готелю відкривається панорамний вид на визначні пам'ятки Києва, такі як Володимирський та Михайлівський собори, а також Софійський собор [37].

Готель «Прем'єр Палац» у Києві є одним із найрозвиненіших у плані інфраструктури об'єктів у сфері гостинності в Україні. Його інженерна, комерційна, побутова й рекреаційна інфраструктура сформована відповідно до світових стандартів п'ятизіркового обслуговування. Комплекс послуг, який надається у готелі, дозволяє не лише забезпечити комфортне проживання, але й задовольнити потреби бізнес-туризму, оздоровлення, гастрономії, дозвілля й урочистих подій [37].

Готель має 278 номерів різних категорій — від класичних стандартів до розкішних люксів та тематичних апартаментів. Всі номери оформлені в елегантному класичному стилі з використанням натуральних матеріалів, мають підвищений рівень шумоізоляції, сучасну кліматичну систему, систему безпеки та енергоощадні рішення (табл. 2.1.).

Усі номери обслуговуються за стандартами 5-зіркового сервісу: цілодобовий рум-сервіс, щоденне прибирання, можливість раннього заїзду/пізнього виїзду (на запит), індивідуальний check-in.

Таблиця 2.1. Види номерів у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

| № | Категорія номера     | Площа / опис                                                                         | Наповнення                                                                                                                       | Цільова аудиторія                                     | Орієнтовна вартість (грн/ніч) |
|---|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Superior Room        | 25–30 м².<br>Стандартний одномісний або двомісний номер                              | Wi-Fi, TV, міні-бар, письмовий стіл, сейф, кондиціонер, ванна/душ, косметичний набір, халат, тапочки                             | Ділові мандрівники, туристи                           | 6 000 – 7 200                 |
| 2 | Deluxe Room          | 30–35 м².<br>Просторіше планування, краєвид на центр Києва                           | Покращене оздоблення, велике ліжко, гіпоалергенна постіль, кавомашина, подушкове меню, звукоізоляція, ванна кімната з мармуру    | Індивідуальні мандрівники, корпоративні клієнти       | 7 800 – 9 000                 |
| 3 | Executive Suite      | ~50 м². Дві зони: вітальня і спальня                                                 | Диван, зона для переговорів, розширений набір напоїв, гардеробна зона, прасувальна система, персональний сервіс                  | Бізнес-гості, довготривале перебування                | 10 000 – 12 000               |
| 4 | Ambassador Suite     | ~70 м².<br>Представницький люкс з панорамними вікнами                                | Обідня зона, преміум-постіль, ванна з джакузі, розкішне меблювання, декор ручної роботи, 2 телевізори, дзеркало з підсвічуванням | VIP-гості, офіційні делегації                         | 14 000 – 17 000               |
| 5 | Presidential Suite   | 100–150 м².<br>Найбільший номер, оформлений у класичному стилі                       | Кабінет, переговорна кімната, велика вітальня, їдальня, послуги персонального менеджера, приватна охорона на вимогу              | Голови держав, посольства, зірки, президенти компаній | 25 000 – 35 000               |
| 6 | Historical Suite     | Історичний люкс з автентичними деталями, стилізація під 1900-ті роки                 | Антикварні меблі, високі стелі, паркет ручної роботи, шовкові штори, вишукана люстра, класична ванна, елітні косметичні засоби   | Цінителі історії, культурні діячі                     | 13 000 – 16 000               |
| 7 | Themed Luxury Suites | Дизайнерські апартаменти з унікальною концепцією (наприклад, «Гетьман», «Роксолана») | Ексклюзивний інтер'єр, арт-елементи, елітна парфумерія, приватна бібліотека, індивідуальні елементи декору, мистецькі акценти    | Публічні особи, іноземні делегації, культурні VIP     | 15 000 – 20 000               |

Джерело: складено автором на основі [37]

Номерний фонд ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» демонструє високу диверсифікацію — від стандартних одномісних номерів до вишуканих

президентських та дизайнерських апартаментів. Це дозволяє готелю задовольняти широкий спектр потреб: від ділових мандрівників до дипломатичних делегацій та публічних осіб. Кожна категорія має чітко окреслену цільову аудиторію, що свідчить про сегментовану маркетингову стратегію. Крім того, наповнення номерів відповідає найвищим міжнародним стандартам: присутні як базові зручності, так і індивідуалізовані послуги, що створюють відчуття персонального сервісу. Орієнтовні ціни підтверджують позиціонування готелю в преміум-класі.

Номерна інфраструктура готелю «Прем'єр Палац» є зразком якісного поєднання естетики, комфорту та функціональності. Завдяки широкому спектру категорій номерів і високому рівню оснащення, готель здатен гнучко реагувати на запити клієнтів різного статусу та забезпечувати їм індивідуальний сервіс. Це не лише зміцнює його конкурентні позиції на ринку, а й формує довготривалу лояльність гостей.

Інфраструктура харчування готелю відповідає вимогам міжнародного туриста, гурмана і бізнес-подорожуючого.

- Terracotta Restaurant — панорамний ресторан із вишуканою європейською кухнею, розташований на 8 поверсі, з видом на центр Києва.

- Atmosfera — ресторан на даху, що працює в сезонному режимі, ідеальне місце для подій, зокрема весіль та приватних вечірок.

- Ikigai — японський ресторан, що пропонує сучасну японську гастрономію.

- Bar 1909 — класичний лобі-бар із винною картою, колекційними напоями та авторськими коктейлями [37].

Усі ресторани надають можливість індивідуального обслуговування, дегустацій, кейтерингу для конференцій або приватних заходів.

Wellness-комплекс готелю інтегрований в основну будівлю та займає окремий поверх, що дозволяє чітко зонувати інтенсивні й релаксаційні формати відпочинку. Просторове рішення забезпечує природне освітлення, а також

візуальний доступ до панорами міста, що підсилює відчуття відкритості та спокою.

Центральним елементом простору є басейн під скляним куполом, довжиною 17 метрів. Такий архітектурний прийом не лише забезпечує природне освітлення, але й створює унікальний мікроклімат для оздоровчого водного відпочинку.

Таблиця 2.2. Структура та функціональні зони Wellness & SPA-зони готелю

| Функціональний модуль | Опис зон і послуг                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Водна зона</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Критий басейн із контрольованою температурою</li> <li>– Гідромасажні зони</li> <li>– Джакузі</li> <li>– Душові з різними сценаріями впливу (температурного, гідродинамічного)</li> </ul>                                                                                                      |
| <b>Сауна-комплекс</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Фінська сауна (суха, висока температура)</li> <li>– Турецький хамам (волога пара)</li> <li>– Інфрачервона сауна (делікатне прогрівання)</li> <li>– Зони відпочинку між сеансами</li> </ul>                                                                                                    |
| <b>Фітнес-центр</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Кардіо-зона: бігові доріжки, орбітреки, велотренажери</li> <li>– Силові тренажери</li> <li>– Індивідуальні тренування</li> <li>– Консультації з дієтологом (за запитом)</li> </ul>                                                                                                            |
| <b>СПА-зона</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Масажні кабінети (антистрес, лімфодренаж, стоунтерапія, класика)</li> <li>– Обгортання, скрабування, аромотерапія</li> <li>– Догляд за обличчям (anti-age, живлення, очищення)</li> <li>– Косметика преміум-класу (Sothys, Elemis, Thalgo)</li> <li>– Кабінети для парних процедур</li> </ul> |
| <b>Салон краси</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Перукарські послуги</li> <li>– Макіяж, укладання</li> <li>– Манікюр і педикюр</li> <li>– Експрес-обслуговування для гостей ділової категорії</li> </ul>                                                                                                                                       |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, Wellness & SPA-зона ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» є комплексним оздоровчо-релаксаційним простором, що об'єднує фізичне відновлення, догляд за тілом і естетичні послуги. Її структура охоплює водні процедури, сауни, сучасний фітнес, професійне SPA та салон краси, що дозволяє задовольнити широкий спектр запитів гостей.

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» у Києві володіє розвиненою діловою інфраструктурою, яка дозволяє проводити заходи різного рівня складності — від камерних бізнес-переговорів до масштабних конференцій і презентацій. Завдяки гнучкій конфігурації приміщень, технічному оснащенню та професійному супроводу, готель виступає повноцінним майданчиком для реалізації концепції MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Events).

Готель має 7 спеціалізованих залів загальною площею понад 500 м<sup>2</sup>, які розташовані на окремому конференц-рівні та забезпечують зручну логістику для учасників заходів.

Таблиця 2.3. Просторові можливості конференц-зони

| Назва залу          | Площа (м <sup>2</sup> ) | Максимальна місткість | Особливості                                 |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|
| Premier Hall        | ~200                    | до 200 осіб           | Зала-трансформер з мобільними перегородками |
| Sofiyivska          | ~100                    | до 100 осіб           | Класична конференц-зала з природним світлом |
| Volodymyrska        | ~50                     | до 40 осіб            | Ідеальна для тренінгів, семінарів           |
| Small Meeting Rooms | ~20–40                  | 8–20 осіб             | Переговорні кімнати з елітним оздобленням   |
| VIP Room            | ~30                     | до 10 осіб            | Закрита зала для конфіденційних зустрічей   |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Конференц-інфраструктура ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» забезпечує високий рівень сервісу та технічної підтримки для проведення подій будь-якого масштабу. Її гнучка архітектура, функціональна адаптивність і сервісне наповнення дають змогу не лише відповідати поточним запитам бізнес-клієнтів, а й створювати нові формати ділової комунікації. Це зміцнює позицію готелю як професійного майданчика для реалізації національних і міжнародних MICE-проектів.

Окрім основних готельних послуг, ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» пропонує широкий спектр додаткових сервісів, що забезпечують гостям комплексне, комфортне та індивідуалізоване перебування. Додаткова інфраструктура функціонує як цілісна система супроводу гостя, охоплюючи



повсякденні, ділові, культурні та побутові потреби. Цей рівень мультисервісу — невід’ємна частина готельного продукту преміального сегменту.

Таблиця 2.4. Додаткові сервіси та інфраструктурні об’єкти готелю

«Прем’єр Палац»

| Сфера                         | Опис сервісу / об’єкта                                                                                                                                 |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Консьєрж-служба (24/7)</b> | – Бронювання квитків, ресторанів, екскурсій<br>– Організація особистих гідів, перекладачів<br>– Повний туристичний супровід                            |
| <b>Транспортні послуги</b>    | – Трансфер до/з аеропорту<br>– Оренда авто з водієм (бізнес-, преміум-клас)<br>– Персональні поїздки Україною                                          |
| <b>Торгова галерея</b>        | – Бутики брендового одягу та аксесуарів<br>– Ювелірні салони<br>– Сувенірні магазини<br>– Арт-галерея та букінг-зона                                   |
| <b>Побутові послуги</b>       | – Хімчистка, пральня, прасування (у т.ч. експрес-сервіс)<br>– Камера зберігання, банкомат, пункт обміну валют<br>– Кур’єрські та перекладацькі послуги |
| <b>Організація подій</b>      | – Проведення весіль, ювілеїв, фуршетів<br>– Декор, музика, кейтеринг, флористика<br>– Окремі пакети для молодят та гостей                              |
| <b>Room service (24/7)</b>    | – Повне ресторанне меню у номері<br>– Індивідуальне замовлення напоїв, сніданків, засобів гігієни<br>– Замовлення техніки, преси, аксесуарів           |
| <b>Бізнес-послуги</b>         | – Бізнес-центр із ПК, принтером, Wi-Fi<br>– Копіювання, друк, сканування<br>– Послуги секретаря<br>– Ділова кореспонденція                             |
| <b>Лояльність для гостей</b>  | – Персоналізовані вітальні подарунки<br>– Пізній виїзд/ранній заїзд (за запитом)<br>– Персональний супровід VIP-клієнтів                               |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Додаткові сервіси та інфраструктура ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац» формують повноцінне багатофункціональне середовище, яке виходить за межі класичного готельного обслуговування. Усі напрями — від консьєрж-супроводу до бізнес-центру та весільних сервісів — інтегровані в загальну модель готелю як простору персоналізованого комфорту. Наявність торгових об’єктів, транспортної підтримки, гнучкого рум-сервісу та преміального побутового обслуговування дозволяє охопити потреби найвимогливіших гостей, включаючи бізнес-еліту, дипломатів, артистів і туристів високого рівня. Такий сервіс суттєво підвищує цінність готельного продукту та сприяє

створенню стійкого іміджу готелю як центру елітарного гостинного середовища в Києві.

Інфраструктура ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» демонструє не лише технічну досконалість, а й багатовекторність обслуговування: готель поєднує у собі функції місця проживання, простору для бізнес-комунікації, осередку культури та відпочинку. Завдяки широкому спектру сервісів і естетиці історичної будівлі, готель утримує репутацію одного з найкращих закладів гостинності України, орієнтованого на вимогливого міжнародного клієнта.

## 2.2. Організаційно-економічна оцінка діяльності підприємства

Організаційно-економічна оцінка діяльності підприємства передбачає аналіз його внутрішньої структури, специфіки організаційної моделі управління, основних напрямів господарської діяльності, фінансових показників та ресурсного забезпечення.

Проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 SWOT-аналіз ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

| Сильні сторони (Strengths)                                                                                                  | Слабкі сторони (Weaknesses)                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Історичний статус і сформована репутація закладу, що функціонує з 1912 року                                                 | Висока собівартість утримання об'єкта культурної спадщини, включаючи енерговитрати та кошти на ремонт і реставрацію |
| Престижне розташування у центральній частині Києва, в безпосередній близькості до культурних, ділових і туристичних локацій | Значні експлуатаційні витрати на персонал, охорону, технічне обслуговування                                         |
| Статус п'ятизіркового готелю з розвиненим номерним фондом та сервісами                                                      | Обмежена кількість номерів порівняно з конкурентами-мережами                                                        |
| Наявність конференц-інфраструктури з багатофункціональними залами                                                           | Висока залежність від зовнішніх ринків і платоспроможного попиту іноземних гостей                                   |
| Розгалужена зона відпочинку та відновлення (Wellness & SPA)                                                                 | Наявність збитків у фінансовій звітності внаслідок кризи, пандемії, військових ризиків                              |
| Участь у готельній мережі Premier Hotels and Resorts                                                                        | Потреба в постійному оновленні інтер'єру, обладнання, діджитал-сервісів для відповідності сучасним вимогам          |
| Високий рівень обслуговування персоналом із фаховою підготовкою та володінням іноземними мовами                             | Недостатньо розвинена система цифрового просування, обмежене застосування smart-технологій                          |
| Можливості (Opportunities)                                                                                                  | Загрози (Threats)                                                                                                   |

|                                                                                                                                   |                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пожевлення міжнародного туристичного потоку після стабілізації внутрішньої ситуації в країні                                      | Політична та військова нестабільність, що негативно впливає на туристичну активність                            |
| Активізація внутрішнього туризму завдяки популяризації національної культурної спадщини                                           | Посилення конкуренції з боку глобальних готельних мереж, зокрема тих, що мають вищий рівень цифрової інтеграції |
| Розвиток напрямів wellness- і медичного туризму, що включає оздоровчі програми, anti-age, SPA-процедури                           | Зростання вартості комунальних послуг, підвищення інфляційного навантаження                                     |
| Можливість впровадження безконтактних технологій обслуговування, мобільних додатків, CRM-систем                                   | Втрата частини іноземної клієнтури через обмеження міжнародного авіасполучення                                  |
| Поглиблення співпраці з міжнародними турагентствами, корпоративними замовниками та програмами лояльності                          | Курсові коливання на валютному ринку, що створюють нестабільність у довгостроковому фінансовому плануванні      |
| Використання готелю як локації для офіційних, культурних і мистецьких заходів (дипломатичні прийоми, форуми, покази, презентації) | Підвищення податкового тиску на готельну галузь у зв'язку з післякризовими змінами бюджетної політики           |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

SWOT-аналіз ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» вказує на потужні внутрішні ресурси, серед яких — історична цінність, виняткове розташування, висока якість сервісу та розвинена інфраструктура. Підприємство має чітке позиціонування в преміальному сегменті та стабільний бренд. Разом із тим, готель стикається з рядом слабких сторін: високою собівартістю, залежністю від зовнішніх ринків та обмеженістю цифрових інструментів просування. Водночас наявні значні можливості для розвитку: зростання внутрішнього туризму, інвестиції в діджиталізацію, розширення оздоровчих послуг і співпраця з міжнародними партнерами.

Проведемо порівняльний аналіз основних конкурентів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на київському ринку преміального готельного бізнесу. Для аналізу відібрано готелі, які конкурують за цільовою аудиторією, рівнем сервісу, ціновим сегментом та геолокацією (табл. 2.6.). Порівняльна таблиця свідчить про те, що ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має стійку конкурентну позицію завдяки поєднанню історичного іміджу, високоякісного сервісу та престижного розташування в центрі Києва. Готель вирізняється вишуканим інтер'єром, тематичними номерами, розгалуженою гастрономічною інфраструктурою та SPA-зоною, що створює унікальний гостьовий досвід.

Таблиця 2.6. – Конкуренти ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

| Показник                               | Прем'єр Палац                                                 | InterContinental Kyiv                        | Fairmont Grand Hotel Kyiv                       | Hyatt Regency Kyiv                            |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Категорія                              | 5 зірок                                                       | 5 зірок                                      | 5 зірок                                         | 5 зірок                                       |
| Локація                                | Центр, бульв. Шевченка / вул. Чикаленка                       | Михайлівська площа, урядовий квартал         | Набережна Дніпра, Поділ                         | Поруч із Софійською площею                    |
| Кількість номерів                      | 278                                                           | 272                                          | 258                                             | 234                                           |
| Архітектура / Стиль                    | Історична будівля 1912 р., класичний стиль                    | Сучасний преміум-дизайн                      | Неокласичний стиль                              | Сучасний, лаконічний дизайн                   |
| Ресторани / Бар                        | 4 (Terracotta, Atmosfera, Ikigai, 1909)                       | 3 (Olivera, Comme Il Faut, Bar b-hush)       | 3 (Vogue Café, The Atrium, Elixir Bar)          | 3 (Grill Asia, Bar On 8, Lobby Lounge)        |
| Wellness & SPA                         | Є (басейн, фітнес, сауни, SPA-послуги)                        | Є (включає косметологічні процедури)         | Є (великий SPA-комплекс з 20+ процедурами)      | Є (фітнес, басейн, масажі, сауни)             |
| Конференц-інфраструктура               | 7 залів, до 200 осіб                                          | 5 залів, до 350 осіб                         | 4 зали, до 300 осіб                             | 6 залів, до 250 осіб                          |
| Ціновий сегмент (середня ціна за добу) | 7000–12000 грн                                                | 8500–13000 грн                               | 7500–14000 грн                                  | 9000–15000 грн                                |
| Цільова аудиторія                      | VIP-клієнти, урядові делегації, бізнес-гості, культурні діячі | Бізнес-туристи, дипломати, конференц-клієнти | Іноземні туристи, івент-клієнти, преміум-туризм | Бізнес-еліта, державні представники           |
| Конкурентні переваги                   | Історичний імідж, панорамний ресторан, розвинений SPA         | Відомий міжнародний бренд, статусність       | Розташування біля Дніпра, простір номерів       | Вид на Софію Київську, сучасний бізнес-сервіс |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На відміну від міжнародних конкурентів, таких як Hyatt, Fairmont і InterContinental, «Прем'єр Палац» не має глобального бренду, однак пропонує вищу ступінь персоналізації сервісу та індивідуальний підхід до гостей. У той же час інші готелі мають перевагу у вигляді доступу до глобальних систем бронювання, лояльності до бренду, широких можливостей для проведення масштабних конференцій і потужнішої діджитал-платформи. Конкуренти демонструють сильну присутність у бізнес-туризмі, орієнтацію на стандартизований сервіс, високий рівень цифровізації та участь у міжнародних

програмах. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» позиціонує себе більш як готель з унікальним досвідом перебування, орієнтований на внутрішній преміальний ринок, мистецьке та дипломатичне середовище.

Внутрішнє середовище готелю визначається організаційною структурою управління.

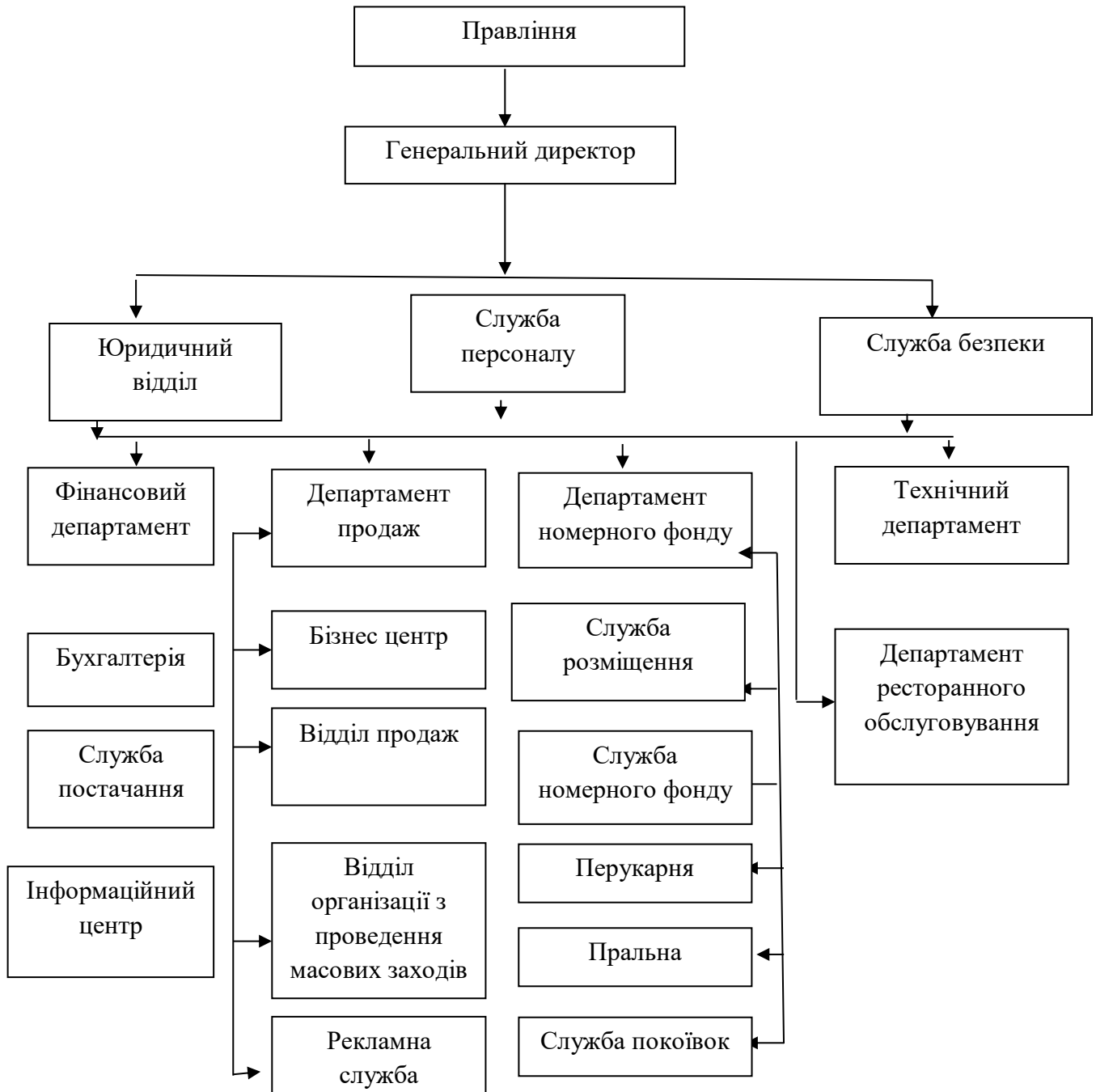


Рис. 2.1 Організаційна структура готелю «Прем'єр Палац»

Джерело: складено автором

Організаційна структура готелю «Прем'єр Палац» зображена на схемі, є прикладом функціонального типу управління, що характерний для великих

готельних комплексів із розгалуженою системою підрозділів. На верхньому рівні структури знаходяться правління та генеральний директор, які здійснюють загальне стратегічне керівництво. Далі відбувається поділ на спеціалізовані функціональні служби: юридичний відділ, служба персоналу, служба безпеки, фінансовий департамент, технічна служба, служба постачання, служби розміщення, номерного фонду, харчування, реклами, а також бізнес-центр і відділ продажів.

Структура відображає чітку вертикаль підпорядкування з логічним горизонтальним поділом праці. Кожен підрозділ виконує вузькофункціональну задачу, що дозволяє підвищити професіоналізацію працівників і якість обслуговування гостей. Водночас структура є досить громіздкою, що може сповільнювати оперативність прийняття рішень у разі складної міждепартаментної взаємодії. Поділ обов'язків між службами номерного фонду, покоївками, пральнею та перукарнею свідчить про високий ступінь деталізації внутрішніх процесів.

Таке розмежування функцій забезпечує стабільне функціонування готелю та дозволяє досягати високих стандартів обслуговування, однак для більшої гнучкості в умовах ринку доцільним є впровадження елементів процесного підходу, де різні відділи взаємодіють у межах єдиної системи управління сервісом. Організаційна модель «Прем'єр Палац» відповідає світовим стандартам преміального готельного менеджменту.

Оцінка основних економічних показників представлена в таблиці 2.7. У період з 2022 по 2024 рік ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» демонструє неоднозначну динаміку фінансово-економічних показників. Дохід підприємства зріс на 39.52% або на 56875 тис. грн, що є позитивним сигналом про активізацію комерційної діяльності та поступове відновлення після кризових років. Це може бути пов'язано з підвищенням попиту на готельні послуги, зростанням вартості номерів, розширенням спектру послуг або збільшенням частки корпоративних клієнтів.

Таблиця 2.7. Оцінка основних економічних показників

| Показник                             | 2022    | 2023    | 2024    | Абсолютне відхилення (2024–2022) | Відносне відхилення (2024/2022), % |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------|------------------------------------|
| Дохід (тис грн)                      | 143930  | 143263  | 200805  | 56875                            | 39.52                              |
| Чистий прибуток (тис грн)            | -15783  | -25286  | -11991  | 3792                             | -24.03                             |
| Активи (тис грн)                     | 265888  | 237814  | 222078  | -43810                           | -16.48                             |
| Гроші та їх еквіваленти (тис грн)    | 634     | 1612    | 2399    | 1765                             | 278.39                             |
| Довгострокові зобов'язання (тис грн) | -       | 22      | -       | -                                | -                                  |
| Поточні зобов'язання (тис грн)       | 378218  | 375591  | 371863  | -6355                            | -1.68                              |
| Власний капітал (тис грн)            | -112330 | -137799 | -149785 | -37455                           | 33.34                              |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [53]

Чистий прибуток залишається від'ємним, але рівень збитків зменшився на 24.03%, що свідчить про зменшення фінансового навантаження або ефективніше управління витратами. Однак прибутковість ще не досягла позитивної зони, а тому ситуація все ще потребує стабілізаційних рішень. Сукупні активи готелю скоротилися на 43810 тис. грн або 16.48%. Така тенденція вказує на втрату частини майнової бази, відсутність оновлення інфраструктури або виведення з балансу окремих об'єктів. Це може негативно впливати на довгострокову інвестиційну привабливість та операційні можливості закладу.

Грошові кошти та їх еквіваленти навпаки продемонстрували суттєве зростання — майже на 278.39%, що означає покращення поточної платоспроможності. Готель накопичив фінансові резерви, які можуть бути використані для покриття поточних витрат, обслуговування боргів або фінансування короткострокових потреб.

Довгострокові зобов'язання були відсутні як у 2022, так і в 2024 роках, а в 2023 з'явилися в мінімальному обсязі. Це свідчить про обмежене використання довгострокового кредитного ресурсу, що може розглядатись як ознака обережної боргової політики або труднощів із залученням інвестиційних коштів.

Поточні зобов'язання залишаються стабільно високими, проте знизились на 6355 тис. грн або 1.68%. Незначне зниження свідчить про певну стабілізацію в управлінні поточними боргами, однак загальний обсяг короткострокових зобов'язань продовжує створювати фінансовий тиск.

Найбільш тривожним показником є власний капітал. Його негативне значення зросло ще на 37455 тис. грн, що призвело до погіршення фінансової незалежності підприємства. Від'ємний капітал є ознакою надмірного боргового навантаження і потенційної загрози неплатоспроможності. Цей показник потребує негайного стратегічного втручання та перегляду фінансової політики.

Отже, ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» демонструє ознаки відновлення комерційної активності, однак фінансова структура залишається нестабільною. Підприємству слід зосередитися на рекапіталізації, підвищенні прибутковості та поступовому зниженні боргового навантаження для досягнення стійкої економічної рівноваги.

Аналіз фінансового стану підприємства проведемо в таблиці 2.8

Таблиця 2.8 Аналіз фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

| Показник                                                  | 2022  | 2023  | 2024  | Відносне відхилення (2024/2022), % |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------------------------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності                           | 0.07  | 0.07  | 0.07  | 0.00                               |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                         | 0.00  | 0.00  | 0.01  | -                                  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                            | 0.04  | 0.04  | 0.04  | 0.00                               |
| Коефіцієнт автономії                                      | -0.42 | -0.58 | -0.67 | 59.52                              |
| Рентабельність активів (ROA)                              | -0.06 | -0.11 | -0.05 | -16.67                             |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)                    | 0.15  | 0.20  | 0.08  | -46.67                             |
| Чиста маржа                                               | -0.11 | -0.18 | -0.06 | -45.45                             |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | -0.47 | -0.65 | -0.76 | 61.70                              |
| Коефіцієнт заборгованості                                 | 1.42  | 1.58  | 1.67  | 17.61                              |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [53]

У період з 2022 по 2024 рік ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» демонструє суперечливу динаміку фінансових коефіцієнтів. Коефіцієнт поточної ліквідності залишався стабільним на рівні 0.07, що значно нижче нормативного



значення і свідчить про нездатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання наявними обіговими активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дещо зріс — з 0.00 до 0.01, але все одно залишився критично низьким. Це означає, що рівень грошових коштів на підприємстві недостатній для швидкого погашення боргів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також залишився на стабільному і незадовільному рівні 0.04, що свідчить про брак ліквідних ресурсів у складі оборотних активів.

Коефіцієнт автономії суттєво погіршився — з  $-0.42$  у 2022 році до  $-0.67$  у 2024. Це свідчить про зростання негативного впливу боргового навантаження на фінансову стабільність підприємства та повну відсутність власного капіталу у структурі фінансування активів. Рентабельність активів залишалась від'ємною, хоча дещо покращилася — з  $-0.06$  до  $-0.05$ , що вказує на неефективне використання активів і збереження збитковості. Рентабельність власного капіталу зменшилася з 0.15 до 0.08, однак цей показник некоректно інтерпретувати за умов від'ємного власного капіталу.

Показник чистої маржі покращився з  $-0.11$  до  $-0.06$ , що свідчить про зменшення відносних збитків у структурі виручки. Попри позитивну динаміку, показник залишається від'ємним, а отже, підприємство продовжує працювати у збитковому режимі. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом знизився з  $-0.47$  до  $-0.76$ , що означає зростання структурного дефіциту капіталу та глибоке порушення фінансової рівноваги. Коефіцієнт заборгованості збільшився з 1.42 до 1.67, демонструючи посилення залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Отже, динаміка більшості фінансових коефіцієнтів є негативною або критично стабільною. Підприємство перебуває у стані високого фінансового ризику, зі значними ознаками незбалансованості капіталу, недостатньої ліквідності та збитковості. Для стабілізації ситуації необхідні стратегічні заходи щодо рекапіталізації, залучення власних ресурсів, оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності.

Проведемо аналіз структури персоналу підприємства в таблиці 2.9

Таблиця 2.9 Аналіз персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

| Показник                         | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення (2024–2022) | Відносне відхилення (2024/2022), % |
|----------------------------------|------|------|------|----------------------------------|------------------------------------|
| Загальна чисельність персоналу   | 287  | 198  | 169  | –118                             | –41.1%                             |
| Жінки (осіб)                     | 178  | 127  | 110  | –68                              | –38.2%                             |
| Чоловіки (осіб)                  | 109  | 71   | 59   | –50                              | –45.9%                             |
| Освіта вища (осіб)               | 212  | 152  | 135  | –77                              | –36.3%                             |
| Освіта середня спеціальна (осіб) | 69   | 42   | 32   | –37                              | –53.6%                             |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [53]

Аналіз складу персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2022–2024 роки свідчить про значні кількісні та якісні трансформації, спричинені як зовнішніми факторами (економічна нестабільність, війна), так і внутрішніми управлінськими рішеннями. Загальна чисельність персоналу зменшилася з 287 осіб у 2022 році до 169 осіб у 2024 році, що становить скорочення на 118 працівників або 41.1%. Такий показник свідчить про масштабну оптимізацію штату, що могла бути наслідком антикризових дій, скорочення обсягів послуг або переходу до більш автоматизованих процесів.

Чисельність жінок зменшилась із 178 до 110 осіб, тобто на 68 працівниць (–38.2%), а чоловіків — зі 109 до 59 (–50 осіб, –45.9%). Частка чоловіків скорочувалася швидше, що може бути пов'язано з їх вищою представленістю у технічних, охоронних або адміністративних службах, які першими підлягали реструктуризації. Загальне зменшення гендерної різноманітності також свідчить про звуження структури штатного розпису.

За освітнім рівнем найбільше постраждала категорія працівників із середньою спеціальною освітою: з 69 осіб у 2022 до 32 у 2024 році (–37 осіб, або –53.6%). Це може бути наслідком орієнтації підприємства на персонал із вищою освітою або переходу частини працівників до аутсорсингових компаній. Чисельність працівників із вищою освітою знизилася з 212 до 135 осіб (–77, або –36.3%). Незважаючи на скорочення, ця група лишається основною кадровою основою готелю, що відповідає позиціюванню підприємства у преміальному

сегменті готельного бізнесу. Таким чином, якісне ядро персоналу зберігається навіть у контексті загального скорочення.

Дані свідчать про структурну трансформацію кадрової політики підприємства — зменшення загальної кількості працівників при збереженні або посиленні кваліфікаційного рівня. Відбувається своєрідне "стискання" кадрової бази: готель функціонує з меншою командою, але ймовірно — з більш підготовленою. Це може вказувати на перехід до нової моделі обслуговування, де якість переважає над кількістю, а також — на запровадження мультифункціональних посад.

Підсумовуючи, кадрова стратегія ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» у 2022–2024 роках була спрямована на адаптацію до зовнішніх умов через зменшення чисельності персоналу та підвищення професійного складу штату. Попри складну ситуацію, підприємство зберегло основу кваліфікованих кадрів, що створює потенціал для ефективного масштабування у разі стабілізації ринку.

### **2.3. Аналіз ефективності управління операційною діяльністю та факторів, що на неї впливають**

Операційна діяльність ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» охоплює весь спектр щоденних процесів, які забезпечують надання готельних послуг, підтримку високого рівня сервісу, управління ресурсами та задоволення потреб клієнтів у межах п'ятизіркового готелю. Її зміст є багатограним і охоплює як прямі виробничі функції, так і допоміжні операції, що забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами готелю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 Операційна діяльність ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

| Сфера операційної діяльності         | Основні процеси                                                                               | Задіяні підрозділи                                         |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Розміщення гостей                    | Бронювання, реєстрація, поселення/виселення, обслуговування номерів, room service             | Рецепція, покоївки, пральня, технічна служба               |
| Ресторанне обслуговування            | Приготування та подача страв, сніданки, кейтеринг, закупівля продуктів, дотримання стандартів | Кухня, офіціанти, адміністратори залів, служба постачання  |
| Wellness & SPA обслуговування        | Процедури масажу, косметологія, догляд за тілом/обличчям, технічне обслуговування гідросистем | SPA-фахівці, масажисти, адміністратори, технічний персонал |
| Конференц- і банкетне обслуговування | Організація подій, технічна підтримка, кейтеринг, оренда залів, обслуговування заходів        | Менеджери заходів, техперсонал, служба харчування          |
| Внутрішньогосподарська діяльність    | Закупівля майна, облік, енергозабезпечення, техобслуговування обладнання, складський облік    | Техслужба, служба постачання, бухгалтерія, інженери        |
| Управління персоналом                | Планування змін, табелювання, харчування працівників, адаптація, навчання                     | Відділ кадрів, адміністрація, бухгалтерія                  |
| Фронт-офісна і бек-офісна взаємодія  | Робота з CRM, бронювання, документообіг, касові операції, комунікація з гостями               | Фронт-офіс, IT-служба, адміністрація, відділ продажів      |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Операційна діяльність ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» характеризується комплексністю, високим ступенем деталізації та системною організацією функціональних процесів, що обумовлено статусом готелю як представника преміального п'ятизіркового сегмента. Аналіз поданої структури дає змогу виявити як особливості управління щоденною діяльністю, так і міжфункціональні взаємозв'язки між службами, які забезпечують якісний сервіс і конкурентоспроможність підприємства.

Першим ядром операційної системи є блок розміщення гостей, який акумулює основні етапи обслуговування клієнтів: від бронювання до забезпечення житлових та побутових умов. Ця діяльність вимагає високого рівня узгодженості між рецепцією, покоївками, технічним персоналом і пральною, адже будь-яке порушення в цій ланці безпосередньо впливає на

задоволеність споживача. Стабільність цього процесу визначає репутацію готелю та його рейтинг на платформах онлайн-бронювання.

Друга важлива складова — ресторанне обслуговування, що охоплює гастрономічні потреби гостей, включаючи сніданки, обіди, банкети, обслуговування подій. Враховуючи позиціонування готелю, цей блок функціонує не лише як підтримуючий сервіс, але і як джерело доданої вартості та засіб диференціації на ринку. Його результативність залежить від чіткої координації кухні, залів обслуговування та постачання.

Сегмент wellness і SPA є не лише складовою преміального сервісу, а й важливим напрямом операційної діяльності з високим потенціалом доходу на одиницю площі. Його функціонування потребує не лише професійних кадрів, а й постійного технічного супроводу інженерної інфраструктури — вентиляційних систем, басейнів, гідротермальних установок.

Конференц-центр і банкетні послуги формують ще одну бізнес-лінію, яка інтегрує класичні готельні функції з елементами івент-менеджменту. Роль операційних процесів у цій сфері полягає не тільки в організації заходів, але і в адаптації простору, технічному забезпеченні та персоналізації досвіду корпоративного клієнта. Внутрішньогосподарська діяльність включає технічне обслуговування приміщень, управління матеріально-технічним забезпеченням, енергозбереження, логістику. Її важливість часто недооцінюється, однак саме ця частина системи формує ресурсну базу для безперебійного функціонування готелю.

Окремої уваги заслуговує управління персоналом, яке забезпечує ефективне використання людського капіталу. Організація змін, облік робочого часу, адаптація нових працівників і їх навчання мають вирішальне значення для підтримки високих стандартів обслуговування в умовах нестабільного ринку праці. Фронт- і бек-офісна діяльність є критичним елементом цифрової трансформації готелю. Ефективна робота CRM-систем, обробка бронювань, комунікація з гостями в режимі реального часу, документообіг і касові операції створюють інтерфейс між готелем і клієнтом, формуючи сучасну сервісну

екосистему.

Отже, операційна діяльність ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів, які забезпечують повноцінне функціонування готелю на щоденній основі. Всі операційні блоки перебувають у стані високої взаємозалежності, що вимагає від керівництва готелю системного підходу до управління процесами, інтегрованих інформаційних рішень та чітко вибудованої внутрішньої логістики. Структура діяльності підприємства свідчить про високий рівень операційної культури, здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і готовність до впровадження новітніх технологій з метою підвищення ефективності та конкурентної позиції на ринку послуг гостинності.

Управління операційною діяльністю в умовах п'ятизіркового готельного комплексу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» ґрунтується на поєднанні класичних підходів до управління виробничими процесами з сучасними практиками сервісної економіки, персоналізованого обслуговування та цифрових рішень. Його особливості обумовлюються як преміальним сегментом послуг, так і складною організаційною структурою підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. Особливості управління операційною діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

| Особливість управління             | Короткий зміст                                                                    |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Орієнтація на високоякісний сервіс | Фокус на стандартах п'ятизіркового рівня, індивідуальний підхід до кожного гостя  |
| Функціональний поділ операцій      | Чіткий розподіл між відділами (розміщення, харчування, технічний, персонал тощо)  |
| Персоналізоване обслуговування     | Надання повноважень персоналу для адаптації сервісу до потреб клієнтів            |
| Цілодобова робота (режим 24/7)     | Безперервність операцій, зміни, техобслуговування, внутрішній контроль            |
| Інтеграція цифрових технологій     | CRM, автоматизовані системи обліку, цифрове бронювання, аналітика                 |
| Гнучкість до зовнішніх змін        | Швидке реагування на кризові обставини, реструктуризація послуг, зменшення витрат |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

По-перше, специфікою управління є високий рівень сервісного навантаження, який потребує не лише координації дій численних підрозділів, а й постійного моніторингу якості кожного етапу обслуговування. Управлінські рішення в операційній сфері формуються з урахуванням очікувань клієнтів, стандартів міжнародної індустрії гостинності та персоналізованого підходу до кожного гостя. Це створює потребу в деталізованих регламентах роботи, багаторівневому контролю та адаптивних алгоритмах реагування на нестандартні ситуації.

По-друге, значну роль у системі управління відіграє чіткий функціональний розподіл між операційними зонами: гостьовий сервіс (номери), ресторанне обслуговування, конференц-зали, SPA-зона, адміністративно-господарський блок, служба безпеки, технічна експлуатація та персонал. Кожна з цих зон має свої стандарти та метрики ефективності, що інтегруються через загальну інформаційну систему управління готелем. Це дозволяє централізовано планувати ресурси, оптимізувати графіки роботи та запобігати дублюванню функцій.

По-третє, управління операційною діяльністю в Прем'єр Палаці орієнтоване на високий ступінь персоналізації сервісу. Це означає, що значна частина рішень приймається не за формальними інструкціями, а на основі гнучкого аналізу поточної ситуації, історії запитів клієнта, уподобань гостей. У цьому контексті важливою складовою управління є делегування повноважень працівникам першого контакту та створення умов для оперативного прийняття ними рішень.

По-четверте, управління операційною діяльністю готелю відбувається в умовах постійнодіючого сервісу 24/7, що потребує спеціального підходу до змінності персоналу, енергозабезпечення, технічного обслуговування, управління інцидентами. Система внутрішніх змін та комунікацій побудована на принципі неперервності — передача чергування, журнал змін, цифрова система фіксації запитів гостей, чергування технічної служби тощо.

По-п'яте, в управлінні операційними процесами готелю значну роль відіграє інтеграція цифрових інструментів. CRM-системи, модулі управління бронюваннями, автоматизовані POS-системи, системи контролю за показниками енергоспоживання, аналітика завантаження номерного фонду — все це слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливо, що використання цифрових платформ дозволяє не лише оптимізувати поточну роботу, а й створює простір для стратегічного планування.

По-шосте, управління операційною діяльністю відбувається з урахуванням високих ризиків та потреби в кризовій адаптації. У період з 2022 по 2024 рік готель працював в умовах зниження туристичної активності, економічної нестабільності та обмежень, пов'язаних із воєнним станом. Це зумовило необхідність переходу до гнучких форматів роботи — часткова консервація площ, перехід до гібридних моделей обслуговування, скорочення персоналу з одночасним підвищенням продуктивності на одиницю ресурсу.

Таким чином, управління операційною діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» базується на поєднанні стандартів міжнародного готельного бізнесу з адаптивністю до національного контексту. Його особливостями є орієнтація на високу якість сервісу, динамічне управління ресурсами, інтеграція цифрових рішень, гнучкість до змін зовнішнього середовища та глибока спеціалізація кожного функціонального сегмента. Успішне управління в таких умовах потребує високої кваліфікації управлінського складу, злагодженої міжфункціональної комунікації та здатності до швидкого прийняття рішень на всіх рівнях.

Ефективність операційної діяльності підприємства залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх умов, що визначають якість управлінських рішень, ресурсну забезпеченість, стійкість бізнес-процесів і здатність до адаптації. У сфері гостинності ці фактори набувають особливого значення, оскільки готельна діяльність є капіталомісткою, трудомісткою й високозалежною від сезонності та споживчої поведінки (табл. 2.12.). Аналіз структурованих елементів дає змогу побачити, які саме чинники відіграють



визначальну роль у забезпеченні стабільної роботи готелю, як вони взаємопов'язані та наскільки можуть підсилювати або послаблювати дію одне одного.

Таблиця 2.12. Фактори, що впливають на ефективність операційної діяльності підприємства

| Фактор впливу                                 | Деталізація впливу                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційна структура та система управління | Наявність чітких регламентів для кожного підрозділу; централізоване та децентралізоване управління; ефективна координація між службами; швидкість прийняття рішень; контроль відповідальності на всіх рівнях. |
| Якість персоналу та кадрова політика          | Професійна підготовка співробітників; адаптація новачків; програми підвищення кваліфікації; система мотивації та оцінювання; рівень плинності кадрів; емоційна стабільність колективу; залученість персоналу. |
| Рівень технічного забезпечення                | Сучасність та надійність інженерних систем (електрика, водопостачання, вентиляція); наявність автоматизованих систем управління (PMS, POS); технічна підтримка; швидкість усунення несправностей.             |
| Фінансова стабільність та доступ до ресурсів  | Рентабельність основної діяльності; здатність до покриття поточних витрат; наявність внутрішніх резервів; доступ до кредитних ліній; ліквідність; обсяг дебіторської та кредиторської заборгованості.         |
| Впровадження цифрових технологій              | Автоматизація процесів бронювання, оплати, документообігу; використання CRM-систем; мобільні застосунки для гостей; аналітичні панелі управлінців; наскрізна інтеграція даних між підрозділами.               |
| Маркетингові стратегії та завантаженість      | Сезонний розподіл доходів; кількість бронювань; середня тривалість проживання; конверсія онлайн-каналів продажів; ефективність рекламних кампаній; частка повторних клієнтів.                                 |
| Якість логістичних процесів                   | Оперативність постачань; наявність складів і їх оптимізація; ведення обліку; зменшення втрат при зберіганні; мінімізація простоїв через нестачу матеріалів або продуктів.                                     |
| Рівень сервісної культури                     | Рівень задоволеності гостей; наявність систем збору зворотного зв'язку; швидкість реагування на скарги; культура комунікації з клієнтом; готовність персоналу до сервісної поведінки.                         |
| Зовнішні фактори                              | Військові дії; інфляція; податкове навантаження; епідеміологічні обмеження; логістичні перебої; обмеження виїзду або в'їзду гостей; ризики перебоїв з електропостачанням і теплом.                            |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Насамперед варто виділити організаційну структуру. Її чіткість та наявність детальних регламентів визначають злагодженість функціонування підрозділів. У великих готельних комплексах, таких як ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», ефективність процесів поселення, прибирання, технічного обслуговування чи обслуговування заходів прямо залежить від того, наскільки

чітко налагоджено комунікацію та передачу інформації між структурними одиницями. Другим фундаментальним чинником є людський капітал. Професійна підготовка персоналу, системи мотивації та адаптації новачків, рівень плинності — це ті аспекти, які безпосередньо впливають на якість послуг. Особливо важливо підтримувати стабільність колективу в умовах змінної ринкової кон'юнктури та високих очікувань гостей у преміальному сегменті. Система управління персоналом має бути не лише контрольним механізмом, а й джерелом розвитку сервісної культури.

Технічний рівень інфраструктури — ще один критичний фактор. Наявність сучасного обладнання (систем вентиляції, електропостачання, водопостачання, програмного забезпечення) забезпечує безперебійність обслуговування. Аварії або збої безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів, тому технічне забезпечення має бути не лише сучасним, а й надійно підтримуваним.

Фінансові ресурси дозволяють підприємству бути гнучким, оновлювати активи, не затримувати зарплати та розрахунки з контрагентами. Порушення фінансової стабільності призводить до каскадних збоїв: затримки постачань, зниження морального стану персоналу, зменшення якості обслуговування.

Впровадження цифрових технологій — фактор, що стає все більш вирішальним у сучасному готельному менеджменті. Системи автоматичного бронювання, мобільні застосунки, CRM, ERP — усе це забезпечує швидкість, точність, аналітичну гнучкість і покращення досвіду клієнтів. У конкурентному середовищі саме цифрова інтеграція дозволяє зменшити витрати, оптимізувати процеси та виявляти точки зростання. Важливим є і маркетингове забезпечення операцій. Операційна система підприємства працює ефективно лише тоді, коли вона завантажена. Низький рівень заповнюваності номерного фонду або невдалі рекламні кампанії роблять роботу всіх служб збитковою. Завантаження готелю має бути рівномірним, сегментованим, із правильною ціновою політикою.

Логістика — ще одна сфера, яка часто недооцінюється, але має критичне значення. Несвоєчасне постачання продуктів, побутової хімії або заміна зношених матеріалів у номерах можуть призвести до невдоволення клієнтів, порушення гігієнічних норм або простоїв у роботі. Не менш вагомим є рівень сервісної культури, що проявляється в поведінці персоналу, здатності швидко реагувати на претензії, створювати емоційно позитивний клімат для гостей. Навіть за умови досконалих технічних і маркетингових рішень саме людський контакт формує враження клієнта і вирішує, чи повернеться він знову.

Зовнішнє середовище є складним та часто непередбачуваним чинником. Воєнний стан, епідеміологічні обмеження, інфляція, логістичні кризи — усе це не залежить від самого підприємства, але має прямий вплив на його діяльність. Гнучкість операційної системи в умовах таких змін визначає здатність готелю виживати й адаптуватись до нової реальності.

Отже, ефективність операційної діяльності готельного підприємства визначається не ізольованими показниками, а системою факторів, що діють у взаємозалежності. Для досягнення стабільного та рентабельного функціонування ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має одночасно контролювати організаційні, технічні, кадрові, фінансові та зовнішні аспекти своєї діяльності. Лише комплексне бачення, аналітична чутливість до змін і проактивна управлінська стратегія здатні забезпечити довготривалу ефективність операційного середовища підприємства.

PEST-аналіз є ефективним інструментом для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на операційну діяльність підприємства, особливо у сфері послуг — зокрема готельного бізнесу. Такий аналіз дозволяє систематизовано розглянути середовище функціонування підприємства за чотирма основними категоріями (табл. 2.13). PEST-аналіз демонструє, що операційна діяльність готелю перебуває під багатовекторним впливом зовнішніх чинників. Політична ситуація, зокрема воєнний стан, створює серйозні ризики для стабільності функціонування, знижуючи потік іноземних туристів і підвищуючи витрати на безпеку. Економічні виклики, як-от інфляція, зниження ділової активності та

купівельної спроможності, зменшують дохідність і вимагають скорочення витрат. Соціальні зміни трансформують поведінку споживачів — попит зміщується на локальні послуги з підвищеним акцентом на безпеку, чистоту та персоналізацію. Технологічні тренди вимагають повної цифровізації сервісів, автоматизації внутрішніх процесів та гарантії кібербезпеки.

Таблиця 2.13. PEST-аналіз впливу зовнішніх факторів на операційну діяльність ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

| Категорія    | Фактор впливу                               | Деталізація впливу на операційну діяльність                                         |
|--------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні    | Воєнний стан в Україні                      | Зниження туристичного потоку, особливо міжнародного; підвищення безпекових витрат   |
|              | Регуляторне навантаження                    | Потреба в адаптації до змін у трудовому, податковому та санітарному законодавстві   |
|              | Політика державної підтримки                | Наявність або відсутність субсидій, пільг, програм підтримки готельного бізнесу     |
|              | Зовнішньополітичні відносини                | Впливає на кількість іноземних делегацій і туристів                                 |
| Економічні   | Інфляція та зростання цін                   | Зростання собівартості ресурсів, енергоспоживання, продуктів                        |
|              | Коливання валютного курсу                   | Вплив на вартість імпортного обладнання та послуг                                   |
|              | Падіння ділової активності                  | Менше бізнес-заходів, конференцій, ділових подорожей                                |
|              | Зниження купівельної спроможності населення | Скорочення попиту на дорогі послуги, зменшення середнього чека                      |
|              | Зміна туристичних звичок                    | Більший попит на короткотермінові подорожі, місцевий туризм                         |
|              | Попит на внутрішній туризм                  | Зростання ролі регіонального клієнта, зменшення орієнтації на іноземців             |
| Соціальні    | Підвищення вимог до безпеки та гігієни      | Очікування сертифікованих стандартів безпеки, гігієни та чистоти                    |
|              | Скорочення платоспроможного населення       | Через еміграцію, мобілізацію, безробіття зменшується база споживачів                |
| Технологічні | Розвиток онлайн-бронювання                  | Необхідність наявності мобільних застосунків і швидких каналів бронювання           |
|              | Автоматизація операційних процесів          | Впровадження PMS, CRM, ERP для обліку, аналітики, оптимізації ресурсів              |
|              | Потреба в цифровій комунікації з гостями    | Використання чат-ботів, онлайн-платформ, інтеграція з месенджерами                  |
|              | Необхідність захисту даних (кібербезпека)   | Інвестиції в захист інформації, відповідність стандартам захисту персональних даних |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У сукупності ці фактори свідчать про потребу готелю в гнучкій адаптивній стратегії, постійному моніторингу середовища та впровадженні інновацій для збереження конкурентоспроможності в умовах високої невизначеності.

Використаємо метод Balanced Scorecard (BSC) для оцінки операційної діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», а після цього перейдемо до аналізу операційного циклу. Оцінювання за BSC традиційно поділяється на 4 ключові блоки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14. Balanced Scorecard (BSC) для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

| Перспектива          | Цілі                                           | Показники                                                              | Критерії оцінки / дані                                               |
|----------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Фінансова            | Підвищення прибутковості                       | Чистий прибуток, рентабельність активів, дохід від основної діяльності | Зниження збитків з – 15783 тис. грн (2022) до –11991 тис. грн (2024) |
|                      | Зменшення витрат                               | Собівартість, витрати на персонал, енергоресурси                       | Оптимізація штату (– 41%), контроль витрат у період війни            |
| Клієнтська           | Збільшення задоволеності гостей                | Рейтинги, кількість скарг, повторні відвідування                       | Позитивні відгуки, розвиток SPA-сфери, персоналізація сервісу        |
|                      | Розширення ринку                               | Частка внутрішніх туристів, нові цільові сегменти                      | Переорієнтація з іноземних на внутрішніх клієнтів                    |
| Внутрішні процеси    | Підвищення ефективності обслуговування         | Тривалість check-in/out, час реагування на запити                      | Впровадження цифрових систем, скорочення часу обробки запитів        |
|                      | Оптимізація логістики та використання ресурсів | Своєчасність поставок, відсутність втрат ресурсів                      | Удосконалення обліку, скорочення витрат на запаси                    |
| Навчання та розвиток | Професійне зростання персоналу                 | Частота тренінгів, атестації, задоволеність працівників                | Проведення навчань, зменшення плинності кадрів з 28.2% до 16.0%      |
|                      | Розвиток цифрових компетенцій                  | Кількість автоматизованих процесів, використання IT-сервісів           | Впровадження PMS, CRM, мобільних каналів комунікації                 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Застосування системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) дозволило всебічно оцінити ефективність операційної діяльності ПрАТ «Готель

«Прем'єр Палац» крізь призму чотирьох стратегічних вимірів: фінансової стабільності, клієнтської орієнтації, внутрішніх бізнес-процесів та організаційного розвитку. Підприємство хоч і залишається збитковим, однак поступово знижує розмір чистих збитків при суттєвому зростанні виручки. Зниження чисельності персоналу (–41%) супроводжується оптимізацією витрат, що є ознакою раціонального управління ресурсами в умовах зовнішньої кризи. Водночас, збереження негативного прибутку вказує на незавершеність антикризових фінансових трансформацій і потребу в подальшій оптимізації структури витрат.

Клієнтський вимір виявив адаптацію сервісної стратегії готелю до нових реалій ринку: зміщення фокусу з іноземного туриста на внутрішнього, розвиток SPA-послуг та індивідуалізованих форм обслуговування. Орієнтація на підвищення задоволеності клієнтів шляхом персоналізації сервісу та цифровізації контактів підвищує конкурентоспроможність у преміальному сегменті.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів відображає системне впровадження інструментів автоматизації та цифрового контролю, спрямованих на зниження часу обробки запитів, підвищення швидкості обслуговування, зменшення втрат у логістичних ланцюгах. Це свідчить про перехід підприємства до сучасної моделі гнучкого операційного менеджменту з акцентом на безперервне вдосконалення процесів. Перспектива навчання та розвитку демонструє активне управління людським капіталом: впровадження програм навчання, зменшення плинності кадрів, розвиток цифрових навичок серед персоналу. Це є важливою умовою збереження сервісної якості в умовах скорочення чисельного складу. Позитивною динамікою є зменшення плинності кадрів з 28.2% до 16.0%, що може свідчити про підвищення рівня утримання персоналу та стабілізацію організаційного клімату.

Таким чином, загальний результат BSC-аналізу підтверджує, що операційна діяльність ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» характеризується помітними зусиллями з адаптації до кризових умов через структурну

оптимізацію, цифрову трансформацію, орієнтацію на якісний сервіс і розвиток персоналу. Разом ці дії створюють умови для покращення фінансової результативності в середньостроковій перспективі, незважаючи на наявні зовнішні виклики та обмеження. BSC-метод дозволяє побачити цілісну картину змін і виявити точки подальшого стратегічного зростання.

Операційний цикл — це період від моменту залучення ресурсів (закупівлі продуктів, енергії, матеріалів, робочої сили) до моменту отримання готівки або безготівкових коштів від реалізації готової послуги (заселення, обслуговування, харчування, SPA, тощо).

Основні етапи операційного циклу в готелі:

- Закупівля ресурсів — продукти, напої, побутова хімія, текстиль, витратні матеріали, енергоносії.
- Зберігання ресурсів — облік запасів, логістика на складах (харчові склади, пральня, техпідрозділ).
- Споживання ресурсів у процесі надання послуги — харчування, обслуговування номерів, прибирання, робота SPA, конференц-сервіси.
- Реалізація послуг клієнтам — розрахунок з гостями після споживання (часто з відтермінуванням: після події, онлайн).
- Повернення грошових коштів на рахунок підприємства.

Проведемо розрахунок операційного циклу підприємства в таблиці 2.15

Таблиця 2.15 Розрахунок операційного циклу підприємства

| Показник                                    | Формула                                                | Розрахунок                              | Результат (днів) |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|
| Середні запаси                              | Собівартість $\times 0.04$                             | $118456 \times 0.04 = 4738.24$          | 4738.24          |
| Середня дебіторська заборгованість          | Надається                                              | 5749.00                                 | 5749.00          |
| Середня кредиторська заборгованість         | Собівартість $\times 0.15$                             | $118456 \times 0.15 = 17768.40$         | 17768.40         |
| Період обороту запасів                      | $(\text{Запаси} / \text{Собівартість}) \times 365$     | $(4738.24 / 118456) \times 365 = 14.6$  | 14.6             |
| Період обороту дебіторської заборгованості  | $(\text{Дебіторка} / \text{Дохід}) \times 365$         | $(5749 / 143263) \times 365 = 14.6$     | 14.6             |
| Період обороту кредиторської заборгованості | $(\text{Кредиторка} / \text{Собівартість}) \times 365$ | $(17768.40 / 118456) \times 365 = 54.8$ | 54.8             |
| Операційний цикл                            | Запаси (дн.) +                                         | $14.6 + 14.6 = 29.2$                    | 29.2             |

|                 |                                    |                       |       |
|-----------------|------------------------------------|-----------------------|-------|
|                 | Дебіторка (дн.)                    |                       |       |
| Фінансовий цикл | Операц. цикл –<br>Кредиторка (дн.) | $29.2 - 54.8 = -25.5$ | -25.5 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз операційного циклу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» свідчить про ефективну організацію операційної діяльності підприємства. Період обороту запасів становить 14.6 днів, що вказує на швидке використання матеріально-технічних ресурсів. Це характерно для готельного бізнесу, де застосовуються продукти харчування, засоби гігієни, текстиль, що швидко обертаються і вимагають чітко організованої логістики. Період обороту дебіторської заборгованості також становить 14.6 днів. Це є позитивною ознакою швидкого повернення коштів від споживачів, що свідчить про ефективну роботу з клієнтськими платежами — як індивідуальними, так і корпоративними. Підприємство або працює переважно на умовах передоплати, або має налаштовану політику оплати послуг у короткі строки.

Кредиторська заборгованість обертається за 54.8 днів, тобто підприємство має понад півтора місяця для розрахунків із постачальниками. Це створює фінансову перевагу, адже кошти за надані послуги надходять раніше, ніж здійснюються витрати за придбані ресурси. Це дозволяє готелю фінансувати операційну діяльність без залучення додаткових джерел.

Операційний цикл у 29.2 днів підтверджує загалом швидкий обіг ресурсів — від закупівлі до повернення виручки проходить менше місяця. Фінансовий цикл має від'ємне значення  $-25.5$  днів, що є свідченням стійкої ліквідності. Підприємство працює з надлишком часу між оплатою з боку клієнтів та необхідністю сплати постачальникам. Це дозволяє уникати касових розривів, накопичення заборгованостей або потреби в кредитуванні.

Отже, можна зазначити, що ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» демонструє ефективне управління оборотним капіталом. Наявна структура циклу дозволяє підприємству зосередитися на стратегічному розвитку, не втрачаючи контролю над поточною платоспроможністю. Подальше скорочення дебіторської заборгованості або покращення умов з постачальниками здатне ще більше посилити фінансову стійкість операційної діяльності.



## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

### 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління операційною діяльністю

Відповідно до комплексного аналізу операційної діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», можна обґрунтувати актуальні проблеми в системі управління, які стримують підвищення ефективності та загальну конкурентоспроможність підприємства. Ці проблеми є наслідком взаємодії внутрішніх структурних недоліків та зовнішнього тиску середовища.

Таблиця 3.1 Проблеми управління операційною діяльністю ПрАТ «Готель  
«Прем'єр Палац»

| Назва проблеми                                                                | Детальний зміст проблеми                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Надмірна фрагментованість організаційної структури                            | Функціональний тип управління, хоч і забезпечує спеціалізацію, створює надмірну вертикалізацію та слабку взаємодію між підрозділами. Це ускладнює оперативне реагування на запити клієнтів, сповільнює обробку запитів та знижує адаптивність до змінних умов. Відсутність процесного підходу призводить до дублювання функцій та залежності від ланцюжків погоджень. |
| Високе фінансове навантаження при нестабільній прибутковості                  | Підприємство залишається збитковим із від'ємним власним капіталом, що свідчить про надмірну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Хоча прибуток поступово зростає, фінансова система залишається розбалансованою, а показники ліквідності й автономії — критично низькими. Це обмежує гнучкість в управлінні витратами та інвестиціями в інновації.           |
| Недостатня цифровізація управлінських і сервісних процесів                    | Попри впровадження окремих рішень (CRM, PMS), рівень автоматизації в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» значно нижчий, ніж у глобальних конкурентів. Відсутність наскрізної аналітики, мобільних додатків, автоматизованого документообігу, ускладнює контроль за ресурсами, комунікацію з клієнтами й внутрішню координацію.                                               |
| Зменшення чисельності персоналу без компенсаторного підвищення продуктивності | Скорочення персоналу на 41% не супроводжується формалізованою системою підвищення ефективності праці. Є ознаки того, що зменшення чисельності відбувалося реактивно, а не як частина структурної трансформації. Це створює загрозу перенавантаження персоналу та втрати сервісної якості.                                                                             |
| Відсутність стабільної маркетингової стратегії на нових ринках                | Готель зосередився на внутрішньому туризмі, однак не має достатньої комунікаційної присутності на національному ринку. Відсутність сильної онлайн-просування, партнерських платформ, SEO/SEM-кампаній і глибокого сегментування                                                                                                                                       |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | клієнтів уповільнює відновлення обсягів бронювань.                                                                                                                                                                                                                                          |
| Висока енергозалежність та витрати на утримання інфраструктури | Утримання історичної будівлі — це постійне джерело витрат, особливо за умов зростання тарифів на енергоносії. Відсутність енергоощадних систем та модернізації інженерної інфраструктури обмежує здатність до скорочення експлуатаційних витрат.                                            |
| Низька гнучкість до стратегічних зовнішніх змін                | Воєнний стан, інфляція, обмеження міжнародного туризму — ці фактори потребують від готелю не лише адаптації сервісів, а й переосмислення самої моделі бізнесу. Відсутність сценарного планування, резервних стратегій та швидких механізмів реструктуризації уповільнює реакцію на виклики. |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Першочергово виявлено структурну неузгодженість, зокрема надмірну фрагментованість організаційної моделі. Це породжує складнощі з координацією, затримки у прийнятті рішень, неефективну комунікацію між підрозділами, що критично у сфері, де оперативність обслуговування є визначальним чинником конкурентоспроможності.

Фінансова нестабільність — одна з центральних загроз, що проявляється у збереженні збитковості діяльності, від'ємному власному капіталі, а також у критично низькому рівні ліквідності. Це вказує на надмірну залежність підприємства від кредиторської підтримки та обмежує його інвестиційні можливості, зокрема щодо модернізації інфраструктури або впровадження інновацій.

Суттєвим бар'єром є низький рівень цифровізації, що не дозволяє автоматизувати типові операції, централізувати дані чи налаштувати ефективну клієнтську аналітику. У сучасному готельному бізнесі це ставить підприємство у невигідне становище відносно конкурентів, які використовують цифрові системи для прийняття рішень у режимі реального часу.

Проблема зменшення чисельності персоналу без відповідної системи оптимізації навантаження має безпосередній вплив на якість сервісу. Падіння мотивації, зростання стресу та зниження індивідуальної ефективності співробітників не лише погіршують внутрішню атмосферу, а й відображаються на задоволеності гостей.

Також у таблиці чітко виокремлено втрату маркетингового позиціонування. Через відсутність активної стратегії просування готель уповільнено реагує на зміни споживчих пріоритетів, а неефективне використання інструментів онлайн-комунікації обмежує охоплення нових клієнтських сегментів. Проблема високої енергозалежності посилюється в умовах зростання цін на енергоносії. Відсутність заходів із підвищення енергоефективності робить утримання інфраструктури надмірно витратним та знижує рентабельність операційної діяльності.

Нарешті, низька стратегічна гнучкість підприємства у відповідь на зовнішні виклики (зокрема воєнний стан, інфляцію, зміни в туристичних потоках) свідчить про відсутність резервних управлінських сценаріїв, слабкість адаптаційної політики та обмежену управлінську мобільність.

Отже, можна зазначити, що поточна система управління операційною діяльністю має низку глибинних вразливостей, які вимагають не лише косметичних змін, а стратегічного оновлення управлінської моделі, впровадження процесного та цифрового підходів, перегляду фінансових і маркетингових механізмів, а також формування внутрішньої культури ефективності й гнучкості.

Аналіз внутрішньої структури, фінансових результатів та особливостей операційного процесу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» засвідчує потребу в системному переосмисленні підходів до організації управлінської діяльності. Зміни зовнішнього середовища, обмеження, пов'язані з воєнним станом, а також внутрішні дисбаланси формують об'єктивні передумови для впровадження низки цілеспрямованих удосконалень. Вони повинні охоплювати не лише оперативний рівень, але й мати стратегічну орієнтацію з урахуванням сучасних вимог до адаптивності, гнучкості та цифрової трансформації (табл. 3.2)

Таблиця 3.2. Напрями удосконалення управління операційною діяльністю  
ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

| Напрямок удосконалення                                                   | Конкретні заходи                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимізація організаційної структури та запровадження процесного підходу | Перехід до міжфункціональних команд; впровадження управління на основі клієнтського шляху (guest journey); делегування повноважень на рівні підрозділів.                                  |
| Цифрова трансформація операційної діяльності                             | Впровадження єдиної системи управління PMS, CRM, ERP; створення мобільного застосунку для гостей; автоматизація документообігу та логістичних операцій.                                   |
| Підвищення фінансової стійкості та управління витратами                  | Проведення рекапіталізації за рахунок інвесторів або реструктуризації активів; скорочення неефективних витрат, зокрема через енергоаудит; акцент на найбільш прибуткові напрями послуг.   |
| Розширення маркетингової активності та каналів продажу                   | Розробка комплексної digital-стратегії просування (SEO, таргетинг, контент); співпраця з агрегаторами (Booking, Expedia, тощо) та турагентствами; запуск програми лояльності.             |
| Модернізація технічної інфраструктури готелю                             | Інвестування в оновлення інженерних систем (опалення, вентиляція, освітлення); впровадження "розумних" систем енергозбереження; оновлення номерного фонду відповідно до сучасних вимог.   |
| Розвиток персоналу та управління змінами                                 | Впровадження системи регулярного навчання персоналу (онлайн-академія, внутрішній коучинг); реалізація мотиваційних програм; розвиток управлінських навичок у середнього менеджменту.      |
| Посилення сервісної орієнтації та гостьового досвіду                     | Запровадження стандартизованих протоколів обслуговування (Service Excellence); використання систем аналізу зворотного зв'язку (онлайн-опитування, QR-форми); персоналізація картки гостя. |

Джерело: складено автором на основі [45, 47, 48]

Передусім, доцільним є запровадження процесно-орієнтованої моделі управління, яка дозволить перейти від фрагментованої функціональної структури до інтегрованого бачення операційної діяльності як цілісного потоку створення споживчої цінності. Це передбачає формалізацію та оптимізацію ключових сервісних процесів, забезпечення горизонтальної взаємодії між підрозділами, скорочення кількості погоджувальних процедур і посилення відповідальності на рівні виконавчих ланок.

В умовах зростання операційних витрат та обмеженої дохідної бази особливої актуальності набуває цифрова трансформація готельного сервісу та управлінських механізмів. Підприємству необхідно забезпечити впровадження

комплексної IT-інфраструктури, яка охоплюватиме автоматизовані системи управління номерним фондом (PMS), клієнтською базою (CRM), аналітичними процесами та ресурсним забезпеченням (ERP). Сучасна цифрова екосистема має стати основою для оперативного моніторингу витрат, виявлення неефективних зон, прогнозування попиту й персоналізації обслуговування гостей [45].

Фінансова дестабілізація, яка зумовлена наявністю від'ємного власного капіталу, вимагає вжиття заходів щодо зміцнення фінансової автономії. Це може бути досягнуто через реструктуризацію балансових зобов'язань, залучення зовнішніх інвесторів, а також ревізію статей витрат з подальшою раціоналізацією ресурсного споживання. У цьому контексті доцільно застосовувати принципи управління витратами на основі діяльності (Activity-Based Costing), які дозволяють точно ідентифікувати структуру витрат і виключити невиправдані витрати [47].

Одночасно необхідно переосмислити підходи до просування готельного продукту в нових умовах. Зважаючи на зміщення попиту у бік внутрішнього туризму, слід переглянути маркетингову стратегію з урахуванням цифрових каналів комунікації, розвитку бренду у соціальних мережах, контент-маркетингу, а також підвищення видимості у системах онлайн-бронювання. Варто налагодити ефективну взаємодію з туристичними операторами, B2B-партнерами та створити програми лояльності для повторних гостей [48].

Ще одним важливим вектором змін є інфраструктурна модернізація, що передбачає не лише оновлення матеріально-технічної бази, а й підвищення енергоефективності готельного комплексу. Враховуючи зростання вартості енергоносіїв та необхідність екологічної відповідальності, підприємству варто здійснити енергоаудит і впровадити системи автоматизованого регулювання енергоспоживання, заміну застарілого обладнання та впровадження сучасних інженерних рішень.

Важливу роль у забезпеченні якості обслуговування та стабільності внутрішніх процесів відіграє персонал. У зв'язку з вимушеним скороченням

чисельності працівників, підприємству необхідно впровадити програму підвищення кваліфікації, що поєднуватиме елементи онлайн-навчання, наставництва, мотиваційного менеджменту та оцінювання персональної ефективності. Такий підхід сприятиме зростанню залученості працівників і підвищенню продуктивності в умовах обмежених трудових ресурсів [48].

Окремої уваги заслуговує стратегічна адаптивність підприємства, яка повинна забезпечуватись шляхом розробки сценарних моделей управління, включаючи кризові сценарії, моделі реструктуризації та системи раннього реагування на зміни ринку. Це дозволить зменшити реактивність управлінських рішень і перейти до проактивного стилю управління операційною системою, що здатна адаптуватися до високої мінливості зовнішнього середовища.

Отже, запропоновані напрями удосконалення формують базу для якісного оновлення управління операційною діяльністю готелю відповідно до сучасних викликів. Вони передбачають інтеграцію технологій, раціоналізацію ресурсів, підвищення клієнтської орієнтації та забезпечення стратегічної гнучкості, що є умовою збереження стабільності та розвитку підприємства у кризових обставинах.

### **3.2. Розробка моделі оптимізації управління операційною діяльністю**

Провівши дослідження можливих заходів з вдосконалення управління операційною діяльністю підприємства було вирішено створити комплексну модель з оптимізації управління операційною діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», яка враховує сучасні вимоги до адаптивного управління в умовах високої мінливості зовнішнього середовища.

Комплексна модель являє собою багатокomпонентну управлінську систему, яка інтегрує процесно-орієнтоване управління, цифрову підтримку бізнес-процесів, гнучке кадрове адміністрування та систему ризик-менеджменту. Модель функціонує на основі принципів інтегрованості, гнучкості, персоніфікації та аналітичної обґрунтованості рішень.

В умовах високої динамічності середовища функціонування готельного бізнесу традиційна вертикально-ієрархічна функціональна модель управління втрачає свою ефективність. Вона породжує надмірну фрагментацію відповідальності, дублювання функцій, складність у міжпідроздільній координації та повільну реакцію на зміни запитів клієнтів.

У відповідь на ці виклики запропонована модель передбачає трансформацію організаційної структури ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на основі принципів процесного управління. Вона орієнтується на формування наскрізних процесів, що створюють цінність для клієнта, та закріплення відповідальності не за формальними підрозділами, а за результатами конкретних процесів взаємодії з гостем.

Процесно-орієнтоване управління полягає у фокусі на кінцевому результаті сервісного ланцюга — не на виконанні окремих функцій, а на забезпеченні безперервного досвіду для клієнта. Такий підхід дозволяє ліквідувати розриви між підрозділами, зменшити втрати часу на передачу інформації та покращити реакцію на нестандартні ситуації.

Таблиця 3.3. Елементи процесної структури управління та їх характеристика

| Елемент                  | Характеристика                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Процесне ядро            | Сервісний ланцюг «залучення → прийом → обслуговування → підтримка після виїзду». Визначає логіку створення цінності для клієнта від першого контакту до формування лояльності. |
| Міжфункціональні команди | Для кожного процесу формуються команди з представників різних функціональних зон (бронювання, рецепція, ресторан, прибирання), які відповідають за спільний результат.         |
| Зони відповідальності    | Повноваження делегуються безпосередньо до команд, які отримують автономію в межах встановлених параметрів якості, часу й витрат. Це сприяє швидкому прийняттю рішень.          |
| Координаційні механізми  | Щотижневі міжфункціональні зустрічі (stand-up meetings), де координуються завантаження, запити гостей, проблемні ситуації, обговорюються дані зворотного зв'язку.              |

Джерело: складено автором

Перехід до процесно-орієнтованої структури управління дозволяє ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» вийти за межі вузькофункціонального мислення та сформувати єдину логіку управління сервісом, з орієнтацією на цілісний

клієнтський досвід. Такий підхід забезпечує скорочення часу обробки запитів і підвищення гнучкості реагування, підвищення рівня відповідальності та мотивації персоналу завдяки наявності спільних результатів, покращення сервісної якості через скоординованість дій усіх учасників процесу; ефективніше управління ресурсами шляхом усунення дублювання функцій.

Відповідно, впровадження процесного управління стає основою для переходу до сучасної моделі сервісного менеджменту, орієнтованої на сталість, адаптивність і підвищення вартості взаємодії для кожного гостя.

Другим рівнем запропонованої моделі є цифрова архітектура управління, яка охоплює сукупність функціонально інтегрованих інформаційних систем, що покривають увесь операційний цикл — від обліку номерного фонду до аналітики поведінки клієнтів та управління витратами. Цифрова архітектура забезпечує злагоджену взаємодію між усіма підсистемами готелю, формує інформаційний каркас прийняття управлінських рішень та усуває інформаційні розриви між підрозділами. Вона функціонує як система «нервових закінчень» підприємства, через які відбувається передача даних у режимі реального часу, контроль виконання операцій та реагування на запити клієнтів (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4. Цифрові блоки системи управління та їх функції

| Цифровий блок                          | Функції в моделі                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PMS (Property Management System)       | Управління номерним фондом: контроль бронювань, автоматизована реєстрація гостей, формування звітів про завантаження номерів, управління прибиранням та виїздами.                 |
| CRM (Customer Relationship Management) | Ведення профілів гостей, збереження історії бронювань, відгуків і вподобань. Формування персоналізованих пропозицій і автоматизованих розсилок для кожного сегменту гостей.       |
| ERP (Enterprise Resource Planning)     | Управління закупівлями, постачанням, обліком матеріальних ресурсів, фінансами, бюджетами і персоналом. Забезпечує узгодженість між ресурсним забезпеченням та сервісною потребою. |
| Мобільний застосунок для гостей        | Онлайн check-in та check-out, виклик обслуговування, повідомлення про несправності в номері, доступ до персональних пропозицій, інтерактивний довідник послуг готелю.             |
| BI (Business Intelligence-аналітика)   | Формування інтерактивних дашбордів, аналіз рентабельності послуг, облік доходів/витрат, оцінка задоволеності клієнтів (NPS), прогнозування попиту та динаміки заповнення.         |

Джерело: складено автором на основі [51, 52]



Реалізація повноцінної цифрової архітектури управління дозволяє трансформувати готель із традиційної адміністративної системи у динамічну, керовану даними організацію, яка володіє такими перевагами:

- Підвищення точності та швидкості прийняття рішень завдяки аналітичній інтеграції та доступу до звітів у реальному часі.
- Оптимізація ресурсів через автоматизацію закупівель, прибирання, обслуговування номерного фонду та кадрового розподілу.
- Поглиблення взаємодії з клієнтом через персоналізований сервіс, зручність цифрової комунікації та швидкість обслуговування.
- Скорочення ручної праці та мінімізація людських помилок у рутинних процесах (бронювання, інвентаризація, звітність).
- Підвищення прозорості діяльності як для топменеджменту, так і для операційного персоналу.

Таким чином, цифрова архітектура стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й платформою для інноваційного зростання та адаптації готелю до нових форматів ринку й очікувань клієнтів.

Модель управління передбачає запровадження системного підходу до аналізу витрат і доходів на основі концепцій управління за центрами відповідальності, що дозволяє деталізувати фінансову структуру, локалізувати зони неефективності та підвищити обґрунтованість бюджетних рішень.

На відміну від загального управління витратами, система фінансової раціоналізації передбачає розщеплення відповідальності за фінансові показники між менеджерами різних функціональних напрямів, застосування аналітичних інструментів класифікації послуг за рентабельністю та впровадження інвестиційної логіки планування в експлуатаційній діяльності.

Таблиця 3.5 Інструменти фінансової раціоналізації та їх призначення

| Інструмент            | Призначення                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABC/XYZ-аналіз послуг | Класифікація послуг за обсягом генерованого доходу (ABC) та за рівнем стабільності й передбачуваності попиту (XYZ). Дозволяє виявити найбільш рентабельні й стратегічно важливі сервіси.    |
| Центри витрат         | Створення зон фінансової відповідальності за напрямками (ресторан, прибирання, техобслуговування, SPA). Кожен центр має свого відповідального, що дозволяє локалізувати джерела перевитрат. |

|                           |                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інвестиційне бюджетування | Оцінка капіталовкладень на основі очікуваного ефекту (зростання доходу, скорочення витрат, підвищення задоволеності гостей). Дає змогу визначити пріоритетні напрями для модернізації. |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: складено автором

Фінансова раціоналізація у рамках запропонованої моделі управління є не просто заходом економії, а методологією стратегічного управління ресурсами. Її впровадження дозволяє відмовитися від неефективних послуг і концентрувати ресурси на рентабельних сегментах, підвищити персональну відповідальність менеджменту за досягнення фінансових результатів, впровадити інвестиційну логіку у звичайні операційні процеси (наприклад, при ухваленні рішень про оновлення номерного фонду чи закупівлю техніки), забезпечити гнучкість у плануванні, оперативно реагувати на зміни доходів, попиту, структури витрат.

У запропонованій моделі оптимізації управління також передбачено впровадження цілісного механізму розвитку персоналу, орієнтованого на підтримку високої сервісної культури, зменшення операційних ризиків, формування кадрового резерву та посилення корпоративної ідентичності.

Механізм розвитку персоналу передбачає перехід від реактивного кадрового адміністрування до превентивного, проактивного та гнучкого управління людським капіталом, заснованого на принципах неперервного навчання, прозорості оцінки результатів і супроводу співробітника на всіх етапах його професійної траєкторії.

Таблиця 3.6. Основні елементи системи управління персоналом у моделі

| Система управління персоналом   | Функції                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Платформа внутрішнього навчання | Створення гнучкої системи мікронавчання (10–15 хв курси), тематичної сертифікації та індивідуальних треків кар'єрного зростання. Навчання адаптовано під роль (рецепція, хаускіпінг, кухня, адміністратор).      |
| КРІ + зворотний зв'язок         | Поєднання кількісних індикаторів (швидкість обслуговування, кількість помилок) із якісною оцінкою — відгуками гостей, оцінкою супервайзера, саморефлексією. Система дозволяє формувати підстави для преміювання. |
| Програма адаптації новачків     | Інструкції у візуальному форматі (відео, інфографіка), залучення наставника з персоналу, графік перехресної оцінки після 7, 14 і 30 днів. Контроль виконання адаптаційних цілей та соціалізація працівника.      |

Джерело: складено автором

Інтеграція механізму розвитку персоналу в управлінську модель ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» створює стабільне кадрове середовище, орієнтоване на результат, якість і професійне зростання. Такий підхід знижує плинність кадрів і витрати на їхнє заміщення, формує внутрішній резерв кваліфікованих фахівців, готових до просування, підвищує стандарти обслуговування завдяки єдиним протоколам навчання, сприяє гнучкій адаптації працівників до змінних умов роботи (високе навантаження, позаштатні ситуації).

Контур стратегічної гнучкості та антикризового реагування є інтегрованим елементом моделі управління, який забезпечує своєчасне виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз, мінімізацію їхнього впливу та підтримання безперервності обслуговування гостей у форс-мажорних обставинах.

Стратегічна гнучкість передбачає наявність заздалегідь опрацьованих механізмів прогнозування, сценарного мислення та процедур дій у разі відхилень від нормального функціонування. У рамках операційної діяльності це означає здатність швидко змінювати режим роботи, логістику постачання, кадрову політику, сервісні формати тощо.

Таблиця 3.7. Інструменти антикризового контуру та їх призначення

| Елемент                              | Призначення                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матриця ризиків                      | Систематизація можливих ризиків за сферами (логістика, енергопостачання, персонал, ІТ, ринок) з оцінкою ймовірності, ступеня впливу та сценаріїв дій для кожного. Формується відповідальність за моніторинг і реагування. |
| План безперервності діяльності (ВСП) | Деталізовані альтернативні схеми роботи: резервні графіки чергувань персоналу, контракти з декількома постачальниками, перенесення навантаження між підрозділами, тимчасове згортання неперіоритетних сервісів.           |
| Сценарне планування                  | Побудова моделей розвитку подій: базового (помірне зростання), песимістичного (обмеження мобільності, дефіцит енергоресурсів) та оптимістичного (туристичне зростання). До кожного — відповідна тактична програма дій.    |

Джерело: складено автором на основі [52]

Формування контуру стратегічної гнучкості та антикризового реагування є не реакцією на кризу, а свідомим інструментом управлінської готовності до

змін. Такий підхід дозволяє скоротити час прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях, мінімізувати збитки, пов'язані з простоєм, втратами даних, розривами постачання чи кадровими проблемами, підтримувати репутацію готелю як надійного партнера навіть в умовах системних збоїв, забезпечити стійкість операційної системи в умовах внутрішньої чи зовнішньої турбулентності.

Таким чином, антикризовий контур не є автономною системою, а є органічною частиною сучасної операційної моделі, що дозволяє ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» функціонувати стабільно, прогнозовано й керовано навіть за межами штатного режиму.

Узагальнимо всі компоненти моделі в таблиці 3.8

Таблиця 3.8 Складові моделі оптимізації управління операційною діяльністю

| Компонент моделі                       | Зміст і функціональне навантаження                                                                                                                           |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Процесно-орієнтоване управління</b> | Формування наскрізних сервісних процесів, створення міжфункціональних команд, делегування повноважень, регулярна координація операційних дій                 |
| <b>Цифрова архітектура управління</b>  | Інтеграція систем PMS, CRM, ERP, мобільного застосунку та аналітичної платформи BI для підвищення ефективності, прозорості та швидкості управлінських рішень |
| <b>Фінансова раціоналізація</b>        | Застосування ABC/XYZ-аналізу, створення центрів витрат, інвестиційне бюджетування як основа ресурсного планування та підвищення рентабельності               |
| <b>Розвиток персоналу</b>              | Створення платформи внутрішнього навчання, системи оцінювання KPI із зворотним зв'язком, впровадження адаптаційних програм для нових співробітників          |
| <b>Антикризовий контур управління</b>  | Матриця ризиків, план безперервності діяльності (BCP), сценарне планування з тактичними стратегіями реагування на різні рівні зовнішньої невизначеності      |

Джерело: складено автором

Сформована управлінська система поєднує процесний підхід, цифрові інструменти управління, фінансову раціоналізацію, розвиток людського капіталу та механізми антикризового реагування. Її структура орієнтована на скорочення дублювання функцій, підвищення якості обслуговування, пришвидшення управлінських рішень і стабілізацію ресурсного забезпечення.

Модель має п'ять основних взаємопов'язаних складових, кожна з яких спрямована на вдосконалення певного блоку операційної діяльності готелю, що дозволяє сформувати системну й адаптивну платформу для ефективного функціонування в умовах сучасних викликів.

### 3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Щоб здійснити оцінку економічної ефективності запропонованої моделі оптимізації управління операційною діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», потрібно застосувати системний підхід, який охоплює:

- оцінку впливу на дохідність, витрати та фінансові результати;
- розрахунок економічного ефекту від впровадження кожного блоку моделі;
- зіставлення витрат на реалізацію моделі з очікуваними вигодами (економія, зростання доходів, зниження плинності персоналу тощо).

Таблиця 3.9 Основні напрями економічної оцінки ефективності запропонованої моделі:

| Напрямок оцінки                      | Показник                               | Очікуваний ефект від впровадження моделі                                                                          |
|--------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Доходи від операційної діяльності | Чистий дохід, середній чек             | Зростання доходів за рахунок покращення клієнтського досвіду, персоналізації сервісу, пришвидшення обслуговування |
| 2. Собівартість послуг               | Скорочення витрат                      | Завдяки автоматизації обліку, закупівель, оптимізації енергоспоживання, зменшенню дублювання функцій              |
| 3. Адміністративні витрати           | Витрати на управління, документообіг   | Зменшення за рахунок цифровізації, автоматизації комунікацій, впровадження електронного документообігу            |
| 4. Ефективність персоналу            | Продуктивність праці, плинність кадрів | Зростання продуктивності персоналу завдяки мікронавчанню, адаптації новачків, скорочення помилок                  |
| 5. Фінансові ризики                  | Стійкість до коливань ринку            | Зниження ризиків за рахунок антикризового планування, матриці ризиків і резервних сценаріїв                       |

Джерело: складено автором

Впровадження моделі передбачає покращення сервісної логіки, скорочення часу обслуговування, персоналізовані пропозиції та ефективніші

канали дистрибуції (через CRM, мобільний додаток, digital-маркетинг). Це дозволяє очікувати зростання обсягу бронювань і збільшення середнього чека, що прямо впливає на чистий дохід. Орієнтовно прогнозується приріст на 10–20%.

Внаслідок автоматизації облікових та логістичних операцій (ERP), оптимізації енергоспоживання (енергоаудит, LED), усунення дублювання функцій і контролю за складом запасів — відбувається зниження витрат на матеріально-технічне забезпечення, обслуговування номерного фонду, персонал та утримання будівлі. Очікуване скорочення — до 5–7%.

Завдяки цифровій архітектурі управління, впровадженню електронного документообігу, автоматизованих дашбордів, внутрішніх систем обліку — знижується потреба в дублюючих управлінських функціях і скорочується обсяг паперового документообігу. Економія може сягати 15–20% від статті адміністративних витрат.

Мікронавчання, адаптація новачків, KPI + зворотний зв'язок, мотиваційна система — підвищують професіоналізм персоналу, скорочують час на введення в роботу та мінімізують помилки. Очікується підвищення ефективності праці та зниження плинності персоналу на 30–40%, що зменшує витрати на найм і навчання.

Систематизація ризиків, створення сценарних планів і плану безперервності діяльності (BCP) дозволяють готелю зберігати стабільність у періоди воєнних, енергетичних або ринкових шоків. Це знижує ризик втрат через форс-мажори та підвищує довіру контрагентів і клієнтів. Така система стає запобіжником від непередбачених збитків.

Кожен напрям економічної оцінки доводить, що впровадження моделі оптимізації має системний позитивний вплив на всі основні складові фінансово-господарської діяльності готелю. Зростання доходів, зниження витрат, підвищення ефективності персоналу та управлінська адаптивність створюють ефект синергії, який у сукупності забезпечує перехід підприємства

до операційної прибутковості, підвищує фінансову самостійність, формує довгострокову конкурентоспроможність у нестабільному середовищі.

Здійснено розрахунок економічного ефекту від запропонованої моделі в таблиці 3.10

Таблиця 3.10 Розрахунок загального економічного ефекту від впровадженої моделі

| Показник                              | До впровадження моделі | Після впровадження (прогноз) | Абсолютна зміна | Відносна зміна (%) |
|---------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------|--------------------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 143 263                | 165 000                      | +21 737         | +15,2              |
| Собівартість реалізації, тис. грн.    | 118 456                | 113 000                      | –5 456          | –4,6               |
| Операційний прибуток, тис. грн        | –25 286                | +4 500                       | +29 786         | –                  |
| Адміністративні витрати, тис. грн     | 18 000                 | 14 800                       | –3 200          | –17,8              |
| Плинність кадрів, %                   | 28,0                   | 17,0                         | –11,0           | –39,3              |

Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз основних економічних показників до та після впровадження запропонованої моделі оптимізації управління операційною діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» дозволяє оцінити очікувану результативність реалізованих заходів. Основним позитивним ефектом є зростання чистого доходу від реалізації на 21 737 тис. грн, що становить приріст у 15,2%. Така динаміка пояснюється покращенням клієнтського досвіду, збільшенням середнього чека, цифровізацією каналів комунікації та бронювання, а також розширенням сегментів клієнтів за рахунок персоналізації пропозицій. Одночасно із зростанням доходу відбулося зменшення собівартості реалізації на 5 456 тис. грн (–4,6%), що стало наслідком автоматизації внутрішніх процесів, цифрового обліку запасів, оптимізації енергоспоживання та усунення дублюючих функцій. Найбільш вагомим результатом є трансформація операційного прибутку з від'ємного значення –25 286 тис. грн до позитивного +4 500 тис. грн, що свідчить про перехід підприємства від збиткової до прибуткової моделі функціонування.

Крім цього, прогнозується скорочення адміністративних витрат на 3 200 тис. грн, або 17,8% від початкового рівня, що досягається завдяки впровадженню ERP-системи, автоматизації звітності, цифровому документообігу та спрощенню управлінських процедур. Не менш важливим є покращення ситуації у сфері управління персоналом: рівень плинності кадрів знижується з 28% до 17%, тобто на 11 відсоткових пунктів, що становить зниження майже на 40%. Це є прямим результатом створення системи внутрішнього навчання, запровадження адаптаційних програм і ефективнішої мотиваційної політики. Зменшення плинності сприяє скороченню витрат на рекрутинг та стабілізації сервісної якості.

Отже, можна стверджувати, що впровадження моделі оптимізації управління операційною діяльністю забезпечує комплексне покращення фінансових, ресурсних та організаційних параметрів підприємства. Модель не лише ліквідує хронічні дисфункції (збитковість, неефективне управління, високу плинність кадрів), але й створює передумови для переходу до сталого зростання, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Таким чином, впровадження запропонованої моделі оптимізації управління операційною діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» створює передумови для значного покращення фінансово-економічних показників підприємства.

Очікується:

- підвищення чистого доходу на 15–18% за рахунок якіснішого сервісу та ефективнішого використання каналів продажу;
- зниження витрат щонайменше на 5–7% завдяки цифровізації, оптимізації структури й енергоефективності;
- перехід від збиткової діяльності до стабільної операційної прибутковості вже в середньостроковій перспективі (12–18 місяців).



## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних засад управління операційною діяльністю було встановлено, що ця сфера є основною у структурі функціонування підприємства, оскільки саме в межах операційної системи відбувається створення товарів і послуг, формування доданої вартості та забезпечення стабільного доходу. Проаналізовано різні підходи до трактування поняття операційної діяльності. Встановлено, що більшість українських науковців сходяться на визначенні її як системи процесів, спрямованих на досягнення господарського результату шляхом трансформації ресурсів у продукцію. Уточнено, що до складу операційної діяльності входять як виробничі, так і обслуговуючі процеси: закупівля, логістика, управління запасами, контроль якості, інновації, документообіг і кадрове забезпечення.

Наголошено на тісному взаємозв'язку операційної діяльності з іншими функціональними напрямками управління. Зокрема, стратегічні орієнтири визначають зміст операційних завдань, фінансові ресурси забезпечують реалізацію виробничих потреб, інвестиції спрямовуються на оновлення потужностей, а кадрова політика формує людський ресурс для виконання технологічних завдань. Таким чином, операційна діяльність виступає точкою концентрації всіх управлінських рішень, що потребує системного і комплексного підходу до її організації.

Поглиблено розкрито роль операційного менеджменту як управлінської платформи, яка забезпечує цілісність операційної системи. Встановлено, що він не лише координує щоденні процеси, але й адаптує операційну діяльність до стратегічних цілей підприємства. Визначено його функції: забезпечення постачання ресурсів, організація виробництва, контроль якості, логістичне забезпечення та координація реалізації. Виділено принципи, на яких базується ефективне управління операційною діяльністю: цілеспрямованість, системність, гнучкість, економічність, зворотний зв'язок, безперервність і відповідальність. Дотримання цих принципів дозволяє створити ефективно функціонуючу

операційну систему, яка не лише виконує планові завдання, а й здатна швидко реагувати на зміни середовища. Детально проаналізовано функціональну структуру управління, яка включає планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль і регулювання. Показано, що ці функції реалізуються не ізольовано, а у взаємозв'язку, формуючи логіку безперервного вдосконалення операційних процесів.

У контексті оцінювання ефективності операційної діяльності розкрито широке коло методів — від фінансового аналізу до економіко-математичного моделювання. Встановлено, що поєднання системного, ресурсного, функціонального, процесного та інтегрального підходів дає змогу сформуванню комплексне бачення результативності операційної системи. Особливо цінним визнано SWOT-аналіз як метод виявлення потенційних можливостей та внутрішніх обмежень, а також аналітичну оцінку продуктивності, витрат, якості, ритмічності й фінансових результатів.

Оцінка операційної діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» свідчить про наявність високої внутрішньої організації, багатогалузевої інфраструктури та орієнтації на преміальний сегмент туристичних послуг. Історична унікальність готелю, його архітектурна спадщина та геолокаційні переваги формують стійке позиціонування на ринку. Стратегічна локалізація у центрі Києва, розвинений номерний фонд, потужна ресторанна, wellness та конференц-інфраструктура дозволяють охопити широку клієнтську аудиторію — від VIP-персон до бізнес-клієнтів. Незважаючи на потужні сильні сторони, діяльність підприємства у 2022–2024 роках супроводжувалась рядом суттєвих викликів: зниженням чисельності персоналу, нестабільністю фінансових результатів, високим борговим навантаженням та обмеженою цифровізацією управлінських процесів. Незадовільна динаміка фінансових коефіцієнтів (особливо ліквідності та автономії) вказує на системні проблеми у фінансовій структурі, що потребують стратегічного втручання.

Операційна система готелю демонструє високий рівень формалізації процесів, проте вимагає трансформації у напрямку більшої гнучкості та

процесного підходу. Існуюча організаційна модель є функціональною, але надмірно фрагментованою, що ускладнює міжпідроздільну взаємодію та знижує адаптивність у кризових умовах.

Фактори, що впливають на ефективність операційної діяльності, є комплексними: від структури управління, технічного забезпечення й рівня сервісної культури — до впливу зовнішніх умов (воєнний стан, інфляція, логістичні обмеження). Підприємство потребує подальшого впровадження цифрових рішень, модернізації матеріально-технічної бази, оновлення маркетингових стратегій та системи роботи з персоналом. SWOT- та PEST-аналізи підтверджують наявність як істотних конкурентних переваг, так і загроз, пов'язаних із зовнішньою нестабільністю, зростанням витрат і цифровим відставанням. Аналіз конкурентного середовища вказує на необхідність посилення онлайн-присутності, масштабування інноваційних сервісів та активнішого використання партнерських платформ.

Управління операційною діяльністю готелю має зміщуватись у напрямку клієнт-центричності, діджиталізації, внутрішньої ефективності та готовності до кризових сценаріїв. Запропонована в подальших розділах модель оптимізації управління передбачає модернізацію як організаційних, так і ресурсних контурів, і здатна забезпечити підприємству підвищення стабільності, гнучкості та конкурентоспроможності на українському й міжнародному ринках готельних послуг.

Проведене дослідження проблем і перспектив удосконалення операційної діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» засвідчило наявність системних управлінських бар'єрів, які стримують розвиток підприємства в умовах нестабільного середовища. У відповідь на виявлені проблеми розроблено комплексну модель оптимізації управління операційною діяльністю, яка включає п'ять структурних блоків: процесно-орієнтоване управління, цифрову архітектуру, фінансову раціоналізацію, розвиток персоналу та антикризовий контур. Такий підхід забезпечує системне охоплення всіх рівнів функціонування підприємства — від стратегічного до оперативного. Процесна

модель управління дозволяє сформувати наскрізну логіку створення цінності для клієнта, забезпечити ефективну координацію між підрозділами, підвищити гнучкість управлінських рішень і посилити персональну відповідальність. Впровадження цифрових систем (PMS, CRM, ERP, BI) створює інформаційний каркас управління, забезпечує доступ до даних у реальному часі, скорочує витрати часу та підвищує прозорість операцій. Фінансова раціоналізація на основі ABC/XYZ-аналізу та інвестиційного бюджетування дозволяє спрямовувати ресурси на рентабельні сервіси, скорочувати витрати та підвищувати рентабельність. Механізм розвитку персоналу — через систему мікронавчання, KPI, зворотний зв'язок та адаптацію новачків — створює стабільне кадрове середовище, орієнтоване на результативність і залученість. Запровадження антикризового контуру управління (матриця ризиків, сценарне планування, BCP) забезпечує стійкість до зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів, знижує управлінську реактивність і формує здатність підприємства функціонувати навіть у позаштатних умовах.

Оцінка економічної ефективності запропонованої моделі свідчить про її потенціал до радикального покращення фінансових показників. Очікується зростання чистого доходу на понад 15%, зниження собівартості на 4–5%, зменшення адміністративних витрат на 17%, а також зниження плинності кадрів на 40%. Найважливішим є перехід від збиткової до прибуткової моделі функціонування — з операційним прибутком +4,5 млн грн.

Отже, запропонована модель управління операційною діяльністю є науково обґрунтованим інструментом стратегічної трансформації підприємства. Її впровадження забезпечить інтеграцію ресурсів, цифровізацію управління, покращення клієнтського досвіду та підвищення операційної ефективності, що дозволить ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» досягти стійкого розвитку та посилити свою конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
2. Бланк І. О. *Управління підприємством: Навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 792 с.
3. Білявський В. М. «Характеристика сутності управління операційною системою підприємства». *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган–Барановського. Сер. : Економічні науки*, № 4, 2013 р. С. 43–51
4. Берлач А. В. Інструменти цифрового управління підприємством : аналітичний огляд. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. – №78. – С. 47–56.
5. Васильченко С. С. Методологічні підходи до вдосконалення операційного управління підприємством. *Економічний простір*. 2021. №174. С. 132–140.
6. Бутко М. П., Чорна М. В. Менеджмент операційної діяльності підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2019. – 312 с.
7. Бандурка А. М., Дейнеко Л. В. Організація та управління операційною діяльністю підприємств : навч. посіб. Харків : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2018. 296 с.
8. Васильчак С.В., Жидяк О.Р. Основні підходи до організації управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економіка АПК*. 2011. №10. С. 78–80.
9. Гетьман О. О. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2–ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2016. 488 с. 64
10. Гончарук А.Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : навчальний посібник. Одеса, 2016. 37 с.

- 11.Герасименко А. М. Стратегічне управління операційною діяльністю промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 45–51.
- 12.Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Вид. 2–ге, без змін. 2015 р. 150 с. 14.
- 13.Данюк В. М., Управління операційними процесами. К.: КНЕУ, 2016. 398 с.
- 14.Досьє підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21660999/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21660999/) (дата звернення: 25.04.2025)
- 15.Економіка підприємства: Навчальний посібник / за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвигіної, Б.М. Сердюка та ін. К.: Ельга–Н, КНТ, 2007. 156 с.
- 16.Економічний аналіз: Навч. Посібник. Вид. 2–ге, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2013. 556 с
- 17.Економічний аналіз: / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатов та ін.; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка; вид. 2-ге, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2013. 556 с.
- 18.Завгородній Д. С., Терещенко О. В. *Фінанси підприємств: підручник*. Київ: КНЕУ, 2020. 416 с.
- 19.Івахненко В. М. Курс економічного аналізу : навч. посіб. К. : Знання-Пресс, 2010. 207 с.
- 20.Капінос Г. І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: Центр навчальної літератури, 2013. 352 с.
- 21.Коцко Т. А. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: 65 КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019 р. 120 с.
- 22.Кузьомко В. М. Управління ефективністю (результативністю) потенціалу підприємства: [конспект лекцій] К.: КНЕУ, 2018. 21 с. 29.
- 23.Литвинець Л. Ф. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Київ. : НУХТ, 2019. 107 с.

24. Лепейко Т.І., Шматько Н.М. Операційний менеджмент: Навчальний посібник для студентів спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій» денної та заочної форм навчання. Освітньо-кваліфікаційний рівень "бакалавр". Х.: УПА, 2011. 247 с.
25. Мачулка О. Облік і аналіз витрат: управлінський аспект. К. 2008. № 10. С. 30–34.
26. Микитенко Н. В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2009. 197 с.
27. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Навч. посіб. К.: Київ, 2008. – 600 с.
28. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ): офіційний переклад. Том 1. Київ: МІНФІН України, 2023. 912 с.
29. Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артищук І. В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2013. 376 с.
30. Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку промисловості у національній економіці : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.
31. Микитенко Н.В. Вдосконалення операційного менеджменту на підприємствах роздрібно́ї торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02. Київ, 2002. 21 с.
32. Ніколаєва В. П. Оцінка ефективності управління формуванням доходів з операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3207> (дата звернення: 25.04.2025)
33. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. Посіб - К. : КНЕУ, 2016 р. 197 с.
34. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.

- 35.Операційний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 120 с.
- 36.Операційний менеджмент: практикум / О.М. Овдіюк, М.М. Тимошенко, А.М. Пивовар, П.В. Пивовар. – Житомир: ЖНАЕУ, 2015. – 156 с.
- 37.Офіційний сайт підприємства, <https://premier-palace.phnr.com/ua> (дата звернення: 25.04.2025)
- 38.Поддєрьогін О. М. *Фінансовий менеджмент: підручник*. Київ: КНЕУ, 2021. 536 с.
- 39.Парасій-Вергуненко І. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2016. Вип. 2. С.107-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/iacagc\\_2016\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/iacagc_2016_2_14). (дата звернення: 25.04.2025)
- 40.Ратушняк, О. Г. Операційний менеджмент. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. 99 с.
- 41.Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електрон. навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с.
- 42.Рябкова О.В. Сутність моделювання господарської діяльності в економічному аналізі - К., 2010. С.266–269.
- 43.Савчук В. П. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 344 с.
- 44.Сірий Є. М. Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємств : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 254 с.
- 45.Ситник Г. В. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства: посібник. Київ, 2018 р. 45 с.
- 46.Соснін О.С. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2002. 147 с.



- 47.Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: підручник. Київ, 2014 р. 480 с.
- 48.Селезньова Н. В. Операційна діяльність як складова економічного механізму підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 49. С. 113–118.
- 49.Серединська, В. М., Загородна О.М., Федорович Р. В. Економічний аналіз: навчальний посібник. К.: Астон, 2010. 592 с.
- 50.Трут О.О. Операційний менеджмент. підручник. К.: Академвидав, 2015. – 348 с.
- 51.Храмова О. В. Організація операційної діяльності підприємства : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2020. 280 с.
- 52.Чорнобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013 № 769– С. 125-131.
- 53.Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», <https://clarity-project.info/edr/21660999> (дата звернення: 25.04.2025)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Дата звіту 01.03.2025

Період 2024 рік, 12 міс

Бухгалтер [Бондарчук Любов Василівна](#)

КАТОТТГ UA800000000001078669

Кількість працівників 169

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

| Назва рядка                                                                                          | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                            | 1000         | 2 321.00                                        | 2 215.00                                       |
| первісна вартість                                                                                    | 1001         | 4 488.00                                        | 4 571.00                                       |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002         | 2 167.00                                        | 2 356.00                                       |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005         | 625.00                                          | 623.00                                         |
| Основні засоби                                                                                       | 1010         | 208 121.00                                      | 192 382.00                                     |
| первісна вартість                                                                                    | 1011         | 1 196 511.00                                    | 1 203 019.00                                   |
| Знос                                                                                                 | 1012         | 988 390.00                                      | 1 010 637.00                                   |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                    | 1016         | 0.00                                            |                                                |
| Знос                                                                                                 | 1017         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                    | 1021         | 0.00                                            |                                                |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0.00                                            |                                                |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045         | 0.00                                            |                                                |
| Гудвіл                                                                                               | 1050         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060         | 0.00                                            |                                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065         | 0.00                                            |                                                |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090         | 546.00                                          | 1 058.00                                       |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095         | 211 613.00                                      | 196 278.00                                     |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                           | 1100         | 10 336.00                                       | 10 137.00                                      |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101         | 6 106.00                                        | 5 089.00                                       |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102         | 0.00                                            |                                                |
| Готова продукція                                                                                     | 1103         | 0.00                                            |                                                |
| Товари                                                                                               | 1104         | 4 230.00                                        | 5 048.00                                       |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110         | 0.00                                            |                                                |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115         | 0.00                                            |                                                |

|                                                                  |      |            |            |
|------------------------------------------------------------------|------|------------|------------|
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 0.00       |            |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 6 329.00   | 5 749.00   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 3 852.00   | 4 148.00   |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 1 134.00   | 179.00     |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 15.00      | 15.00      |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0.00       |            |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0.00       |            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 34.00      | 52.00      |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0.00       |            |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 1 612.00   | 2 399.00   |
| Готівка                                                          | 1166 | 639.00     | 286.00     |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 50.00      | 1 540.00   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 171.00     | 182.00     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00       |            |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00       |            |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00       |            |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00       |            |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0.00       |            |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 2 733.00   | 2 954.00   |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 26 201.00  | 25 800.00  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00       |            |
| Баланс                                                           | 1300 | 237 814.00 | 222 078.00 |

### Пасив

| Назва рядка                                                                      | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн. | На кінець звітного періоду, тис. грн. |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------|---------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                              | 1400      | 366 700.00                             | 366 700.00                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401      | 0.00                                   |                                       |
| Капітал у дооцінках                                                              | 1405      | 0.00                                   |                                       |
| Додатковий капітал                                                               | 1410      | 487 804.00                             | 487 804.00                            |
| Емісійний дохід                                                                  | 1411      | 0.00                                   |                                       |
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412      | 0.00                                   |                                       |
| Резервний капітал                                                                | 1415      | 11 742.00                              | 11 742.00                             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420      | -1 004 040.00                          | -1 016 031.00                         |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425      | 0.00                                   |                                       |
| Вилучений капітал                                                                | 1430      | 0.00                                   |                                       |
| Інші резерви                                                                     | 1435      | 0.00                                   |                                       |
| Усього за розділом I                                                             | 1495      | -137 794.00                            | -149 785.00                           |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500      | 0.00                                   |                                       |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505      | 0.00                                   |                                       |
| Довгострокові кредити банків                                                     | 1510      | 0.00                                   |                                       |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                  | 1515      | 0.00                                   |                                       |
| Довгострокові забезпечення                                                       | 1520      | 0.00                                   |                                       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521      | 0.00                                   |                                       |
| Цільове фінансування                                                             | 1525      | 22.00                                  |                                       |
| Благодійна допомога                                                              | 1526      | 0.00                                   |                                       |
| Страхові резерви                                                                 | 1530      | 0.00                                   |                                       |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                  | 1531      | 0.00                                   |                                       |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                        | 1532      | 0.00                                   |                                       |

|                                                                                                   |      |            |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|------------|
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533 | 0.00       |            |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534 | 0.00       |            |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535 | 0.00       |            |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540 | 0.00       |            |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545 | 0.00       |            |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595 | 22.00      | 0.00       |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків                           | 1600 | 156 709.00 | 149 558.00 |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 0.00       |            |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610 | 0.00       |            |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 15 087.00  | 16 796.00  |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 1 005.00   | 1 931.00   |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0.00       |            |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 153.00     |            |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 473.00     | 27.00      |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 3 855.00   | 4 622.00   |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 0.00       |            |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0.00       |            |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0.00       |            |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 7 134.00   | 8 006.00   |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0.00       |            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0.00       |            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 191 170.00 | 190 923.00 |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 375 586.00 | 371 863.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00       |            |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0.00       |            |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 237 814.00 | 222 078.00 |

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

### Фінансові результати

| Назва рядка                                                     | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000      | 200 805.00                  | 143 263.00                                        |
| Чисті зароблені страхові премії                                 | 2010      |                             | 0.00                                              |
| Премії підписані, валова сума                                   | 2011      |                             | 0.00                                              |
| Премії, передані у перестрахування                              | 2012      |                             | 0.00                                              |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                  | 2013      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій      | 2014      |                             | 0.00                                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050      | 142 066.00                  | 118 456.00                                        |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                   | 2070      |                             | 0.00                                              |
| Валовий: прибуток                                               | 2090      | 58 739.00                   | 24 807.00                                         |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105      |                             | 0.00                                              |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів              | 2110      |                             | 0.00                                              |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                     | 2111      |                             | 0.00                                              |

|                                                                                      |      |           |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112 |           | 0.00      |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120 | 4 644.00  | 9 666.00  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121 |           | 0.00      |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122 |           | 0.00      |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123 |           | 0.00      |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130 | 42 457.00 | 31 941.00 |
| Витрати на збут                                                                      | 2150 | 4 238.00  | 2 033.00  |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180 | 6 653.00  | 9 395.00  |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 |           | 0.00      |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 |           | 0.00      |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190 | 10 035.00 |           |
| Збиток                                                                               | 2195 |           | 8 896.00  |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 |           | 0.00      |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 |           | 305.00    |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | 1.00      | 6 258.00  |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 |           | 0.00      |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | 21 953.00 | 22 887.00 |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 |           | 0.00      |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | 74.00     | 66.00     |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 |           | 0.00      |
| Збиток                                                                               | 2295 | 11 991.00 | 25 286.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 |           | 0.00      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 |           | 0.00      |
| Збиток                                                                               | 2355 | 11 991.00 | 25 286.00 |

### Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |                             | 0.00                                              |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                             | 0.00                                              |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      |                             | 0.00                                              |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | -11 991.00                  | -25 286.00                                        |

### Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, тис.<br>грн |
|----------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500         | 62 922.00                         | 53 610.00                                                        |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 61 756.00                         | 46 013.00                                                        |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 11 852.00                         | 10 056.00                                                        |
| Амортизація                      | 2515         | 24 989.00                         | 24 281.00                                                        |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 33 895.00                         | 27 865.00                                                        |
| Разом                            | 2550         | 195 414.00                        | 161 825.00                                                       |

### Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва рядка                                                | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|-------------------------------------------------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600         | 1 466 800<br>000.00       | 1 466 800<br>000.00                                   |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605         | 1 466 800<br>000.00       | 1 466 800<br>000.00                                   |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610         | -0.01                     | -0.02                                                 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615         | -0.01                     | -0.02                                                 |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650         |                           | 0.00                                                  |

## Додаток Б

Дата звіту 13.05.2024  
 Період 2023 рік, 12 міс  
 Бухгалтер [Бондарчук Любов Василівна](#)  
 КАТОТТГ UA800000000001078669  
 Кількість працівників 198

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## АКТИВ

| Назва рядка                                                                                             | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                               | 1000         | 2 580.00                                        | 2 321.00                                       |
| первісна вартість                                                                                       | 1001         | 5 281.00                                        | 4 488.00                                       |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1002         | 2 701.00                                        | 2 167.00                                       |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                       | 1005         | 673.00                                          | 625.00                                         |
| Основні засоби                                                                                          | 1010         | 229 825.00                                      | 208 121.00                                     |
| первісна вартість                                                                                       | 1011         | 1 199 134.00                                    | 1 196 511.00                                   |
| Знос                                                                                                    | 1012         | 969 309.00                                      | 988 390.00                                     |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                | 1015         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                       | 1016         | 0.00                                            |                                                |
| Знос                                                                                                    | 1017         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                         | 1020         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                       | 1021         | 0.00                                            |                                                |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1022         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за<br>методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0.00                                            |                                                |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045         | 0.00                                            |                                                |
| Гудвіл                                                                                                  | 1050         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                         | 1060         | 0.00                                            |                                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних<br>фондах                                          | 1065         | 0.00                                            |                                                |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090         | 5 906.00                                        | 546.00                                         |
| Усього за розділом I                                                                                    | 1095         | 238 984.00                                      | 211 613.00                                     |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                              | 1100         | 10 615.00                                       | 10 336.00                                      |
| Виробничі запаси                                                                                        | 1101         | 6 366.00                                        | 6 106.00                                       |
| Незавершене виробництво                                                                                 | 1102         | 0.00                                            |                                                |
| Готова продукція                                                                                        | 1103         | 0.00                                            |                                                |
| Товари                                                                                                  | 1104         | 4 249.00                                        | 4 230.00                                       |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110         | 0.00                                            |                                                |
| Депозити перестрахування                                                                                | 1115         | 0.00                                            |                                                |
| Векселі одержані                                                                                        | 1120         | 0.00                                            |                                                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,                                                | 1125         | 8 513.00                                        | 6 329.00                                       |

|                                                                  |      |            |            |
|------------------------------------------------------------------|------|------------|------------|
| послуги                                                          |      |            |            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 1 347.00   | 3 852.00   |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 32.00      | 1 134.00   |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 15.00      | 15.00      |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0.00       |            |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 3.00       |            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 2 504.00   | 34.00      |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0.00       |            |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 634.00     | 1 612.00   |
| Готівка                                                          | 1166 | 123.00     | 639.00     |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 114.00     | 50.00      |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 270.00     | 171.00     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00       |            |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00       |            |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00       |            |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00       |            |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0.00       |            |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 2 803.00   | 2 733.00   |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 26 721.00  | 26 201.00  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00       |            |
| Баланс                                                           | 1300 | 265 705.00 | 237 814.00 |

### Пасив

| Назва рядка                                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітної<br>періоду, тис.<br>грн |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                              | 1400         | 366 700.00                                    | 366 700.00                                   |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401         | 0.00                                          |                                              |
| Капітал у дооцінках                                                              | 1405         | 0.00                                          |                                              |
| Додатковий капітал                                                               | 1410         | 487 804.00                                    | 487 804.00                                   |
| Емісійний дохід                                                                  | 1411         | 0.00                                          |                                              |
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412         | 0.00                                          |                                              |
| Резервний капітал                                                                | 1415         | 11 742.00                                     | 11 742.00                                    |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420         | -978 759.00                                   | -1 004 045.00                                |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425         | 0.00                                          |                                              |
| Вилучений капітал                                                                | 1430         | 0.00                                          |                                              |
| Інші резерви                                                                     | 1435         | 0.00                                          |                                              |
| Усього за розділом I                                                             | 1495         | -112 513.00                                   | -137 799.00                                  |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500         | 0.00                                          |                                              |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505         | 0.00                                          |                                              |
| Довгострокові кредити банків                                                     | 1510         | 0.00                                          |                                              |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                  | 1515         | 0.00                                          |                                              |
| Довгострокові забезпечення                                                       | 1520         | 0.00                                          |                                              |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521         | 0.00                                          |                                              |
| Цільове фінансування                                                             | 1525         | 0.00                                          | 22.00                                        |
| Благодійна допомога                                                              | 1526         | 0.00                                          |                                              |
| Страхові резерви                                                                 | 1530         | 0.00                                          |                                              |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                  | 1531         | 0.00                                          |                                              |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                        | 1532         | 0.00                                          |                                              |
| резерв незароблених премій                                                       | 1533         | 0.00                                          |                                              |



|                                                                                                   |      |            |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|------------|
| інші страхові резерви                                                                             | 1534 | 0.00       |            |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535 | 0.00       |            |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540 | 0.00       |            |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545 | 0.00       |            |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595 | 0.00       | 22.00      |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків                           | 1600 | 160 750.00 | 156 709.00 |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 0.00       |            |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610 | 0.00       |            |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 15 147.00  | 15 092.00  |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 1 985.00   | 1 005.00   |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0.00       |            |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 7.00       | 153.00     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 198.00     | 473.00     |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 4 053.00   | 3 855.00   |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 0.00       |            |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0.00       |            |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0.00       |            |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 4 670.00   | 7 134.00   |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0.00       |            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0.00       |            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 191 408.00 | 191 170.00 |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 378 218.00 | 375 591.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00       |            |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0.00       |            |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 265 705.00 | 237 814.00 |

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

### Фінансові результати

| Назва рядка                                                               | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)            | 2000      | 143 263.00                  | 143 930.00                                        |
| Чисті зароблені страхові премії                                           | 2010      |                             | 0.00                                              |
| Премії підписані, валова сума                                             | 2011      |                             | 0.00                                              |
| Премії, передані у перестраховування                                      | 2012      |                             | 0.00                                              |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                            | 2013      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                | 2014      |                             | 0.00                                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)              | 2050      | 118 456.00                  | 109 812.00                                        |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                             | 2070      |                             | 0.00                                              |
| Валовий: прибуток                                                         | 2090      | 24 807.00                   | 34 118.00                                         |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань           | 2105      |                             | 0.00                                              |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                        | 2110      |                             | 0.00                                              |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                               | 2111      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                   | 2112      |                             | 0.00                                              |
| Інші операційні доходи                                                    | 2120      | 9 666.00                    | 15 173.00                                         |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121      |                             | 0.00                                              |

|                                                                                      |      |           |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122 |           | 0.00      |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123 |           | 0.00      |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130 | 31 941.00 | 27 342.00 |
| Витрати на збут                                                                      | 2150 | 2 033.00  | 2 242.00  |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180 | 9 395.00  | 12 982.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 |           | 0.00      |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 |           | 0.00      |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190 |           | 6 725.00  |
| Збиток                                                                               | 2195 | 8 896.00  |           |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 |           | 0.00      |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | 305.00    | 506.00    |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | 6 258.00  | 28.00     |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 |           | 0.00      |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | 22 887.00 | 22 939.00 |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 |           | 0.00      |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | 66.00     | 103.00    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 |           | 0.00      |
| Збиток                                                                               | 2295 | 25 286.00 | 15 783.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 |           | 0.00      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 |           | 0.00      |
| Збиток                                                                               | 2355 | 25 286.00 | 15 783.00 |

### Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |                             | 0.00                                              |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                             | 0.00                                              |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      |                             | 0.00                                              |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | -25 286.00                  | -15 783.00                                        |

### Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 53 610.00                   | 52 989.00                                         |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 46 013.00                   | 29 265.00                                         |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 10 056.00                   | 6 670.00                                          |
| Амортизація                      | 2515      | 24 281.00                   | 25 307.00                                         |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 27 865.00                   | 38 147.00                                         |

|       |      |            |            |
|-------|------|------------|------------|
| Разом | 2550 | 161 825.00 | 152 378.00 |
|-------|------|------------|------------|

### Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва рядка                                                | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 1 466 800 000.00       | 1 466 800 000.00                             |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 1 466 800 000.00       | 1 466 800 000.00                             |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -0.02                  | -0.01                                        |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -0.02                  | -0.01                                        |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      |                        | 0.00                                         |

### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

#### Рух коштів у результаті операційної діяльності

| Назва рядка                                                        | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)     | 3000      | 129 323.00             | 143 259.00                                   |
| Повернення податків і зборів                                       | 3005      |                        | 0.00                                         |
| у тому числі податку на додану вартість                            | 3006      |                        | 0.00                                         |
| Цільового фінансування                                             | 3010      | 286.00                 | 492.00                                       |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                        | 3011      |                        | 0.00                                         |
| Надходження авансів від покупців і замовників                      | 3015      | 30 706.00              | 13 475.00                                    |
| Надходження від повернення авансів                                 | 3020      | 82.00                  | 634.00                                       |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025      | 305.00                 | 506.00                                       |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)                | 3035      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від операційної оренди                                 | 3040      | 11 232.00              | 7 259.00                                     |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород             | 3045      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від страхових премій                                   | 3050      |                        | 0.00                                         |
| Надходження фінансових установ від повернення позик                | 3055      |                        | 0.00                                         |
| Інші надходження                                                   | 3095      | 5 946.00               | 790.00                                       |
| Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)                      | 3100      | 45 952.00              | 33 653.00                                    |
| Праці                                                              | 3105      | 33 907.00              | 23 076.00                                    |
| Відрахувань на соціальні заходи                                    | 3110      | 9 503.00               | 6 798.00                                     |
| Зобов'язань з податків і зборів                                    | 3115      | 22 288.00              | 23 123.00                                    |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток             | 3116      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість      | 3117      | 8 618.00               | 7 522.00                                     |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів         | 3118      | 13 670.00              | 15 601.00                                    |
| Витрачання на оплату авансів                                       | 3135      | 32 636.00              | 44 426.00                                    |
| Витрачання на оплату повернення авансів                            | 3140      | 312.00                 | 289.00                                       |
| Витрачання на оплату цільових внесків                              | 3145      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами         | 3150      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                     | 3155      |                        | 0.00                                         |
| Інші витрачання                                                    | 3190      | 3 825.00               | 6 828.00                                     |

|                                              |      |           |           |
|----------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | 3195 | 29 457.00 | 28 222.00 |
|----------------------------------------------|------|-----------|-----------|

### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

| Назва рядка                                                                    | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Надходження від реалізації: фінансових інвестицій                              | 3200      |                        | 0.00                                         |
| необоротних активів                                                            | 3205      | 924.00                 | 12.00                                        |
| Надходження від отриманих: відсотків                                           | 3215      |                        | 0.00                                         |
| Дивідендів                                                                     | 3220      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від деривативів                                                    | 3225      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від погашення позик                                                | 3230      |                        | 29.00                                        |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235      |                        | 0.00                                         |
| Інші надходження                                                               | 3250      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на придбання: фінансових інвестицій                                 | 3255      |                        | 0.00                                         |
| необоротних активів                                                            | 3260      | 1 856.00               | 3 091.00                                     |
| Виплати за деривативами                                                        | 3270      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на надання позик                                                    | 3275      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280      |                        | 0.00                                         |
| Інші платежі                                                                   | 3290      |                        | 0.00                                         |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності                                 | 3295      | -932.00                | -3 050.00                                    |

### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

| Назва рядка                                                             | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Надходження від: Власного капіталу                                      | 3300      |                        | 0.00                                         |
| Отримання позик                                                         | 3305      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві                | 3310      |                        | 0.00                                         |
| Інші надходження                                                        | 3340      | 4 670.00               | 3 600.00                                     |
| Витрачання на: Викуп власних акцій                                      | 3345      |                        | 0.00                                         |
| Погашення позик                                                         | 3350      | 4 042.00               | 2 000.00                                     |
| Сплату дивідендів                                                       | 3355      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на сплату відсотків                                          | 3360      | 26 179.00              | 19 848.00                                    |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди                 | 3365      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві                | 3370      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375      |                        | 0.00                                         |
| Інші платежі                                                            | 3390      | 2 000.00               | 13 727.00                                    |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності                             | 3395      | -27 551.00             | -31 975.00                                   |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період                            | 3400      | 974.00                 | -6 803.00                                    |
| Залишок коштів на початок року                                          | 3405      | 634.00                 | 7 068.00                                     |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                           | 3410      | 4.00                   | 369.00                                       |
| Залишок коштів на кінець року                                           | 3415      | 1 612.00               | 634.00                                       |

Дата звіту 01.03.2023  
 Період 2022 рік, 12 міс  
 Бухгалтер [Бондарчук Любов Василівна](#)  
 КАТОТТГ UA800000000001078669  
 Кількість працівників 287

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

#### Актив

| Назва рядка                                                                                          | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                            | 1000      | 123.00                                | 2 629.00                             |
| первісна вартість                                                                                    | 1001      | 2 471.00                              | 5 281.00                             |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002      | 2 348.00                              | 2 652.00                             |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005      | 497.00                                | 670.00                               |
| Основні засоби                                                                                       | 1010      | 251 146.00                            | 229 866.00                           |
| первісна вартість                                                                                    | 1011      | 1 197 238.00                          | 1 199 137.00                         |
| Знос                                                                                                 | 1012      | 946 092.00                            | 969 271.00                           |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015      | 0.00                                  |                                      |
| первісна вартість                                                                                    | 1016      | 0.00                                  |                                      |
| Знос                                                                                                 | 1017      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020      | 0.00                                  |                                      |
| первісна вартість                                                                                    | 1021      | 0.00                                  |                                      |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 0.00                                  |                                      |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040      | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045      | 0.00                                  |                                      |
| Гудвіл                                                                                               | 1050      | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060      | 0.00                                  |                                      |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065      | 0.00                                  |                                      |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090      | 10 123.00                             | 5 943.00                             |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095      | 261 889.00                            | 239 108.00                           |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                           | 1100      | 13 004.00                             | 10 661.00                            |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101      | 7 213.00                              | 6 409.00                             |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102      | 0.00                                  |                                      |
| Готова продукція                                                                                     | 1103      | 0.00                                  |                                      |
| Товари                                                                                               | 1104      | 5 791.00                              | 4 252.00                             |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110      | 0.00                                  |                                      |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115      | 0.00                                  |                                      |
| Векселі одержані                                                                                     | 1120      | 0.00                                  |                                      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125      | 8 039.00                              | 8 513.00                             |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами                                     | 1130      | 4 215.00                              | 1 360.00                             |
| з бюджетом                                                                                           | 1135      | 32.00                                 | 32.00                                |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1136      | 15.00                                 | 15.00                                |
| з нарахованих доходів                                                                                | 1140      | 0.00                                  |                                      |

|                                                                  |      |            |            |
|------------------------------------------------------------------|------|------------|------------|
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 6.00       | 3.00       |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 42.00      | 2 504.00   |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0.00       |            |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 7 068.00   | 634.00     |
| Готівка                                                          | 1166 | 1 562.00   | 123.00     |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 4 629.00   | 114.00     |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 334.00     | 270.00     |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00       |            |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00       |            |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00       |            |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00       |            |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0.00       |            |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 1 850.00   | 2 803.00   |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 34 590.00  | 26 780.00  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00       |            |
| Баланс                                                           | 1300 | 296 479.00 | 265 888.00 |

### Пасив

| Назва рядка                                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                              | 1400         | 366 700.00                                      | 366 700.00                                     |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401         | 0.00                                            |                                                |
| Капітал у дооцінках                                                              | 1405         | 0.00                                            |                                                |
| Додатковий капітал                                                               | 1410         | 487 804.00                                      | 487 804.00                                     |
| Емісійний дохід                                                                  | 1411         | 0.00                                            |                                                |
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412         | 0.00                                            |                                                |
| Резервний капітал                                                                | 1415         | 8 418.00                                        | 11 742.00                                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420         | -959 469.00                                     | -978 576.00                                    |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425         | 0.00                                            |                                                |
| Вилучений капітал                                                                | 1430         | 0.00                                            |                                                |
| Інші резерви                                                                     | 1435         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом I                                                             | 1495         | -96 547.00                                      | -112 330.00                                    |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500         | 0.00                                            |                                                |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові кредити банків                                                     | 1510         | 0.00                                            |                                                |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                  | 1515         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові забезпечення                                                       | 1520         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521         | 0.00                                            |                                                |
| Цільове фінансування                                                             | 1525         | 0.00                                            |                                                |
| Благодійна допомога                                                              | 1526         | 0.00                                            |                                                |
| Страхові резерви                                                                 | 1530         | 0.00                                            |                                                |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                  | 1531         | 0.00                                            |                                                |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                        | 1532         | 0.00                                            |                                                |
| резерв незароблених премій                                                       | 1533         | 0.00                                            |                                                |
| інші страхові резерви                                                            | 1534         | 0.00                                            |                                                |
| Інвестиційні контракти                                                           | 1535         | 0.00                                            |                                                |
| Призовий фонд                                                                    | 1540         | 0.00                                            |                                                |
| Резерв на виплату джек-поту                                                      | 1545         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом II                                                            | 1595         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків          | 1600         | 162 876.00                                      | 160 750.00                                     |

|                                                                                                   |      |            |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|------------|
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 0.00       |            |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610 | 0.00       |            |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 18 869.00  | 15 147.00  |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 2 981.00   | 1 985.00   |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0.00       |            |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 341.00     | 7.00       |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 1 196.00   | 198.00     |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 3 686.00   | 4 053.00   |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 0.00       |            |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0.00       |            |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0.00       |            |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 4 102.00   | 4 670.00   |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0.00       |            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0.00       |            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 198 975.00 | 191 408.00 |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 393 026.00 | 378 218.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00       |            |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0.00       |            |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 296 479.00 | 265 888.00 |

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

### Фінансові результати

| Назва рядка                                                                         | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000      | 143 930.00                  | 248 828.00                                        |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010      |                             | 0.00                                              |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011      |                             | 0.00                                              |
| Премії, передані у перестраховування                                                | 2012      |                             | 0.00                                              |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014      |                             | 0.00                                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050      | 109 812.00                  | 137 460.00                                        |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070      |                             | 0.00                                              |
| Валовий: прибуток                                                                   | 2090      | 34 118.00                   | 111 368.00                                        |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105      |                             | 0.00                                              |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110      |                             | 0.00                                              |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112      |                             | 0.00                                              |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120      | 15 173.00                   | 16 844.00                                         |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121      |                             | 0.00                                              |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122      |                             | 0.00                                              |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        | 2123      |                             | 0.00                                              |
| Адміністративні витрати                                                             | 2130      | 27 342.00                   | 28 967.00                                         |
| Витрати на збут                                                                     | 2150      | 2 242.00                    | 6 458.00                                          |

|                                                                                      |      |           |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Інші операційні витрати                                                              | 2180 | 12 982.00 | 4 150.00  |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 |           | 0.00      |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 |           | 0.00      |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190 | 6 725.00  | 88 637.00 |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 |           | 0.00      |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | 506.00    | 601.00    |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | 28.00     | 659.00    |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 |           | 0.00      |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | 22 939.00 | 23 304.00 |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 |           | 0.00      |
| Інші витрати                                                                         | 2270 | 103.00    | 119.00    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 |           | 0.00      |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290 |           | 66 474.00 |
| Збиток                                                                               | 2295 | 15 783.00 |           |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 |           | 0.00      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 |           | 0.00      |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                                | 2350 |           | 66 474.00 |
| Збиток                                                                               | 2355 | 15 783.00 |           |

### Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |                             | 0.00                                              |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                             | 0.00                                              |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      |                             | 0.00                                              |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | -15 783.00                  | 66 474.00                                         |

### Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 52 989.00                   | 43 158.00                                         |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 29 265.00                   | 31 092.00                                         |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 6 670.00                    | 6 834.00                                          |
| Амортизація                      | 2515      | 25 307.00                   | 27 617.00                                         |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 38 147.00                   | 68 335.00                                         |
| Разом                            | 2550      | 152 378.00                  | 177 036.00                                        |

### Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва рядка | Код | За звітний | За |
|-------------|-----|------------|----|
|-------------|-----|------------|----|



|                                                            | рядка | період, грн      | аналогічний період попереднього року, грн |
|------------------------------------------------------------|-------|------------------|-------------------------------------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600  | 1 466 800 000.00 | 1 466 800 000.00                          |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605  | 1 466 800 000.00 | 1 466 800 000.00                          |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610  | -0.01            | 0.05                                      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615  | -0.01            | 0.05                                      |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650  |                  | 0.00                                      |

### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

#### Рух коштів у результаті операційної діяльності

| Назва рядка                                                        | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)     | 3000      | 143 259.00             | 265 253.00                                   |
| Повернення податків і зборів                                       | 3005      |                        | 0.00                                         |
| у тому числі податку на додану вартість                            | 3006      |                        | 0.00                                         |
| Цільового фінансування                                             | 3010      | 492.00                 | 922.00                                       |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                        | 3011      |                        | 0.00                                         |
| Надходження авансів від покупців і замовників                      | 3015      | 13 475.00              | 5 655.00                                     |
| Надходження від повернення авансів                                 | 3020      | 634.00                 | 323.00                                       |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025      | 506.00                 | 601.00                                       |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)                | 3035      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від операційної оренди                                 | 3040      | 7 259.00               | 11 425.00                                    |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород             | 3045      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від страхових премій                                   | 3050      |                        | 0.00                                         |
| Надходження фінансових установ від повернення позик                | 3055      |                        | 0.00                                         |
| Інші надходження                                                   | 3095      | 790.00                 | 270.00                                       |
| Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)                      | 3100      | 33 653.00              | 82 395.00                                    |
| Праці                                                              | 3105      | 23 076.00              | 21 920.00                                    |
| Відрахувань на соціальні заходи                                    | 3110      | 6 798.00               | 6 720.00                                     |
| Зобов'язань з податків і зборів                                    | 3115      | 23 123.00              | 28 406.00                                    |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток             | 3116      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість      | 3117      | 7 522.00               | 11 634.00                                    |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів         | 3118      | 15 601.00              | 16 722.00                                    |
| Витрачання на оплату авансів                                       | 3135      | 44 426.00              | 36 070.00                                    |
| Витрачання на оплату повернення авансів                            | 3140      | 289.00                 | 124.00                                       |
| Витрачання на оплату цільових внесків                              | 3145      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами         | 3150      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                     | 3155      |                        | 0.00                                         |
| Інші витрачання                                                    | 3190      | 6 828.00               | 4 010.00                                     |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності                       | 3195      | 28 222.00              | 104 804.00                                   |

#### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

| Назва рядка                                                                    | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Надходження від реалізації: фінансових інвестицій                              | 3200         |                           | 0.00                                                     |
| необоротних активів                                                            | 3205         | 12.00                     | 76.00                                                    |
| Надходження від отриманих: відсотків                                           | 3215         |                           | 0.00                                                     |
| Дивідендів                                                                     | 3220         |                           | 0.00                                                     |
| Надходження від деривативів                                                    | 3225         |                           | 0.00                                                     |
| Надходження від погашення позик                                                | 3230         | 29.00                     | 1 223.00                                                 |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235         |                           | 0.00                                                     |
| Інші надходження                                                               | 3250         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на придбання: фінансових інвестицій                                 | 3255         |                           | 0.00                                                     |
| необоротних активів                                                            | 3260         | 3 091.00                  | 30 368.00                                                |
| Виплати за деривативами                                                        | 3270         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на надання позик                                                    | 3275         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280         |                           | 0.00                                                     |
| Інші платежі                                                                   | 3290         |                           | 0.00                                                     |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності                                 | 3295         | -3 050.00                 | -29 069.00                                               |

### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

| Назва рядка                                                             | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року, грн |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Надходження від: Власного капіталу                                      | 3300         |                           | 0.00                                                     |
| Отримання позик                                                         | 3305         |                           | 0.00                                                     |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві                | 3310         |                           | 0.00                                                     |
| Інші надходження                                                        | 3340         | 3 600.00                  | 0.00                                                     |
| Витрачання на: Викуп власних акцій                                      | 3345         |                           | 0.00                                                     |
| Погашення позик                                                         | 3350         | 2 000.00                  | 133.00                                                   |
| Сплату дивідендів                                                       | 3355         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на сплату відсотків                                          | 3360         | 19 848.00                 | 23 876.00                                                |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди                 | 3365         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві                | 3370         |                           | 0.00                                                     |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375         |                           | 0.00                                                     |
| Інші платежі                                                            | 3390         | 13 727.00                 | 49 200.00                                                |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності                             | 3395         | -31 975.00                | -73 209.00                                               |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період                            | 3400         | -6 803.00                 | 2 526.00                                                 |
| Залишок коштів на початок року                                          | 3405         | 7 068.00                  | 4 575.00                                                 |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                           | 3410         | 369.00                    | -33.00                                                   |
| Залишок коштів на кінець року                                           | 3415         | 634.00                    | 7 068.00                                                 |