



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Коник Олена Денисівна

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ
«ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»)

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

Науковий керівник:
канд. екон. наук, викладач
Брятко А. А.
Рецензент:
д-р екон. наук, професор
Дранус В. В.

Миколаїв 2025

АНОТАЦІЯ

Коник Олена Денисівна, Системний підхід до управління ефективністю підприємства в умовах конкурентного середовища (на прикладі ПрАТ „Готель „Прем'єр Палац“) – рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальність 073 «Менеджмент» - Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2025

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління ефективністю підприємств готельної сфери з позицій системного підходу. Актуальність теми зумовлена трансформаціями ринку послуг, зростанням конкуренції, підвищенням вимог споживачів та потребою адаптації бізнес-процесів до умов нестабільності.

У роботі розкрито сутність ефективності підприємства, визначено можливості системного підходу як інструмента цілісного управління та проаналізовано сучасні концепції оцінювання результативності. Проведено критичну оцінку фінансових, операційних, маркетингових та управлінських показників, що формують комплексне уявлення про стан підприємства в конкурентному середовищі. Практичне дослідження ґрунтується на аналізі діяльності ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”», де виявлено ключові чинники, що впливають на ефективність, та особливості функціонування підприємства в умовах зовнішніх ризиків. На основі системного аналізу та стратегічних методик сформовано рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів, поліпшення організаційної структури, підвищення якості сервісу й раціоналізації ресурсів. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані для модернізації системи управління ефективністю готельних підприємств.

Ключові слова: ефективність підприємства, системний підхід, управління, готельний бізнес, конкурентоспроможність, моделювання, ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО	
УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність поняття ефективності підприємства.....	7
1.2. Системний підхід в управлінні організацією - поняття, принципи та	
значення.....	10
1.3. Теоретичні аспекти управління ефективністю підприємства в умовах	
конкуренції.....	13
1.4. Огляд сучасних концепцій і методів оцінки ефективності діяльності	
підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2	19
МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ	
ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1. Мета, завдання та методи дослідження	19
2.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства .	22
2.3. Формування інформаційної бази дослідження	23
2.4. Особливості застосування системного підходу до аналізу підприємств	
готельного бізнесу.....	25
РОЗДІЛ 3	30
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАТ «ГОТЕЛЬ	
„ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ“».....	30
3.1. Загальна характеристика підприємства	30
3.2. Оцінка фінансово-економічної ефективності підприємства.....	37
3.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування готелю	43
3.4. SWOT-аналіз діяльності готелю	50
3.5. Виявлення основних проблем у системі управління ефективністю	53
РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ	
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ	57
4.1. Пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів	57
4.2. Розробка моделі системного управління ефективністю готелю.....	59
4.3. Обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності	62
4.4. Соціально-економічний ефект від впровадження рекомендацій	65
ВИСНОВОК	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

У сучасному глобалізованому та нестабільному ринковому середовищі, де конкуренція постійно зростає, підвищення результативності роботи підприємств стає одним із головних завдань стратегічного управління. Воно особливо важливо для організацій, що працюють у сфері послуг, адже саме ця галузь найбільше реагує на зміни зовнішніх умов, динаміку споживчих потреб і міжнародні тенденції.

Готельний бізнес якраз є однією з найбільш уразливих сфер економіки до зовнішніх кризових чинників. Пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках призвела до різкого зниження туристичної активності, масового скасування поїздок, зменшення заповнюваності номерного фонду та, відповідно, падіння доходів готельних підприємств. У цих умовах виявилась вразливість традиційних моделей управління, що не передбачали швидкої адаптації до змін попиту. Починаючи з 2022 року, ситуація в готельному секторі України ще більше ускладнилася через повномасштабну війну, яка спричинила порушення логістичних зв'язків, фізичне знищення інфраструктури в низці регіонів та загальне падіння ділової активності. Навіть у відносно безпечних містах попит на готельні послуги залишився нестабільним, а структура споживання кардинально змінилася, а саме зросла частка короткотермінових замовлень, переважає внутрішній споживач, знизилась частка туристичних клієнтів.

У таких умовах управління ефективністю підприємства потребує переосмислення та суттєвого оновлення. Застосування системного підходу дозволяє цілісно охопити всі аспекти діяльності підприємства – фінансові, організаційні, кадрові, технологічні – та забезпечити гнучке реагування на зміни середовища, а особливо це важливо для підприємств готельної сфери, які функціонують в умовах високої конкуренції, обмеженого попиту та постійної невизначеності. Відтак, дослідження можливостей удосконалення системи управління ефективністю на прикладі конкретного підприємства — ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“» – є надзвичайно актуальним і має вагоме практичне значення для розробки адаптивних управлінських рішень у кризовий період.

Системне управління ефективністю передбачає аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу на підприємство, а також передбачає розробку такої моделі управлінських дій, яка забезпечить адаптивність, гнучкість і стійкість організації до змін. Впровадження подібного підходу в практику функціонування українських підприємств є складним завданням, однак водночас — необхідною умовою їх сталого розвитку.

Об'єктом дослідження даної роботи виступає процес забезпечення та регулювання ефективності функціонування підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища. Він включає як стратегічні, так і оперативні аспекти функціонування організації та передбачає здатність менеджменту забезпечувати стійкий розвиток, враховуючи коливання попиту, економічну нестабільність і зовнішні виклики.

Предметом дослідження виступають методичні, організаційні та економічні інструменти, що впливають на ефективність роботи підприємств готельного бізнесу, зокрема ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“». Особлива увага приділяється принципам системного підходу, що дозволяють розглядати діяльність організації як єдину взаємопов'язану систему, на яку впливають численні внутрішні та зовнішні фактори.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємства готельної сфери на прикладі ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- узагальнити наукові підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства та обґрунтувати необхідність використання системного підходу;
- розглянути методичні засади аналізу ефективності функціонування підприємств;
- здійснити поглиблений аналіз господарської діяльності ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“»;

- виявити основні недоліки в управлінні ефективністю;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління на основі принципів системного підходу.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що впровадження системного підходу в управління ефективністю готельного підприємства дозволяє не лише оптимізувати використання ресурсів, але й підвищити адаптивність до змін ринку та забезпечити стабільне конкурентне положення.

Методологічну базу дослідження сформували загальнонаукові методи – аналіз, синтез, індукція та дедукція, а також інструменти системного аналізу, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, структурно-логічне моделювання й графічні засоби подання результатів.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні та розвитку теоретико-методичних основ використання системного підходу до управління ефективністю підприємства, а також у створенні комплексної моделі вдосконалення управлінських процесів у готельній сфері. Запропоновані підходи враховують сучасні ризики, виклики воєнного часу та тенденції трансформації попиту на ринку готельних послуг в Україні.

Отримані результати можуть бути впроваджені в діяльність ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“». Рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень, збільшенню рентабельності та адаптації підприємства до умов невизначеності і мінливого конкурентного середовища.

Кваліфікаційна робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг становить 115 сторінок. У структурі роботи представлено 13 таблиць, 14 рисунків, а також 4 додатки, які поглиблюють зміст основної частини.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття ефективності підприємства

Ефективність підприємства є одним із базових понять сучасної економічної науки та управління. У загальному розумінні вона виражає здатність організації раціонально використовувати наявні ресурси для досягнення запланованих результатів і водночас створювати передумови для подальшого розвитку. Для будь-якого підприємства проблема ефективності розглядається не лише як аналіз фінансових результатів, а як всебічна оцінка продуктивності внутрішніх процесів і взаємодії компанії з ринковим середовищем. В умовах конкурентної економіки саме рівень ефективності визначає шанси підприємства на стале функціонування, розширення ринкових позицій і зміцнення конкурентних переваг.

Різні економісти й дослідники пропонували свої підходи до трактування сутності ефективності. Зокрема, Пітер Друкер акцентував увагу на тому, що «ефективність організації не зводиться лише до економії ресурсів, а полягає у правильному виборі цілей і засобів їх досягнення» [1, с. 56]. Альфред Маршалл підкреслював важливість оптимального співвідношення витрат і вигод у межах ринкової економіки [2, с. 412-418]. У вітчизняній науці питання ефективності активно досліджували Олександр Амоша та Іван Білоус, які наголошували на необхідності врахування галузевих особливостей та соціально-економічних наслідків діяльності підприємства [3,4]. Серед сучасних дослідників особливою є робота Роберта Каплана та Девіда Нортон, які розробили концепцію збалансованої системи показників, що дає змогу оцінювати ефективність підприємства не лише за фінансовими результатами, а й з урахуванням показників, пов'язаних із клієнтами, внутрішніми процесами та інноваційною діяльністю [5,6].

На основі існуючих підходів можна визначити, що ефективність підприємства характеризує ступінь досягнення ним поставлених цілей за умови раціонального використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку у мінливому конкурентному середовищі. Саме таке поняття охоплює економічну

доцільність, соціальну відповідальність і здатність до постійного вдосконалення управлінських практик. Для підприємств готельної галузі ефективність має особливе значення, оскільки ринок послуг відзначається високою чутливістю до змін попиту, сезонних коливань та впливу зовнішніх кризових факторів.

Узагальнено ефективність підприємства можна визначити як інтегральний показник його діяльності, що відображає досягнення запланованих результатів за умови раціонального використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів з урахуванням ринкових тенденцій і потенціалу розвитку. Використання системного підходу до управління ефективністю дозволяє не лише всебічно оцінити поточний стан підприємства, а й окреслити стратегічні орієнтири його подальшого зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Ефективність в управлінні підприємством традиційно сприймається як співвідношення витрат і отриманих результатів, проте сучасна економічна практика значно розширила зміст цього поняття. Ковальчук Т. та Скибіцький у своїй роботі зазначали: «Сьогодні ефективність розглядається передусім як здатність підприємства досягати поставлених цілей в умовах обмежених ресурсів та постійних змін ринкового середовища – це означає, що підприємство має не лише отримувати прибуток, а й створювати такі умови функціонування, які дозволять йому зберігати стабільність, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати подальший розвиток» [7, с. 45-49].

В управлінському контексті ефективність трактується як результативність управлінських рішень, що забезпечує гармонійне поєднання інтересів власників, працівників, споживачів та суспільства загалом. Вона охоплює не лише економічну складову, а й організаційну, соціальну та інноваційну (рис. 1.1). «Ефективне підприємство – це таке, яке здатне адаптувати свою стратегію до вимог ринку, швидко реагувати на зміни кон'юнктури, впроваджувати інновації та покращувати якість продукції чи послуг, водночас підтримуючи фінансову стійкість та високий рівень мотивації персоналу», – зазначав Шкляр Л. Г. у дослідженні «Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах нестабільності економічного середовища» [8, с. 120-125].

Для більш наочного розуміння змісту ефективності управління доцільно представити її основні складові у вигляді схеми.



Рис. 1.1 – Сутність ефективності управління організацією

Джерело: складено автором на основі [8-10].

Управління ефективністю передбачає встановлення реалістичних цілей, вибір оптимальних шляхів їх досягнення та оцінювання отриманих результатів із урахуванням витрачених ресурсів і досягнутого соціального ефекту. Водночас важливо не обмежуватись лише фінансовими показниками, оскільки короткострокова вигода не завжди забезпечує довгострокову стабільність підприємства. Саме тому сучасні моделі управління ефективністю ґрунтуються на поєднанні фінансових і нефінансових індикаторів, таких як задоволеність споживачів, рівень організаційної культури, якість бізнес-процесів та інноваційна активність [9, с. 54-61].

У статті «Управління ефективністю підприємств готельного бізнесу в умовах конкурентного середовища» автор зазначав, що для підприємств готельної сфери ефективність управління означає, зокрема, «...здатність забезпечувати високий рівень сервісу при оптимальних витратах, підтримувати лояльність клієнтів, ефективно використовувати номерний фонд і додаткові послуги, гнучко реагувати на сезонні та кризові коливання попиту». Вона також включає вміння формувати

конкурентні переваги, які складно відтворити іншим учасникам ринку, наприклад, завдяки унікальному рівню обслуговування, сильному бренду чи впровадженню інноваційних рішень [10, с. 124-129].

Таким чином, ефективність в управлінні підприємством можна розглядати як системну здатність організації досягати запланованих стратегічних та оперативних цілей, раціонально використовуючи всі види ресурсів, забезпечуючи стале зростання та конкурентоспроможність на ринку.

1.2. Системний підхід в управлінні організацією - поняття, принципи та значення

У сучасному управлінні підприємствами дедалі більшої ваги набуває системний підхід, який дозволяє розглядати діяльність організації як цілісну та взаємопов'язану структуру. Якщо ефективність показує результативність функціонування підприємства, то саме системний підхід забезпечує розуміння того, як усі елементи організації взаємодіють між собою для досягнення спільної мети. Він дозволяє керувати не окремими елементами бізнесу, а всією системою в цілому, що стає особливо важливим у динамічному ринковому середовищі.

Поняття системного підходу досить широко розкривається у науковій літературі, і багато авторів визначають його як методологічну основу управління, що ґрунтується на розгляді підприємства як відкритої системи, здатної до самоорганізації та розвитку. Найвлучнішим є визначення, згідно з яким системний підхід – це «...підхід до управління організацією, який передбачає аналіз усіх її компонентів, зв'язків та процесів у їх взаємодії, з метою досягнення гармонійного функціонування та реалізації стратегічних цілей підприємства» [11, с. 8-13].

Основними принципами системного підходу в управлінні організацією є цілісність, ієрархічність, взаємозв'язок елементів, структурованість, відкритість та адаптивність. Кожен із цих принципів має важливе значення для ефективного функціонування підприємства та забезпечення його стабільного розвитку (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Ключові принципи системного підходу в організації

Джерело: складено автором на основі [11-13].

Принцип цілісності передбачає розгляд організації як єдиного утворення, що складається з багатьох взаємопов'язаних частин, проте функціонує як одна система. Він означає, що зміни в одному підрозділі або процесі неминуче впливають на діяльність усього підприємства. Принцип ієрархічності полягає у тому, що система управління включає декілька рівнів, кожен із яких має власні завдання та повноваження, але всі вони працюють на досягнення єдиної мети, що забезпечує координацію дій і чіткий розподіл відповідальності [11].

Принцип взаємозв'язку елементів означає, що всі складові організації тісно пов'язані між собою, і результативність окремого підрозділу залежить від ефективної взаємодії з іншими частинами системи. Принцип структурованості передбачає чітке визначення будови організації, її основних підсистем, функцій та зв'язків між ними, що створює умови для впорядкованості управлінських процесів та їх ефективної координації [11, 12].

Принцип відкритості передбачає, що організація як система постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем, отримує від нього ресурси та передає результати своєї діяльності, тому повинна бути готова до змін, впливів та вимог ринку.

Принцип адаптивності передбачає здатність системи пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, коригувати свої процеси та

структуру для підтримання ефективного функціонування. Саме дотримання цих принципів у практиці управління дозволяє підприємству діяти послідовно та узгоджено, швидко реагувати на виклики ринку та досягати поставлених стратегічних цілей [12, 13].

Використання системного підходу в управлінні підприємством є надзвичайно важливим у сучасних умовах ринку. Завдяки йому керівники сприймають організацію не просто як сукупність окремих функцій, а як єдину цілісну систему, де всі процеси тісно пов'язані між собою та працюють на досягнення спільної мети. Такий підхід сприяє узгодженню управлінських дій, раціональному використанню ресурсів і своєчасному виявленню труднощів, які можуть стримувати розвиток підприємства. Він допомагає розглядати компанію як «відкриту систему, що постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем та повинна швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації, потреб клієнтів, технологічних новацій та економічних умов» [14, с. 115-121].

Для готельної сфери значення системного підходу особливо велике, адже готель як організація поєднує різні функціональні напрями – розміщення, харчування, організацію дозвілля, сервісне обслуговування – кожен з яких має власні цілі та завдання, але разом вони створюють єдину послугу для клієнта. Саме системний підхід дозволяє управляти цим комплексом послуг як єдиною пропозицією на ринку, забезпечуючи узгодженість дій всіх підрозділів, оперативне реагування на потреби гостей та стабільність бізнес-процесів. Він дозволяє готельному підприємству ефективно планувати діяльність, удосконалювати внутрішню організаційну структуру, підвищувати рівень обслуговування та створювати конкурентні переваги [15, с. 87-91].

Крім того, системне сприйняття діяльності готелю створює основу для стратегічного управління, оскільки дозволяє враховувати взаємозв'язки між фінансовими, виробничими, кадровими, маркетинговими та соціальними аспектами його роботи. Воно набуває особливого значення в умовах жорсткої конкуренції та ринкової нестабільності, коли оперативність і обґрунтованість управлінських рішень визначають не лише стійкість підприємства, а й можливості

його подальшого розвитку. Таким чином, застосування системного підходу є ключовою умовою підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності готельного бізнесу у сучасних реаліях.

1.3. Теоретичні аспекти управління ефективністю підприємства в умовах конкуренції

У сучасних умовах конкуренції управління ефективністю підприємства виступає однією з центральних проблем економічної теорії та практики менеджменту. Саме конкуренція формує ту динаміку середовища, яка змушує підприємства постійно шукати нові підходи до організації своєї діяльності, вдосконалювати процеси та підвищувати якість обслуговування споживачів. В умовах відсутності конкуренції підприємства могли б зосереджуватись лише на внутрішніх показниках, проте сучасна ринкова економіка не дає такої можливості. Управління ефективністю набуває стратегічного значення, адже воно виступає інструментом не лише для досягнення короткострокових цілей, а й для забезпечення стабільного становища підприємства в галузі [16, с. 164-171].

Конкуренція на ринку змінює саму сутність управління ефективністю. Якщо раніше ефективність переважно оцінювали через досягнення оптимального співвідношення витрат і результатів, то нині це поняття включає здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, адаптувати бізнес-модель, впроваджувати інновації та створювати конкурентні переваги, важко відтворювані іншими компаніями. Майкл Портер, досліджуючи конкурентні стратегії, визначав, що «ефективне підприємство має не лише контролювати витрати, але й створювати унікальну цінність для споживача». На його думку, в умовах конкуренції управління ефективністю набуває форми стратегічного управління, де кожне рішення розглядається крізь призму конкурентоспроможності [17, с. 168-172].

Філіп Котлер у своїх працях підкреслював, що діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища визначається не лише його внутрішньою організацією, а й «умінням задовольняти потреби ринку краще за конкурентів». Він зазначав, що споживачі не купують товари чи послуги лише через їхню наявність,

вони вибирають ті організації, які здатні дати їм найбільшу вигоду, комфорт та задоволення потреб. А це потребує від менеджерів переосмислення поняття ефективності – від вузького фінансового трактування до комплексної оцінки результативності та конкурентоспроможності [18, с. 429].

У вітчизняній науці Олександр Амоша визначав ефективність як інтегральну характеристику використання ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей у конкурентному середовищі. Він підкреслював: «У ринкових умовах ефективність не можна оцінювати ізольовано від позиції організації на ринку, його здатності протистояти конкурентам та утримувати власну нішу». Саме тому управління ефективністю потребує глибокого аналізу ринку, поведінки споживачів, конкурентних стратегій інших компаній та світових тенденцій розвитку галузі [19, с. 116-123].

У готельній сфері ці аспекти набувають особливої ваги. Конкуренція тут базується не лише на ціні, а й на якості сервісу, комфорті проживання, додаткових послугах, репутації бренду та рівні персоналізації обслуговування. «Управління ефективністю готельного підприємства означає не просто підрахунок доходів і витрат, а й управління якістю послуг, оптимізацію процесів бронювання, організацію роботи персоналу, впровадження інноваційних рішень для гостей. Лише такий комплексний підхід дає змогу сформувати довгострокові конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток бізнесу» [20, с. 98-102].

Управління ефективністю в умовах конкуренції поєднує як оперативні, так і стратегічні завдання. Оперативні завдання полягають у забезпеченні рентабельності діяльності підприємства щодня, ефективному використанні матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, оптимізації витрат та зростанні доходів. Стратегічні завдання пов'язані зі збереженням та посиленням ринкових позицій, розробкою нових послуг, виходом на нові ринки та зміцненням бренду.

В умовах високої конкуренції підприємства змушені впроваджувати комплексний підхід до управління ефективністю, що поєднує традиційні фінансово-економічні методи оцінки з маркетинговим аналізом, дослідженням потреб клієнтів, вивченням конкурентного середовища та розробкою власної

стратегії розвитку. Даний підхід передбачає застосування сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, моделі Портера, PEST-аналізу, бенчмаркінгу та збалансованої системи показників (BSC).

Для більш глибокого розуміння особливостей управління ефективністю підприємства в умовах конкурентного середовища доцільно порівняти його з традиційним підходом до управління ефективністю, який застосовувався у стабільному ринковому середовищі.

Таблиця 1.1

Порівняння традиційного та конкурентного підходів до управління
ефективністю підприємства

Критерій	Традиційний підхід до управління ефективністю	Управління ефективністю в умовах конкуренції
Мета управління	Досягнення запланованих фінансових показників	Формування та утримання конкурентних переваг
Орієнтація	Внутрішні показники діяльності	Зовнішнє середовище та потреби споживачів
Характер управління	Переважно оперативний	Стратегічний та адаптивний
Акцент на інновації	Використовуються за потребою	Є необхідною умовою розвитку
Критерії оцінки ефективності	Фінансово-економічні показники	Комплексна оцінка фінансових, маркетингових та інноваційних результатів
Гнучкість системи управління	Низька, система стабільна	Висока, система адаптивна та динамічна

Джерело: складено автором на основі [17-20].

Як видно з наведеної таблиці, управління ефективністю в умовах конкуренції потребує від підприємства значно більшої гнучкості, стратегічного мислення та орієнтації на інноваційний розвиток. Підприємства, які залишаються у межах традиційного підходу, поступово втрачають конкурентні позиції, оскільки ринок вимагає постійних змін, оновлення послуг та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Готельна сфера належить до динамічних секторів ринку послуг. Зміни потреб споживачів, нові технології бронювання, зростаюча роль цифрового маркетингу та онлайн-репутації, поява нових конкурентів у вигляді сервісів подорожньої оренди – усі ці фактори визначають необхідність застосування саме конкурентного підходу до управління ефективністю. Керівництво готелю має усвідомлювати, що

ефективність сьогодні – це «не лише фінансовий результат, а й здатність підприємства створювати унікальні цінності для гостей, формувати лояльність споживачів, забезпечувати високий рівень сервісу, який відповідатиме міжнародним стандартам, та водночас підтримувати стійкий фінансовий стан» [21, с. 119-126].

Отже, теоретичне осмислення управління ефективністю підприємства в умовах конкуренції свідчить, що саме конкуренція виступає ключовим чинником, що зумовлює потребу в постійному вдосконаленні бізнес-процесів, стратегічному плануванні, розвитку персоналу та впровадженні інновацій. Управління ефективністю стає інструментом не лише для досягнення економічних результатів, а й для забезпечення довгострокового розвитку, стабільного положення на ринку та підтримки конкурентоспроможності підприємства у динамічному середовищі.

1.4. Огляд сучасних концепцій і методів оцінки ефективності діяльності підприємства

У сучасному менеджменті оцінка ефективності діяльності підприємства залишається одним із центральних завдань, оскільки саме об'єктивне розуміння його поточного стану визначає якість управлінських рішень та перспективи подальшого розвитку організації. Після розгляду теоретичних аспектів управління ефективністю в умовах конкуренції доцільно зупинитися на сучасних концепціях та методах оцінювання, які застосовуються у практиці вітчизняних та зарубіжних підприємств.

Сучасна оцінка ефективності передбачає всебічне врахування різних складових діяльності підприємства: фінансових результатів, ринкових позицій, якості управління, інноваційної активності та соціальної відповідальності. Традиційні методи, що базувалися переважно на аналізі фінансових показників, сьогодні поступово доповнюються багатовимірними концепціями, які дозволяють оцінити ефективність бізнесу з урахуванням довгострокових перспектив та нематеріальних активів.

Однією з найбільш відомих концепцій є збалансована система показників, створена Робертом Капланом та Девідом Нортон. Вона передбачає оцінку ефективності за чотирма ключовими напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання й розвиток персоналу. Завдяки цьому метод дозволяє оцінити не лише кінцевий результат, а й чинники, які його забезпечують, та резерви для покращення [5,6].

В економічній літературі також широко використовується концепція економічної доданої вартості (EVA), яка оцінює, наскільки чистий прибуток підприємства перевищує вартість залученого капіталу. Такий підхід дає змогу визначити, чи створює бізнес справжню вартість для власників або інвесторів, а чи лише забезпечує поточну діяльність без стратегічного розвитку [22, с. 602].

Серед сучасних методів оцінки ефективності виділяють бенчмаркінг, який передбачає порівняння показників роботи підприємства з передовими практиками галузі. Саме він дозволяє не лише оцінити власні результати, а й визначити шляхи вдосконалення процесів, впровадження інноваційних підходів та підвищення конкурентоспроможності.

Для готельних підприємств особливо важливими є методи оцінки ефективності маркетингових та сервісних заходів, оскільки саме вони безпосередньо впливають на заповнюваність номерного фонду, середній чек і рівень лояльності клієнтів. Водночас застосування виключно фінансових показників не дає повної картини діяльності готелю, оскільки в цій сфері велике значення мають нематеріальні активи – репутація, якість обслуговування, бренд, імідж на ринку.

Нижче наведено порівняльну характеристику основних сучасних методів оцінки ефективності діяльності підприємства з урахуванням їхньої сутності та практичної застосовності.

Таблиця 1.2

Огляд сучасних методів оцінювання ефективності функціонування
підприємства

Назва методу	Сутність методу	Особливості застосування
--------------	-----------------	--------------------------

Фінансовий аналіз	Оцінка ефективності на основі фінансових показників (прибутковість, рентабельність, ліквідність, ділова активність)	Доступний та зрозумілий, проте не враховує нематеріальні фактори
Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC)	Комплексна оцінка ефективності підприємства за фінансовими, клієнтськими, процесними та навчальними показниками	Дозволяє оцінювати як результати, так і чинники їх досягнення
EVA (Economic Value Added, економічна додана вартість)	Розрахунок прибутку з урахуванням вартості залученого капіталу	Показує, чи створює бізнес вартість для власників
Бенчмаркінг	Порівняння показників діяльності підприємства з лідерами ринку	Дозволяє виявити напрямки розвитку та впровадження успішних практик
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Сприяє прийняттю стратегічно обґрунтованих управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [5,6,22,23].

Таким чином, сучасні концепції та методи оцінки ефективності підприємств вирізняються комплексністю та орієнтацією на стратегічний розвиток. У готельній сфері їх застосування дає змогу глибше оцінити стан бізнесу, визначити конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток навіть за складних ринкових умов, що особливо важливо в умовах посиленої конкуренції та швидких змін споживчих потреб, коли традиційні методи оцінки вже не дозволяють повністю охопити всі аспекти діяльності та сформулювати ефективну управлінську стратегію.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Мета, завдання та методи дослідження

В умовах сучасних змін та трансформацій у готельному бізнесі, спричинених як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, питання прийняття ефективних управлінських рішень набуває особливої значущості. Тому метою цього дослідження є не лише узагальнення теоретичних положень, а й розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємством на основі системного підходу [24].

Мета роботи полягає у створенні та обґрунтуванні методичних рекомендацій для вдосконалення системи управління ефективністю готельного підприємства в умовах конкуренції з урахуванням особливостей діяльності ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“».

Досягнення поставленої мети передбачає виконання комплексу взаємопов'язаних завдань, що поєднують аналітичну оцінку діяльності підприємства з методами системного управління. Основні завдання дослідження включають:

- аналіз та оцінка фактичного стану управління ефективністю на підприємстві з урахуванням його стратегічних і поточних операційних процесів;
- аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“» на основі статистичних і бухгалтерських даних;
- дослідження внутрішніх управлінських механізмів і виявлення факторів, що перешкоджають ефективному використанню ресурсів;
- визначення слабких місць у системі прийняття управлінських рішень та оцінка їхнього впливу на ефективність діяльності підприємства;
- застосування елементів системного аналізу для побудови цілісного уявлення про взаємозв'язки між організаційними, фінансовими та зовнішніми чинниками;

- створення адаптивної моделі управління ефективністю, що враховує особливості конкурентного середовища готельного бізнесу, зокрема в умовах воєнних дій та нестабільності.

Особливий акцент зроблено на поєднанні теоретичних положень з прикладним аналізом, що базується на конкретних даних підприємства, оскільки воно дозволяє не лише ідентифікувати проблеми, а й перевірити доцільність певних управлінських підходів у реальному бізнес-контексті.

Для досягнення поставлених цілей у дослідженні використано комплекс методів, який забезпечує всебічну оцінку різних аспектів функціонування підприємства. У процесі дослідження застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціалізовані економічні методи.

Зокрема, аналіз та синтез дозволили глибше осмислити наукову базу дослідження, об'єднуючи розрізнені концепції в єдину логічну конструкцію. Індуктивно-дедуктивний підхід був використаний для логічного переходу від приватних показників діяльності готелю до узагальнених управлінських висновків [25, с. 81-86].

У прикладній частині роботи основним інструментом став економіко-статистичний аналіз, що дозволив оцінити ефективність на основі фінансових звітів підприємства. Метод порівняльного аналізу дав змогу співставити результати діяльності ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“» з іншими представниками готельного сектору, виявити конкурентні відмінності та потенціал.

Для всебічного оцінювання ситуації було використано SWOT-аналіз, який допоміг не лише структурувати внутрішні та зовнішні фактори впливу, а й створити основу для розробки стратегічних управлінських рішень. Використання графічного методу допомогло візуалізувати ключові зміни в ефективності та представити результати аналізу у наочній формі [26].

Ключовим елементом дослідження виступає також метод моделювання, який використовується для побудови оновленої системи управління ефективністю, адаптованої до специфіки готельного підприємства та поточних викликів.

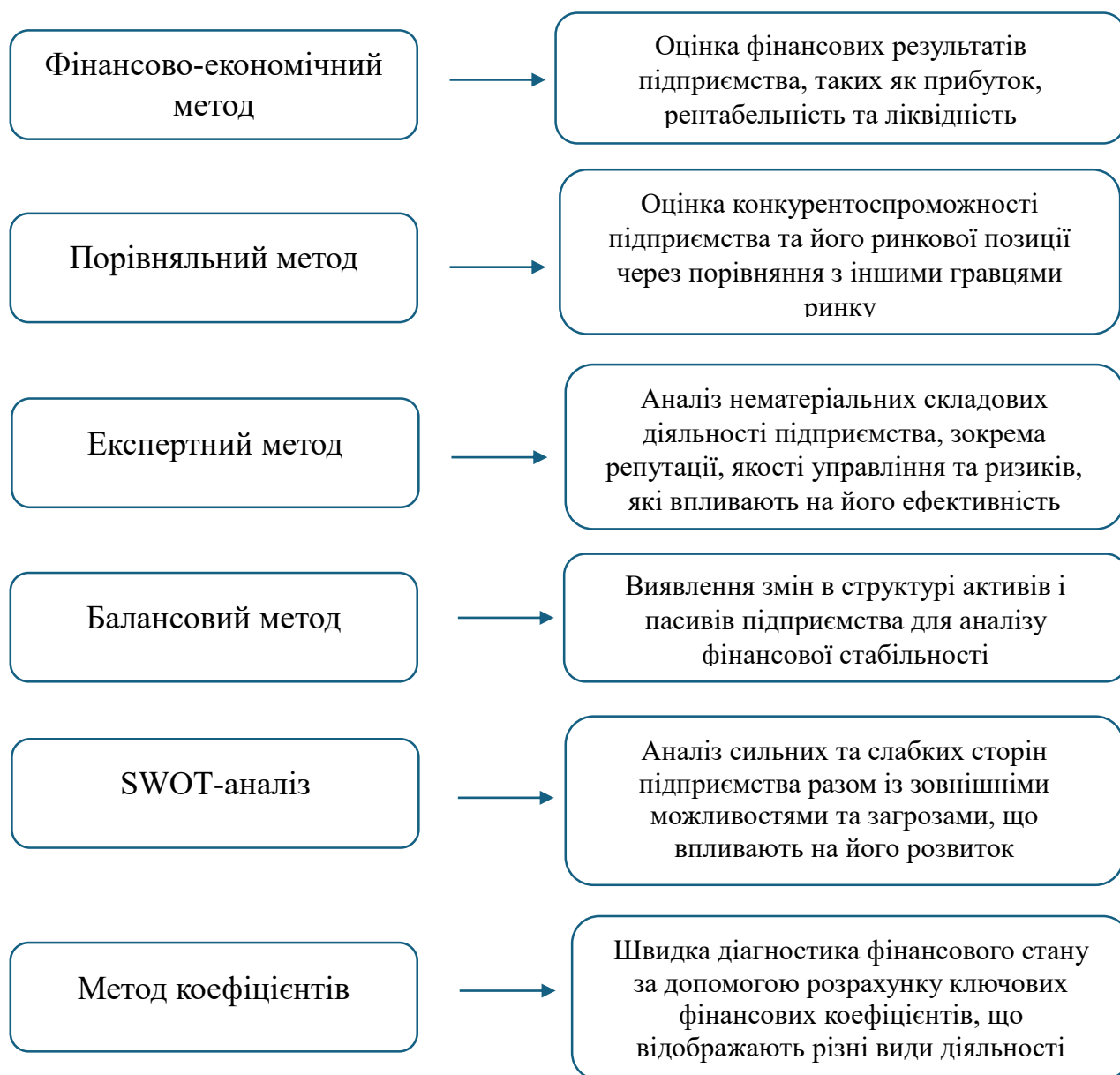


Рис. 2.1 – Основні методи дослідження управління ефективністю підприємства та їх призначення

Джерело: складено автором на основі [25-26].

Таким чином, методичний інструментарій дослідження сформований на основі поєднання глибокого теоретичного аналізу з практичним вивченням реального об'єкта — ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“». Він забезпечує цілісність, достовірність і прикладну спрямованість результатів дипломної роботи.

2.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства

Аналіз ефективності діяльності підприємства є важливим етапом управлінського процесу, оскільки дає змогу виявити його сильні та слабкі сторони, своєчасно реагувати на зовнішні загрози та обґрунтувати стратегії подальшого розвитку.

У науковій та практичній літературі представлено чимало методичних підходів до оцінювання ефективності підприємства. Кожен із них базується на конкретній системі показників та може бути застосований залежно від цілей і специфіки аналізу. Найбільш поширеними підходами є системний, факторний, ресурсний, функціональний, результативний та інтегральний [26].

Для досягнення цілей дослідження доцільно використовувати комбінований підхід, який дозволяє забезпечити більш об'єктивну та комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства. У табл. 2.2 подано узагальнену характеристику основних методичних підходів.

Таблиця 2.1

Методичні підходи до аналізу ефективності функціонування підприємства

Підхід	Суть підходу	Основна мета застосування
Системний	Розгляд підприємства як цілісної системи з взаємопов'язаними елементами	Комплексне оцінювання взаємозв'язків усіх процесів
Факторний	Ідентифікація факторів, які впливають на результативність діяльності	Визначення ключових резервів підвищення ефективності
Ресурсний	Дослідження ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів	Визначення ступеня ефективності та раціональності використання ресурсів
Функціональний	Оцінка ефективності окремих функцій управління	Оптимізація управлінських процесів
Результативний	Побудова системи показників, що відображають результати діяльності	Визначення досягнутого рівня результативності
Інтегральний	Об'єднання результатів різних методів в єдиний узагальнений показник	Складання цілісної оцінки ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [24-31].

Беручи до уваги специфіку досліджуваного підприємства — готелю, що надає туристичні та готельно-ресторанні послуги, — для подальшого аналізу його

ефективності буде використано елементи кількох підходів, що комплексно охоплюють як фінансові, так і нефінансові показники.

Зокрема, результативний підхід включатиме оцінку фінансово-економічних показників, таких як «обсяг реалізованих послуг, рентабельність, динаміка витрат, прибутковість номерного фонду та додаткових послуг» (ресторани, конференц-зали, SPA тощо). Такий аналіз дозволить простежити зміну ключових показників діяльності готелю в динаміці та виявити тенденції його фінансової стійкості [30, с. 49].

Згідно наукової літератури «факторний підхід дозволяє визначити вплив ключових чинників на підсумкові результати діяльності підприємства». Зокрема, буде проаналізовано, як на ефективність впливають сезонні коливання попиту, рівень завантаженості номерного фонду, цінова політика, якість обслуговування, рівень сервісу, маркетингова активність та конкурентне середовище. Враховуючи значну залежність готельного бізнесу від зовнішніх умов, цей підхід важливий для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [27, с. 81-83].

Інтегральний підхід передбачатиме узагальнення результатів оцінювання за окремими напрямками в єдину систему показників, що дозволить сформувати загальну картину ефективності функціонування готелю. Такий підхід «особливо важливий у готельному бізнесі, де фінансові показники тісно пов'язані з якістю надання послуг, задоволеністю клієнтів та репутацією закладу» [31, с. 96].

Таким чином, використання комплексного підходу до аналізу ефективності діяльності дозволяє уникнути однобічності та забезпечує всебічне й об'єктивне дослідження функціонування готелю в умовах сучасної конкуренції. У наступному розділі кваліфікаційної роботи ці методи будуть застосовані на практичному рівні через оцінку ефективності господарської діяльності готелю за допомогою системи обраних показників.

2.3. Формування інформаційної бази дослідження

Для забезпечення об'єктивності, повноти та достовірності дослідження управління ефективністю діяльності ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“» було

сформовано різнопланову інформаційну базу, яка включає як зовнішні, так і внутрішні джерела. Вона слугувала основою для проведення комплексного аналізу, оцінки результативності діяльності підприємства та визначення перспективних напрямів його подальшого розвитку.

У роботі використовувалися такі ключові джерела інформації:

- фінансова звітність підприємства, зокрема форма №1 (Баланс) та форма №2 (Звіт про фінансові результати), які дозволили оцінити фінансову стійкість, рентабельність, динаміку прибутку та структуру активів і пасивів (Додатки В,Г);
- статут, внутрішня аналітична звітність, надана за погодженням з адміністрацією готелю, включала дані про завантаженість номерного фонду, рівень доходів від основної та додаткової діяльності, витрати на обслуговування клієнтів, показники задоволеності гостей, а також дані про лояльність постійних клієнтів (Додаток А);
- офіційні статистичні джерела, зокрема дані Державної служби статистики України та інформаційні матеріали Міністерства економіки, що дали змогу порівняти результати підприємства із середньоринковими показниками готельного сектору, а також відслідкувати загальні економічні тенденції;
- нормативно-правові документи, які регулюють діяльність підприємств готельної галузі, включаючи вимоги щодо стандартизації послуг, сертифікації, умов праці, оподаткування тощо;
- аналітичні галузеві звіти, розміщені у відкритих джерелах та підготовлені провідними українськими та міжнародними консалтинговими компаніями, дали змогу оцінити поточний стан ринку готельних послуг, конкурентне середовище та рівень інноваційної активності в галузі [39,40];
- наукові та навчальні видання, що стали теоретичною основою дослідження, містять визначення ключових понять, опис методичних підходів до оцінки ефективності, системного управління та стратегічного планування, при цьому особлива увага приділялася сучасним науковим публікаціям останніх років;
- матеріали особистого спілкування з працівниками готелю, що дозволили уточнити деякі аспекти внутрішньої організації, проблеми, з якими

стикається підприємство в умовах конкуренції, а також особливості його адаптації до сучасних викликів;

– інтернет-ресурси, що містять актуальні новини, дані про туристичну привабливість та інформацію про події, які впливають на попит у готельній галузі, зокрема в місті Київ [42].

При цьому інформація перевірялась на достовірність, узгоджувалась із кількома джерелами і систематизувалась відповідно до завдань дослідження, адже це дозволило забезпечити всебічне висвітлення діяльності ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“» і провести оцінку ефективності не тільки з фінансової точки зору, а й з урахуванням управлінських, організаційних та ринкових аспектів.

Отже, зібраний інформаційний масив став базою для розробки цілісної методики оцінки ефективності діяльності підприємства у наступних розділах роботи та забезпечив можливість формувати практичні рекомендації щодо її підвищення з урахуванням особливостей функціонування готельних підприємств.

Сформована інформаційна база дослідження забезпечує високий рівень надійності та глибини аналітичного огляду, дозволяючи всебічно оцінити як кількісні, так і якісні аспекти ефективності функціонування готельного підприємства. Такий підхід дає змогу виявляти не лише очевидні фінансові проблеми, а й приховані організаційні, маркетингові та стратегічні фактори, що впливають на загальну результативність діяльності.

Крім того, важливо наголосити, що використання як первинних (внутрішніх) даних готелю, так і вторинної зовнішньої інформації забезпечує високий ступінь об'єктивності аналізу, дозволяє здійснювати порівняльну оцінку, розробляти рекомендації, що відповідають реальним умовам діяльності ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“» в умовах складного та нестабільного конкурентного середовища.

2.4. Особливості застосування системного підходу до аналізу підприємств готельного бізнесу

Згідно досліджень Дейнеки О. Г.: «У сучасних умовах діяльності підприємства готельної індустрії перебувають під впливом високого рівня

конкуренції, зростаючих очікувань споживачів, динамічних змін ринкової ситуації та необхідності раціонального використання ресурсів». У таких обставинах традиційних економічних методів аналізу вже недостатньо, оскільки вони не забезпечують повного уявлення про функціонування підприємства. У зв'язку з цим дедалі більшої актуальності набуває системний підхід, що дозволяє розглядати готель як багатокомпонентну та відкриту систему, виявляти ключові проблеми та формувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення його ефективності [32, с. 522].

На відміну від більшості інших видів бізнесу, діяльність готелю ґрунтується передусім на наданні послуг, що визначає його сервісний характер. Його продукція не зберігається, не транспортується, а споживається безпосередньо в момент надання послуги. Усі внутрішні підсистеми готелю — від організації прибирання номерів до рівня обслуговування в ресторані — працюють не ізольовано, а у взаємозв'язку. Збої в одній сфері, наприклад у технічному обслуговуванні, можуть знижувати загальну якість обслуговування та, відповідно, впливати на фінансові показники підприємства. Такий взаємозв'язок складових потребує підходу до управління, який здатен враховувати всі елементи і їхній вплив один на одного — що і забезпечує системний підхід [30, с. 248-249].

Відповідно до цього підходу, будь-яке підприємство сприймається як сукупність взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує власну функцію та одночасно впливає на інші елементи системи. У готельному бізнесі такими підсистемами виступають:

- операційна (функціонування номерного фонду, клінінг, технічне обслуговування);
- маркетингова (позиціонування готелю на ринку, реклама, просування, система бронювання);
- кадрова (підбір, навчання та мотивація персоналу);
- фінансова (аналіз доходів, витрат, інвестицій, цінова політика);
- управлінська (керівництво, прийняття стратегічних і тактичних рішень).

Всі ці елементи у сукупності формують загальну систему управління, яка в умовах ринку повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на результат [33, с. 336-338].

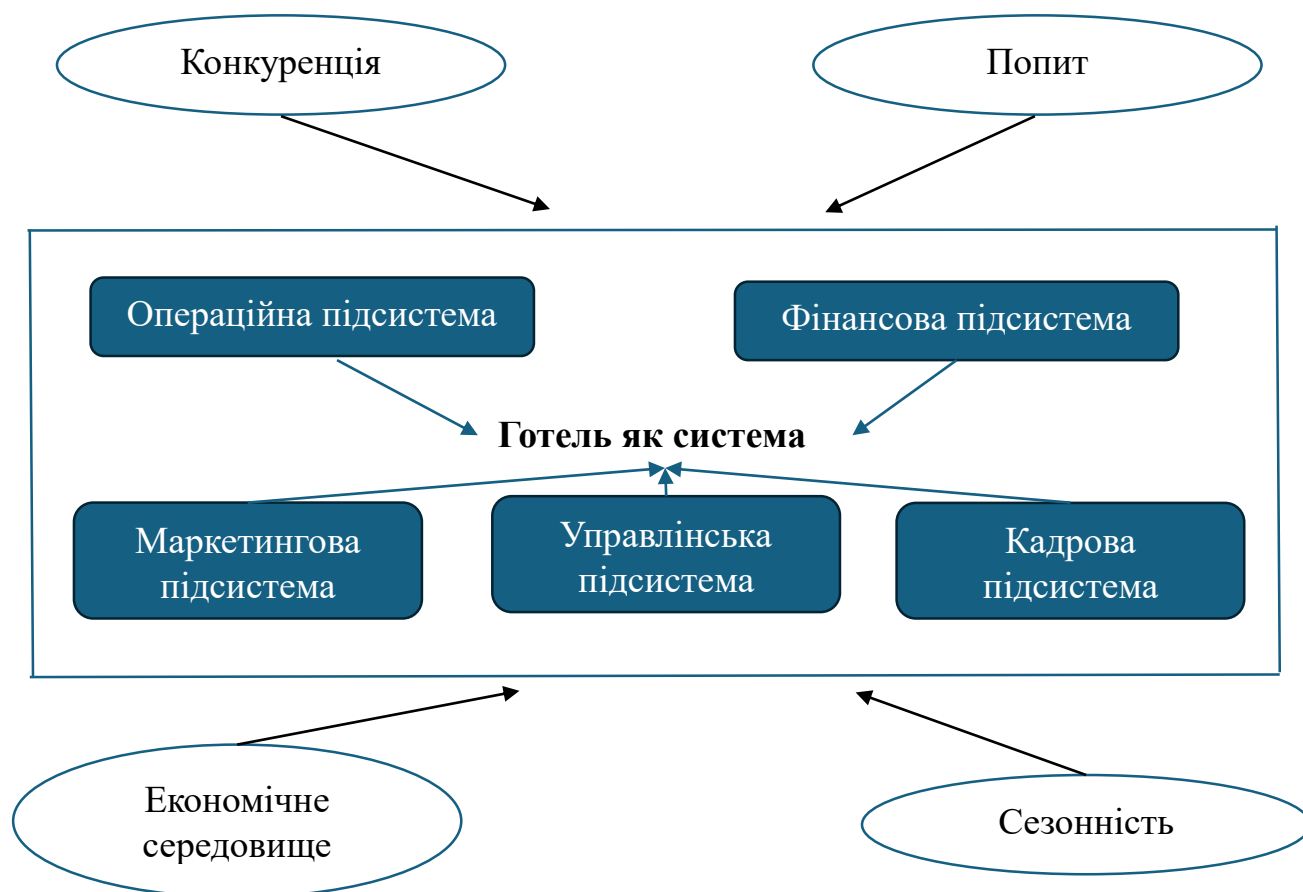


Рис. 2.1 – Система управління готелем як об’єкт системного аналізу

Джерело: складено автором на основі [32].

Особливості функціонування готельного бізнесу обумовлюють специфіку реалізації системного підходу. По-перше, на ефективність діяльності готелю істотно впливають не лише економічні фактори, а й психологічні, соціальні, культурні аспекти — усе, що формує «гостьовий досвід». Системний підхід дозволяє включити в аналіз як кількісні (наприклад, заповнюваність номерного фонду, середній дохід на номер), так і якісні показники (рівень задоволеності клієнтів, персоналізація сервісу, швидкість реагування на звернення). Це важливо, бо «високий фінансовий результат сьогодні не гарантує його збереження завтра, якщо ігноруються нефінансові чинники» [33, с. 90-91].

По-друге, готельне підприємство розглядається як відкрита система, діяльність якої тісно залежить від умов зовнішнього середовища. Коливання попиту тут формуються під впливом сезонності, міських подій, економічної ситуації, політичних факторів, а іноді навіть погодних умов. Системний підхід дозволяє вбудувати аналіз таких зовнішніх впливів у загальну структуру оцінювання ефективності, що робить управлінські рішення більш стійкими до ризиків [33].

Для ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“», що функціонує у сегменті преміум-класу, системний аналіз дозволить не лише оцінити результати окремих напрямків діяльності, а й визначити їхній вплив на загальну конкурентну позицію підприємства. Наприклад, запровадження нової CRM-системи може не лише покращити внутрішні комунікації, а й посилити лояльність гостей, що своєю чергою підвищить рівень повторних бронювань — один із ключових нефінансових індикаторів ефективності.

У наступному розділі розглянуто практичне застосування системного підходу до аналізу діяльності готельного підприємства. Основна увага приділятиметься детальному розподілу внутрішньої структури на окремі функціональні блоки, а також встановленню взаємозв'язків між ними. Саме така побудова дозволяє більш глибоко оцінити, як працює підприємство зсередини, і визначити, наскільки узгоджено діють його структурні елементи.

Аналіз зосереджується на ключових сферах управління — зокрема, кадровому забезпеченні, витратах, маркетинговій діяльності та рівні сервісу. Важливо не лише оцінити результативність кожного напрямку, а й зрозуміти, як саме їх взаємодія впливає на загальну ефективність готелю. Наприклад, буде проаналізовано, яким чином організація роботи персоналу пов'язана з якістю обслуговування, а також — як витратна політика відображається на доцільності та прибутковості бізнес-процесів.

Оцінка кожної підсистеми здійснюється за визначеними показниками ефективності, що дає змогу всебічно та об'єктивно визначити рівень її результативності. Крім того, важливо виявляти причинно-наслідкові зв'язки між

підсистемами, оскільки лише це дозволяє повноцінно оцінити узгодженість дій всередині організаційної системи.

Застосування системного підходу дозволяє не лише всебічно проаналізувати поточний стан готелю, а й виявити його слабкі місця, потенційні ризики та можливості для оптимізації внутрішніх процесів.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАТ «ГОТЕЛЬ „ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ“»

3.1. Загальна характеристика підприємства

Ефективне управління сучасним готельним підприємством неможливе без урахування його організаційної структури, історичного контексту становлення та ключових функціональних особливостей. У цьому підрозділі представлено загальну інформацію про Приватне акціонерне товариство «Готель „Прем'єр Палац“», яке сьогодні вважається одним із найвідоміших і найпрестижніших готелів в Україні.

Premier Palace Hotel має глибоке історичне коріння, що сягає початку ХХ століття. Перший запуск готелю відбувся у 1912 році, що одразу привернуло увагу новаторським підходом до сервісу: в номерах було проведено телефонний зв'язок і забезпечено доступ до гарячої води, що на той момент було неабияким досягненням. Уже з перших років функціонування заклад став орієнтиром готельного комфорту в столиці [34].

Після періоду воєнних руйнувань готель відновили у 1953 році. У відновленому вигляді він отримав статус першого в Києві позакласного готелю — рівня, що перевищував звичайну п'ятизіркову класифікацію. Новий етап розвитку готелю настав у 2001 році, коли після масштабної модернізації Premier Palace Hotel офіційно отримав статус першого п'ятизіркового готелю в місті. Подальше визнання закладу підтверджується міжнародними нагородами, зокрема престижною відзнакою «6 Зірок і 7 Стрічок» у 2009 році та включенням готелю до списку «Найвідоміших готелів світу» [34].

Готель розташований у самому центрі Києва — на перетині вулиці Пушкінської та бульвару Тараса Шевченка, всього за кілька хвилин пішої прогулянки від Хрещатика. З номерів готелю відкривається вид на ключові історико-архітектурні об'єкти столиці, серед яких Золоті ворота, Софія Київська та Михайлівський Золотоверхий монастир. Внаслідок цього розташування в центрі

культурної спадщини міста підвищується престиж готелю та посилюється його значення як у туристичному, так і в економічному розвитку закладу.

ПрАТ «Готель „Прем’єр Палац“» вирізняється прозорою структурою власності, офіційно оформленою господарською діяльністю та визначеним юридичним статусом, що забезпечує стабільність його роботи та можливість ефективно діяти в ринковому середовищі. Основна інформація представлена у таблиці нижче.

Таблиця 3.1

Юридична та організаційна інформація про підприємство

Показник	Характеристика
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Готель „Прем’єр Палац“»
Юридична адреса	01004, Україна, м. Київ, бульвар Тараса Шевченка / вул. Пушкінська, 5-7/29
Дата заснування	13 березня 1997 року
Директор	Буй Олександр Миколайович
Код ЄДРПОУ	21660999
Статутний капітал	366 700 000 ₴
Основна діяльність	55.10 — Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Додаткова діяльність	Ресторанна справа, фітнес, SPA, будівництво, послуги бронювання, обслуговування
Засновник	Компанія «Пуморі Ентерпрайзес Інвестментс Лтд» (Франція), 100% капіталу
Кінцевий бенефіціар	Селіванова Наталія
Основний акціонер	Pumori Enterprises Investments LTD — частка 62,23%

Джерело: складено автором на основі [35].

Premier Palace Hotel пропонує своїм гостям повний спектр високоякісних послуг, що відповідають міжнародним стандартам п’ятизіркових закладів. Інфраструктура готелю дозволяє забезпечити не лише комфортне проживання, а й створити умови для ділових заходів, оздоровлення, сімейного відпочинку та індивідуального релаксу. Гостям доступні фітнес-центр, оздоровчий SPA-комплекс із сауною та паровою лазнею, критий басейн, а також численні зручності для дітей, алергіків і осіб з інвалідністю [34].

У складі готелю функціонує кілька ресторанів та барів, що пропонують різноманітні кухні світу, з акцентом на локальні традиційні страви з органічних продуктів. Додатково надаються послуги трансферу, VIP-обслуговування, консьерж-сервіс, організація подій та конференцій. Важливою перевагою закладу є

індивідуальний підхід до кожного гостя, що дозволяє підтримувати високий рівень лояльності та репутації серед відвідувачів — як українських, так і міжнародних [34].

В умовах сучасної України, яка перебуває на етапі повномасштабної війни, роль готельно-ресторанного бізнесу зазнає суттєвих трансформацій. Замість традиційного акценту на туристичні потоки, основними клієнтами готелів преміум класу стають внутрішні споживачі з чітко вираженою метою перебування. Цільовою аудиторією об'єкта дослідження виступають, насамперед, представники державного сектору, іноземні делегації, які прибувають із офіційною місією, журналісти міжнародних ЗМІ, представники гуманітарних та волонтерських організацій, а також бізнес-клієнти, залучені до процесів відновлення економіки. Попри загрозу безпеці, місто Київ зберігає статус політичного та адміністративного центру, що й обумовлює постійний попит на якісний готельний сервіс.

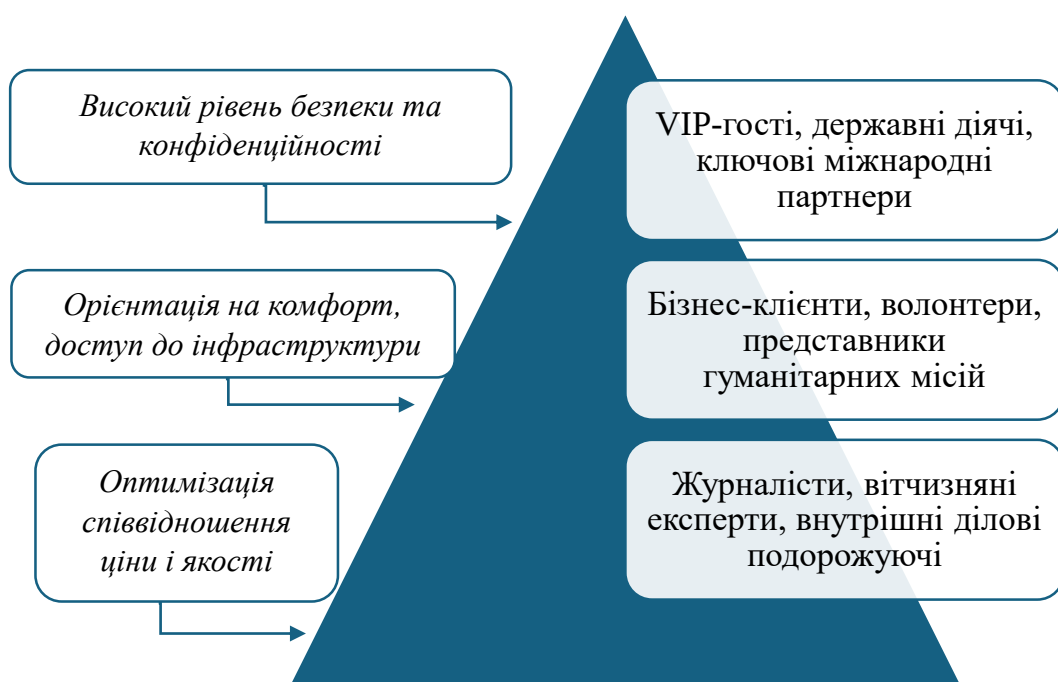


Рис. 3.1. – Піраміда цільової аудиторії Premier Palace Hotel

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [34]

У цінovій категорії від 6800 до 30440 гривень за номер готель орієнтується на споживачів із високим рівнем доходу та специфічними очікуваннями до якості обслуговування. Позиціонування готелю передбачає надання високоякісного сервісу разом із забезпеченням приватності, безпеки та доступу до необхідної

інфраструктури. Цінність перебування посилюється за рахунок належності до всеукраїнського бренду Premier Hotels and Resorts, що підтримує стандарти міжнародного рівня.

Важливим чинником конкурентоспроможності готелю є його локація: розташування у центральній частині столиці забезпечує зручний доступ до основних адміністративних установ, дипломатичних місій, медіацентрів, а також провідних культурних та історичних об'єктів міста. Воно дозволяє задовольнити потреби найвибагливіших гостей, які перебувають у місті з робочою або громадською місією.

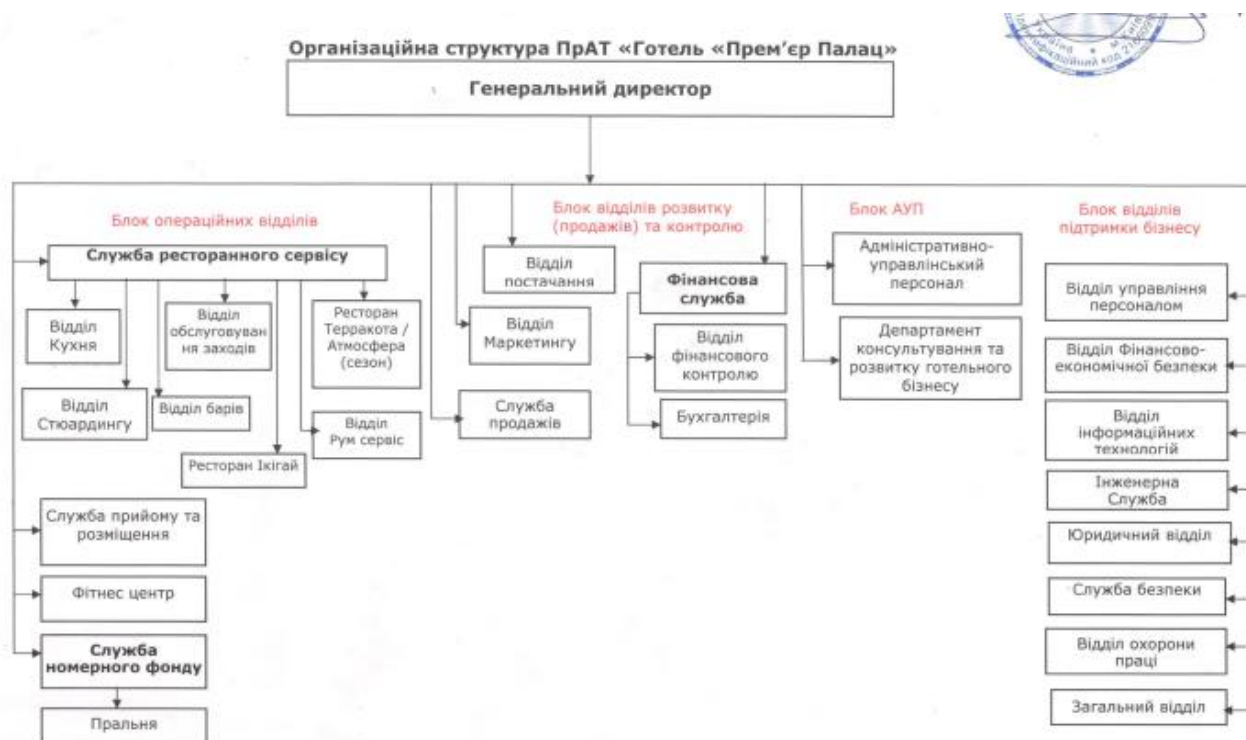


Рис. 3.2 – Організаційна структура готелю «Premier Palace Hotel»
Джерело: дані підприємства [34]

Організаційна структура ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»» побудована на принципах лінійно-функціонального управління, що є характерним для великих готельних підприємств із широким спектром послуг. Керівну структуру очолює Генеральний директор, який здійснює загальне управління та координує роботу всіх підрозділів. Безпосередньо підпорядковані йому основні блоки забезпечують комплексне управління фінансово-економічними процесами, операційною діяльністю, маркетингом, розвитком бізнесу та адміністративною підтримкою.

Фінансовий напрямок представлений службами бухгалтерського обліку та бюджетування, які відповідають за контроль використання ресурсів, ведення фінансової звітності та забезпечення економічної стабільності підприємства. Функції маркетингу та продажів зосереджені у відповідних підрозділах, що займаються формуванням ринкової стратегії, управлінням попитом, просуванням готельних послуг і роботою з клієнтами.

Операційна діяльність охоплює служби, які забезпечують безпосередній контакт гостей з готелем і формують рівень сервісу. До цього блоку належать підрозділи прийому та розміщення, ресторанно-готельні служби, хаускіпінг, а також технічні та інженерні служби, відповідальні за належний технічний стан будівлі й підтримку інфраструктури. Важливою складовою є також служба безпеки, що гарантує захист майна та комфорт гостей, та відділ інформаційних технологій, який підтримує функціонування сучасних цифрових систем.

Окрему роль у структурі відіграє блок розвитку та матеріально-технічного забезпечення, орієнтований на вдосконалення послуг, співпрацю з постачальниками та впровадження нових управлінських і сервісних рішень. Юридична служба забезпечує правовий супровід діяльності, що є особливо важливим для підприємства, яке взаємодіє з великою кількістю партнерів і клієнтів.

Загалом структура є логічною, ієрархічно впорядкованою та забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами. Такий підхід сприяє стабільності управління і високій якості обслуговування гостей. Разом із тим, певним недоліком може виступати висока централізація управління, яка іноді уповільнює ухвалення рішень у нестандартних ситуаціях та потребує високого рівня комунікації між відділами. Однак для готелю преміум-класу така модель є виправданою, оскільки дозволяє підтримувати високі стандарти сервісу та контроль за всіма елементами діяльності.

У структурі готелю Premier Palace Hotel Kyiv інфраструктурна складова посідає ключове місце, адже саме вона формує відчуття комфорту, безпеки й високого рівня сервісу. Готель поєднує історичну архітектурну цінність із сучасними технологічними рішеннями, пропонуючи своїм гостям не просто місце

для ночівлі, а повноцінний простір для відпочинку, роботи та особистого комфорту — навіть в умовах дії воєнного стану.

Готель має 336 номерів, із яких 289 — це класичні категорії, а 47 — номери класу "люкс". Просторі апартаменти виконані в класичному стилі з урахуванням сучасних потреб гостей, включаючи індивідуальне регулювання клімату, звукоізоляцію, гіпоалергенні матеріали, а також високошвидкісний Wi-Fi, телевізори з міжнародними каналами, міні-бари і просторі ванні кімнати, більшість із яких обладнано біде.

Таблиця 3.2

Опис номерного фонду Premier Palace Hotel

Назва номеру	К-сть кімнат	Площа (м ²)	Вид з вікна	Тип ліжка	Ціна (від)
Номер Прем'єр з широким ліжком з балконом	1	31	На вулицю	Широке	-
Класичний двомісний з балконом	1	26	На вулицю	Двомісне	-
Класичний одномісний номер	1	23	Вулиця/двір/басейн	140 см	від 6885 грн
Класичний двомісний номер	1	26	Вулиця/двір/басейн	Двомісне	від 7610 грн
Номер Прем'єр з роздільними ліжками	1	30	Вулиця/двір/басейн	Два окремі	від 8335 грн
Номер Прем'єр з широким ліжком	1	30.3	Вулиця/двір/басейн	Широке	від 8335 грн
Делюкс	2	37	На вулицю	Двомісне	від 14314 грн
Двокімнатний люкс	2	54	На вулицю	Двомісне	від 17938 грн
Сімейний номер	2	60	Внутрішній двір	160 см + 140 см	від 30440 грн

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [34]

З таблиці 3.2 видно, що категорії номерів включають як стандартні одномісні та двомісні з балконом, так і преміальні двокімнатні люкси, сімейні номери й представницькі апартаменти з додатковим сервісом, зокрема послугою персонального дворецького. Вартість проживання варіюється в межах від 6885 грн за класичний номер до 30440 грн за сімейні апартаменти найвищої категорії, що формує відповідне позиціонування готелю на ринку — преміальний сегмент, орієнтований на клієнта, який цінує приватність, комфорт і сервіс без компромісів.

У готелі функціонує декілька закладів харчування, які не лише забезпечують гостей якісною гастрономією, а й формують важливу складову загального враження від перебування:

- IKIGAI — ресторан авторської азійської кухні, з акцентом на преміальні морепродукти та унікальні кулінарні композиції, тут також сервіруються сніданки у форматі "шведського столу" щодня з 7:00 до 11:00. Основний час роботи ресторану — з 12:00 до 22:00;
- ATMOSFERA — панорамний ресторан на даху готелю з вражаючим видом на центр Києва, заклад спеціалізується на авторській кухні з італійськими й азійськими акцентами, працює щодня з 15:00 до 23:00;
- BAR 1909 — затишний лобі-бар, який функціонує з 7:00 до 24:00 та пропонує європейську кухню і широкий асортимент напоїв;
- TERRACOTTA — ресторан для подій під запит, з італійським меню і можливістю індивідуального бронювання;
- додатково гостям доступне обслуговування в номерах (Room Service), яке працює цілодобово [36].

Premier Palace Hotel Kyiv створює всі умови для комфортного перебування своїх гостей, пропонуючи не лише високоякісне розміщення та харчування, а й розвинену інфраструктуру додаткових послуг. На території готелю функціонує сучасний Wellness Club, який включає тренажерну залу, критий басейн під скляним куполом, зони термального відпочинку — фінську сауну та турецьку лазню, а також простір для проведення SPA-процедур і масажів. Таке рішення дозволяє гостям не лише розслабитися, а й відновити сили у зручний для них час [37].

Для організації ділових подій на високому рівні передбачено конференц-центр, зали якого оснащено всім необхідним технічним обладнанням. Він дає змогу проводити як масштабні заходи, так і камерні зустрічі. Додатково гості можуть скористатися послугами салону краси, замовити трансфер, орендувати авто або скористатися підземним паркінгом. Роботу з організації дозвілля та культурної програми в місті бере на себе консьєрж-служба готелю [37].

Для гостей, які очікують найвищого рівня сервісу, передбачено окремий представницький поверх. Тут діє ексклюзивне обслуговування, що включає персонального асистента — важливу перевагу для тих, хто цінує індивідуальний підхід та оперативність в обслуговуванні.

Особлива увага в умовах воєнного стану приділена безпеці гостей. Готель обладнаний укриттям (бомбосховищем) на -2 поверсі, яке повністю відповідає вимогам часу: тут є вентиляція, спальні місця, резерви води, продукти, засоби індивідуального захисту. Під час заселення гостям надають детальний інструктаж, а шляхи евакуації та доступу до укриття чітко позначені на всій території комплексу.

З технічного боку в готелі застосовуються сучасні інструменти автоматизації управління. Для контролю номерного фонду використовується система PMS (Property Management System), а для підтримки контактів із клієнтами – CRM-платформа. Завдяки цьому вдається не лише ефективно організовувати роботу персоналу, але й забезпечувати індивідуальний підхід до кожного відвідувача.

У підсумку можна підкреслити, що Premier Palace Hotel Kyiv належить до провідних готелів країни, адже вдало поєднує високий рівень сервісу з різноманітністю додаткових послуг. Підприємство функціонує у правовому полі відповідно до чинного законодавства, позиціонує себе як заклад преміум-класу, орієнтований на індивідуальний підхід до кожного гостя та комплексне задоволення його потреб. Інфраструктура об'єкта включає комфортабельні номери різних категорій, сучасний Wellness Club, конференц-зали для ділових заходів, ресторани та бари з авторською кухнею. Поєднання якісної матеріально-технічної бази, високої кваліфікації персоналу та продуманого сервісу дозволяє готелю підтримувати імідж одного з найкращих у країні та ефективно працювати як з туристичним, так і з корпоративним сегментом ринку.

3.2. Оцінка фінансово-економічної ефективності підприємства

Фінансово-економічний аналіз підприємства здійснюється для оцінки його поточного стану, рівня прибутковості, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності,

оцінити тенденції розвитку та своєчасно виявити потенційні ризики. У цьому підрозділі проведено аналіз динаміки фінансових показників підприємства за 2020–2024 роки, змін у кадровому складі та ефективності використання номерного фонду готелю. Також розглянуто прибутковість, ліквідність і ключові зовнішні фактори, що впливають на діяльність.

При проведенні комплексної оцінки фінансового стану підприємства важливо розглянути ключові економічні показники, що відображають динаміку його діяльності у 2020–2024 роках. Представлені графічні дані дають змогу прослідкувати динаміку доходів, рівня прибутковості, а також масштаб активів і обсяг зобов’язань.

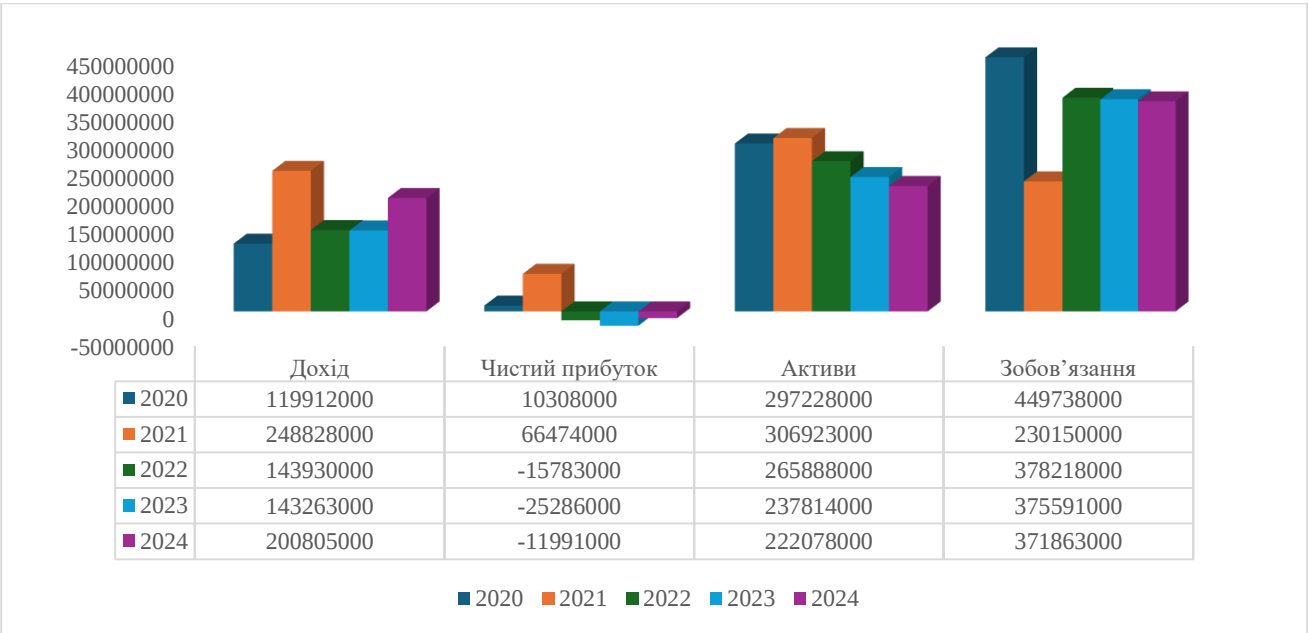


Рис. 3.3 – Динаміка фінансових показників підприємства за 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [Додаток В-Г]

Аналізуючи динаміку показників, можна відзначити, що дохід підприємства у 2024 р. зріс на 40,2 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про активізацію господарської діяльності, при цьому підприємство демонструє від’ємний фінансовий результат. Так, у 2024 р. збиток становив 11,99 млн грн, що менше порівняно з попереднім роком, проте все ж свідчить про проблеми з рентабельністю. Водночас спостерігається скорочення активів, що пов’язане із зменшенням інвестиційних можливостей та продажем частини майна. Високий рівень зобов’язань залишається проблемним, адже у 2024 р. їх розмір перевищив

вартість активів майже у 1,7 рази, що вказує на фінансову нестійкість та підвищену залежність від зовнішніх кредиторів. Тож ситуація вимагає посилення контролю за витратами та оптимізації структури капіталу для забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

Рівень ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від чисельності персоналу та його професійної підготовки. Динаміка чисельності персоналу відображає зміни в організації виробничого процесу, рівні автоматизації, оптимізації витрат та загальній економічній ситуації.



Рис. 3.4 – Динаміка кількості працівників в готелі

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [Додаток В-Г]

Аналізуючи дані, можна відзначити стійку тенденцію до скорочення чисельності працівників протягом 2021–2024 років. Найбільше зменшення спостерігається у 2022–2023 роках (на 89 осіб), що може свідчити про оптимізацію штату, впровадження нових технологій або скорочення обсягів виробництва. У 2024 році зменшення продовжилося, хоча темпи спаду були менш значними, що є ознакою стабілізації кадрової політики підприємства.

Для оцінки ефективності використання номерного фонду готелю важливо розглянути ключові показники завантаженості(табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Операційна ефективність готелю

№	Показник	Формула визначення	Значення
1	Одночасна місткість (кількість номерів)	Сума номерів усіх категорій	336 номерів

2	Загальна потужність (номер-ночі на рік)	Одночасна місткість × 365 днів	122 640 номеро-ночей
3	Планова потужність (максимальний можливий обсяг послуг)	Загальна потужність	122 640 номеро-ночей
4	Коефіцієнт використання планової потужності	(Фактично продані номеро-ночі) / Планова потужність × 100%	41 %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [34]

Як видно з аналізу, готель має значний номерний фонд — 336 номерів, що дозволяє приймати велику кількість гостей одночасно. Загальна потужність готелю становить 122 640 номеро-ночей на рік, що демонструє максимальний потенціал обслуговування клієнтів. Проте фактичний коефіцієнт використання цього потенціалу становить лише 41%, що свідчить про недостатній попит на послуги готелю. Низький рівень завантаженості пов'язаний із сезонними коливаннями, загальною економічною ситуацією або недостатньою активністю маркетингових заходів, тож для підвищення прибутковості готелю необхідно розробити стратегії, спрямовані на залучення більшої кількості клієнтів та оптимізацію використання номерного фонду.

Таблиця 3.4 демонструє ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2024 рік у порівнянні з попереднім періодом.

Результати аналізу свідчать про суттєве зростання чистого доходу від реалізації — понад 40%, що є наслідком розширення обсягів продажу або коригування цінової стратегії підприємства. Водночас витрати на виробництво збільшилися приблизно на 20%, що певною мірою знижує рівень маржинальності. Однак, зважаючи на значне зростання виручки, підприємству вдалося підвищити операційний прибуток на 81%, що свідчить про результативне управління витратами та ефективну фінансову політику.

Таблиця 3.4

Аналіз основних економічних показників діяльності 2024 року

№ п/п	Показники	Код рядка	За 2024 рік, тис. грн	За 2023 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	200 805	143 263	+57 542	+40,15

2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	142 066	118 456	+23 610	+19,92
3	Інші операційні доходи	2120	4 644	9 666	-5 022	-51,95
4	Інші операційні витрати	2180	6 653	9 395	-2 742	-29,20
5	Інші доходи	2240	1	6 258	-6 257	-99,98
6	Інші витрати	2270	74	66	+8	+12,12
7	Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	205 450	159 187	+46 263	+29,05
8	Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	148 793	127 917	+20 876	+16,32
9	Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	56 657	31 270	+25 387	+81,21
10	Податок на прибуток	2300	0	0	0	0
11	Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-11 991	-25 286	13 295	+52,57

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [Додаток В-Г]

У 2024 році відзначається значне зменшення інших операційних доходів, що може бути пов'язано з відсутністю разових або нетипових надходжень, характерних для попереднього періоду. Разом із цим зменшення операційних витрат свідчить про проведення заходів з оптимізації ресурсів. Помітне зростання чистого фінансового результату порівняно з 2023 роком підтверджує покращення економічного становища підприємства та підвищення його ефективності.

Для всебічного аналізу фінансового стану підприємства обов'язково дослідити показники прибутковості, рентабельності, ліквідності, фінансової стабільності та раціональності використання активів. Розрахунок цих індикаторів дає змогу визначити ключові переваги та проблемні аспекти діяльності компанії, а також оцінити її спроможність своєчасно виконувати зобов'язання перед інвесторами та кредиторами.

Таблиця 3.5

Основні фінансові показники діяльності готелю за 2024 рік

№	Показник	Значення 2024 року	Значення 2023 року	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
1	Валовий прибуток	58 739 тис. грн	24 807 тис. грн	+33 932 тис. грн	+136,8

2	Операційний прибуток	10 035 тис. грн	-8 896 тис. грн	+18 931 тис. грн	—
3	Чистий прибуток (збиток)	-11 991 тис. грн	-25 286 тис. грн	+13 295 тис. грн	+52,57
4	Рентабельність продажів (%)	-5,97 %	-17,65 %	+11,68 п.п.	—
5	Рентабельність активів (%)	-5,4 %	-10,6 %	+5,2 п.п.	—
6	Рентабельність власного капіталу (%)	8,0 % *	—	—	—
7	Поточний коефіцієнт ліквідності	0,07	0,07	0	0
8	Швидкий коефіцієнт ліквідності	0,06	0,06	0	0
9	Абсолютний коефіцієнт ліквідності	0,006	0,007	-0,001	-14,3
10	Оборотність активів (разів)	0,91	0,60	+0,31	+51,7
11	Швидкість обігу оборотних коштів (дні)	164 дні	210 днів	-46 днів	-21,9

* Значення приблизне через негативний власний капітал

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [Додаток В-Г]

Результати аналізу прибутковості показують суттєве зростання валового прибутку — більш ніж удвічі, що позитивно відображається на операційній діяльності підприємства. Хоча чистий фінансовий результат залишається від'ємним, обсяг збитків зменшився більш ніж удвічі, що свідчить про поступове покращення та стабілізацію фінансового стану підприємства. Рентабельність реалізації та активів усе ще має негативні значення, однак тенденція до їх покращення вказує на підвищення ефективності господарської діяльності. Показник рентабельності власного капіталу через особливості структури балансу розглядається умовно та потребує деталізованого дослідження.

Аналіз ліквідності демонструє недостатній рівень платоспроможності у короткій перспективі, що обумовлює необхідність посилення контролю над виконанням поточних фінансових зобов'язань. Незначне скорочення абсолютного показника ліквідності сигналізує про потребу в більш ретельному управлінні грошовими потоками. Водночас підвищення оборотності активів свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства, а скорочення тривалості обороту оборотних коштів у днях підтверджує покращення управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Особливу увагу слід приділити впливу зовнішнього середовища, яке суттєво визначає фінансові результати підприємства. Поточна економічна ситуація, рівень попиту, інфляційні процеси та валютні коливання формують умови ведення бізнесу та створюють додаткові ризики, що впливають на прибутковість і платоспроможність підприємства.

Сезонність є ще одним важливим чинником, що відображається на обсягах реалізації продукції та послуг у різні періоди року. Вона змушує підприємство адаптувати виробничі плани та фінансову політику, щоб уникнути надлишкових запасів або недовантаження ресурсів. Особливо значущими у поточних умовах є військові ризики, які створюють непередбачувані виклики, пов'язані з логістикою, безпекою персоналу та стабільністю ринків збуту [38].

Проведений аналіз фінансового стану підприємства дозволяє виділити його ключові переваги, серед яких — зростання обсягів доходів і поступове підвищення ефективності операційної діяльності. Водночас до проблемних аспектів відносяться від'ємний чистий фінансовий результат та низький рівень ліквідності, що свідчить про обмежені можливості своєчасного виконання короткострокових зобов'язань. З метою зміцнення фінансової стабільності доцільно посилити контроль за витратами, розширити ринки збуту та вдосконалити управління рухом коштів. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню фінансових ризиків та забезпечить стійкий розвиток підприємства.

3.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування готелю

Комплексне вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів дає змогу отримати повне уявлення про умови функціонування готелю, а також визначити його потенціал для подальшого розвитку та обмеження, які потребують усунення або вдосконалення. Внутрішнє середовище визначає рівень конкурентоспроможності та здатність миттєво реагувати на виклики, тоді як зовнішнє створює рамки, в межах яких відбувається господарська діяльність.

На основі попередніх підпунктів видно, що готель володіє достатнім номерним фондом і розвиненою інфраструктурою, що дозволяє забезпечувати комплексне обслуговування гостей. Водночас частина приміщень і обладнання потребує модернізації для підвищення рівня комфорту та енергоефективності. Організаційна структура є відносно компактною, що спрощує управлінські процеси, але скорочення штату в попередні роки зумовлює необхідність більш гнучкого розподілу функцій між працівниками.

Фінансові можливості підприємства залишаються обмеженими, що зменшує швидкість оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій. Ступінь автоматизації сервісних процесів можна охарактеризувати як помірний: окремі функції вже цифровізовані, проте зберігається значний потенціал для впровадження сучасних систем онлайн-бронювання, управління ресурсами та аналітичних інструментів.

Система управління якістю послуг орієнтована на дотримання стандартів обслуговування та індивідуальний підхід до клієнта, проте для посилення конкурентних переваг потрібне розширення спектра додаткових сервісів і підвищення швидкості реагування на запити гостей. Таким чином, внутрішнє середовище готелю має достатній потенціал для зростання, однак його реалізація потребує інвестицій, оптимізації процесів і більш активної маркетингової політики.

Першим кроком у характеристиці зовнішнього середовища готелю доцільно розглянути стан та динаміку готельної галузі України за останні чотири роки, адже він дозволить зрозуміти загальні тенденції розвитку ринку, його обсяги та основні виклики, що впливають на функціонування підприємств у секторі гостинності. За 2021–2024 роки готельна сфера України пройшла через серйозні зміни – на показниках ринку позначилися пандемія COVID-19 та війна – у цей період доходи суттєво зменшилися. Проте вже з 2023 року почалося поступове відновлення [39].

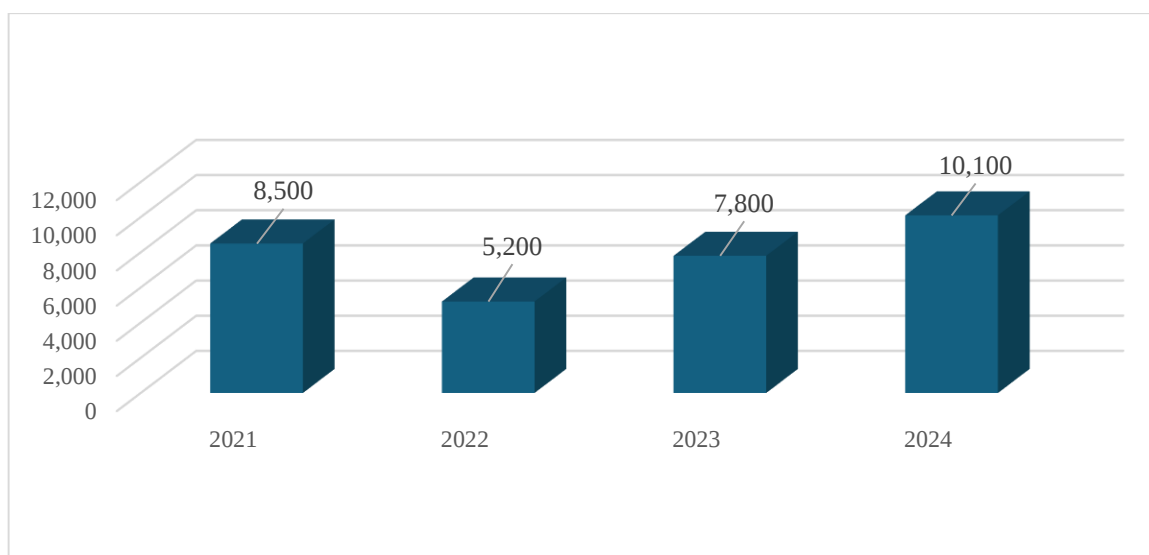


Рис. 3.5 – Загальний обсяг ринку готельних послуг

Джерело: складено автором на основі [39-40].

Після різкого спаду у 2022 році через воєнні події готельна індустрія почала відновлюватися. У 2024 році ринок навіть перевищив показники 2021 року, що свідчить про поживлення внутрішнього туризму та повернення гостей. Водночас галузь все ще вразлива до економічних і політичних умов [40].

Для комплексного розуміння чинників, що впливають на функціонування Premier Palace Hotel, доцільно провести PEST-аналіз — оцінку політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які формують зовнішнє середовище готелю. Насамперед, політичні фактори мають особливе значення в умовах, коли Україна перебуває у стані військового конфлікту. Стабільність у правовому полі, урядові ініціативи щодо підтримки туристичної галузі та заходи безпеки безпосередньо впливають на діяльність готелю. Зокрема, політична ситуація впливає на приплив міжнародних гостей — дипломатів, бізнес-делегацій та гуманітарних організацій, які є ключовою аудиторією Premier Palace Hotel [41, с. 240-241].

Економічне середовище нині формується під впливом високих темпів інфляції, коливань валютного курсу та сповільнення темпів зростання економіки. Водночас реалізація відбудовчих проєктів і поживлення ділової активності в столиці створюють додаткові можливості для збільшення попиту на послуги готелів

преміум-класу. За таких умов підприємству необхідно забезпечити гнучкість у ціновій політиці та ефективне використання внутрішніх ресурсів.

Соціальні фактори відображають зміни в уподобаннях і поведінці клієнтів. У поточних ринкових умовах пріоритетного значення набувають питання безпеки, конфіденційності та високих стандартів сервісу. Одночасно спостерігається зростання інтересу до персоналізованих послуг, Wellness-форматів та створення зручної інфраструктури для проведення ділових заходів. Така зміна цільової аудиторії також вимагає адаптації маркетингових стратегій [42].

Технологічні фактори включають впровадження сучасних систем автоматизації, CRM для персоналізації послуг, а також онлайн-платформ для бронювання і комунікації з клієнтами. Застосування сучасних цифрових технологій дає змогу Premier Palace Hotel підсилювати управлінську ефективність та підвищувати рівень сервісу для гостей, що є особливо актуальним в умовах жорсткої конкуренції [43, с. 45-47].

Таблиця 3.6

PEST-аналіз зовнішнього середовища Premier Palace Hotel

Категорія	Ключові чинники	Вплив на готель
Політичні	Військовий конфлікт, державна підтримка, безпека	Обмеження міжнародних туристів, збільшення запиту від офіційних делегацій, потреба в заходах безпеки
Економічні	Інфляція, коливання курсу, ділова активність	Необхідність гнучкого ціноутворення, оптимізація витрат, можливості для корпоративного сегменту
Соціальні	Підвищені вимоги до безпеки, зміна клієнтських очікувань	Зростання попиту на персоналізовані послуги, wellness, конференц-обслуговування
Технологічні	Автоматизація, CRM, онлайн-бронювання	Підвищення якості сервісу, ефективне управління, конкурентна перевага

Джерело: складено автором на основі [42-43].

Отже, PEST-аналіз показує, що діяльність Premier Palace Hotel перебуває під впливом складних, але одночасно і сприятливих зовнішніх факторів. Політична нестабільність обмежує потік традиційних туристів, але водночас відкриває можливості для обслуговування офіційних та ділових гостей. Економічні виклики сприяють пошуку нових моделей управління та підвищенню ефективності використання ресурсів. Соціальні зміни вимагають підвищення рівня безпеки і

персоналізації послуг, а технологічні рішення сприяють збереженню конкурентоспроможності.

Дослідження конкурентного середовища Premier Palace Hotel із застосуванням моделі п'яти сил Портера дає змогу визначити ключові фактори, що формують конкурентну позицію готелю на ринку.

Таблиця 3.7

Оцінка конкурентного середовища Premier Palace Hotel за моделлю Портера

Сила конкуренції	Оцінка впливу	Короткий опис
Рівень конкуренції на ринку	Високий	Велика кількість готелів преміум класу в Києві створює жорстку конкуренцію за клієнтів.
Ризик появи нових гравців	Середня	Високі інвестиції і репутаційні бар'єри знижують ризик появи нових преміум-готелів.
Тиск постачальників	Помірний	Обмежена кількість постачальників якісних преміальних товарів, але можливість альтернативних варіантів.
Вплив споживачів	Високий	Клієнти преміумсегменту мають високі вимоги і вибір серед багатьох пропозицій.
Загроза товарів-замінників	Висока	Популярність Airbnb і оренди квартир ставить під загрозу традиційний готельний бізнес.

Джерело: складено автором на основі [42-43].

По-перше, ринок преміальних готельних послуг у Києві характеризується значною конкуренцією, адже у Києві працює кілька авторитетних готелів, що пропонують аналогічний рівень комфорту та обслуговування, тож Premier Palace Hotel конкурує за вузький сегмент гостей з високими запитами. Конкуренція зумовлює необхідність постійного підвищення якості сервісу, впровадження сучасних рішень та активної маркетингової політики.

По-друге, загроза виходу нових учасників на ринок є помірною – хоча інтерес інвесторів до готельної сфери столиці зростає, значні фінансові витрати на створення та підтримку готелю преміум-класу, а також важливість сформованої репутації в індустрії обмежують можливість швидкого появлення нових конкурентів.

Тиск постачальників має помірний рівень – готель залежить від постачальників якісних продуктів, обладнання та послуг, однак на ринку існує достатньо альтернативних варіантів, що знижує ризик надмірної залежності.

Вплив споживачів у цьому сегменті є доволі відчутним. Гості преміум-класу мають широкий вибір серед готелів із подібними характеристиками, тому саме вони формують попит і швидко змінюють власні вподобання. Це змушує готелі постійно підлаштовуватися під очікування клієнтів. Водночас значною залишається і загроза з боку замінників. Платформи на кшталт Airbnb, які пропонують короткострокову оренду житла, стають усе більш популярними серед туристів та ділових мандрівників. Їхні переваги — це часто вигідніша ціна, зручне розташування та атмосфера «домашнього» перебування. Вони створюють додаткову конкуренцію для класичних готелів і стимулює їх шукати власні унікальні переваги та покращувати рівень сервісу.

Таким чином, Premier Palace Hotel функціонує в умовах інтенсивної конкуренції, де поряд з провідними готельними мережами активно розвиваються альтернативні формати розміщення. У таких обставинах порівняльне дослідження п'ятизіркових готелів Києва є необхідним для визначення фактичної ринкової позиції Premier Palace Hotel. Для аналізу конкурентного середовища доцільно використати матрицю BCG, оскільки вона дозволяє оцінити тенденції розвитку основних учасників ринку та їхній вплив на галузь.

Серед головних конкурентів варто відзначити Hilton Kyiv, Hyatt Regency, Fairmont Grand Hotel та низку інших закладів, які відрізняються рівнем цін, розташуванням, спектром послуг і рівнем задоволеності гостей. Всі ці фактори безпосередньо впливають на привабливість кожного закладу, формують споживчий попит і визначають фінансові результати. Наприклад, ціни на проживання коливаються від 6 000 до понад 14 000 гривень за ніч, а кількість відгуків і їх позитивність свідчать про репутацію і рівень сервісу. Аналіз динаміки розвитку конкурентів показує, які з них мають стійкі позиції на ринку, а які перебувають у фазі активного зростання або, навпаки, втрачають частку ринку.

Нижче наведений рисунок, який відображає ключові показники діяльності основних конкурентів Premier Palace Hotel, включно з розміром ринку, часткою та темпом зростання.

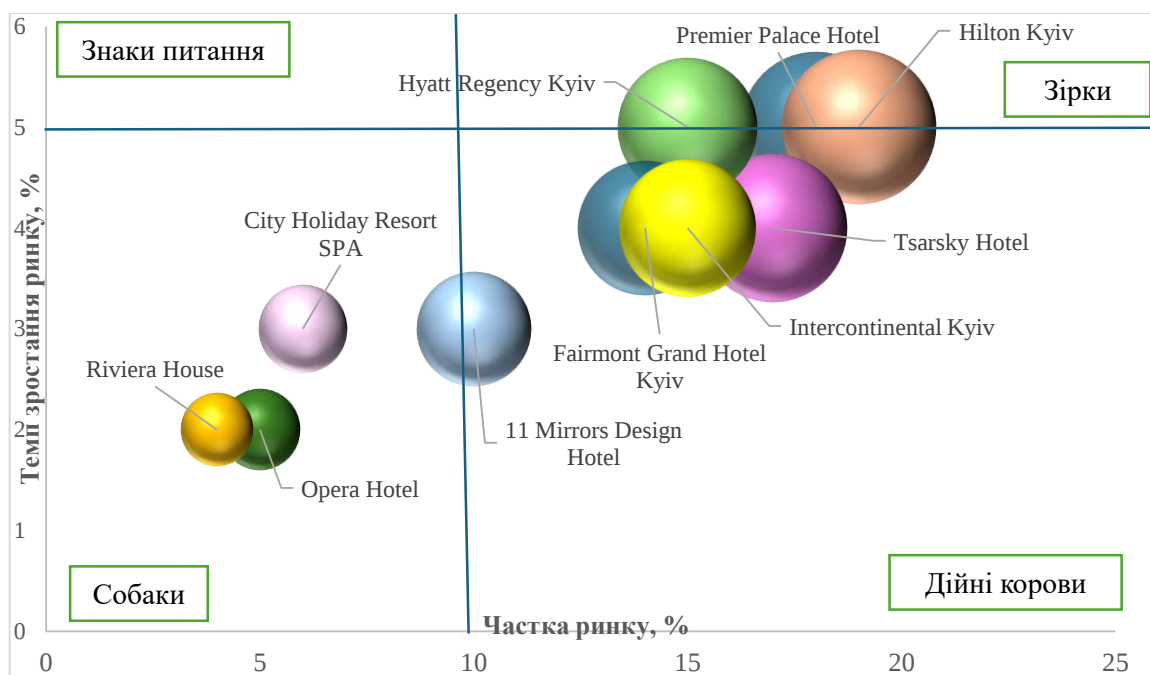


Рис. 3.6. – Матриця BCG для 10 п'ятизіркових готелів Києва

Джерело: побудовано автором на основі [44-52].

Отже, з аналізу рис. 3.6 видно, що Premier Palace Hotel зберігає сильні позиції у преміальному сегменті готельного ринку, входячи до числа лідерів за рівнем доходів та часткою присутності. Водночас конкуренція у цьому сегменті є доволі високою, адже Hilton Kyiv та Hyatt Regency Kyiv демонструють подібні результати та претендують на ті ж самі категорії клієнтів. Загалом готелі п'ятизіркового класу продовжують активно розвиватися, що підтверджує стабільний попит на високоякісні готельні послуги навіть у складних умовах ринку. Натомість готелі з категорії "дійних корів" забезпечують стабільний дохід, але їхній ринок зростає повільніше. Найменш успішні представники ринку ("собаки") мають низьку частку та мінімальний ріст, що ставить їх у складне становище. Такий розподіл допомагає зрозуміти, де зосередити зусилля для підтримки конкурентоспроможності Premier Palace Hotel, а також вказує на можливі напрями для подальшого розвитку.

Підсумовуючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, можна констатувати, що Premier Palace Hotel функціонує в умовах високої конкуренції, де наявність розвиненої інфраструктури, кваліфікованого персоналу та середнього рівня автоматизації забезпечує базу для підтримки та розвитку бізнесу. Водночас складна політична та економічна ситуація в країні накладає обмеження, що

потребують від керівництва гнучкості та адаптивності. Зовнішні чинники, зокрема конкурентне середовище, характеризуються жорсткою боротьбою за клієнта, високими вимогами споживачів і появою нових альтернатив, що посилює виклики для традиційного готельного бізнесу. Врахування цих аспектів дозволяє більш системно оцінити позиції Premier Palace Hotel на ринку і визначити ключові напрями подальшого розвитку.

3.4. SWOT-аналіз діяльності готелю

Після аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для більш глибокого та структурованого розуміння сильних і слабких сторін готелю, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, необхідно перейти до SWOT-аналізу. Саме він стане основою для формування ефективної стратегії розвитку Premier Palace Hotel і буде розглянутий у цьому підрозділі.

Таблиця 3.8

SWOT-аналіз Premier Palace Hotel

Показники	Опис та деталізація
Сильні сторони	
Вигідне розташування в центрі столиці	Безпосередня близькість до ділових, культурних і туристичних об'єктів столиці забезпечує постійний потік як бізнес-туристів, так і індивідуальних мандрівників
Висока якість обслуговування	Персонал із високим рівнем кваліфікації, чіткі стандарти сервісу, індивідуальний підхід, що підтверджується стабільно високими відгуками
Розгалужена інфраструктура	Значний номерний фонд, кілька ресторанів і барів, сучасні конференц-зали, підземний паркінг, бізнес-центр
Преміальний wellness-комплекс	Один із найкращих СПА та фітнес-центрів серед готелів Києва, з басейном, сауною, масажними та релакс-зонами
Відомий бренд і бездоганна репутація	Тривала присутність на ринку, впізнаваність серед міжнародних та вітчизняних клієнтів, асоціація з високим рівнем комфорту
Використання сучасних технологій	CRM-системи, автоматизовані процеси бронювання, інтеграція з провідними онлайн-платформами, цифрові інструменти персоналізації

Продовження табл. 3.8

Слабкі сторони	
Потреба у частковому оновленні готельних номерів	Окремі приміщення потребують модернізації інтер'єру та технічного оснащення
Висока собівартість операційних процесів	Значні витрати на утримання великої інфраструктури та забезпечення стандартів преміум-сегменту

Вразливість до сезонних коливань	Зниження завантаженості у певні періоди року, особливо поза туристичним сезоном та під час великих кризових подій
Обмежена цінова гнучкість	Преміальний сегмент передбачає високі тарифи, що звужує потенційний ринок у кризові часи
Можливості	
Зростання ділового та конференц-туризму	Збільшення попиту на корпоративні заходи, ділові зустрічі та міжнародні форуми у столиці
Розширення міжнародної співпраці	Поглиблення партнерств із дипломатичними, бізнесовими та культурними організаціями
Активне використання digital-маркетингу	Розширення присутності у соціальних мережах, таргетовані рекламні кампанії, інфлюенсер-маркетинг
Нові стандарти безпеки та гігієни	Впровадження інноваційних рішень у сфері безпеки, що підвищує довіру клієнтів
Попит на комплексні wellness-послуги	Використання тренду на оздоровчий туризм для залучення як локальних, так і іноземних гостей
Загрози	
Політична та військова нестабільність	Зниження туристичних потоків, скорочення бізнес-поїздок та іноземних візитів
Висока конкуренція у преміум-сегменті	Hilton Kyiv, Hyatt Regency, Fairmont Grand Hotel та інші постійно вдосконалюють свої послуги
Поширення альтернативних форматів проживання	Airbnb та інші сервіси оренди створюють конкуренцію навіть у преміум-сегменті
Економічна нестабільність	Коливання валют, інфляційні процеси та зміни у платоспроможності населення
Динаміка споживчих уподобань	Необхідність швидко адаптовуватися до тенденцій, таких як безконтактний сервіс та мобільні додатки

Джерело: складено автором на основі [34-40].

Як видно з табл. 3.7, Premier Palace Hotel посідає особливе місце серед готельних комплексів Києва, оскільки вдало поєднує історичну спадщину з сучасними стандартами гостинності. Розташування Premier Palace Hotel у самому центрі Києва дає йому очевидну перевагу, адже гості легко дістаються до основних ділових, культурних і туристичних місць міста. Для бізнес-клієнтів це означає менше часу на поїздки між зустрічами та заходами, а для тих, хто приїжджає з туристичною метою — швидкий доступ до пам'яток і культурних подій. До того ж, готель пропонує повний комплекс послуг, що підсилює його конкурентні переваги: тут можна знайти і комфортне проживання, і ресторани високого рівня, і можливості для проведення великих конференцій чи світських заходів. Особливе місце в позиціонуванні готелю займає Wellness-напрямок, який не лише відповідає, а й у деяких аспектах перевищує середній рівень навіть серед закладів п'ятизіркової категорії. Просторий басейн, сучасні тренажерні зали, гідротерапевтичні зони, багатий перелік СПА-процедур та індивідуальні програми оздоровлення роблять

цю зону важливим елементом як для гостей, що приїжджають з метою відпочинку, так і для ділових клієнтів, які поєднують робочі поїздки з відновленням фізичного та емоційного стану. Сформований протягом років впізнаваний бренд і міцна репутація забезпечують високий рівень довіри з боку постійних клієнтів, що, у свою чергу, зменшує витрати на залучення нових відвідувачів у довгостроковій перспективі.

Не зважаючи на ці переваги, готель стикається з низкою внутрішніх викликів, характерних для преміального сегмента. Потреба у плановій модернізації окремих номерів та інженерних систем може впливати на сприйняття сервісу з боку найбільш вибагливих клієнтів. Витрати на утримання великої інфраструктури залишаються високими, що потребує особливої уваги до фінансової оптимізації без шкоди для якості обслуговування. Крім того, преміум-категорія традиційно має нижчу цінову гнучкість, що зменшує можливість швидко реагувати на коливання попиту у кризові чи міжсезонні періоди. Готель також чутливий до сезонності, що створює додаткові виклики у формуванні стабільного завантаження протягом року.

Майбутні перспективи Premier Palace Hotel пов'язані насамперед із відновленням ділової активності у столиці, особливо в сегменті MICE-послуг. Готель може залучати корпоративних клієнтів для проведення як невеликих робочих зустрічей, так і масштабних конференцій або міжнародних форумів, що дає змогу нарощувати дохід не лише від проживання, а й від додаткових сервісів — організації кейтерингу, технічної підтримки та комплексного супроводу заходів. Важливу роль відіграє активна робота у цифрових каналах, співпраця з професійними мережами та міжнародними туроператорами, що дозволяє виходити на нові аудиторії. Окремо варто відзначити зростаючу популярність Wellness-напрямку: розвиток СПА-послуг і програм оздоровлення відкриває можливість позиціонувати готель як місце не лише для бізнесу, а й для відпочинку та турботи про власне здоров'я. У комплексі це створює умови для стабільного зростання і зміцнення репутації закладу серед висококласних готелів Києва.

Загрози для закладу значною мірою обумовлені нестабільністю зовнішнього середовища. Воєнний конфлікт та політична невизначеність впливають на

міжнародний і внутрішній туризм, обмежуючи обсяги ділових та приватних поїздок. Конкуренція серед п'ятизіркових готелів Києва залишається інтенсивною — провідні гравці ринку, включно з Hyatt Regency, Fairmont Grand Hotel та Hilton Kyiv, активно інвестують у підвищення якості сервісу, оновлення інтер'єрів і впровадження сучасних технологій. Паралельно з цим, спостерігається зростання популярності альтернативних варіантів проживання, таких як преміальні апартаменти у короткострокову оренду, що поступово відбирають частку у традиційних готелів навіть у сегменті бізнес-клієнтів. Додатковими ризиками є інфляційні коливання, нестабільність валютного курсу та зміна уподобань клієнтів на користь цифрових і більш мобільних форматів обслуговування.

Таким чином, SWOT-аналіз Premier Palace Hotel дозволяє побачити чітку структуру його стратегічних переваг, внутрішніх обмежень, перспектив розвитку та ризиків зовнішнього середовища. Усвідомлення цих чинників створює підґрунтя для вибудови гнучкої стратегії, яка поєднуватиме утримання високих стандартів сервісу з активною адаптацією до нових ринкових умов, зберігаючи готель у статусі одного з флагманів українського готельного бізнесу.

3.5. Виявлення основних проблем у системі управління ефективністю

Виявлення основних проблем у системі управління ефективністю Premier Palace Hotel потребує комплексного та системного підходу, який враховує усі ключові елементи функціонування закладу — від стратегічного планування до операційної діяльності та комунікації з клієнтами. Аналіз проведених досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища засвідчує, що ефективність управління готелем залежить не лише від якості послуг чи конкурентних переваг, але й від здатності керівництва своєчасно виявляти і усувати слабкі місця у взаємопов'язаних управлінських процесах.

Серед основних проблем можна виокремити кілька взаємопов'язаних груп (рис. 3.7).



Рис. 3.7 – Схема системних проблем готелю

Джерело: складено автором на основі [34-40].

На стратегічному рівні чітко простежується нечітке позиціонування готелю на ринку у порівнянні з основними конкурентами. У результаті, навіть за наявності конкурентних переваг, підприємство вже не формує достатньо виразного іміджу для певних цільових сегментів. Особливо помітним є обмежене використання потенціалу преміального сегмента: при наявності номерів вищого класу та розширених сервісних можливостей, маркетингова комунікація та тарифна політика не завжди акцентують увагу на доданій цінності, яку отримує гість. Крім того, обмежена гнучкість у формуванні тарифів у періоди низького попиту знижує можливості для згладжування сезонних коливань завантаження номерного фонду.

Інший, організаційний аспект характеризується надмірною централізацією управлінських рішень, що у готельному бізнесі призводить до сповільненої реакції на зміни ринкової кон'юнктури – наприклад, при раптовому зростанні попиту внаслідок проведення у місті масового заходу, затримка в ухваленні рішень щодо тарифів чи додаткових послуг призводить до втрати потенційного доходу. Одним із помітних викликів залишається обмежений рівень впровадження сучасних ІТ-

інструментів, зокрема систем, що дозволяють відстежувати ключові показники ефективності (KPI) у режимі реального часу. У результаті управлінці отримують дані із запізненням, що ускладнює своєчасне реагування.

У маркетинговій сфері наявні ознаки нерівномірної присутності готелю в цифрових каналах. Хоча офіційний веб-сайт підтримується, активність у соціальних мережах є нижчою, ніж у конкурентів, особливо у сегменті візуального контенту, що демонструє атмосферу, рівень сервісу та унікальні пропозиції, а недостатнє використання партнерських програм із туристичними операторами, авіакомпаніями та платформами онлайн-бронювання знижує видимість бренду на ринку. Програми лояльності мають обмежений функціонал і не завжди стимулюють повторні візити.

В операційній сфері спостерігається неповне використання потенціалу сервісних зон, таких як конференц-зали, SPA-комплекс або ресторан, що могли б генерувати додаткові доходи за рахунок проведення корпоративних заходів чи залучення місцевих відвідувачів. Відсутність повної стандартизації обслуговування призводить до нерівномірного рівня сервісу, що відображається у відгуках клієнтів. Окремі скарги стосуються часу реагування персоналу на запити гостей, особливо у пікові періоди.

Фінансовий блок проблем пов'язаний насамперед із високою залежністю від сезонності попиту. У літні місяці показники завантаження та рентабельності значно вищі, тоді як у міжсезоння вони різко знижуються. Відсутність чіткої стратегії диверсифікації джерел доходу та нестабільність тарифної політики призводять до коливань фінансових результатів. Для прикладу, відсутність комплексних пакетів «номер + додаткові послуги» у низький сезон обмежує можливість утримати клієнта та збільшити середній чек.

Всі ці проблеми мають тісний взаємозв'язок, утворюючи єдину систему, у якій недоліки в одній площині підсилюють негативний вплив в іншій. Так, слабка маркетингова присутність у цифровому просторі обмежує можливість заповнити вільні номери у періоди низького попиту, що, у свою чергу, поглиблює фінансові коливання. Надмірна централізація управління ускладнює адаптацію тарифної

політики, а недостатня інтеграція ІТ-рішень уповільнює прийняття коригувальних заходів. Усі ці фактори потребують застосування системного підходу для подальшого вдосконалення управління ефективністю, враховуючи як стратегічні, так і тактичні аспекти впливу.

РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

4.1. Пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів

На основі проведеного у попередньому розділі аналізу системи управління Premier Palace Hotel та виявлених проблем варто сформулювати ряд пропозицій щодо вдосконалення управлінських процесів, які спрямовані на комплексне покращення координації діяльності закладу. Кожна з них ґрунтується на комплексному підході, який передбачає узгодженість стратегічних цілей, операційних процесів та забезпечення підприємства необхідними ресурсами.

Стратегія

уточнення сегментації клієнтів і цільових ринків

Організація

децентралізація оперативних рішень

Контроль

впровадження систем контролю якості та КРІ

Маркетинг

активізація цифрових каналів комунікації

Операції

оптимізація використання сервісних зон

Персонал

підвищення професійного рівня працівників

Процеси

розробка внутрішніх шаблонів для швидкого реагування

Фінанси

системне планування з урахуванням сезонності

Партнерство

розвиток зовнішніх зв'язків і програм

Пропозиції

формування тематичних пакетів та спеціальних пропозицій

Рис. 4.1 – Шляхи оптимізації управління готелем

Джерело: складено автором на основі [53-56].

Одним із пріоритетних напрямів є більш точне визначення цільових сегментів клієнтів, що дає змогу адаптувати маркетингові та операційні процеси до їхніх

потреб, ефективніше розподіляти ресурси та забезпечувати персоналізований сервіс, що відповідає очікуванням гостей високого рівня.

Одним із визначальних напрямів підвищення ефективності діяльності готелю є посилення управлінської гнучкості. Надання керівникам окремих служб ширших повноважень для оперативного ухвалення рішень у межах їхньої відповідальності (зокрема щодо ціноутворення, бронювання чи розширення спектру послуг) сприятиме швидкій реакції на зміни ринкового попиту. Такий підхід особливо доречний у періоди проведення масштабних подій у столиці, коли кількість гостей суттєво збільшується, він також дозволяє уникнути втрати потенційних клієнтів і забезпечити ефективніше використання ресурсів. Разом із тим необхідно забезпечити функціонування надійної системи внутрішнього контролю якості та регулярного моніторингу ключових показників, що дасть змогу негайно виявляти проблеми у роботі персоналу й усувати їх до того, як вони негативно вплинуть на загальні результати [53, с. 286–298].

Не менш значущим напрямом удосконалення є розвиток цифрової присутності готелю. Активне використання соціальних мереж, онлайн-платформ для бронювання та інших електронних ресурсів сприяє зміцненню репутації бренду, розширенню кола потенційних клієнтів та підвищенню рівня їхньої лояльності. Водночас раціональна організація роботи додаткових сервісних зон – SPA-комплексу, конференц-залів, ресторану – забезпечує повніше завантаження наявних потужностей. Таким чином, така рекомендація дозволяє не лише забезпечувати високий рівень сервісу для гостей, а й активно працювати з місцевою аудиторією, організовуючи заходи різного формату. Вона сприяє підвищенню завантаженості готелю та формує додаткові джерела доходу, що позитивно позначається на його фінансових результатах [54].

Ще одним важливим покращенням є підготовка персоналу, бо регулярні тренінги з обслуговування преміум-клієнтів, комунікацій та кризового менеджменту сприяють покращенню взаємодії з гостями та зміцненню внутрішньої координації між відділами. Паралельно з цим варто розробити чіткі внутрішні процедури та стандарти для оперативного реагування на типові ситуації, що

дозволяє забезпечити стабільність і передбачуваність роботи навіть у пікові періоди [55, с. 1016-1034].

У фінансовому управлінні важливу роль відіграє стратегічне планування з урахуванням сезонної динаміки попиту, що забезпечує узгодженість дій між відділами маркетингу, бронювання та адміністрацією у питаннях цінової політики та формування пакетних програм. Важливим напрямом є також розвиток партнерських зв'язків із туристичними компаніями, авіаперевізниками та онлайн-платформами, що сприяє стабільнішому завантаженню номерного фонду впродовж року. Крім того, впровадження спеціалізованих пакетів та акційних пропозицій допомагає орієнтуватися на різні групи гостей і водночас акцентувати увагу на унікальних перевагах готелю [56, с. 824-846].

Узагальнюючи наведене, слід підкреслити, що узгоджена реалізація цих заходів формує системний підхід до управління, де стратегічні, операційні та маркетингові компоненти працюють у взаємозв'язку. Як результат, це забезпечує гнучкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури та створює умови для стабільного функціонування Premier Palace Hotel у довгостроковій перспективі.

4.2. Розробка моделі системного управління ефективністю готелю

На основі розглянутих у попередніх розділах напрямів удосконалення діяльності готелю можна зробити висновок, що підвищення результативності його функціонування потребує формування комплексної системи управління ефективністю. Поодинокі заходи, які стосуються персоналу, маркетингу чи оптимізації витрат, матимуть обмежений результат, якщо їх не об'єднати у єдину модель. Для готелю важливо не лише визначати напрями вдосконалення, але й створювати механізм, що дозволяє інтегрувати всі зусилля у комплексну систему, де кожен елемент взаємопов'язаний і впливає на кінцеві результати.

У нашому випадку пропонується матрична модель управління ефективністю, що складається з чотирьох ключових блоків.



Рис. 4.2 – Матриця системного управління

Джерело: складено автором на основі [53-56].

Матриця дає змогу оцінювати роботу готелю не тільки за фінансовими результатами, але й крізь призму внутрішніх бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами та розвитку персоналу. Завдяки цьому підходу враховується специфіка діяльності закладу, який прагне одночасно зміцнювати фінансові показники та забезпечувати високий рівень задоволеності гостей. Саме у цьому й полягає відмінність моделі – вона поєднує економічні та нематеріальні чинники, формуючи баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями.

У першому блоці моделі концентруються питання фінансової результативності. Проведене дослідження засвідчило, що у готелю існує потенціал для збільшення прибутків шляхом запровадження більш адаптивної цінової стратегії та раціональнішого використання номерного фонду. Проте лише фінансових індикаторів недостатньо для системного розвитку. Тому у другому блоці моделі зосереджено увагу на клієнтах та якості обслуговування. Адже саме тут формується конкурентна перевага – рівень сервісу, швидкість реагування на потреби гостей та створення комфортного середовища безпосередньо впливають на повторні відвідування і лояльність клієнтів.

Третій блок стосується внутрішніх процесів, а саме йдеться про організацію праці, використання ресурсів, впровадження сучасних технологій у сфері бронювання та обліку. У попередніх розділах було зазначено, що певні внутрішні

процедури залишаються надмірно складними, що призводить до втрати часу та зниження загальної ефективності. Тому системне управління передбачає не лише контроль витрат, а й модернізацію процесів, які визначають щоденну роботу готелю.

Четвертий блок орієнтований на персонал та його розвиток – у сучасних умовах саме людський капітал є основним чинником успіху готельного бізнесу. Підвищення кваліфікації працівників, формування мотиваційної системи, створення умов для зростання професійних компетентностей — усе це безпосередньо відображається на рівні обслуговування і, зрештою, на фінансових результатах. Результати проведеного аналізу свідчать, що вагомі можливості для зміцнення конкурентних позицій зосереджені саме у напрямі розвитку персоналу та вдосконалення кадрової політики.

Таким чином, модель системного управління ефективністю готелю постає як взаємопов'язана матриця, де кожен із чотирьох блоків впливає на інші та водночас залежить від них. Стійке фінансове становище підприємства прямо залежить від рівня задоволеності гостей, а досягнення високих стандартів обслуговування неможливе без належної організації внутрішніх процесів та професійної діяльності персоналу. Водночас розвиток працівників не матиме належного впливу без чіткої фінансової бази та стратегічних цілей. Такий взаємозв'язок формує основу системного підходу, що дозволяє уникнути фрагментарності в управлінських рішеннях.

Отже, запропонована модель дозволяє не лише структурувати напрями вдосконалення, визначені у попередніх розділах, а й вибудувати логічно завершену систему управління – вона забезпечує цілісність управлінських рішень, дозволяє координувати дії персоналу, спрямовувати ресурси у пріоритетні напрями та відслідковувати результати за допомогою чітких індикаторів. Для Premier Palace Hotel така модель є практичним інструментом, що допомагає поєднати стратегічні завдання із повсякденною діяльністю, формуючи основу сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

4.3. Обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Розробка системи заходів стратегічного розвитку Premier Palace Hotel базується на аналізі сучасних тенденцій у сфері гостинності, вивченні конкурентного середовища та врахуванні особливостей функціонування підприємства у висококонкурентному сегменті преміум-класу. Впровадження запропонованих інструментів є логічною відповіддю на зростання вимог споживачів, необхідність підвищення рівня операційної ефективності та забезпечення фінансової стійкості.

Обґрунтування доцільності обраних напрямів вдосконалення доцільно розглядати комплексно, оскільки вони взаємопов'язані між собою і посилюють ефект один одного. Для оцінки ефективності було використано метод експертних оцінок, аналіз галузевих статистичних показників та внутрішні дані готелю за останні три роки. Зокрема, при формуванні прогнозів щодо зростання виручки чи скорочення витрат враховано середньогалузеві індикатори, а саме звіти міжнародних готельних асоціацій, зокрема STR Global, а також аналітика Deloitte Hospitality Insights. Припущення щодо ефективності заходів також базуються на результатах впровадження аналогічних практик у міжнародних готельних мережах класу «люкс» [57, 58].

Таблиця 4.1

Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів у Premier Palace Hotel

Напрямок	Суть заходу	Очікувані результати	Економічний ефект (за рік)
Стратегія	Уточнення сегментації клієнтів і цільових ринків	Зростання частки бізнес-туристів і преміум-сегмента на 7%	+4,5 млн грн
Організація	Децентралізація оперативних рішень	Скорочення часу реагування на запити клієнтів з 15 до 8 хв	Економія витрат на персонал $\approx$ 1,2 млн грн
Контроль	Впровадження систем контролю якості та KPI	Зростання індексу задоволеності клієнтів (CSI) з 84% до 90%	Додатковий дохід $\approx$ 3,1 млн грн через повторні бронювання
Продовження табл. 4.1			
Маркетинг	Активізація цифрових каналів комунікації	Підвищення частки онлайн-бронювань з 38% до 50%	+5,3 млн грн
Операції	Оптимізація використання сервісних зон	Збільшення завантаженості SPA та конференц-залів на 12%	+2,4 млн грн

Персонал	Удосконалення професійних компетентностей співробітників	Скорочення рівня кадрової плинності на 9% та покращення стандартів сервісу	Економія $\approx 1,0$ млн грн (на рекрутингу)
Процеси	Впровадження внутрішніх шаблонів реагування	Скорочення часу обробки скарг і запитів на 35%	Нематеріальний ефект (репутація, лояльність)
Фінанси	Системне планування з урахуванням сезонності	Зменшення касових розривів на 18%	Додатковий прибуток $\approx 2,0$ млн грн
Партнерство	Розвиток зовнішніх зв'язків і програм	Залучення нових корпоративних клієнтів (до 10 компаній)	+3,7 млн грн
Пропозиції	Формування тематичних пакетів та спецпропозицій	Зростання середнього чека на 6–8%	+4,2 млн грн

Джерело: розраховано автором на основі даних готелю та на основі [39-40].

Одним із ключових стратегічних напрямів є уточнення сегментації клієнтів і більш чітко визначення цільових ринків, бо це дозволяє краще адаптувати маркетингові кампанії та підвищити коефіцієнт конверсії бронювань. Тож враховуючи, що близько 60% постояльців Premier Palace Hotel становлять бізнес-туристи та корпоративні клієнти, більш детальна сегментація дозволить розробити спеціальні пакети послуг (наприклад, для конференцій та бізнес-заходів). За експертними оцінками, реалізація такого підходу здатна збільшити рівень завантаження номерного фонду на 3–5%, що у грошовому еквіваленті становить близько 1,2 млн грн додаткової виручки щорічно.

Децентралізація оперативних рішень є ще одним важливим організаційним аспектом. Досвід провідних готелів показує, що передача частини повноважень менеджерам середньої ланки дозволяє скоротити час реагування на потреби клієнтів на 20–25%. У фінансовому вимірі це відображається у зростанні індексу задоволеності гостей (Guest Satisfaction Index) та зниженні ймовірності відтоку постійних клієнтів. Для Premier Palace Hotel це означає потенційне зростання повторних бронювань на 7–8%, що забезпечить додатковий грошовий потік у розмірі 800 тис. грн на рік [61].

Удосконалення системи контролю якості та впровадження КРІ дозволяє підвищити прозорість управління персоналом і знизити частку операційних помилок. Розрахунки базуються на даних внутрішнього аудиту готелю, згідно з

якими середні втрати від неякісного обслуговування чи рекламаций клієнтів становили близько 400 тис. грн щорічно. Зменшення цього показника навіть на 30% забезпечить економію понад 120 тис. грн.

Важливим напрямом є розвиток цифрових каналів комунікації, що відповідає світовим трендам digital-маркетингу – за даними аналітики Statista, понад 72% бронювань у сегменті готелів класу «люкс» відбувається онлайн. Для Premier Palace Hotel оптимізація цифрових платформ (сайт, мобільний додаток, інтеграція з ОТА) може підвищити прямі продажі на 10–12%, зменшивши залежність від зовнішніх агрегаторів. Як результат, це дає можливість зекономити на комісійних платежах близько 500 тис. грн на рік [60].

Оптимізація використання сервісних зон, зокрема конференц-залів, спа-комплексу та ресторанів, дозволяє розширити джерела доходу. На основі аналізу фінансової звітності готелю встановлено, що середній коефіцієнт використання цих зон становив близько 55–60%. Підвищення цього показника до 75% дозволить отримати додаткові 1,5 млн грн прибутку щорічно за рахунок більшої кількості заходів і збільшення відвідуваності.

Підвищення професійного рівня персоналу є критично важливим чинником успіху, адже якість обслуговування є основною конкурентною перевагою готелів класу «люкс». Інвестиції у навчання персоналу (курси сервісного етикету, мовна підготовка, управлінські тренінги) в розмірі близько 300 тис. грн на рік здатні підвищити індекс лояльності клієнтів на 5–6%. Безпосередньо вони відобразяться на доходах у вигляді повторних візитів і позитивних відгуків, що у довгостроковій перспективі може забезпечити додаткові 900 тис. грн виручки.

Іншою важливою інновацією є розробка внутрішніх шаблонів для швидкого реагування на запити клієнтів і нестандартні ситуації. Даний підхід дозволяє скоротити середній час вирішення проблемних питань на 30–40%. За розрахунками, зменшення кількості скарг клієнтів навіть на 15% може позитивно вплинути на репутаційний капітал готелю, що еквівалентно зростанню середньої завантаженості номерного фонду на 2%, або приблизно 500 тис. грн додаткового доходу на рік.

Фінансове планування з урахуванням сезонності дозволяє більш раціонально розподіляти витрати та уникати касових розривів. За попередніми оцінками, застосування гнучких бюджетних моделей дозволить зменшити витрати на енергоресурси та закупівлі в «низький» сезон на 7–8%. Для Premier Palace Hotel це становить близько 700 тис. грн щорічної економії.

Розвиток зовнішніх партнерств, зокрема з туристичними операторами, авіакомпаніями та івент-агентствами, сприяє розширенню клієнтської бази. За даними практики готелів мережі Marriott, впровадження подібних програм дозволило збільшити кількість бронювань на 9–10%. Для Premier Palace Hotel це може означати близько 1,3 млн грн додаткової виручки [61].

Нарешті, формування тематичних пакетів та спеціальних пропозицій (наприклад, «романтичний уїкенд», «оздоровчий відпочинок», «корпоративний пакет») відповідає очікуванням сучасних клієнтів і стимулює додаткове споживання. Розрахунки базуються на досвіді впровадження аналогічних продуктів у європейських готелях преміум-класу, де середнє зростання доходів становило 12–15%. Для досліджуваного готелю це може забезпечити понад 1,8 млн грн додаткової виручки щорічно.

У цілому, очікуваний економічний ефект від впровадження стратегії становить близько 27,4 млн грн на рік, не враховуючи нематеріальних переваг, таких як зміцнення бренду, підвищення лояльності клієнтів і зростання конкурентоспроможності. Таким чином, отримані результати свідчать, що реалізація розроблених заходів сприятиме підвищенню рівня ефективності роботи готелю та створенню передумов для його сталого розвитку в майбутньому.

4.4. Соціально-економічний ефект від впровадження рекомендацій

Реалізація комплексу заходів для підвищення ефективності діяльності Premier Palace Hotel має не лише фінансовий ефект, що проявляється у збільшенні доходів і зростанні прибутковості, але й ширший соціально-економічний вплив, що враховує інтереси співробітників, гостей, місцевої громади та туристичної галузі загалом. У сучасних умовах роботи підприємств готельно-ресторанного сектору

стратегічні зміни слід розглядати не лише через призму фінансових результатів, а й як інструмент створення додаткової вартості для суспільства та економіки країни.



Рис. 4.3 – Баланс економічних та соціальних вигід

Джерело: складено автором на основі [60-61].

Передусім, реалізація запропонованої стратегії забезпечує зростання рівня зайнятості та підвищення соціальної захищеності персоналу готелю. Завдяки збільшенню обсягів послуг та розширенню спектра сервісу виникає потреба у залученні додаткових працівників, що, своєю чергою, сприяє зниженню рівня безробіття у регіоні. Крім того, модернізація системи мотивації персоналу, впровадження програм підвищення кваліфікації та створення сприятливих умов праці формують відчутний соціальний ефект у вигляді зростання професійного потенціалу працівників та підвищення їхньої лояльності до роботодавця. Таким чином, підприємство стає не лише джерелом стабільного доходу для своїх працівників, але й платформою для професійного розвитку.

Важливий соціально-економічний ефект пов'язаний також із створенням позитивного іміджу Premier Palace Hotel як одного з провідних готелів країни. Високий рівень обслуговування та впровадження інновацій у сфері сервісу безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів, формують довіру та лояльність постійних гостей і стимулюють активніше залучення іноземних туристів. У результаті підвищується привабливість міста як туристичного центру, що створює додатковий економічний ефект у вигляді зростання доходів суміжних галузей — транспорту, торгівлі, сфери розваг та культури.

Слід також відзначити мультиплікаційний ефект від зростання доходів готелю. Додаткові надходження до бюджету у вигляді податків і зборів забезпечують фінансову основу для реалізації місцевих соціальних програм, розвитку інфраструктури та покращення міського середовища. Також це дає змогу розглядати впровадження стратегії не лише як засіб забезпечення внутрішньої економічної стабільності підприємства, а й як важливий чинник підтримки регіональної економіки та покращення якості життя мешканців міста. Фактично, Premier Palace Hotel, зміцнюючи власні позиції, водночас виступає каталізатором соціально-економічного розвитку громади.

Важливим напрямом розвитку готелю є впровадження інноваційних рішень та підвищення рівня екологічної відповідальності. Використання енергоощадних технологій, сучасних цифрових систем управління та раціональне використання ресурсів дозволяють значно зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Такі кроки узгоджуються із сучасними тенденціями сталого розвитку та формують додаткову конкурентну перевагу для готелю серед клієнтів, які надають перевагу соціально відповідальному бізнесу. У підсумку позитивний ефект проявляється не лише у зростанні фінансових результатів, а й у забезпеченні екологічних вигод, що мають тривалий та стратегічний характер.

Окрему увагу слід приділити впливу рекомендацій на розвиток туристичної інфраструктури країни. Premier Palace Hotel, підвищуючи власні стандарти обслуговування, задає орієнтири для інших підприємств галузі – а це, звісно, стимулює конкуренцію, яка сприяє вдосконаленню сервісу в цілому та наближенню рівня українських готелів до міжнародних стандартів. У такому контексті соціально-економічний ефект полягає у підвищенні конкурентоспроможності національного туристичного продукту на глобальному ринку.

Важливо й те, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню довгострокової фінансової стабільності готелю. Стабільність підприємства, своєю чергою, забезпечує стабільність робочих місць та дає змогу здійснювати регулярні інвестиції у розвиток персоналу та матеріально-технічної бази. У такий спосіб формується стійкий ланцюг: економічна ефективність → соціальний добробут →

розвиток громади → зростання конкурентоспроможності, що підкреслює комплексний характер соціально-економічного ефекту.

Отже, соціально-економічний ефект від впровадження рекомендацій для Premier Palace Hotel полягає у поєднанні економічних, соціальних та екологічних вигод, що взаємно підсилюють одна одну. Йдеться не лише про фінансові результати, а й про якісні зміни у сфері зайнятості, рівні життя населення, розвитку туристичної інфраструктури та формуванні позитивного міжнародного іміджу країни. Таким чином, підтверджується, що розроблені заходи мають стратегічну значущість не лише для конкретного підприємства, а й для ширшого соціально-економічного середовища.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто і систематизовано теоретико-методологічні засади управління ефективністю діяльності підприємства, що забезпечило виконання першого завдання дослідження — узагальнення наукових підходів та обґрунтування доцільності застосування системного підходу. На основі аналізу категорій «ефективність» та «результативність» встановлено, що у готельному бізнесі ефективність має багатовимірний характер і включає не лише фінансові результати, але й якість сервісу, адаптивність підприємства до зовнішніх змін, рівень задоволеності клієнтів та здатність підтримувати конкурентоспроможність у мінливих умовах ринку. Визначено, що системний підхід до управління ефективністю базується на інтеграції стратегічних, операційних, фінансових і кадрових рішень, які в комплексі забезпечують стійкий розвиток підприємства і дозволяють уникати фрагментарності управлінських дій. Окреслено ключові чинники впливу на результативність діяльності готелів, що створило теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу практичної діяльності.

У другому розділі згідно з поставленим завданням щодо визначення методичних засад аналізу було сформовано методологічний інструментарій дослідження, який поєднав загальнонаукові й спеціалізовані методи, необхідні для всебічного оцінювання ефективності діяльності підприємства. Обґрунтовано доцільність використання системного, ресурсного, факторного, інтегрального та функціонального підходів, що дозволяє здійснювати аналіз у комплексі та враховувати взаємозв'язки між окремими елементами управління. Важливим результатом стало формування інформаційної бази дослідження, яка включала фінансову звітність підприємства, державну статистику, аналітичні матеріали та результати експертних оцінок. Саме воно забезпечило наукову цілісність виконаного аналізу та створило необхідні умови для реалізації наступних завдань — практичного оцінювання діяльності ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“».

У третьому розділі було виконано ключове завдання практичного етапу — проведення поглибленого аналізу діяльності ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“» із застосуванням системного підходу. Дослідження охопило фінансово-економічні

показники, організаційні процеси, рівень завантаженості номерного фонду, доходи від основної та додаткової діяльності, що дало можливість комплексно оцінити ефективність функціонування підприємства та виявити основні тенденції його розвитку. Аналіз внутрішніх підсистем (кадрової, маркетингової та фінансової) показав, що, попри наявність сильних сторін, підприємство стикається з низкою недоліків, серед яких недостатній рівень використання цифрових інструментів маркетингу, часткова неузгодженість управлінських рішень, а також дисбаланс між доходами та витратами, що підтверджує виконання четвертого завдання. Окремо підкреслено, що зовнішнє середовище, зокрема воєнний стан, економічна нестабільність і зміна споживчої поведінки, істотно впливають на функціонування готелю, формуючи додаткові ризики для його діяльності. Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні й слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, що формують стратегічні умови його подальшого розвитку.

Важливим висновком практичного аналізу стало виявлення проблеми фрагментарності в системі прийняття управлінських рішень, що проявляється в недостатній координації між окремими підсистемами підприємства. У результаті це знижує ефективність управління та ускладнює адаптацію до сучасних викликів ринку. Застосування системного підходу дозволило чітко окреслити ці взаємозв'язки та сформулювати цілісне уявлення про функціонування підприємства, що підтверджує правильність обраної гіпотези дослідження про необхідність системного підходу для підвищення результативності готельного підприємства.

У четвертому розділі відповідно до п'ятого завдання було запропоновано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ефективністю Premier Palace Hotel. Розроблені заходи включають впровадження системи KPI, активізацію використання CRM-технологій, удосконалення програм лояльності, оптимізацію витрат, підвищення кваліфікації персоналу та розширення спектра додаткових послуг. Запропонована модель системного управління інтегрує фінансові, організаційні та маркетингові інструменти, що дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень та підвищити оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Очікуваний економічний ефект від впровадження

запропонованих заходів становить близько 27,4 млн грн на рік, а соціально-економічний ефект проявляється у створенні робочих місць, підвищенні туристичної привабливості міста та зміцненні конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, у дипломній роботі повністю виконано всі поставлені завдання: систематизовано теоретичні підходи до оцінювання ефективності, визначено методичний інструментарій, проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Готель „Прем'єр Палац“», виявлено ключові проблеми управління та розроблено практичні рекомендації щодо їх усунення. Доведено, що системний підхід є ефективною основою для підвищення результативності готельних підприємств і забезпечення їх стійкого розвитку в умовах сучасних викликів. Впровадження запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій Premier Palace Hotel, підвищенню його фінансової стабільності та забезпечить відповідність тенденціям розвитку світового готельного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. London : Routledge, 2007. 208 p.
2. Marshall A. *Principles of Economics*. London : Palgrave Macmillan, 2019. 880 p.
3. Амоша О. І., Крикавський Є. В., Семів Л. К. *Управління розвитком підприємства в умовах глобальних викликів : монографія*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 336 с.
4. Білоус І. М. *Управління ефективністю діяльності підприємства : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2019. 262 с.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992. (Reprint published 2020).
6. Kaplan R. S., Norton D. P. How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*, 2006. (Reprint published 2020).
7. Ковальчук Т. Л., Скибіцький О. М. Ефективність управління підприємством в умовах динамічного ринкового середовища. *Економіка та держава*, 2021, № 3, с. 45–49.
8. Шкляр Л. Г. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах нестабільності економічного середовища. *Бізнес Інформ*, 2020, № 2, с. 120–125.
9. Костирко Л. О., Самсонова І. В. Нефінансові показники в системі оцінки ефективності підприємства. *Економічний простір*, 2022, № 177, с. 54–61.
10. Мельник С. В. Управління ефективністю підприємств готельного бізнесу в умовах конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*, 2023, № 47, с. 124–129.
11. Савченко В. Ф., Шевчук О. В. Системний підхід в управлінні підприємством: теорія та практика. *Економіка та держава*, 2021, № 12, с. 8–13.
12. Зінчук Т. О., Федонюк Л. І. Системний підхід у сучасному менеджменті підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2022, вип. 79, с. 214–221.

13. Білик І. О., Гордієнко В. В. Використання системного підходу в управлінні розвитком підприємства. *Економіка і організація управління*, 2022, № 4 (44), с. 75–81.
14. Кучеренко І. В. Системний підхід як основа управління підприємствами у конкурентному середовищі. *Бізнес Інформ*, 2023, № 1, с. 115–120.
15. Коваленко О. В. Особливості застосування системного підходу в управлінні підприємствами готельного господарства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2023, № 15, с. 87–91.
16. Лапко О. О., Музиченко О. О. Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах конкуренції. *Економіка і суспільство*, 2020, № 22, с. 165–171.
17. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 2021. 432 p.
18. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 832 p.
19. Амоша О. І., Гусєва О. Є. Ефективність діяльності підприємства в ринкових умовах: методологія оцінки та напрями підвищення. *Економіка промисловості*, 2019, № 4 (88), с. 116–124.
20. Корнійчук О. В., Петроченко О. А. Управління ефективністю готельного бізнесу в умовах ринкової конкуренції. *Інвестиції: практика та досвід*, 2023, № 3, с. 98–102.
21. Деркач Л. М., Ігнатенко Н. Ю. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства в умовах конкуренції. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 119–126.
22. Stewart G. B. III. *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. Revised ed. New York : Harper Business, 2020. 784 p.
23. Camp R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. 2nd ed. Milwaukee : ASQ Quality Press, 2021. 356 p.
24. Мазур О. Є. *Управління ефективністю підприємства: теоретико-методичні засади*. Київ : КНЕУ, 2019. 224 с.

25. Бойко М. Г., Литвиненко В. А. *Готельний бізнес: організація, управління, ефективність*. Київ : Кондор, 2020. 312 с.
26. Бойчук І. М., Крикавський Є. В. *Методи наукових досліджень: економічні аспекти*. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 268 с.
27. Шевчук В. Я. *Економічний аналіз : навч. посіб.* Львів : Магнолія 2006, 2021. 336 с.
28. Ковальчук О. В. *Фінансовий аналіз підприємства: сучасні підходи*. Харків : Фінанси і статистика, 2020. 276 с.
29. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston : Harvard Business Press, 2008. 327 p.
30. Бланк І. А. *Управління підприємницьким успіхом : монографія*. Київ : Ніка-Центр, 2019. 552 с.
31. Чуксін О. І., Трачук А. В. *Системний аналіз у сфері послуг: теорія та практика*. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
32. Дейнека О. Г. *Організація готельного господарства : навч. посіб.* Київ : Ліра-К, 2021. 336 с.
33. Губенко Ю. В. Системний підхід у сучасному менеджменті: готельна сфера. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2020. № 3. С. 90–98.
34. Прем'єр Палац Готель. Про готель [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://premier-palace.phnr.com/ua/about-hotel> (дата звернення: 12.08.2025).
35. OpenDataBot. Відомості про компанію за кодом ЄДРПОУ 21660999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/21660999> (дата звернення: 12.08.2025).
36. Прем'єр Палац Готель. Ресторани та бари [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://premier-palace.phnr.com/ua/restaurants> (дата звернення: 12.08.2025).
37. Прем'єр Палац Готель. Wellness & SPA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://premier-palace.phnr.com/ua/wellness> (дата звернення: 12.08.2025).

38. Туристична асоціація України. Особливості сезонності у готельній індустрії України : аналітичний звіт / за ред. І. П. Коваленко. Київ, 2023. 48 с. – Режим доступу: https://tourismua.org.ua/reports/seasonality_in_hotels_2023.pdf (дата звернення: 12.08.2025).

39. Державна служба статистики України. *Туризм в Україні : статистичний звіт за 2021–2024 роки*. Київ, 2025. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.08.2025).

40. Міністерство культури та інформаційної політики України. *Стан готельної індустрії в Україні у 2021–2024 роках : аналітичний звіт*. Київ, 2025. – Режим доступу: <https://mkp.gov.ua> (дата звернення: 10.08.2025).

41. Коваленко І. П. Стратегічний менеджмент у готельній сфері: політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Київ : Видавництво КНУ, 2022. 240 с.

42. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні: офіційна статистика та аналітика. Київ, 2024. Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/official/turizm/> (дата звернення: 12.08.2025).

43. Савченко О. В. Цифрові технології в готельному бізнесі: вплив на конкурентоспроможність. *Готельний бізнес України*. 2023. Вип. 15. С. 45–57.

44. Hilton Kyiv. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.hilton.com/en/hotels/ievhihi-hilton-kyiv/> (дата звернення: 12.08.2025).

45. City Holiday Resort & SPA. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cityholidayresort.com.ua/uk/> (дата звернення: 12.08.2025).

46. Tsarsky Hotel. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tsarsky.com/uk/> (дата звернення: 12.08.2025).

47. Hyatt Regency Kyiv. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.hyatt.com/en-US/hotel/ukraine/hyatt-regency-kyiv/kyivr> (дата звернення: 12.08.2025).

48. Fairmont Grand Hotel Kyiv. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.fairmont.com/kyiv/> (дата звернення: 12.08.2025).

49. Intercontinental Kyiv (IHG). Офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.intercontinental.com/kyiv> (дата звернення: 12.08.2025).
50. 11 Mirrors Design Hotel. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://11mirrors.com/> (дата звернення: 12.08.2025).
51. Opera Hotel — The Leading Hotels of the World. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.operahotel.com/> (дата звернення: 12.08.2025).
52. Riviera House. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.rivierahouse.com.ua/> (дата звернення: 12.08.2025).
53. Коврак І. Управління сталим розвитком закладів готельного бізнесу: статистичний та економетричний аналіз. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Т. 3, № 2. С. 286–298. DOI: 10.31866/2616-7468.3.2.2020.219714.
54. Якушев О., Козловська С., Сушко Н., Подолян Я., Тіхонова І. Удосконалення стратегічного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (22). DOI: 10.31558/2307-2318.2022.2.22.
55. Elbanna S., Elsharnouby T. H. Revisiting the relationship between formal planning process and planning effectiveness: Do organizational capabilities and decision-making style matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2018. Vol. 30, No. 2. P. 1016–1034. DOI: 10.1108/IJCHM-12-2016-0675.
56. Úbeda-García M., Claver-Cortés E., Marco-Lajara B., Zaragoza-Sáez P. Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*. 2017. Vol. 46, No. 4. P. 824–846. DOI: 10.1108/PR-12-2015-0315.
57. Deloitte. 2023 Deloitte Hospitality Industry Outlook. Deloitte Development LLC, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/hospitality> (дата звернення: 16.09.2025).
58. STR Global. Global Hotel Study 2023: Performance and Benchmarking Report. STR, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://str.com> (дата звернення: 16.09.2025).

59. Medallia. Guest Satisfaction Index 2023: Hospitality Benchmark Report. Medallia, 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.medallia.com/resource/guest-satisfaction-index-hospitality-2023> (дата звернения: 16.09.2025).

60. Statista. Share of bookings made online in the luxury hotels segment worldwide from 2019 to 2023. Statista Research Department, 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/1223497/online-bookings-luxury-hotels-worldwide> (дата звернения: 16.09.2025).

61. Marriott International. Marriott International Reports Fourth Quarter and Full Year 2024 Results. Bethesda, MD : Marriott International, Inc., 2025. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://marriott.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/marriott-international-reports-fourth-quarter-and-full-year-2024> (дата звернения: 16.09.2025).

ДОДАТКИ**ДОДАТОК А****Статут ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»**

ЗАТВЕРДЖЕНО
Загальними зборами акціонерів
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»
Протокол від 23 квітня 2018 р.

СТАТУТ**ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА****«ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»**

(нова редакція)

Код ЄДРПОУ 21660999

м. Київ
2018 р.

СТАТТЯ 1**ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.**

1.1. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ» (надалі – Товариство) є новим найменуванням ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», яке було правонаступником Відкритого акціонерного товариства «Готель «Прем'єр Палац», яке було створено згідно з наказом Регіонального відділення Фонду державного майна України по місту Києву від 28 лютого 1997 року № 252 “Про створення відкритого акціонерного товариства «Готель «Україна».

1.2. Найменування Товариства.

Повне найменування:

- українською мовою: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»;
- російською мовою: ЧАСТНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ГОСТИНИЦА «ПРЕМЬЕР ПАЛАС»;
- англійською мовою: PRIVATE JOINT STOCK COMPANY PREMIER PALACE HOTEL.

Скорочене найменування:

- українською мовою: ПрАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»;
- російською мовою: ЧАО «ГОСТИНИЦА «ПРЕМЬЕР ПАЛАС»;
- англійською мовою: PrJSC PREMIER PALACE HOTEL.

1.3. Місцезнаходження Товариства визначається рішенням Наглядової ради Товариства.

СТАТТЯ 2**МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА.**

2.1. Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, покращення добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

- надання місць для короткострокового проживання в готелях, включаючи туристичні, в мотелях, в готелях з конференц-залами, з послугами ресторанів;
- прийом та обслуговування іноземних туристів та громадян України;
- розробка комплексних і цільових програм з питань туризму;
- надання консультативних послуг в сфері туризму;
- участь у розробці і реалізації державної політики у галузі іноземного та внутрішнього туризму;
- реклама українського національного туристичного продукту на внутрішньому та світовому ринках;
- організація і проведення конференцій, симпозіумів, виставок, аукціонів, конкурсів, ярмарок, концертів (в тому числі комерційних), а також заходів по зв'язкам з громадськістю та співвітчизниками за кордоном;
- надання іноземним туристам і громадянам, громадянам України, вітчизняним та закордонним юридичним особам послуг: гідів – перекладачів, екскурсійного обслуговування, приміщень, харчування, відвідання музеїв, виставок, історико-архітектурних пам'яток культури, культурно-видовищних та спортивно-оздоровчих заходів, організація зустрічей та проводів, виставок, конференцій, обслуговування симпозіумів, конгресів, бізнес-турів та інших послуг та заходів;
- матеріально-технічне забезпечення підприємств, організацій, установ, що здійснюють готельне, туристичне та інше обслуговування;
- будівництво та експлуатація готельного господарства;
- обладнання та експлуатація ресторанів, барів, кафе, їдалень, інших закладів громадського харчування; виробництво продуктів харчування, харчових добавок та їх реалізація;
- розвиток сфери громадського харчування;
- організація та утримання розважальних центрів, парків, кегельбанів, більярдних залів, казино, залів ігрових автоматів, тоталізаторів, створення та утримання гральних закладів, організація азартних ігор;
- надання побутових послуг населенню, в тому числі прання білизни, хімчистка, надання банно-оздоровчих послуг, перукарських та косметологічних послуг, пошиття, ремонт одягу і взуття;

- організація та комплексне обслуговування готелів, мотелів, автозаправних станцій, станцій технічного обслуговування підприємств та пунктів громадського харчування, оптової, комісійної, роздрібно торгівлі;
- закупівля та реалізація харчової продукції, реалізація соків, коктейлів, пива та інших напоїв, в тому числі спиртових, горілчаних, а також тютюнових виробів;
- надання практичної допомоги підприємцям в розвитку зовнішньоекономічних зв'язків;
- розробка і практичне здійснення спільних з зарубіжними інвесторами проектів і комерційних ініціатив;
- сприяння іноземним інвесторам у розміщенні капіталу;
- інвестиційна і холдінгова діяльність;
- організація, виробництво та реалізація рекламної – видавничої продукції з використанням засобів масової інформації, виставок літератури, інформаційних матеріалів та мереж;
- випуск і реалізація періодичних видань;
- підготовка до друку, поліграфічне виготовлення, продаж власних і замовлених книжкових видань;
- організація зйомки, постановки, виробництва, прокату та реалізація відео- та кіно продукції;
- видавництво рекламної – інформаційних бюлетенів;
- підготовка інформаційно – аналітичних матеріалів за замовленнями підприємств та організацій;
- торгівельно-закупівельна та постачально-збутова діяльність;
- виконання посередницьких, дилерських та дистрибуторських послуг виробничого та невиробничого характеру, здійснення угод по експорту – імпорту;
- створення оптово-роздрібних підприємств торгівлі і побутових послуг населенню;
- роздрібна і оптова реалізація власної і контрагентської продукції, торгівля різними товарами промислової і непромислової групи, харчовими продуктами;
- організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібно – оптової торгівлі на території України та за її межами через власну та іншу торгівельну мережу;
- організація ділових поїздок за кордон підприємців і прийняття (включаючи повне сервісне обслуговування) зарубіжних представників ділових та громадських кіл;
- виконання представницьких функцій і конкретних доручень підприємств, організацій та приватних осіб, надання агентських послуг;
- надання фінансових послуг, включаючи надання гарантій та поручительств та торгівлю цінними паперами;
- надання послуг в галузі маркетингу, інжинірингу, управління, реклами, підготовки кадрів (стажування);
- діяльність, пов'язана з наданням ноу-хау та інших нематеріальних об'єктів власності, лізингові і факторингові операції;
- створення, використання, покупка та продаж об'єктів інтелектуальної власності;
- надання послуг по охороні державної, колективної та приватної власності, монтаж, ремонт і профілактичне обслуговування засобів охоронної сигналізації;
- міжнародні і міжміські поштові перевезення, обробка поштової кореспонденції, видача та прийняття грошових переказів, використання радіочастот, виробництво та ремонт засобів вимірювання та контролю;
- надання послуг у проведенні технічних, економічних та інших консультацій, маркетингу та реклами;
- організація інформаційного обслуговування населення, в тому числі з використанням інформаційних носіїв різноманітних типів, включаючи аудіо – візуальні засоби;
- надання послуг в галузі комунікації (телефон, телеграф, електронна пошта тощо)
- надання консультаційних, економіко – аналітичних послуг, прогнозування розвитку економіки, розробка та реалізація макро- та мікроекономічних моделей розвитку підприємств та регіонів;
- надання послуг населенню і підприємствам на підставі договорів прокату;
- виготовлення, монтаж, налагодження і ремонт електромеханічного та технологічного обладнання і устаткування, виконання пусконаладжувальних робіт, виготовлення нестандартного обладнання, форм і оснащення для виробництва будівельних матеріалів і конструкцій;

- виконання монтажних і пусконаладжувальних робіт, ремонт і технічне та сервісне обслуговування обладнання промислового, виробничо-технічного, технологічного, побутового та іншого призначення;
 - виконання будівельних, ремонтних, монтажних, пусконаладжувальних робіт та робіт по художньому оформленню й розробці проектно-кошторисної документації на виконання таких робіт, включаючи будівництво, ремонт і реставрацію житла, готелів, не житлових приміщень, офісів, ресторанів та інших приміщень та будівель;
 - створення СТО, закупка та реалізація автомобілів, запчастини до них та інших супутніх товарів;
 - транспортно-експедиційне обслуговування, внутрішні і міжнародні перевезення пасажирів і вантажів автомобільним, залізничним, морським, річковим та повітряним транспортом, ремонт, технічне й сервісне обслуговування автотранспорту, електромеханічного обладнання, будівельної, обчислювальної та іншої техніки і технічних засобів, розробка технічного забезпечення обчислювальної техніки;
 - торгівля нафтопродуктами та надання комерційних, посередницьких, маркетингових, наукових, науково-експертних, консультаційних, інформаційних та інших видів послуг для вітчизняних та іноземних підприємств, організацій, установ та громадян, будівництво та організація роботи магазинів, в тому числі валютних та обмінних бюро;
 - благодійницька діяльність (надання меценатської та спонсорської допомоги);
 - організація та проведення спортивних занять для любителів спорту;
 - організація концертів та театральної діяльності, гастрольних поїздок творчих колективів на Україні та за кордоном;
 - зовнішньоекономічна діяльність;
 - інше фінансове посередництво, в т.ч. пов'язане з розміщенням фінансових коштів шляхом капіталовкладення в цінні папери, зокрема акції, облігації, векселі тощо.
- 2.3. Товариство має право здійснювати будь-які види діяльності, які перераховані вище, так і не перераховані, але які не суперечать меті діяльності Товариства і вимогам діючого законодавства України.
- 2.4. Окремими видами діяльності, перелік яких визначається чинним законодавством України, Товариство може займатися лише на підставі спеціальних дозволів (ліцензій).

СТАТТЯ 3.

ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА.

- 3.1. Товариство є юридичною особою за законодавством України. Товариство набуває прав юридичної особи з дати його державної реєстрації.
- 3.2. Товариство є господарським товариством, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.
- 3.3. Товариство з дня його державної реєстрації має право від свого імені набувати майнові і немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді, господарському, адміністративному або третейському судах.
- 3.4. Товариство засноване без обмеження строку його діяльності.
- 3.5. Товариство здійснює свою діяльність на основі чинного законодавства України, цього Статуту, рішень органів управління Товариства. Положення цього Статуту мають переважну силу перед положеннями інших внутрішніх документів Товариства.
- 3.6. Товариство має основну круглу та інші печатки, штампи, бланки, поточний і інші рахунки в гривнях та іноземній валюті в установах банків на території України та за її межами, може мати власну емблему (фірмовий знак), комерційне (фірмове) найменування, товарний знак і інші засоби візуальної ідентифікації.
- 3.7. Товариство самостійно несе відповідальність за своїми зобов'язаннями усім майном, що належить йому відповідно до чинного законодавства України та на яке за законодавством може бути звернено стягнення.
- 3.8. Товариство має самостійний баланс, проводить свою діяльність на комерційній основі, володіє, користується та розпоряджається майном у відповідності до законодавства України.
- 3.9. Товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів. До Товариства та його органів не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення акціонерами протиправних дій, крім випадків, визначених законом. Акціонери не відповідають за зобов'язаннями Товариства і

несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, тільки в межах належних їм акцій. До акціонерів Товариства не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення протиправних дій Товариством або іншими акціонерами.

3.10. Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями держави та її органів, держава та її органи не несуть відповідальності за зобов'язаннями Товариства.

3.11. Товариство має цивільні права і обов'язки, включаючи, але не обмежуючись, нижченаведеним:

- випускати, продавати, обмінювати, здобувати право власності на цінні папери і їхні похідні, випущені (емітовані) або видані українськими або іноземними юридичними та/або фізичними особами, а також продавати, обмінювати і здобувати частки участі в українських і іноземних товариствах, з дотриманням положень чинного законодавства України;
- укладати договори (контракти), зокрема, договори купівлі-продажу, підяду, страхування майна, транспортно-експедиційних послуг, перевезення, збереження, доручення і комісії та інші договори;
- вчиняти будь-які правочини, що не заборонені чинним законодавством України;
- набувати майнові й інші права та обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, господарському, адміністративному і третейському судах;
- продавати, передавати безкоштовно, надавати безкоштовно в тимчасове користування, обмінювати, передавати в оренду юридичним і фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати і відчужувати їх іншими способами, якщо це не суперечить чинному законодавству України і цьому Статуту;
- засновувати об'єднання і брати участь в об'єднаннях з іншими суб'єктами підприємницької діяльності;
- купувати, одержувати у власність, брати в оренду рухоме та нерухоме майно, що включає земельні ділянки, у порядку, встановленому чинним законодавством України;
- надавати цільові позики, брати кредити в національній і іноземній валюті, брати на себе і видавати від свого імені грошові зобов'язання в будь-якій, прийнятій міжнародною практикою формі, у зв'язку із здійсненням своєї діяльності;
- здійснювати експортно-імпорتنі операції, а також товарообмінні, компенсаційні, посередницькі по договорах доручення, комісії та лізинговим угодам, а також іншу зовнішньоекономічну діяльність у встановленому порядку;
- здійснювати інші дії, що не заборонені чинним законодавством.

3.12. Господарські товариства, що засновуються Товариством.

3.12.1. Товариство має право засновувати (брати участь у заснуванні) у встановленому порядку на території України і за кордоном комерційні і некомерційні організації, створювати дочірні підприємства, представництва, філії й інші відокремлені підрозділи, що діють на підставі відповідно статутів або положень.

3.12.2. Товариство має право припиняти, здійснювати виділ залежних від Товариства господарських товариств, виходити зі складу учасників, акціонерів юридичних осіб.

3.12.3. Керівництво діяльністю дочірніх підприємств, представництв, філій, і інших відокремлених підрозділів, здійснюється особами, що призначаються Генеральним директором за погодженням із Наглядовою радою Товариства. Керівники філій, дочірніх підприємств, представництв і інших відокремлених підрозділів, структурних підрозділів відокремлених підрозділів-структурних одиниць діють на підставі та у рамках довіреностей, виданих Генеральним директором, та відповідних положень і статутів.

3.12.4. Органи управління господарських товариств, що засновуються Товариством, формуються відповідно до статутів або положень цих товариств та чинного законодавства України або іншої держави (у випадку заснування господарських товариств за кордоном). Кандидатури керівників господарських товариств, що засновані Товариством, і представників Товариства в їхніх органах управління і контролю пропонуються Генеральним директором та погоджуються Наглядовою радою Товариства.

3.12.5. За рішенням Наглядової ради майно і кошти, що належать Товариству, можуть бути використані для формування статутних капіталів інших юридичних осіб, участь у створенні яких приймає Товариство.

3.12.6. Створені Товариством юридичні особи за рішенням Наглядової ради можуть забезпечуватись основними засобами і оборотними активами, що належать Товариству.

СТАТТЯ 4.

ЗАСНОВНИКИ ТА АКЦІОНЕРИ ТОВАРИСТВА, ЇХ ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ. ВИЗНАЧЕННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ АКЦІЙ.

4.1. Засновником Товариства було Регіональне відділення Фонду державного майна України по місту Києву.

4.2. Особи, які набули право власності на акції Товариства, набувають статусу акціонерів Товариства.

4.3. Кожна проста іменна акція Товариства надає акціонеру право:

- на участь в управлінні Товариством;
- на отримання дивідендів;
- на отримання у разі ліквідації Товариства частини майна Товариства або вартості частини майна Товариства;
- на отримання інформації про господарську діяльність Товариства, згідно з чинним законодавством та діючими внутрішніми положеннями Товариства, які регламентують перелік та порядок надання інформації акціонерам;
- переважне право придбавати розміщувані Товариством прості акції пропорційно частці належних акціонеру простих акцій у загальній кількості простих акцій;
- вимагати здійснення Товариством обов'язкового викупу належних йому простих акцій, у випадках, передбачених законом.

4.4. Одна проста акція Товариства надає акціонеру один голос для вирішення кожного питання на Загальних зборах акціонерів, крім випадків проведення кумулятивного голосування.

4.5. Окрім прав, зазначених вище, акціонери Товариства мають право:

- вийти із складу акціонерів Товариства в порядку, передбаченому чинним законодавством України;
- відчужувати належні їм акції без згоди інших акціонерів та Товариства;
- інші права відповідно до законодавства України.

4.6. Акціонери Товариства зобов'язані:

- дотримуватись положень Статуту Товариства, інших внутрішніх документів Товариства
- виконувати рішення Загальних зборів акціонерів та інших органів;
- виконувати свої зобов'язання перед Товариством, у тому числі пов'язані з майновою участю;
- оплачувати акції у розмірі, в порядку та засобами, що передбачені Статутом Товариства;
- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;
- сприяти Товариству у здійсненні його діяльності, утримуватись від дій, які можуть спричинити йому збитки чи зашкодити діловій репутації;
- виконувати інші зобов'язання, визначені чинним законодавством України та документами Товариства.

4.7. Переважне право акціонерів Товариства на придбання акцій, що пропонуються їх власником до відчуження третій особі, відсутнє.

4.8. Вимоги ст. 65 Закону України «Про акціонерні товариства» не поширюються на Товариство.

4.9. Порядок здійснення обов'язкового продажу акцій акціонерами на вимогу акціонера (акціонерів, що діють спільно), який є власником домінуючого контрольного пакету акцій та порядок здійснення обов'язкового придбання акціонером (акціонерами, що діють спільно), який є власником домінуючого контрольного пакету акцій Товариства, на вимогу акціонерів - реалізовується в порядку передбаченому чинним законодавством.

4.10. При визначенні ринкової вартості акцій Товариства, положення пункту 2 частини другої статті 8 Закону України «Про акціонерні товариства» не поширюються на Товариство. Ринкова вартість акцій Товариства визначається відповідно до законодавства про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність.

СТАТТЯ 5.

ВИКУП ТА ОБОВ'ЯЗКОВИЙ ВИКУП ТОВАРИСТВОМ РОЗМІЩЕНИХ НИМ ЦІННИХ ПАПЕРІВ.

5.1. Викуп Товариством розміщених ним цінних паперів.

5.1.1. Товариство має право за рішенням Загальних зборів викупити в акціонерів прості іменні акції за згодою власників цих акцій. Порядок реалізації цього права визначається у рішенні Загальних зборів. Рішенням Загальних зборів обов'язково встановлюються:

- 1) порядок викупу, що включає максимальну кількість, тип та/або клас акцій, що викупуваються;
- 2) строк викупу;
- 3) ціна викупу (або порядок її визначення);
- 4) дії Товариства щодо викуплених акцій (їх анулювання або продаж).

Строк викупу включає строк приймання письмових пропозицій акціонерів про продаж акцій та строк сплати їх вартості. Строк викупу акцій не може перевищувати одного року.

Письмова пропозиція акціонера про продаж акцій Товариству є безвідкличною.

Ціна викупу акцій не може бути меншою за їх ринкову вартість, визначену відповідно до чинного законодавства. Оплата акцій, що викупуваються, здійснюється у грошовій формі.

Товариство зобов'язане придбавати акції у кожного акціонера, який приймає (акцептує) пропозицію (оферту) про викуп акцій, за ціною, вказаною в рішенні Загальних зборів.

5.1.2. У разі якщо Загальними зборами прийнято рішення про пропорційний викуп акцій, Товариство надсилає кожному акціонеру письмове повідомлення про кількість акцій, що викупуваються, їх ціну та строк викупу. Приймання пропозицій акціонерів про продаж Товариству акцій здійснюється протягом не менше ніж 30-денного строку від дати надіслання акціонерам зазначеного повідомлення.

5.1.3. Товариство має право за рішенням Наглядової ради викупити розміщені ним інші, крім акцій, цінні папери за згодою власників цих цінних паперів, якщо це передбачено проспектом або рішенням про емісію таких цінних паперів.

5.2. Обмеження щодо викупу Товариством власних простих іменних акцій.

5.2.1. Загальні збори Товариства не мають права приймати рішення про викуп власних простих іменних акцій, якщо:

- 1) на дату викупу акцій Товариство має зобов'язання з обов'язкового викупу акцій відповідно до п 5.3. Статуту;
- 2) Товариство є неплатоспроможним або стане таким внаслідок викупу акцій;
- 3) власний капітал Товариства є меншим, ніж сума його Статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю, або стане меншим внаслідок такого викупу;
- 4) Товариство не задовольнило вимоги кредитора, заявлені не пізніше ніж за три дні до дати проведення Загальних зборів, до порядку денного яких включено питання про викуп акцій.

5.2.2. Товариство не має права приймати рішення, що передбачає викуп акцій Товариства без їх анулювання, якщо після викупу частка акцій Товариства, що перебувають в обігу, стане меншою ніж 80 відсотків статутного капіталу.

5.2.3. Товариство не має права здійснювати викуп акцій, звіт про результати розміщення яких не зареєстровано у встановленому законодавством порядку.

5.3. Обов'язковий викуп Товариством акцій на вимогу акціонерів.

5.3.1. Кожний акціонер - власник простих іменних акцій Товариства у випадках, встановлених законом має право вимагати здійснення обов'язкового викупу Товариством належних йому простих акцій.

5.3.2. Товариство у випадках, передбачених законом, зобов'язане викупити належні акціонерів акції.

5.3.3. Перелік акціонерів, які мають право вимагати здійснення обов'язкового викупу належних їм акцій, складається на підставі переліку акціонерів, які зареєструвалися для участі в Загальних зборах, на яких було прийнято рішення, що стало підставою для вимоги обов'язкового викупу акцій.

5.4. Порядок реалізації акціонерами права вимоги обов'язкового викупу Товариством належних їм акцій.

5.4.1. Ціна викупу акцій не може бути меншою за ринкову вартість, визначену у відповідності до вимог чинного законодавства та з урахуванням вимог даного Статуту.

5.4.2. Товариство протягом не більше як 5 робочих днів після прийняття Загальними зборами акціонерів рішення, що стало підставою для вимоги обов'язкового викупу акцій, у порядку, встановленому Наглядовою радою, повідомляє акціонерів, які мають право вимагати обов'язкового викупу акцій, про право вимоги обов'язкового викупу акцій.

5.4.3. Договір між акціонерним товариством та акціонером про обов'язковий викуп Товариством належних йому акцій укладається в письмовій формі.

5.4.4. Протягом 30 днів після прийняття Загальними зборами рішення, що стало підставою для вимоги обов'язкового викупу акцій, акціонер, який має намір реалізувати зазначене право, подає Товариству письмову вимогу. У вимозі акціонера про обов'язковий викуп акцій мають бути зазначені його прізвище (найменування), місце проживання (місцезнаходження), кількість, тип та/або клас акцій, обов'язкового викупу яких він вимагає. До письмової вимоги акціонером мають бути подані копії документів, що підтверджують його право власності на акції Товариства станом на дату подання вимоги.

5.4.5. Протягом 30 днів після отримання вимоги акціонера про обов'язковий викуп акцій Товариство здійснює оплату вартості акцій за ціною викупу, визначеною у відповідності до вимог чинного законодавства та з урахуванням вимог даного Статуту та зазначеною в повідомленні про право вимоги обов'язкового викупу акцій, а відповідний акціонер повинен вчинити усі дії, необхідні для набуття Товариством права власності на акції, обов'язкового викупу яких він вимагає.

5.4.6. Оплата акцій здійснюється у грошовій формі, якщо сторони в межах строків, установлених у п. 5.4.4 та 5.4.5 Статуту, не дійшли згоди щодо іншої форми оплати.

СТАТТЯ 6.

СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ. АКЦІЙ ТОВАРИСТВА. РЕЗЕРВНИЙ КАПІТАЛ.

6.1. Статутний капітал Товариства складає 366 700 000,00 грн. (Триста шістдесят шість мільйонів сімсот тисяч гривень 00 копійок).

6.2. Статутний капітал поділений на 1 466 800 000 (Один мільярд чотириста шістдесят шість мільйонів вісімсот тисяч) штук простих іменних акцій однаковою номінальною вартістю – 0,25 грн. (нуль гривень 25 копійок) кожна.

6.3. Всі акції Товариства є простими іменними. Акції Товариства існують виключно в бездокументарній формі.

6.4. Товариство може здійснювати тільки приватне розміщення акцій. У разі прийняття Загальними зборами приватного акціонерного товариства рішення про здійснення публічного розміщення акцій до Статуту Товариства вносяться відповідні зміни, у тому числі про зміну типу Товариства – з приватного на публічне.

6.5. Товариство має право за рішенням Загальних зборів змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір Статутного капіталу з урахуванням положень чинного законодавства України про мінімальний розмір статутного капіталу.

6.6. Розмір Статутного капіталу може бути збільшений шляхом:

- розміщення додаткових акцій існуючої номінальної вартості;
- підвищення номінальної вартості акцій.

6.7. Товариство має право збільшувати Статутний капітал після реєстрації звітів про результати розміщення всіх попередніх випусків акцій. Збільшення Статутного капіталу Товариства із залученням додаткових внесків здійснюється шляхом розміщення додаткових акцій. Збільшення Статутного капіталу Товариства без залучення додаткових внесків здійснюється шляхом підвищення номінальної вартості акцій.

6.8. Збільшення Статутного капіталу Товариства не допускається:

- у разі наявності викуплених Товариством акцій;
- для покриття збитків, крім випадків, встановлених законом.

6.9. Додатковий випуск акцій можливий у разі, коли попередні випуски акцій зареєстровані у порядку, встановленому законодавством України, і всі раніше випущені акції повністю оплачені за ціною не нижче номінальної.

6.10. Розмір Статутного капіталу може бути зменшений шляхом:

- зменшення номінальної вартості акцій;
- анулювання раніше викуплених Товариством акцій та зменшення їх загальної кількості.

- 6.11. Зменшення Статутного капіталу допускається після повідомлення про це всіх його кредиторів у порядку, встановленому законом.
- 6.12. Зменшення Статутного капіталу Товариства здійснюється в порядку, передбаченому нормативно-правовими актами України.
- 6.13. Товариство, в порядку, встановленому чинним законодавством України, має право анулювати викуплені ним акції та зменшити Статутний капітал або підвищити номінальну вартість решти акцій, не змінюючи при цьому розмір Статутного капіталу.
- 6.14. Акції Товариства неподільні. У разі коли одна і та ж акція належить кільком особам, усі вони визнаються одним власником акції і можуть здійснювати свої права через одного з них або через спільного представника. Співвласники акції несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями, що випливають з права власності на неї.
- 6.15. Прості акції Товариства не підлягають конвертації у привілейовані або інші цінні папери Товариства.
- 6.16. Привілейовані акції можуть бути випущені на суму, що не перевищує 25 (двадцяти п'яти) відсотків статутного капіталу Товариства.
- 6.17. Товариство здійснює розміщення простих та привілейованих акцій в порядку, встановленому чинним законодавством України.
- 6.18. Товариство здійснює розміщення або продаж кожної акції, яку воно викупило, за ціною не нижчою за її ринкову вартість, що затверджується Наглядовою радою, крім випадку розміщення акцій під час злиття, поділу, приєднання, виділу Товариства.
Товариство не має права розміщувати жодну акцію за ціною нижчою за її номінальну вартість.
- 6.19. У разі розміщення Товариством цінних паперів їх оплата здійснюється грошовими коштами або за згодою між Товариством та інвестором – майновими правами, немайновими правами, що мають грошову вартість, цінними паперами (крім боргових емісійних цінних паперів, емітентом яких є набувач, та векселів), іншим майном. Товариство не може придбавати власні акції, що розміщуються.
- 6.20. Обмеження щодо форм оплати цінних паперів може приймати Наглядова рада Товариства.
- 6.21. Інвестор не може здійснювати оплату цінних паперів шляхом взяття на себе зобов'язань щодо виконання для Товариства робіт або надання послуг.
- 6.22. Товариство має право здійснити консолідацію та дроблення всіх розміщених акцій, у порядку встановленому чинним законодавством України.
- 6.23. Резервний капітал Товариства формується у розмірі не менше ніж 15 відсотків Статутного капіталу шляхом щорічних відрахувань від чистого прибутку Товариства або за рахунок нерозподіленого прибутку. До досягнення встановленого розміру резервного капіталу розмір щорічних відрахувань не може бути меншим ніж 5 відсотків суми чистого прибутку Товариства.
- 6.24. Резервний капітал створюється для покриття збитків Товариства та інших цілей відповідно до чинного законодавства.

СТАТТЯ 7.

ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ МАЙНА, РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ І ПОКРИТТЯ ЗБИТКІВ.

- 7.1. Майно Товариства складається з основних засобів і оборотних активів, а також цінностей, вартість яких відображена у балансі Товариства або враховується в інших передбачених чинним законодавством формах обліку майна.
- 7.2. Товариство є власником:
- майна, переданого засновником та акціонерами у власність, як вклад до Статутного капіталу;
 - майна, придбаного Товариством в результаті господарської діяльності;
 - продукції, виробленої Товариством в результаті господарської діяльності;
 - одержаних доходів від підприємницької діяльності;
 - іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені законодавством України.
- 7.3. Товариство здійснює володіння, користування і розпорядження належним йому майном відповідно до мети своєї діяльності. Ризик випадкової загибелі, або ушкодження майна, що є власністю Товариства, або передано йому у користування, несе Товариство, якщо інше не передбачено відповідними угодами або законодавством.
- 7.4. Порядок розподілу прибутку та збитків Товариства визначається за рішенням Загальних зборів акціонерів відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту.

7.5. Прибуток, що залишився після сплати податків та інших обов'язкових платежів, залишається у розпорядженні Товариства і направляється на формування резервного капіталу та інших передбачених чинним законодавством України фондів та резервів, виплату дивідендів за акціями, накопичення нерозподіленого прибутку (покриття збитків), тощо.

7.6. Порядок виплати дивідендів.

7.6.1. Виплата дивідендів здійснюється грошовими коштами з чистого прибутку звітного року та/або нерозподіленого прибутку у строк, встановлений чинним законодавством, за рішенням Загальних зборів акціонерів. Товариство в порядку, встановленому чинним законодавством, здійснює виплату дивідендів через депозитарну систему України або безпосередньо акціонерам. Конкретний спосіб виплати дивідендів визначається відповідним рішенням Загальних зборів акціонерів.

7.6.2. Для кожної виплати дивідендів Наглядова рада Товариства встановлює:

- дату складання переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів;
- порядок та строк їх виплати,

Дата складання переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів за простими акціями, визначається рішенням Наглядової ради, передбаченим першим реченням цього пункту, але не раніше ніж через 10 робочих днів після дня прийняття такого рішення Наглядовою радою. Дивіденди сплачуються пропорційно кількості належних акціонеру на праві власності акцій.

7.6.3. За акціями одного типу та класу нараховується однаковий розмір дивідендів. Дивіденди виплачуються на акції, звіт про результати розміщення яких зареєстровано у встановленому законодавством порядку.

7.6.4. Товариство в порядку, встановленому Наглядовою радою Товариства, повідомляє осіб, які мають право на отримання дивідендів, про дату, розмір, порядок та строк їх виплати.

7.6.5. У разі відчуження акціонером належних йому акцій після дати складання переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, але раніше дати виплати дивідендів, право на отримання дивідендів залишається в особи, зазначеній у такому переліку.

7.6.6. Товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів та здійснювати виплату дивідендів за простими акціями у разі, якщо:

- звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано у встановленому законодавством порядку;
- власний капітал Товариства менший, ніж сума його статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю.

7.6.7. Товариство не має права здійснювати виплату дивідендів за простими акціями, якщо Товариство має зобов'язання про обов'язковий викуп акцій відповідно до чинного законодавства України.

СТАТТЯ 8.

ОРГАНИ ТОВАРИСТВА.

8.1. Управління діяльністю Товариства здійснюють його органи, склад і порядок обрання (призначення) яких визначаються цим Статутом та чинним законодавством України.

8.2. Органами Товариства є: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та Генеральний директор.

8.3. Контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснює Ревізійна комісія Товариства.

СТАТТЯ 9.

ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ АКЦІОНЕРІВ.

9.1. Загальні збори акціонерів Товариства (далі по тексті – «Загальні збори акціонерів», «Загальні збори», «Збори») є вищим органом Товариства. Товариство зобов'язане щороку скликати Загальні збори (річні Загальні збори). Річні Загальні збори проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року. Усі інші Загальні збори, крім річних, вважаються позачерговими.

9.2. Право участі у Загальних зборах належить особам, які включені до переліку акціонерів, які мають право на таку участь, або їх представникам. Перелік акціонерів, які мають право на участь у Загальних зборах, складається станом на 24 годину за 3 робочих дні до дня проведення таких Зборів у порядку, встановленому законодавством України про депозитарну систему України. Вносити зміни до переліку акціонерів, які мають право на участь у Загальних зборах акціонерів, після його складання заборонено.

9.3. На Загальних зборах за запрошенням особи, яка скликає Загальні збори, також можуть бути присутні представник незалежного аудитора (аудиторської фірми) Товариства та посадові особи Товариства незалежно від володіння ними акціями, представник органу, який відповідно до внутрішніх документів Товариства представляє права та інтереси трудового колективу.

9.3.1. Посадові особи органів Товариства та їх афілійовані особи не можуть бути представниками інших акціонерів на Загальних зборах.

9.3.2. Представником акціонера - фізичної чи юридичної особи на Загальних зборах Товариства може бути інша фізична особа або уповноважена особа юридичної особи, а представником акціонера-держави чи територіальної громади – уповноважена особа органу, що здійснює управління державним чи комунальним майном.

9.3.3. Акціонер має право призначити свого представника постійно або на певний строк. До закінчення строку, відведеного на реєстрацію учасників Загальних зборів, акціонер має право замінити свого представника, повідомивши про це реєстраційну комісію та Генерального директора Товариства, або взяти участь у Загальних зборах особисто.

9.3.4. Передача прав акціонера представнику здійснюється шляхом видачі довіреності. Акціонер має право видати довіреність на право участі та голосування на Загальних зборах декільком своїм представникам. Надання довіреності на право участі та голосування на Загальних зборах не виключає право участі на цих Загальних зборах акціонера, який видав довіреність, замість свого представника.

9.3.5. Довіреність на право участі та голосування може містити завдання щодо голосування, тобто перелік питань порядку денного із зазначенням того, як і за яке (проти якого) рішення потрібно проголосувати. Під час голосування представник акціонера зобов'язаний голосувати саме так, як передбачено завданням щодо голосування. Якщо довіреність не містить завдання щодо голосування, представник акціонера вирішує всі питання щодо голосування на свій розсуд.

9.3.6. Довіреність на право участі та голосування на Загальних зборах посвідчується особами, у яких є право на це у відповідності із чинним законодавством України.

9.3.7. У разі, якщо акція перебуває у спільній власності декількох осіб, повноваження щодо голосування на Загальних зборах здійснюється за їх згодою одним із співвласників або їх спільним представником.

9.4. Прийняття рішень про проведення Загальних зборів, визначення дати та місця їх проведення, належить до компетенції Наглядової ради.

9.5. Повідомлення про проведення Загальних зборів Товариства та проект порядку денного надсилається кожному акціонеру, зазначеному у переліку акціонерів, складеному в порядку, встановленому законодавством про депозитарну систему України, на дату, визначену Наглядовою радою, а у випадках, передбачених законом, на дату, визначену акціонерами, які вимагають проведення позачергових Загальних зборів. Дата складання переліку акціонерів не може передувати дню прийняття рішення про проведення Загальних зборів і не може бути встановленою раніше, ніж за 60 днів до дати проведення Загальних зборів.

9.5.1. Повідомлення про проведення Загальних зборів та проект порядку денного разом з проектами рішень щодо кожного з питань, включених до проекту порядку денного надсилається акціонерам персонально, у спосіб, передбачений Наглядовою радою Товариства, якщо інше не встановлено чинним законодавством України у строк не пізніше ніж за 30 днів до дати їх проведення.

9.5.2. Повідомлення про проведення Загальних зборів розсилає Наглядова рада (особа, визначена Наглядовою радою) або особа, яка веде облік прав власності на акції Товариства, у разі скликання Загальних зборів акціонерами.

9.5.3. Повідомлення про проведення Загальних зборів Товариства затверджується Наглядовою радою.

9.5.4. Не пізніше ніж за 30 днів до дати проведення Загальних зборів Товариство розміщує повідомлення про проведення Загальних зборів у загальнодоступній інформаційній базі даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів або через особу, яка провадить діяльність з оприлюднення регульованої інформації від імені учасників фондового ринку та розміщує на власному веб-сайті в мережі Інтернет інформацію, передбачену законом.

9.6. Загальні збори проводяться на території України, в межах населеного пункту за місцезнаходженням Товариства, крім випадків, коли на день скликання Загальних зборів 100 відсотків акцій Товариства належать іноземцям, особам без громадянства, іноземним юридичним особам, а також міжнародним організаціям.

9.7. Від дати надіслання повідомлення про проведення Загальних зборів до дати їх проведення Товариство забезпечує можливість ознайомлення акціонерів з документами, необхідними для прийняття рішень з питань порядку денного, за місцезнаходженням Товариства у робочі дні, робочий час та в доступному місці, а в день проведення Загальних зборів – також у місці їх проведення.

Конкретно визначене місце для ознайомлення та посадова особа Товариства, відповідальна за порядок ознайомлення акціонерів з документами, вказуються у повідомленні про проведення Загальних зборів.

9.7.1. Після надіслання акціонерам повідомлення про проведення Загальних зборів Товариство не має права вносити зміни до документів, наданих акціонерам або з якими вони мали можливість ознайомитися, крім змін до зазначених документів у зв'язку із змінами в порядку денному чи у зв'язку з виправленням помилок. У такому разі зміни вносяться не пізніше ніж за 10 днів до дати проведення Загальних зборів, а щодо кандидатів до складу органів Товариства - не пізніше ніж за 4 дні до дати проведення Загальних зборів.

9.8. Проект порядку денного Загальних зборів та порядок денний Загальних зборів затверджується Наглядовою радою Товариства, а в разі скликання позачергових Загальних зборів на вимогу акціонерів у випадках, передбачених законом, - акціонерами, які цього вимагають.

9.9. Кожний акціонер має право внести пропозиції щодо питань, включених до проекту порядку денного Загальних зборів, а також щодо нових кандидатів до складу органів Товариства, кількість яких не може перевищувати кількісного складу кожного з органів. Пропозиції вносяться не пізніше ніж за 20 днів до дати проведення Загальних зборів, а щодо кандидатів до складу органів Товариства - не пізніше ніж за 7 днів до дати проведення Загальних зборів. Пропозиції щодо включення нових питань до проекту порядку денного повинні містити відповідні проекти рішень з цих питань. Пропозиції щодо кандидатів у члени Наглядової ради Товариства мають містити інформацію про те, чи є запропонований кандидат представником акціонера (акціонерів), або про те, що кандидат пропонується на посаду члена Наглядової ради - незалежного директора. Пропозиція акціонера до проекту порядку денного Загальних зборів подається в письмовій формі із зазначенням прізвища (найменування) акціонера, який її вносить, кількості, типу та/або класу належних йому акцій, змісту пропозиції до питання та/або проекту рішення, а також кількості, типу та/або класу акцій, що належать кандидату, який пропонується цим акціонером до складу органів Товариства.

9.9.1. Наглядова рада, а в разі скликання позачергових Загальних зборів на вимогу акціонерів, - акціонери, які цього вимагають, приймають рішення про включення пропозицій (нових) питань порядку денного та/або нових проектів рішень до питань порядку денного) до проекту порядку денного та затверджують порядок денний не пізніше ніж за 15 днів до дати проведення Загальних зборів, а щодо кандидатів до складу органів Товариства - не пізніше ніж за 4 дні до дати проведення Загальних зборів.

9.9.2. Пропозиції акціонерів (акціонера), які сукупно є власниками 5 або більше відсотків голосуючих акцій, підлягають обов'язковому включенню до проекту порядку денного. У такому разі рішення Наглядової ради про включення питання до проекту порядку денного не вимагається, а пропозиція вважається включеною до проекту порядку денного, якщо вона подана з дотриманням вимог, встановлених п. 9.9. Статуту та чинним законодавством України.

9.9.3. Зміни до проекту порядку денного Загальних зборів вносяться лише шляхом включення нових питань та проектів рішень із запропонованих питань. Товариство не має права вносити зміни до запропонованих акціонерами питань або проектів рішень.

9.9.4. Рішення про відмову у включенні до проекту порядку денного Загальних зборів Товариства пропозиції акціонерів (акціонера), які сукупно є власниками 5 або більше відсотків голосуючих акцій може бути прийнято тільки у разі:

- недотримання акціонерами строку внесення пропозицій;
- неповноти даних пропозиції, які встановлено чинним законодавством України.

Рішення про відмову у включенні до проекту порядку денного Загальних зборів Товариства пропозиції акціонерів (акціонера), яким належить менше 5 відсотків голосуючих акцій, може бути прийнято у разі недотримання акціонерами строку внесення пропозицій; неповноти даних пропозиції, які встановлено чинним законодавством України; неподання акціонерами жодного проекту рішення із запропонованих ними питань порядку денного та з інших підстав, визначених Положенням про Загальні збори акціонерів Товариства.

- 9.9.5.** Мотивоване рішення про відмову у включенні пропозиції акціонера до проекту порядку денного Загальних зборів надсилається Наглядовою радою акціонеру протягом трьох днів з моменту його прийняття.
- 9.9.6.** У разі внесення змін до проекту порядку денного Загальних зборів Товариство не пізніше ніж за 10 днів до дати проведення Загальних зборів у спосіб, передбачений Наглядовою радою Товариства, повідомляє акціонерів про такі зміни та направляє/вручає порядок денний, а також проекти рішень, що додаються на підставі пропозицій акціонерів. Оскарження акціонером рішення Товариства про відмову у включенні його пропозиції до проекту порядку денного в судових органах не зупиняє проведення Загальних зборів.
- 9.10.** Реєстрація акціонерів (їх представників) проводиться на підставі переліку акціонерів, які мають право на участь у Загальних зборах, складеного в порядку, передбаченому законодавством про депозитарну систему України на дату, визначену Наглядовою радою.
- 9.10.1.** Акціонери (акціонер), які на дату складення переліку акціонерів, які мають право на участь у Загальних зборах, сукупно є власниками 10 і більше відсотків голосуючих акцій, а також Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України можуть призначити своїх представників для нагляду за реєстрацією акціонерів, проведенням Загальних зборів, голосуванням та підбиттям його підсумків. Про призначення таких представників Товариство повідомляється письмово до початку реєстрації акціонерів.
- 9.10.2.** Реєстрація акціонерів проводиться реєстраційною комісією, яка призначається Наглядовою радою, а у разі скликання Загальних зборів на вимогу акціонерів, - акціонерами, які цього вимагають. Реєстраційна комісія визначає наявність кворуму Загальних зборів на момент закінчення реєстрації акціонерів для участі у Загальних зборах акціонерів.
- 9.10.3.** Перелік акціонерів, які зареєструвалися для участі у Загальних зборах, підписує голова реєстраційної комісії, який обирається простою більшістю голосів її членів до початку проведення реєстрації. Акціонер, який не зареєструвався, не має права брати участь у Загальних зборах.
- 9.10.4.** Повноваження реєстраційної комісії за договором можуть передаватися особам, що передбачені чинним законодавством України. У такому разі головою реєстраційної комісії обирається представник такої особи.
- 9.10.5.** Головує на Загальних зборах голова Наглядової ради, член Наглядової ради чи інша особа, уповноважена Наглядовою радою. Якщо на Загальних зборах відсутній голова Наглядової ради, член Наглядової ради чи інша особа, уповноважена Наглядовою радою, то головує на Загальних зборах особа, обрана Загальними зборами з числа присутніх на Загальних зборах.
- 9.10.6.** Секретар Загальних зборів обирається Наглядовою радою. Якщо на Загальних зборах відсутній обраний Наглядовою радою секретар Загальних зборів, Загальні збори обирають секретаря Загальних зборів з числа присутніх на Загальних зборах.
- 9.10.7.** До моменту обрання лічильної комісії підрахунок голосів акціонерів, роз'яснення щодо порядку голосування, підрахунку голосів та інших питань, пов'язаних із забезпеченням проведення голосування на Загальних зборах, здійснюється реєстраційною комісією або іншою особою, обраною Наглядовою радою.
- 9.10.8.** Кількісний склад лічильної комісії не може бути меншим ніж 3 особи. До складу лічильної комісії не можуть включатись особи, які входять або є кандидатами до складу органів Товариства.
- 9.10.9.** За підсумками кожного голосування складається протокол, що підписується усіма членами лічильної комісії, які брали участь у підрахунку голосів. У разі передачі повноважень лічильної комісії іншим особам передбаченим законодавством, протокол про підсумки голосування підписують представники такої особи.
- 9.10.10.** У протоколі про підсумки голосування зазначається інформація, що передбачена законом.
- 9.10.11.** Рішення Загальних зборів Товариства вважається прийнятим з моменту складення протоколу про підсумки голосування. Підсумки голосування оголошуються на Загальних зборах, під час яких проводилось голосування. Після закриття Загальних зборів підсумки голосування доводяться до відома акціонерів протягом 10 робочих днів через депозитарну систему України або в інший спосіб, визначений Наглядовою радою Товариства.
- 9.10.12.** Протоколи про підсумки кожного голосування додаються до протоколу Загальних зборів Товариства. Після складення протоколів про підсумки голосування, бюлетені для голосування опечатуються лічильною комісією (або особою, якій передано повноваження лічильної комісії) та зберігаються у Товаристві протягом строку його діяльності, але не більше 4-х років. Доступ до

біюлетенів для голосування здійснюється за рішенням Наглядової ради з подальшим їх повторним опечатуванням, у спосіб, визначений Наглядовою радою.

9.11. До виключної компетенції Загальних зборів належить:

- 1) визначення основних напрямів діяльності Товариства;
- 2) затвердження Статуту та внесення змін до Статуту Товариства;
- 3) прийняття рішення про анулювання викуплених акцій;
- 4) прийняття рішення про зміну типу Товариства;
- 5) прийняття рішення про розміщення акцій;
- 6) прийняття рішення про розміщення цінних паперів, які можуть бути конвертовані в акції;
- 7) прийняття рішення про збільшення статутного капіталу;
- 8) прийняття рішення про зменшення статутного капіталу;
- 9) прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій Товариства;
- 10) затвердження положень про Загальні збори, Наглядову раду, Виконавчий орган (Генерального директора) та Ревізійну комісію (ревізора), а також внесення змін до них;
- 11) затвердження положення про винагороду членів Наглядової ради Товариства;
- 12) затвердження звіту про винагороду членів Наглядової ради Товариства;
- 13) затвердження річного звіту Товариства;
- 14) розгляд звіту Наглядової ради та затвердження заходів за результатами його розгляду;
- 15) розгляд висновків зовнішнього аудиту та затвердження заходів за результатами його розгляду;
- 16) розподіл прибутку і збитків Товариства, з урахуванням вимог, передбачених законами;
- 17) прийняття рішення про викуп Товариством розміщених ним акцій, крім випадків обов'язкового викупу акцій на вимогу акціонерів, визначених законом;
- 18) прийняття рішення про невикористання переважного права акціонерами на придбання акцій додаткової емісії у процесі їх розміщення;
- 19) прийняття рішення про форму існування акцій;
- 20) прийняття рішення про розміщення інших цінних паперів, крім акцій, на суму що перевищує 25 відсотків вартості активів Товариства;
- 21) затвердження розміру річних дивідендів з урахуванням вимог, передбачених законом;
- 22) прийняття рішень з питань порядку проведення Загальних зборів, в тому числі прийняття рішення про оголошення перерви у Загальних зборах до наступного дня;
- 23) обрання членів Наглядової ради, затвердження умов цивільно-правових договорів, трудових договорів (контрактів), що укладатимуться з ними, встановлення розміру їх винагороди, обрання особи, яка уповноважується на підписання договорів (контрактів) з членами Наглядової ради;
- 24) прийняття рішення про припинення повноважень членів Наглядової ради, за винятком випадків, встановлених чинним законодавством;
- 25) встановлення кількісного складу Ревізійної комісії Товариства;
- 26) обрання членів Ревізійної комісії (ревізора), затвердження умов цивільно-правових договорів, трудових договорів (контрактів), що укладатимуться з ними, встановлення розміру їх винагороди, обрання особи, яка уповноважується на підписання договорів (контрактів) з членами Ревізійної комісії; прийняття рішення про дострокове припинення їх повноважень;
- 27) затвердження звіту та висновків Ревізійної комісії (ревізора);
- 28) прийняття рішення про виділ та припинення Товариства, про ліквідацію Товариства, обрання ліквідаційної комісії, затвердження порядку та строків ліквідації, порядку розподілу між акціонерами майна, що залишається після задоволення вимог кредиторів, і затвердження ліквідаційного балансу;
- 29) прийняття рішення за наслідками розгляду звіту Наглядової ради, звіту Генерального директора, звіту Ревізійної комісії (ревізора);
- 30) затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління Товариством;
- 31) обрання комісії з припинення Товариства;
- 32) прийняття рішення про надання згоди на вчинення значного правочину або про попереднє надання згоди на вчинення такого правочину у випадках, передбачених законом;
- 33) прийняття рішення про надання згоди на вчинення правочину, щодо вчинення якого є заінтересованість, у випадках, передбачених цим Статутом та законом;
- 34) прийняття рішення про відшкодування витрат, пов'язаних з проведенням аудиторської перевірки діяльності Товариства на вимогу акціонера (акціонерів);
- 35) обрання членів лічильної комісії Загальних зборів акціонерів Товариства, прийняття рішень

про припинення їх повноважень;

36) вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів згідно із Статутом Товариства.

Питання, віднесені чинним законодавством до виключної компетенції Загальних зборів, не можуть передаватись іншим органам Товариства. Загальні збори Товариства мають право вирішувати будь-яке питання діяльності Товариства, крім тих, що віднесені до виключної компетенції Наглядової ради законом або Статутом. Наглядова рада має право включити до порядку денного Загальних зборів будь-яке питання, що віднесено до її виключної компетенції законом або Статутом, для його вирішення Загальними зборами. Загальні збори акціонерів при необхідності можуть скасувати (відмінити) раніше схвалені рішення Зборів, якщо воно не виконане, його виконання є недоцільним або з інших підстав, встановлених рішенням Загальних зборів.

9.12. Загальні збори мають кворум за умови реєстрації для участі в них акціонерів, які сукупно є власниками більш як 50 відсотків голосуючих акцій.

9.13. Голосування на Загальних зборах з питань порядку денного проводиться виключно за використанням бюлетенів для голосування, крім голосування з питань зміни черговості розгляду питань порядку денного, оголошення перерви у ході Загальних зборів до наступного дня. Форма та текст бюлетенів затверджується Наглядовою радою не пізніше ніж за 10 днів до дати проведення Загальних зборів, щодо обрання кандидатів до складу органів Товариства – не пізніше ніж за 4 дні до дати проведення Загальних зборів, а в разі скликання позачергових Загальних зборів на вимогу акціонера (акціонерів), – акціонерами, які цього вимагають.

9.13.1. Бюлетень для голосування має бути засвідчений в порядку та спосіб, передбачені Положенням про Загальні збори акціонерів Товариства.

9.14. До питань порядку проведення Загальних зборів відносяться такі: зміна черговості розгляду питань порядку денного, затвердження регламенту роботи Загальних зборів акціонерів, обрання голови та секретаря Загальних зборів та інші питання, пов'язані із порядком проведення Загальних зборів.

9.15. Одна голосуюча акція надає акціонеру один голос для вирішення кожного з питань, винесених на голосування, крім кумулятивного голосування.

9.15.1. Рішення Загальних зборів з питання, винесеного на голосування приймається простою більшістю голосів акціонерів (більш як 50 відсотків голосів), які зареєструвалися для участі в Загальних зборах та які є власниками голосуючих з цього питання акцій, крім випадків, встановлених законодавством України.

У випадку, якщо «за» та «проти» рішення, що ставиться на голосування, подана рівна кількість голосів, рішення вважається не прийнятим.

9.15.2. Голосування з питання обрання членів Наглядової ради може проводитись одночасно за весь список кандидатів або окремо щодо кандидатури кожного з кандидатів внесеного до списку на голосування, у разі якщо для голосування внесено кандидатів більше, ніж передбачено кількісним складом Наглядової ради Товариства. Якщо для голосування внесено кандидатів більше, ніж передбачено кількісним складом Наглядової ради Товариства, обраним вважається кандидат (и), який (і) набрав (ли) більшу, відносно інших кандидатів, кількість голосів власників голосуючих акцій, які зареєструвалися для участі у Загальних зборах.

9.15.3. Голосування з питання обрання членів Ревізійної комісії може проводитись одночасно за весь список кандидатів або окремо щодо кандидатури кожного з кандидатів внесеного до списку на голосування, у разі якщо для голосування внесено кандидатів більше, ніж передбачено кількісним складом Ревізійної комісії Товариства. Якщо для голосування внесено кандидатів більше, ніж передбачено кількісним складом Ревізійної комісії Товариства, обраним вважається кандидат (и), який (і) набрав (ли) більшу, відносно інших кандидатів, кількість голосів власників голосуючих акцій, які зареєструвалися для участі у Загальних зборах.

9.15.4. У голосуванні про надання згоди на вчинення правочину із заінтересованістю акціонери, заінтересовані у вчиненні правочину, мають право голосу, а рішення з відповідного питання приймається більшістю голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі в Загальних зборах Товариства та яким належать голосуючі з цього питання акції.

9.15.5. Товариство не зобов'язане оприлюднити інформацію після прийняття рішення про надання згоди на вчинення правочину, щодо якого є заінтересованість.

9.15.6. Рішення Загальних зборів з питань, передбачених підпунктами 2-8 та 28 пункту 9.11. цього Статуту приймається більш як трьома чвертями голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у

Загальних зборах та є власниками голосуючих з відповідного питання акцій.

9.15.7. Рішення Загальних зборів з питання, передбаченого підпунктом 32 пункту 9.11. цього Статуту за умови, що ринкова вартість майна, робіт або послуг, що є предметом такого правочину перевищує 25 відсотків, але менша 50 відсотків вартості активів за даними останньої фінансової звітності Товариства приймається простою більшістю голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у Загальних зборах та є власниками голосуючих з цього питання акцій, а рішення про надання згоди на вчинення значного правочину, якщо ринкова вартість майна, робіт або послуг, що є предметом такого правочину, становить 50 і більше відсотків вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності Товариства, приймається більш як 50 відсотками голосів акціонерів від загальної їх кількості.

9.15.8. Загальні збори не можуть приймати рішення з питань, не включених до порядку денного, крім питань зміни черговості розгляду питань порядку денного та оголошення перерви у ході Загальних зборів до наступного дня.

Позачергові Загальні збори.

9.16. Позачергові Загальні збори скликаються Наглядовою радою:

- 1) з власної ініціативи;
- 2) на вимогу Генерального директора Товариства - в разі порушення провадження про визнання Товариства банкрутом, необхідності вчинення значного правочину, в інших випадках, встановлених чинним законодавством;
- 3) на вимогу Ревізійної комісії Товариства;
- 4) на вимогу акціонерів (акціонера), які на день подання вимоги сукупно є власниками 10 і більше відсотків голосуючих акцій;
- 5) в інших випадках, встановлених законом.

9.16.1. Вимога про скликання позачергових Загальних зборів подається в письмовій формі Генеральному директору на адресу за місцезнаходженням Товариства із зазначенням органу або прізвищ (найменувань) акціонерів, які вимагають скликання позачергових Загальних зборів, підстав для скликання та порядку денного. У разі скликання позачергових Загальних зборів з ініціативи акціонерів вимога повинна також містити інформацію про кількість, тип і клас належних акціонерам акцій та бути підписана усіма акціонерами, які її подають.

9.16.2. Наглядова рада приймає рішення про скликання позачергових Загальних зборів або про відмову в такому скликанні протягом 10 днів з моменту отримання вимоги про їх скликання.

9.16.3. Рішення про відмову у скликанні позачергових Загальних зборів Товариства може бути прийнято Наглядовою радою у випадках, передбачених чинним законодавством. Рішення Наглядової ради про скликання позачергових Загальних зборів або мотивоване рішення про відмову у скликанні надається відповідному органу управління Товариства або акціонерам, які вимагають їх скликання, не пізніше ніж за 3 дні з моменту його прийняття. Наглядова рада не має права вносити зміни до порядку денного Загальних зборів, що міститься у вимозі про скликання позачергових Загальних зборів, крім виключення до порядку денного нових питань або проектів рішень.

9.16.4. Позачергові Загальні збори Товариства мають бути проведені в строки та в порядку встановленому Законом України «Про акціонерні товариства».

9.17. Якщо цього вимагають інтереси Товариства, Наглядова рада при прийнятті рішення про скликання позачергових Загальних зборів може встановити, що повідомлення про скликання позачергових Загальних зборів здійснюватиметься не пізніше ніж за 15 днів до дати їх проведення. У такому разі Наглядова рада затверджує порядок денний.

Наглядова рада не може прийняти рішення, зазначене в абзаці першому даного пункту Статуту, якщо порядок денний позачергових Загальних зборів включає питання про обрання членів Наглядової ради.

9.18. У разі, якщо протягом 10 днів з моменту отримання вимоги від акціонерів (акціонера), які на день подання вимоги є сукупно власниками 10 і більше відсотків простих акцій Товариства, про скликання позачергових Загальних зборів Наглядова рада не прийняла рішення про їх скликання або прийняла рішення про відмову у такому скликанні, такі Збори можуть бути проведені акціонерами (акціонером), які цього вимагають, протягом 90 днів з дати надсилання такими акціонерами (акціонером) вимоги про їх скликання.

9.18.1. Акціонери, які скликають позачергові Загальні збори товариства, не пізніше ніж за 30 днів до дати проведення позачергових Загальних зборів Товариства розміщують повідомлення про

проведення позачергових Загальних зборів у загальнодоступній інформаційній базі Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів або через особу, яка провадить діяльність з оприлюднення регульованої інформації від імені учасників фондового ринку.

9.18.2. Повідомлення про проведення позачергових Загальних зборів на вимогу акціонерів має містити інформацію, визначену законодавством України, а також адресу, на яку акціонери можуть надсилати пропозиції до проекту порядку денного позачергових Загальних зборів.

9.18.3. Повідомлення про проведення позачергових Загальних зборів затверджується акціонерами, які скликають Загальні збори.

У разі скликання Загальних зборів акціонерами повідомлення про це та інші матеріали розсилаються всім акціонерам Товариства особою, яка здійснює облік прав власності на акції Товариства, що належать акціонерам, які скликають Загальні збори, або Центральним депозитарієм цінних паперів.

9.19. Рішення Загальних зборів оформлюється протоколом Загальних зборів, який складається протягом 10 днів з моменту закриття Загальних зборів та підписується Головою і секретарем Загальних зборів. Вимоги щодо змісту та форми протоколу Загальних зборів встановлюються чинним законодавством. Протокол Загальних зборів, підписаний Головою та секретарем Загальних зборів, підшивається, скріплюється підписом Генерального директора або особи, яка виконує його обов'язки.

9.20. Процедура підготовки, проведення Загальних зборів акціонерів, а також особливості інших організаційних питань, пов'язаних з підготовкою та проведенням Загальних зборів, що не врегульовано цим Статутом, визначаються законодавством України, Положенням про Загальні збори, іншими внутрішніми документами Товариства.

СТАТТЯ 10.

НАГЛЯДОВА РАДА.

10.1. Наглядова рада є колегіальним органом Товариства, що здійснює захист прав акціонерів, і в межах компетенції, визначеної чинним законодавством України, цим Статутом, Положенням про Наглядову раду, здійснює управління Товариством, контролює та регулює діяльність Генерального директора Товариства.

10.2. Порядок роботи, виплати винагороди та відповідальність членів Наглядової ради визначаються законодавством, цим Статутом, Положенням про Наглядову раду, а також цивільно-правовим чи трудовим договором (контрактом), що укладається з членом Наглядової ради. Такий договір або контракт від імені Товариства підписується уповноваженою Загальними зборами особою на умовах, затверджених рішенням Загальних зборів.

10.2.1. Членам Наглядової ради може виплачуватися винагорода за їхню діяльність за рахунок коштів Товариства. У разі укладення з членом Наглядової ради цивільно-правового договору (контракту) такий договір (контракт) може бути оплатним або безоплатним. Порядок виплати винагороди (оплати діяльності) члена Наглядової ради визначається укладенням з ним цивільно-правовим чи трудовим договором (контрактом), умови яких затверджуються Загальними зборами акціонерів. Організаційно-технічне забезпечення діяльності членів Наглядової ради покладається на Генерального директора Товариства.

10.3. Члени Наглядової ради Товариства обираються акціонерами під час проведення Загальних зборів Товариства терміном на три роки. Рішення про обрання членів Наглядової ради приймається простою більшістю голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у Загальних зборах та які є власниками голосуючих з цього питання акцій.

10.4. Особи, обрані членами Наглядової ради, можуть переобиратися необмежену кількість разів.

10.5. Членом Наглядової ради Товариства може бути лише фізична особа. Член Наглядової ради Товариства не може бути одночасно членом Ревізійної комісії Товариства та/або Генеральним директором.

10.6. До складу Наглядової ради обираються акціонери або особи, які представляють їхні інтереси (представники акціонерів), та/або незалежні директори.

10.7. Повноваження члена Наглядової ради дійсні з моменту його обрання Загальними зборами.

10.7.1. Член Наглядової ради, обраний як представник акціонера або групи акціонерів, може бути замінений таким акціонером або групою акціонерів у будь-який час.

10.7.2. У разі заміни члена Наглядової ради - представника акціонера повноваження відкликаною члена Наглядової ради припиняються, а новий член Наглядової ради набуває повноважень з моменту

отримання Товариством письмового повідомлення від акціонера (акціонерів), представником якого є відповідний член Наглядової ради.

10.7.3. Повідомлення про заміну члена Наглядової ради - представника акціонера повинно містити інформацію, визначену чинним законодавством.

10.8. Кількісний склад Наглядової ради становить 5 осіб.

10.9. Загальні збори Товариства можуть прийняти рішення про дострокове припинення повноважень члена (членів) Наглядової ради та одночасне обрання нового (их) члена (членів) Наглядової ради. Положення цього пункту не застосовується до права акціонера (акціонерів), представник якого (яких) обраний до складу Наглядової ради, замінити такого представника - члена Наглядової ради.

10.9.1. Підстави та умови дострокового припинення повноважень членів Наглядової ради без рішення Загальних зборів акціонерів визначаються законодавством, цим Статутом, Положенням про Наглядову раду Товариства та договором (контрактом), укладеним з відповідним членом Наглядової ради.

10.9.2. Якщо кількість членів Наглядової ради, повноваження яких дійсні, становить менше половини її кількісного складу, Товариство протягом трьох місяців має скликати позачергові Загальні збори для обрання решти членів Наглядової ради Товариства або обрання нового складу Наглядової ради Товариства.

10.10. Без рішення Загальних зборів Товариства, повноваження члена Наглядової ради припиняються достроково:

- 1) за його бажанням за умови письмового повідомлення про це Товариства за два тижні;
- 2) у разі неможливості виконання обов'язків члена Наглядової ради за станом здоров'я;
- 3) у разі набрання законної сили вироком чи рішенням суду, яким його засуджено до покарання, що виключає можливість виконання обов'язків члена Наглядової ради;
- 4) у разі смерті, визнання його недієздатним, обмежено дієздатним, безвісно відсутнім, померлим;
- 5) у разі отримання Товариством письмового повідомлення про заміну члена Наглядової ради, який є представником акціонера.

6) в інших випадках, що передбачені чинним законодавством України.

10.10.1. З припиненням повноважень члена Наглядової ради одночасно припиняється дія договору (контракту), укладеного з ним.

10.11. У випадках, передбачених п. 10.10 цього Статуту, рішення про припинення повноважень члена Наглядової ради оформлюється відповідним рішенням Наглядової ради (протоколом).

10.12. Якщо член Наглядової ради вибуває з її складу, то його обов'язки і повноваження покладуться на членів Наглядової ради, що залишаються. Загальні збори акціонерів замість члена, який вибув, можуть обрати нового члена Наглядової ради на термін повноважень діючої Наглядової ради.

10.13. Голова Наглядової ради та секретар Наглядової ради обираються членами Наглядової ради з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу Наглядової ради. Наглядова рада має право в будь-який час переобрати Голову Наглядової ради та секретаря Наглядової ради.

10.14. У разі неможливості виконання Головою Наглядової ради своїх повноважень його повноваження здійснює один із членів Наглядової ради за її рішенням.

10.15. Голова Наглядової ради організовує роботу Наглядової ради, скликає засідання Наглядової ради та головує на них, здійснює інші повноваження, передбачені законодавством України, цим Статутом та Положенням про Наглядову раду.

10.16. Засідання Наглядової ради Товариства скликаються Головою Наглядової ради (виконуючим обов'язки Голови Наглядової ради) за його ініціативою або за ініціативою будь-якого члена Наглядової ради, на вимогу Ревізійної комісії, Генерального директора Товариства, які в цьому випадку беруть участь у засіданні Наглядової ради. У засіданні Наглядової ради на її запрошення з правом дорадчого голосу може приймати участь представник трудового колективу. На вимогу Наглядової ради в її засіданні бере участь Генеральний директор Товариства.

10.17. Головує на засіданні Наглядової ради Товариства її Голова. У разі відсутності Голови Наглядової ради на засіданні головує обраний з числа присутніх членів Наглядової ради Головуючий на засіданні Наглядової ради.

10.18. Засідання Наглядової ради проводяться не рідше 1 (одного) разу на квартал.

10.19. Засідання Наглядової ради визнається правомочним, якщо в ньому беруть участь більше половини її членів. У разі дострокового припинення повноважень одного чи кількох членів Наглядової ради і до обрання всього складу Наглядової ради засідання Наглядової ради є правомочними для вирішення питань відповідно до її компетенції за умови, що кількість членів Наглядової ради, повноваження яких є чинними, становить більше половини її складу.

10.20. Рішення Наглядової ради Товариства приймаються простою більшістю голосів членів Наглядової ради, які беруть участь у засіданні та мають право голосу. Кожний член Наглядової ради має один голос. При рівному розподілі голосів приймається рішення, за яке проголосував Голова Наглядової ради.

10.21. Рішення Наглядової ради оформлюються протоколами, які готує секретар Наглядової ради, протягом 5 робочих днів після проведення засідання. Протоколи засідань Наглядової ради підписуються Головою Наглядової ради чи Головуючим на засіданні Наглядової ради.

10.22. Рішення Наглядової ради, прийняті у межах її компетенції, є обов'язковими для виконання всіма працівниками Товариства.

10.23. Процедура проведення засідань Наглядової ради, а також особливості регламентації інших організаційних питань, пов'язаних з підготовкою та проведенням засідань Наглядової ради, визначаються Положенням про Наглядову раду.

10.24. Наглядова рада Товариства може утворювати постійні чи тимчасові комітети з числа її членів для попереднього вивчення і підготовки до розгляду на засіданні питань, що належать до компетенції Наглядової ради. Наглядова рада за пропозицією Голови Наглядової ради має право обрати корпоративного секретаря, який відповідає за взаємодію Товариства з акціонерами та/або інвесторами.

10.25. Правовий статус та компетенція Наглядової ради визначається законодавством України, цим Статутом, а також Положенням про Наглядову раду.

10.26. До виключної компетенції Наглядової ради відносяться:

- 1) визначення місцезнаходження Товариства;
- 2) обрання та припинення повноважень Генерального директора Товариства;
- 3) визначення або погодження особи, на яку покладається виконання обов'язків Генерального директора, на час його тимчасової відсутності (відпустки, відрядження, хвороба, тощо);
- 4) затвердження умов контракту, який укладатиметься з Генеральним директором, встановлення розміру його винагороди, визначення та уповноваження особи на підписання від імені Товариства зазначеного контракту;
- 5) затвердження умов матеріального заохочення Генерального директора та інших, визначених Наглядовою радою, працівників Товариства;
- 6) затвердження внутрішніх положень, якими регулюється діяльність Товариства, крім тих, що віднесені до виключної компетенції Загальних зборів, та тих, що рішенням Наглядової ради передані для затвердження Генеральному директору Товариства;
- 7) утворення і встановлення кількісного складу комітетів Наглядової ради, обрання та припинення повноважень голови та їх членів;
- 8) прийняття рішення про проведення річних та позачергових Загальних зборів;
- 9) визначення дати складання переліку акціонерів, які мають бути повідомлені про проведення Загальних зборів та мають право на участь у Загальних зборах;
- 10) прийняття рішення про дату проведення Загальних зборів та про включення пропозицій до проекту порядку денного, крім скликання акціонерами позачергових Загальних зборів;
- 11) підготовка та затвердження проекту порядку денного Загальних зборів, повідомлення про проведення Загальних зборів, порядку денного Загальних зборів та/або проектів рішень, крім скликання акціонерами позачергових Загальних зборів;
- 12) затвердження форми і тексту бюлетеня для голосування на Загальних зборах;
- 13) обрання реєстраційної комісії, крім випадків, встановлених законом;
- 14) прийняття рішення про відмову у скликанні позачергових Загальних зборів Товариства;
- 15) визначення дати складання переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів у межах граничного строку, встановленого законом;
- 16) прийняття рішення про продаж раніше викуплених Товариством акцій;
- 17) прийняття рішення про розміщення Товариством інших цінних паперів, крім акцій, на суму що не перевищує 25 відсотків вартості активів Товариства;

- 18) прийняття рішення про викуп розміщених Товариством інших, крім акцій, цінних паперів;
- 19) затвердження ринкової вартості майна та прийняття рішення про залучення суб'єкта оціночної діяльності – суб'єкта господарювання у випадках, передбачених законодавством;
- 20) прийняття рішення про обрання оцінювача майна Товариства та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг;
- 21) прийняття рішення про участь Товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях;
- 22) вирішення питань про створення та/або участь в будь-яких юридичних особах, їх реорганізацію та ліквідацію;
- 23) визначення ймовірності визнання Товариства неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій;
- 24) прийняття рішення про обрання (заміну) депозитарної установи, яка надає Товариству додаткові послуги, затвердження умов договору, що укладатиметься з нею, встановлення розміру оплати її послуг;
- 25) надсилання в порядку, передбаченому законом, пропозиції акціонерам про придбання належних їм акцій особою (особами, що діють спільно), за наслідками придбання домінуючого контрольного пакета акцій;
- 26) вирішення питань, віднесених законодавством до компетенції Наглядової ради у разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення Товариства;
- 27) контроль за діяльністю Генерального директора Товариства;
- 28) визначення стратегії розвитку Товариства;
- 29) ухвалення стратегічних планів, затвердження річного, квартального бюджетів (планів) включаючи інвестиційний бюджет, погодження програм (в т.ч. інвестиційних) та здійснення контролю за їх реалізацією;
- 30) обрання аудитора (аудиторської фірми) Товариства, визначення умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його (її) послуг;
- 31) обрання аудитора (аудиторської фірми) Товариства для проведення аудиторської перевірки за результатами поточного та/або минулого (минулих) року (років) та визначення умов договору, що укладатиметься з таким аудитором (аудиторською фірмою), встановлення розміру оплати його (її) послуг;
- 32) призначення і звільнення керівника підрозділу внутрішнього аудиту (внутрішнього аудитора);
- 33) затвердження умов трудових договорів, що укладаються з працівниками підрозділу внутрішнього аудиту (з внутрішнім аудитором), встановлення розміру їхньої винагороди, у тому числі заохочувальних та компенсаційних виплат;
- 34) затвердження рекомендацій Загальним Зборам за результатами розгляду висновку зовнішнього незалежного аудитора (аудиторської фірми);
- 35) встановлення порядку проведення ревізій та контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства;
- 36) прийняття рішення щодо створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств, філій, представництв Товариства, відокремлених структурних підрозділів, затвердження їх статутів та положень;
- 37) затвердження організаційної структури Товариства;
- 38) встановлення критеріїв до договорів, які підлягають обов'язковому попередньому погодженню Наглядовою радою;
- 39) встановлення переліку посад, кандидатури на які підлягають попередньому погодженню Наглядовою радою Товариства;
- 40) погодження списання основних фондів Товариства, перелік яких визначається Наглядовою радою;
- 41) погодження списання дебіторської заборгованості згідно критеріїв, встановлених Наглядовою радою;
- 42) погодження за поданням Генерального директора призначення на посаду керівників дочірніх підприємств, філій, представництв, відокремлених структурних підрозділів Товариства;
- 43) прийняття рішення про надання згоди на вчинення значного правочину або про попереднє надання згоди на вчинення такого правочину у випадках, передбачених цим Статутом та законом;

- 44) прийняття рішення про надання згоди на вчинення правочину, щодо вчинення якого є заінтересованість, у випадках, передбачених цим Статутом та законом;
- 45) прийняття рішення про придбання, відчуження часток, паїв;
- 46) забезпечення захисту прав акціонерів Товариства;
- 47) вчинення дій та процедур, що відносяться до компетенції власника, відносно ведення колективних переговорів (погоджує кандидатури представників власника),
- 48) укладання (погодження умов проекту угоди, договору та надання Генеральному директору повноважень на підписання) та реалізації (контроль за виконанням) колективних угод, договорів;
- 49) скасування рішень органів та посадових осіб Товариства, у випадках, коли вказані рішення прийняті ними з порушенням їх посадових обов'язків, всупереч рішенням Загальних зборів акціонерів або Наглядової ради Товариства, а також в інших випадках, що можуть призвести або призвели до збитків Товариства або до реальної загрози їхнього виникнення;
- 50) прийняття рішень про припинення або виділ, реорганізацію залежних від Товариства господарських товариств, або Товариств, в яких Товариство виступає єдиним акціонером або учасником (засновником); про вихід Товариства зі складу акціонерів або учасників (засновників) юридичних осіб, створених за участю Товариства;
- 51) прийняття рішення щодо створення будь-яких фондів Товариства, затвердження положення про фонди, затвердження порядку формування і використання фондів, що можуть бути створені в процесі діяльності Товариства, за пропозицією Генерального директора чи інших органів Товариства;
- 52) винесення рішення про притягнення до майнової відповідальності посадових та керівних осіб Товариства.
- 53) здійснення контролю за своєчасністю надання (оприлюднення) Товариством достовірної інформації про його діяльність відповідно до законодавства;
- 54) вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції Наглядової ради згідно із Статутом Товариства.

10.27. Наглядова рада здійснює інші повноваження, за виключенням тих, які віднесені до виключної компетенції Загальних зборів.

10.28. Повноваження, які згідно з чинним законодавством України не віднесені до виключної компетенції Наглядової ради, за рішенням Наглядової ради можуть бути передані до компетенції Генерального директора. Рішення щодо передачі таких повноважень приймається простою більшістю голосів присутніх на засіданні Наглядової ради.

СТАТТЯ 11.

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР ТОВАРИСТВА.

11.1. Генеральний директор є виконавчим одноособовим органом Товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю, організовує виконання рішень Загальних зборів, Наглядової ради та несе відповідальність за ефективність роботи Товариства згідно з принципами та порядком, встановленими Статутом Товариства, рішеннями Загальних зборів акціонерів, Наглядової ради Товариства.

11.2. Генеральний директор підзвітний Загальним зборам акціонерів, Наглядовій раді Товариства, організовує виконання їх рішень. Генеральний директор діє від імені Товариства.

11.3. Керівництво Товариством здійснюється Генеральним директором.

11.4. Генеральним директором Товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність, не є членом Наглядової ради або Ревізійної комісії Товариства, а також не підпадає під обмеження, що встановлені законом.

11.5. Генеральний директор обирається Наглядовою радою. З Генеральним директором укладається контракт, який від імені Товариства підписує Голова Наглядової ради чи особа, уповноважена на те Наглядовою радою.

11.6. Допускається неодноразове обрання тієї ж самої особи на посаду Генерального директора Товариства.

11.7. Повноваження Генерального директора припиняються за рішенням Наглядової ради з одночасним прийняттям рішення про призначення Генерального директора або особи, яка тимчасово здійснюватиме його повноваження.

11.8. Повноваження Генерального директора припиняються достроково:

- в разі смерті, визнання його недієздатним, обмежено дієздатним, безвісно відсутнім, померлим;
- в разі неможливості виконання обов'язків Генерального директора за станом здоров'я;
- у випадках, передбачених контрактом;
- за рішенням Наглядової ради;
- в інших випадках, передбачених законодавством України та Положенням про Виконавчий орган Товариства.

Підстави припинення повноважень Генерального директора встановлюються законодавством, цим Статутом та контрактом з ним.

11.9. Генеральний директор Товариства діє відповідно до Положення про Виконавчий орган, що затверджується Загальними зборами.

11.10. Генеральний директор зобов'язаний діяти в інтересах Товариства та його акціонерів.

11.11. Генеральний директор несе відповідальність перед Товариством за збитки, заподіяні Товариству своїми діями (бездіяльністю), якщо інше не встановлено чинним законодавством України.

11.12. До компетенції Генерального директора Товариства відноситься:

- 1) організація виконання рішень Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради Товариства;
- 2) керівництво поточною діяльністю Товариства;
- 3) право без довіреності діяти від імені Товариства, в тому числі представляти інтереси Товариства, вчиняти правочини від імені Товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства, делегувати керівникам Товариства частину своїх повноважень;
- 4) підготовка для затвердження Загальними зборами акціонерів річного звіту та балансу Товариства;
- 5) в межах своєї компетенції прийняття актів, що регулюють діяльність Товариства;
- 6) розробка проєктів квартальних, річних бюджетів, бізнес-планів, програм фінансово-господарської діяльності Товариства;
- 7) розробка та затвердження поточних фінансово-господарських планів і оперативних завдань Товариства та забезпечення їх реалізації. Затвердження планів роботи Генерального директора;
- 8) організація ведення бухгалтерського обліку та звітності Товариства;
- 9) підписання звітів та балансів Товариства, статистичної, бухгалтерської, податкової та іншої звітності передбаченої чинним законодавством;
- 10) погодження з Наглядовою радою особи, на яку покладаються виконання обов'язків Генерального директора на час його тимчасової відсутності (відпустки, відрядження, хвороба тощо);
- 11) організація юридичного, інформаційного забезпечення діяльності Товариства;
- 12) розробка та впровадження програми відповідності;
- 13) складання та надання Наглядовій раді квартальних та річних звітів Товариства до їх оприлюднення та /або подання на розгляд Загальним зборам Товариства;
- 14) затвердження штатного розпису Товариства;
- 15) забезпечення проведення аудиторської перевірки діяльності Товариства на вимогу акціонерів, які володіють не менш як 10 відсотками голосуючих акцій Товариства;
- 16) виконання колективного договору. Призначення та відкликання осіб, які беруть участь у колективних переговорах як представники Виконавчого органу, за погодженням із Наглядовою радою;
- 17) визначення переліку інформації, яка є комерційною таємницею Товариства;
- 18) надання Наглядовій раді інформації про можливість вчинення правочину щодо якого є заінтересованість;
- 19) прийняття рішення про відрядження, включаючи закордонні ділові поїздки;
- 20) забезпечення дотримання норм законодавства про працю, про охорону праці, Правил внутрішнього трудового розпорядку;
- 21) забезпечення захисту комерційної таємниці Товариства відповідно до законів України;
- 22) вирішення питань виробничо-господарської діяльності, фінансування, ведення обліку та звітності та інших питань;

- 23) прийняття рішень про підписання довіреностей та інших документів від імені Товариства;
- 24) забезпечення виконання виробничих завдань, договірних зобов'язань Товариства;
- 25) розпорядження майном та коштами Товариства відповідно до Статуту та чинного законодавства з урахуванням обмежень, визначених Статутом;
- 26) прийняття рішень про відкриття і закриття рахунків в банківських установах, здійснення фінансових операцій, підписання документів грошового, кредитного, майнового характеру, з урахуванням обмежень, встановлених діючим Статутом та рішеннями Наглядової ради;
- 27) внесення на розгляд Наглядової ради пропозиції щодо керівних осіб та головного бухгалтера Товариства, керівних осіб дочірніх підприємств, представництв, філій та інших відокремлених підрозділів;
- 28) вчинення правочинів, підписання угод (договорів) та інших документів від імені Товариства з урахуванням обмежень, встановлених Статутом та рішенням Наглядової ради;
- 29) координація поточної діяльності відокремлених структурних підрозділів, філій, представництв, дочірніх підприємств;
- 30) прийняття рішень про найм та звільнення з роботи працівників Товариства, їх переведення, застосування до них заходів заохочення та накладення дисциплінарних стягнень, укладення від імені Товариства індивідуальних трудових договорів (контрактів) з працівниками, а також угод, зміст яких визначається у відповідних випадках чинним трудовим чи цивільним законодавством України;
- 31) прийняття рішень про притягнення до дисциплінарної та майнової відповідальності осіб, що знаходяться в трудових відносинах з Товариством;
- 32) визначення умов роботи і її оплати (встановлює посадові оклади та надбавки) з особами, що знаходяться в трудових відносинах з Товариством;
- 33) затвердження посадових інструкцій працівників Товариства;
- 34) розгляд і вирішення інших питань щодо діяльності Товариства, за винятком тих, які знаходяться в компетенції Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради Товариства.

11.13. У випадку відсутності Генерального директора, виконуючий обов'язки Генерального директора, має право представляти інтереси Товариства, діяти від імені Товариства з урахуванням особливостей, встановлених цим Статутом.

11.14. Генеральний директор або особа, яка виконує його обов'язки, не має права без попереднього одержання рішення (згоди) Загальних зборів акціонерів Товариства:

- 1) вчиняти значний правочин, ринкова вартість майна або послуг за яким, перевищує 25 відсотків вартості активів Товариства за даними останньої річної фінансової звітності;
- 2) вчиняти правочин щодо якого є заінтересованість, у випадках, встановлених діючим Статутом та чинним законодавством.

11.15. Генеральний директор або особа, яка виконує його обов'язки, не має права без попереднього одержання рішення (згоди) Наглядової ради:

- 1) вчиняти значний правочин, якщо ринкова вартість майна або послуг, що є його предметом, становить від 10 до 25 відсотків вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності Товариства;
- 2) вчиняти правочин щодо якого є заінтересованість, у випадках, встановлених діючим Статутом та чинним законодавством;
- 3) вчиняти правочини, щодо яких Наглядовою радою прийнято рішення про їх обов'язкове попереднє погодження.

СТАТТЯ 12

РЕВІЗІЙНА КОМІСІЯ, АУДИТ ТА ПЕРЕВІРКИ ТОВАРИСТВА.

12.1. Ревізійна комісія здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства.

12.2. Члени Ревізійної комісії Товариства обираються Загальними зборами акціонерів з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, не входять до кола обмежень, встановлених чинним законодавством України, та/або з числа юридичних осіб-акціонерів Товариства. Рішення про обрання членів Ревізійної комісії приймається простою більшістю голосів акціонерів, які зареєструвалися для участі у Загальних зборах та які є власниками голосуючих з цього питання акцій. Повноваження членів Ревізійної комісії припиняються Загальними зборами. Рішення Загальних зборів про дострокове припинення повноважень приймається тільки стосовно всіх членів Ревізійної комісії.

12.3. Ревізійна комісія обирається строком на 5 (п'ять) років і є підзвітною Загальним зборам Товариства. Голова Ревізійної комісії обирається членами Ревізійної комісії з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу Ревізійної комісії.

12.4. Членам Ревізійної комісії Товариства може виплачуватись винагорода, розмір якої визначається Загальними зборами акціонерів Товариства.

12.5. Порядок роботи, виплати винагороди та відповідальність членів Ревізійної комісії визначається чинним законодавством України, Статутом Товариства, а також договором (контрактом), що укладається з членом Ревізійної комісії. Такий договір від імені Товариства підписується Генеральним директором або іншою, уповноваженою Загальними зборами особою на умовах, затверджених рішенням Загальних зборів.

12.6. Член Ревізійної комісії здійснює свої повноваження на підставі договору (контракту), що укладається з Товариством. Дія договору з членом Ревізійної комісії припиняється у разі припинення його повноважень.

12.7. Ревізійна комісія:

- контролює дотримання Товариством чинного законодавства України;
- розглядає звіти внутрішніх і зовнішніх аудиторів та готує відповідні пропозиції Загальним зборам акціонерів Товариства;
- вносить на Загальні збори акціонерів або Наглядовій раді Товариства пропозиції щодо будь-яких питань, віднесених до компетенції Ревізійної комісії, які стосуються фінансової безпеки і стабільності Товариства та захисту інтересів акціонерів;

12.7.1. Ревізійна комісія здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства за результатами фінансового року, а також за дорученням Загальних зборів акціонерів, Наглядової ради Товариства, або на вимогу акціонерів (акціонера), які володіють у сукупності більш ніж 10 (десятьма) відсотками голосів.

12.7.2. Ревізійна комісія має право залучати до ревізій та перевірок діяльності Товариства зовнішніх та внутрішніх експертів та аудиторів.

12.7.3. За підсумками перевірки фінансово-господарської діяльності за результатами фінансового року Ревізійна комісія готує відповідний висновок.

12.7.4. Ревізійна комісія доповідає про результати ревізій та перевірок Загальним зборам акціонерів. Ревізійна комісія готує висновки до звітів і балансів Товариства.

12.7.5. Члени Ревізійної комісії мають право бути присутніми на Загальних зборах та брати участь в обговоренні питань порядку денного з правом дорадчого голосу.

12.7.6. Ревізійна комісія має право вносити пропозиції до порядку денного Загальних зборів та вимагати скликання Загальних зборів.

12.7.7. Члени Ревізійної комісії мають право брати участь з правом дорадчого голосу у засіданнях Наглядової ради Товариства.

12.7.8. Засідання Ревізійної комісії проводяться за необхідністю, але не рідше одного разу на рік. Планеркові засідання Ревізійної комісії можуть скликатися Наглядовою радою Товариства чи за ініціативою акціонерів, які володіють більше ніж 10 (десятьма) відсотками голосів.

12.7.9. Протоколи засідань Ревізійної комісії передаються Генеральному директору Товариства – не пізніше як через 3 (три) робочих дні після закінчення відповідного засідання. Забезпечення організації виконання протоколів Ревізійної комісії покладається на її Голову.

12.7.10. Положення про Ревізійну комісію, яким визначається згідно з цим Статутом порядок її роботи, затверджується Загальними зборами акціонерів Товариства.

12.8. Аудитор.

12.8.1. Річна фінансова звітність Товариства може бути перевірена за рішенням Наглядової ради незалежним аудитором (аудиторською фірмою).

12.8.2. Посадові особи Товариства зобов'язані забезпечити доступ незалежного аудитора (аудиторською фірмою) до всіх документів, необхідних для перевірки результатів фінансово-господарської діяльності Товариства.

12.8.3. Незалежним аудитором (аудиторською фірмою) не може бути:

- 1) афілійована особа Товариства;
- 2) афілійована особа посадової особи Товариства;
- 3) особа, яка надає консультативні послуги Товариству;
- 4) особа, яка не є незалежною від товариства, що підлягає перевірці.

12.8.4. Аудиторська перевірка діяльності акціонерного Товариства також має бути проведена на вимогу акціонера (акціонерів), який є власником (власниками) більше ніж 10 відсотків голосуючих акцій Товариства. У такому разі акціонер (акціонери) самостійно укладе з визначеним ним аудитором (аудиторською фірмою) договір про проведення аудиторської перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства, в якому зазначається обсяг перевірки.

Витрати, пов'язані з проведенням перевірки, покладаються на акціонера (акціонерів), на вимогу якого проводилася перевірка. Загальні збори акціонерів можуть ухвалити рішення про відшкодування витрат акціонера (акціонерів) на таку перевірку.

12.8.5. Товариство зобов'язане протягом 10 днів з дати отримання запиту акціонера (акціонерів) про таку перевірку забезпечити аудиторю (аудиторській фірмі) можливість проведення перевірки. У зазначений строк Генеральний директор має надати акціонеру (акціонерам) відповідь з інформацією щодо дати початку аудиторської перевірки.

Аудиторська перевірка на вимогу акціонера (акціонерів), який є власником більше ніж 10 відсотків голосуючих акцій Товариства, може проводитися не частіше 2 (двох) разів на календарний рік.

У разі проведення аудиту Товариства за заявою акціонера (акціонерів), який (які) є власником (власниками) більше 10 відсотків простих акцій Товариства, Генеральний директор Товариства на вимогу такого акціонера (акціонерів) зобов'язаний надати завірені підписом уповноваженої особи Товариства копії всіх документів протягом 5 (п'яти) робочих днів з дати отримання відповідного запиту аудитора (аудиторської фірми).

СТАТТЯ 13

ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ.

13.1. Трудовий колектив Товариства складають всі громадяни, що своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору, контракту, угоди, а також інших форм, що регламентують трудові відносини співробітника з Товариством.

13.2. Трудові відносини працівників Товариства регулюються чинним законодавством України про працю, колективними договорами та індивідуальними трудовими договорами.

13.3. Органом самоврядування трудового колективу Товариства є загальні збори членів трудового колективу.

13.4. Загальні збори членів трудового колективу Товариства:

- * вносять пропозиції Генеральному директору щодо переліку і порядку надання робітникам Товариства соціальних пільг;
- * з метою посилення матеріальної зацікавленості працівників у виконанні планів і договірних зобов'язань, підвищення ефективності виробництва і якості роботи вносять на розгляд Генеральному директору пропозиції, що стосуються системи преміювання, винагороди за підсумками роботи за рік, заохочення винахідницької і раціоналізаторської діяльності, інших форм матеріального заохочення, а також про надання робітникам державних нагород;
- * вирішують інші питання, передбачені чинним законодавством України.

13.5. Загальні збори членів трудового колективу вправі передавати право на ведення переговорів і укладання колективного договору від імені трудового колективу профспілковому комітету або іншому обраному і наділеному відповідними повноваженнями органу.

СТАТТЯ 14

ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ.

14.1. Фінансово-господарська діяльність Товариства здійснюється відповідно до планів, що затверджуються органами управління Товариства.

14.2. Господарський рік починається 1 січня і закінчується 31 грудня.

14.3. Оперативний, бухгалтерський і статистичний облік та звітність Товариства ведуться в порядку й обсягах, встановлених чинним законодавством України.

14.4. Відповідальність за організацію, стан і достовірність оперативного, бухгалтерського, податкового і статистичного обліку в Товаристві, своєчасне подання річного звіту, іншої фінансової і статистичної звітності, адміністративних даних у відповідні органи, а також даних про діяльність Товариства, що надаються акціонерам, кредиторам і в засоби масової інформації, несе Генеральний директор Товариства відповідно до чинного законодавства України і цього Статуту.

14.5. Дані, що містяться в річному звіті Товариства, який надається Загальним зборам акціонерів, бухгалтерському балансі, рахунку прибутків і збитків, підтверджуються Ревізійною комісією Товариства.

Товариство оприлюднює для загального відома річний звіт, бухгалтерський баланс, відомості про прибутки і збитки, а також іншу інформацію у випадках та порядку, встановленому законодавством.

14.6. Фінансові результати діяльності Товариства визначаються відповідно до річного звіту і балансу, що затверджуються Загальними зборами акціонерів.

СТАТТЯ 15.

ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН І ДОПОВНЕНЬ ДО СТАТУТУ ТОВАРИСТВА.

15.1. Зміни та доповнення до Статуту Товариства вносяться за рішенням Загальних зборів акціонерів, прийнятим більш як трьома чвертями голосів акціонерів, які зареєструвались для участі у Загальних зборах та є власниками голосуючих з цього питання акцій, якщо інше не встановлено законом. Рішення Загальних зборів акціонерів про внесення змін та доповнень до Статуту Товариства набирає чинності з дня державної реєстрації цих змін відповідно до чинного законодавства України, якщо інше не встановлено рішенням Загальних зборів акціонерів.

15.2. Реєстрація змін та доповнень до Статуту Товариства здійснюється в порядку, визначеному чинним законодавством України.

СТАТТЯ 16.

ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА.

16.1. Товариство припиняється в результаті передання всього свого майна, прав та обов'язків іншим підприємницьким товариствам - правонаступникам (шляхом злиття, приєднання, поділу, перетворення) або в результаті ліквідації.

16.2. Добровільне припинення Товариства здійснюється за рішенням Загальних зборів у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

16.3. Злиття, приєднання, поділ, виділ та перетворення Товариства здійснюються за рішенням Загальних зборів, а у випадках, передбачених законом, - за рішенням суду або відповідних органів влади.

16.4. У випадках, передбачених законом, поділ Товариства або виділ з його складу одного чи кількох акціонерних товариств здійснюється за рішенням відповідних державних органів або за рішенням суду. Товариство не може одночасно здійснювати злиття, приєднання, поділ, виділ та/або перетворення.

16.5. Акції Товариства, при припиненні внаслідок поділу/ злиття/ приєднання конвертуються в акції товариств- правонаступників та розміщуються серед їх акціонерів.

16.6. Акції Товариства, при перетворенні, конвертуються в частки (паї) підприємницького товариства- правонаступника та розподіляються серед його учасників.

16.7. Порядок конвертації акцій Товариства, що припиняється, в акції новоствореного (новостворених) акціонерного товариства встановлюється чинним законодавством України.

16.8. Злиття, поділ або перетворення Товариства/ приєднання Товариства до іншого акціонерного товариства / виділ Товариства / приєднання Товариства до іншого акціонерного товариства вважається завершеним з дати внесення до Єдиного державного реєстру запису про припинення акціонерного товариства та про реєстрацію підприємницького товариства- правонаступника (товариств- правонаступників).

16.9. Протягом 30 днів з дати прийняття Загальними зборами рішення про припинення Товариства шляхом поділу, перетворення, а також про виділ, а в разі припинення шляхом злиття або приєднання - з дати прийняття відповідного рішення загальними зборами останнього з акціонерних товариств, що беруть участь у злитті або приєднанні, Товариство зобов'язане письмово повідомити про це кредиторів Товариства, у порядку встановленому чинним законодавством.

16.10. Злиттям Товариства з іншим є виникнення нового акціонерного товариства- правонаступника з передачею йому згідно з передавальними актами всього майна всіх прав та обов'язків двох або більше акціонерних товариств одночасно з їх припиненням. Товариство може брати участь у злитті лише з іншим акціонерним товариством.

16.11. Приєднанням Товариства є припинення Товариства з передачею ним згідно з передавальним актом усього свого майна, прав та обов'язків іншому акціонерному товариству- правонаступнику.

Товариство може приєднатися лише до іншого акціонерного товариства.

16.12. Поділ Товариства є припинення Товариства з передачею всього його майна, прав та обов'язків більше ніж одному новому акціонерному товариству- правонаступнику згідно з розподільним балансом. Товариство може ділитися лише на акціонерні товариства.

16.13. Виділ Товариства є створення одного чи кількох акціонерних товариств із передачею йому (їм) згідно з розподільним балансом частини майна, прав та обов'язків Товариства, без його припинення. З Товариства може виділитися лише акціонерне товариство.

16.14. Перетворенням Товариства є зміна його організаційно-правової форми з припиненням та передачею всього його майна, прав і обов'язків підприємницькому товариству- правонаступнику згідно з передавальним актом. Товариство може перетворитися лише на інше господарське товариство або виробничий кооператив.

16.15. Зміна типу Товариства з публічного на приватне або з приватного на публічне не є його перетворенням.

16.16. Порядок злиття, приєднання, поділу, виділу, перетворення визначається згідно з чинним законодавством України.

16.17. Ліквідація Товариства здійснюється за рішенням Загальних зборів, у порядку, передбаченому Цивільним кодексом України та іншими актами законодавства, з урахуванням особливостей, встановлених Законом. Інші підстави та порядок ліквідації Товариства визначаються законодавством.

16.18. Отримані в результаті ліквідаційної процедури кошти спрямовуються на задоволення вимог кредиторів у черговості, визначеній законом.

16.19. Майно, що залишилося після задоволення вимог кредиторів розподіляється між акціонерами пропорційно вартості належних їм акцій у шестимісячний строк після опублікування інформації про ліквідацію Товариства. У разі спору між акціонерами щодо розподілу майна, такий розподіл відкладається до вирішення спору.

16.20. Майно, передане Товариству акціонерами у користування, повертається у натуральній формі без винагороди.

Генеральний директор



Бондарук М.В.

Місто Ки-

їв, Україна.

Вісімнадцятого травня дві тисячі вісімнадцятого року.

Я, Скиба О.В., приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису Генерального директора ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ» Бондарука Максима Вікторовича, який зроблено у моїй присутності.

Особу представника встановлено, його дієздатність та повноваження перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за № 931

Стягнуто плати згідно ст. 31 Закону України «Про нотаріат»

Приватний нотаріус



[Handwritten signature of Olena Skiba]

Скиба О.В.

Прошито, пронумеровано
та скріплено печаткою
27 (двадцять сім) аркушів

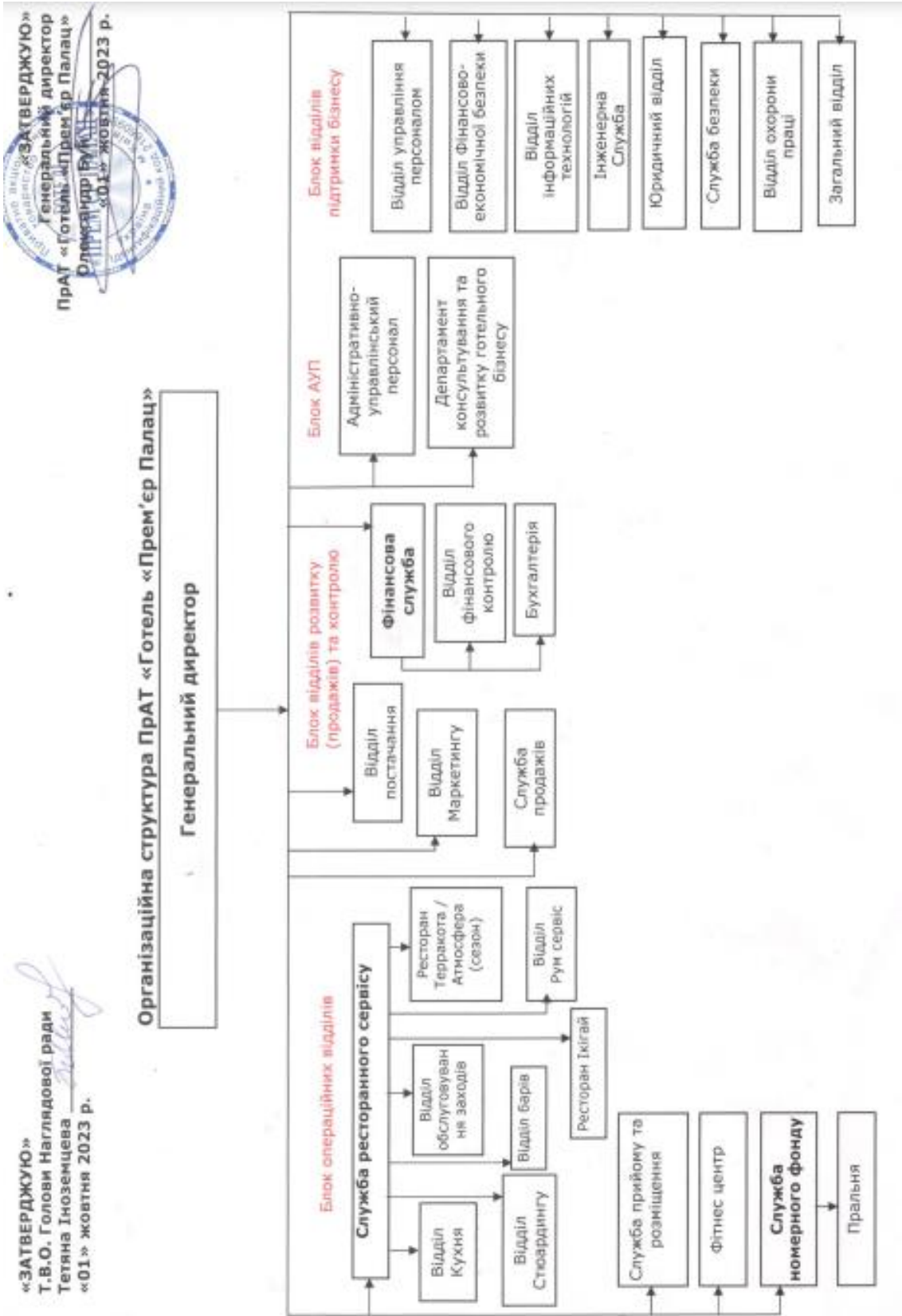
Приватний нотаріус



[Handwritten signature of Olena Skiba]

ДОДАТОК Б

Організаційна структура ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»



ДОДАТОК В
Фінансова звітність за 2024 рік

Дата звіту	01.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Бондарчук Любов Василівна</u>
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Кількість працівників	169

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	1000	2 321.00	2 215.00
Нематеріальні активи			
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	1100	10 336.00	10 137.00
Запаси			
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 перестраховування	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	
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 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	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

ДОДАТОК Г

Фінансова звітність за 2023 рік

Дата звіту	13.05.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Бондарчук Любов Василівна</u>
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	198

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	1000	2 580.00	2 321.00
Нематеріальні активи			
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 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	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, послуги	1125	8 513.00	6 329.00
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 рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної 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	-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