

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Організація системи управління взаємовідносинами з клієнтами
готельного підприємства (на прикладі готелю «Тернопіль»)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БРЗ-41
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Сторож Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Малюта Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Стойко І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Роман Шерстюк
« ____ » _____ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту Сторож Тетяні Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організація системи управління взаємовідносинами з клієнтами готельного підприємства (на прикладі готелю «Тернопіль»)
Керівник роботи д.е.н., професор Малюта Людмила Ярославівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 07.03.2025 № 4\7-190

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.06.2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали господарської та фінансової діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.
Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 16 од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці			

7. Дата видачі завдання 25.01.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2025	
2	Аналітичний розділ	20.04.2025	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2025	
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	25.05.2025	
5	Висновки	01.06.2025	
6	Бібліографія	01.06.2025	
7	Анотації, вступ, зміст	05.06.2025	
8	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2025	

Студент _____ Сторож Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Малюта Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сторож Т.В. Організація системи управління взаємовідносинами з клієнтами готельного підприємства (на прикладі готелю Тернопіль)

Кваліфікаційна робота бакалавра: 77 сторінок, 4 рисунків, 20 таблиць, 81 літературних джерел.

Предмет дослідження – процеси організації та вдосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами готельного підприємства.

Об'єкт дослідження – система управління взаємовідносинами з клієнтами готелю Тернопіль.

Метою роботи є аналіз системи управління взаємовідносинами з клієнтами на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель» та визначення шляхів підвищення її ефективності.

Методи дослідження – монографічний, спостереження, порівняння, групування, системний аналіз, графічний, розрахунково-конструктивний.

У роботі розглянуто теоретичні основи організації системи управління взаємовідносинами клієнтами в готельному бізнесі, визначено ключові компоненти CRM-систем та їх роль у підвищенні ефективності готелів; проаналізовано існуючу систему управління взаємовідносинами з клієнтами ПрАТ «Тернопіль-готель» та оцінено основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємства; запропновано пропозиції щодо вдосконалення CRM-системи та підвищення ефективності взаємовідносин з клієнтами та розроблено проєкт впровадження стратегії автоматизації CRM-системи для ПрАТ «Тернопіль-готель».

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – ПрАТ «Тернопіль-готель».

Ключові слова: індустрія гостинності, ефективність, система управління взаємовідносинами з клієнтами, стратегія, CRM-системи.

ANNOTATION

Storozh T.V. Organization of the Customer Relationship Management System in a Hotel Enterprise ("Ternopil" Hotel as a case of study)

Bachelor's Thesis: 77 pages, 4 figures, 20 tables, 81 references.

The subject of the research is the processes of organizing and improving the customer relationship management (CRM) system at a hotel enterprise.

The object of the research is the customer relationship management system of the "Ternopil Hotel".

The aim of the thesis is to analyze the customer relationship management system based on the example of PJSC "Ternopil Hotel" and to identify ways to improve its efficiency.

Research methods include: monographic method, observation, comparison, grouping, system analysis, graphical method, and calculation-design method.

The paper examines the theoretical foundations of organizing a CRM system in the hotel business, identifies key components of CRM systems and their role in improving hotel efficiency; analyzes the existing CRM system at PJSC "Ternopil Hotel" and evaluates the main technical, economic, and financial indicators of the enterprise's performance. Proposals for improving the CRM system and enhancing customer relationship efficiency are presented, along with a project for implementing a CRM automation strategy for PJSC "Ternopil Hotel".

The research results are recommended for implementation at the studied enterprise – PJSC "Ternopil Hotel".

Keywords: hospitality industry, efficiency, customer relationship management system, strategy, CRM systems.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ КЛІЄНТАМИ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	9
1.1. Поняття та сутність управління взаємовідносинами з клієнтами в готельному бізнесі.....	9
1.2. Ключові компоненти системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-система)	13
РОЗДІЛ 2_АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ ТА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»	17
2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» та аналіз його існуючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами	17
2.2. Аналізування основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»	31
РОЗДІЛ 3_РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ КЛІЄНТАМИ В ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»	44
3.1. Напрями вдосконалення CRM-системи та побудова стратегії ефективних взаємовідносин з клієнтами в готелях	44
3.2. Проект впровадження стратегії автоматизації CRM-системи для підвищення ефективності взаємовідносин із клієнтами	52
РОЗДІЛ 4_БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ..	58
4.1. Поняття безпеки та небезпеки в діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»	58
4.2. Організація охорони праці на підприємстві	63
ВИСНОВКИ	67
БІБЛІОГРАФІЯ	70
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої конкуренції в готельному бізнесі, ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стає ключовим фактором успіху. Задоволення потреб клієнтів, їх утримання та лояльність є необхідними умовами для забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості готельного підприємства. Впровадження сучасних CRM-систем дозволяє готелям не лише покращити якість обслуговування, але й оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність маркетингових заходів та збільшити прибуток.

Досліджуване підприємство готель «Тернопіль», надалі згідно організаційно-правової форми ПрАТ «Тернопіль-готель», як і будь-яке інше підприємство готельного бізнесу, стикається з необхідністю постійного вдосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Ефективне використання CRM-систем дозволяє не лише забезпечити високий рівень обслуговування, але й створити конкурентні переваги на ринку.

Мета і завдання дослідження полягають у аналізі та вдосконаленні системи управління взаємовідносинами з клієнтами ПрАТ «Тернопіль-готель». Для досягнення зазначеної мети визначено наступні завдання:

- 1) дослідити теоретичні основи управління взаємовідносинами з клієнтами в готельному бізнесі;
- 2) визначити ключові компоненти CRM-систем та їх роль у підвищенні ефективності готельного підприємства;
- 3) проаналізувати існуючу систему управління взаємовідносинами з клієнтами ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- 4) оцінити основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємства;
- 5) розробити пропозиції щодо вдосконалення CRM-системи та підвищення ефективності взаємовідносин з клієнтами;

6) розробити проєкт впровадження стратегії автоматизації CRM-системи для Т ПрАТ «Тернопіль-готель»;

7) розглянути питання безпеки життєдіяльності та охорони праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління взаємовідносинами з клієнтами ПрАТ «Тернопіль-готель».

Предметом дослідження є процеси організації та вдосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами на готельному підприємстві.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі бакалавра використовуються такі методи: монографічний, спостереження, порівняння, групування, системний аналіз, графічний, розрахунково-конструктивний.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в роботі узагальнено та проаналізовано основну наукову та методичну літературу з обраної теми, обґрунтовано шляхи підвищення ефективності системи управління взаємовідносинами з клієнтами ПрАТ «Тернопіль-готель», та її вплив на фінансові результати підприємства.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю використання запропонованих заходів у господарській діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель», для покращення системи управління взаємовідносинами з клієнтами та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ КЛІЄНТАМИ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Поняття та сутність управління взаємовідносинами з клієнтами в готельному бізнесі

У сучасному висококонкурентному середовищі готельного бізнесу ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) набуває особливого значення. CRM у готельній індустрії являє собою стратегічний підхід, спрямований на побудову довгострокових та взаємовигідних відносин з клієнтами шляхом глибокого розуміння їхніх потреб, очікувань та поведінки. Це передбачає не лише збір та аналіз даних про клієнтів, але й використання цих знань для персоналізації пропозицій, покращення якості обслуговування на всіх етапах взаємодії та, як наслідок, підвищення їхньої лояльності та прибутковості готелю.

Сутність CRM в готельному бізнесі полягає у зміщенні фокусу з транзакційних відносин на побудову міцних, емоційних зв'язків з клієнтами. Готель прагне не просто надати послугу розміщення, а створити для гостя унікальний та позитивний досвід, який би спонукав його до повторних візитів та рекомендацій. Це досягається через персоналізовану комунікацію, врахування індивідуальних переваг клієнтів (наприклад, побажання щодо типу номера, харчування, додаткових послуг), оперативне реагування на їхні запити та скарги, а також передбачення потенційних потреб [32, с. 47].

Управління взаємовідносинами з клієнтами (англ. Customer Relationship Management – CRM) є невід'ємною складовою стратегічного розвитку готельного бізнесу, орієнтованого на забезпечення високого рівня обслуговування та формування лояльності клієнтів [40, с. 112]. За визначенням Л. Г. Агафонової, CRM у готельній справі передбачає побудову довгострокових

і взаємовигідних зв'язків з клієнтами шляхом персоналізації послуг, активного зворотного зв'язку та ефективного управління базами даних клієнтів [1, с. 42].

В основі сучасної концепції CRM лежить принцип клієнтоорієнтованості, що передбачає створення для гостей готелю індивідуального досвіду на основі аналізу їхніх уподобань, історії попередніх звернень та оцінок якості обслуговування. Як зазначають Б. М. Андрушків та Л. Я. Малюта, така практика дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності споживачів, а й формувати сталі конкурентні переваги підприємства [2, с. 71].

Особливого значення в управлінні взаємовідносинами з клієнтами набувають цифрові технології, зокрема CRM-системи, які автоматизують процеси бронювання, збирання та обробки відгуків, управління лояльністю. За словами М. Г. Бойка, використання сучасних CRM-платформ дає змогу готелям здійснювати таргетовану комунікацію з клієнтами, запускати програми лояльності та відслідковувати ефективність маркетингових заходів у реальному часі [7, с. 55].

В умовах зростаючої конкуренції та змін у поведінці споживачів, особливо після пандемії COVID-19 та в умовах війни, ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами стає вирішальним фактором виживання готельних підприємств. Як відзначають Л. С. Безручко та С. В. Білоус, клієнти дедалі більше цінують не лише якість послуг, а й безпеку, прозорість інформації, інноваційність сервісу, що формує нові вимоги до CRM-політик готелів [5].

Згідно з дослідженням Асоціації індустрії гостинності України, одним з головних трендів на 2023–2025 роки є впровадження омніканального обслуговування, коли гість має змогу комунікувати з готелем через мобільні застосунки, месенджери, соціальні мережі, вебсайт і при цьому отримувати єдиний високоякісний сервіс [4].

Як зазначає Л. Д. Завідна, стратегічне управління клієнтськими відносинами в готельному бізнесі базується на цілісному підході, що включає маркетинг, якість сервісу, внутрішній контроль, аналіз поведінки клієнтів та

гнучку систему мотивації персоналу [23, с. 53]. Управління взаємовідносинами з клієнтами в готельному бізнесі – це не просто впровадження CRM-систем, а комплексна стратегія формування довготривалих зв'язків, заснована на високому рівні сервісу, персоналізації досвіду, довірі та технологічній підтримці взаємодії з гостем.

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції особливої уваги набуває стратегічний підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management), який є основою для створення довготривалих відносин із гостями та підвищення прибутковості готельного бізнесу. Як зазначає О. В. Клименко, використання CRM-технологій дозволяє сегментувати клієнтів, визначати їхні уподобання, прогнозувати поведінку та адаптувати послуги до їхніх індивідуальних потреб [27, с. 56].

Управління взаємовідносинами з клієнтами охоплює кілька ключових етапів: ідентифікація клієнтів, залучення, обслуговування, утримання та розвиток відносин. Кожен із цих етапів потребує залучення сучасних інформаційних систем та маркетингових стратегій. Як підкреслює Л. Г. Агафонова, ефективне CRM-планування базується на принципах персоналізації, інтерактивності та двосторонньої комунікації між готелем і споживачем [1, с. 114].

Особливу роль у процесі формування довіри клієнтів відіграє якісний сервіс, який базується на очікуваннях споживача. За дослідженням Л. С. Безручко та ін., клієнти схильні повертатися до готелю, якщо обслуговування відповідає або перевищує їхні очікування, навіть у період воєнного стану [5]. Зважаючи на це, CRM не просто є інструментом для управління контактами, а потужним засобом формування лояльності споживачів та диференціації на ринку.

Крім того, важливою складовою системи CRM у готельному бізнесі є аналітика. Завдяки збору та аналізу інформації про поведінку клієнтів, їхні відгуки, частоту бронювань тощо, готелі мають змогу вдосконалювати пропозиції та вчасно реагувати на зміну ринкових тенденцій. За словами Т. В.

Григорчук, CRM-аналітика сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері готельних послуг [17, с. 98].

Застосування CRM сприяє також впровадженню інновацій, зокрема таких, як цифрові картки клієнтів, мобільні додатки, «розумні» номери тощо. Як зазначає М. Г. Бойко, ці технології не лише підвищують комфорт гостей, але й збирають важливу інформацію для подальшого аналізу та покращення взаємодії з клієнтами [8, с. 144].

Ключовим елементом CRM у готельному бізнесі є використання інформаційних технологій, зокрема спеціалізованих CRM-систем. Ці системи дозволяють готелям централізовано зберігати та обробляти дані про клієнтів, включаючи їхню історію бронювань, переваги, відгуки, контактну інформацію тощо. Аналіз цих даних дає змогу готелю сегментувати клієнтську базу, визначати найбільш цінних клієнтів, розробляти цільові маркетингові кампанії та прогнозувати майбутню поведінку клієнтів. Таким чином, CRM стає не просто інструментом управління даними, а потужним аналітичним ресурсом для прийняття стратегічних рішень [50, с. 219].

Впровадження ефективної CRM-стратегії в готельному бізнесі має безпосередній вплив на ключові показники діяльності. Підвищення лояльності клієнтів призводить до збільшення кількості повторних бронювань та зменшення витрат на залучення нових клієнтів. Персоналізовані пропозиції та якісне обслуговування сприяють зростанню середнього чека та загальної прибутковості готелю. Крім того, задоволені клієнти стають амбасадорами бренду, поширюючи позитивні відгуки та залучаючи нових гостей. CRM є невід'ємною складовою успішного та сталого розвитку готельного бізнесу в довгостроковій перспективі [60, с. 197].

Отже, управління взаємовідносинами з клієнтами в готельному бізнесі є складним, але надзвичайно важливим процесом, який передбачає активне застосування інформаційних технологій, індивідуалізований підхід до клієнтів, формування довготривалих відносин і впровадження інновацій. Саме завдяки ефективному CRM готелі можуть досягати стабільного розвитку, підвищувати

конкурентоспроможність і забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

1.2. Ключові компоненти системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-система)

Ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами в сучасних умовах неможливе без використання спеціалізованих інформаційних систем, відомих як CRM-системи. Ці системи являють собою комплекс програмних інструментів, інтегрованих між собою для автоматизації та оптимізації процесів взаємодії з клієнтами на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Основними ключовими компонентами CRM-системи, які забезпечують її функціональність та ефективність, є управління маркетингом, управління продажами та управління обслуговуванням клієнтів.

У сучасних умовах ведення бізнесу ключову роль відіграє ефективна система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management), яка дозволяє підвищити лояльність клієнтів, поліпшити якість обслуговування, оптимізувати маркетингову діяльність і, як наслідок, забезпечити зростання прибутковості підприємства. Особливо актуальним це є для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, де задоволення клієнта є визначальним чинником конкурентоспроможності [6, с. 132].

CRM-система поєднує технології, інструменти та процедури, спрямовані на систематичний збір, зберігання, аналіз та використання інформації про клієнтів. Основними компонентами CRM-системи є: управління контактами, автоматизація продажів, аналітичні інструменти, модулі підтримки клієнтів та інтеграція з іншими інформаційними системами підприємства [7, с. 53].

Управління контактами є базовим елементом будь-якої CRM-системи. Воно передбачає централізоване збереження всієї інформації про клієнтів: історію взаємодій, замовлень, уподобань, скарг тощо. Завдяки цьому персонал

отримує можливість більш глибоко розуміти потреби клієнтів і пропонувати індивідуалізовані послуги, що суттєво підвищує рівень задоволеності споживачів [61, с. 54].

Автоматизація процесу продажів забезпечує покращення комунікації з потенційними клієнтами, ведення обліку угод, управління задачами персоналу та формування прогнозів щодо прибутковості. Для готельно-ресторанної сфери це означає можливість автоматизованого бронювання номерів, складання індивідуальних турів, нагадування про спеціальні події чи акції [14, с. 203].

Аналітичні функції CRM дозволяють проводити глибокий аналіз клієнтських баз даних, визначати сегменти споживачів, прогнозувати поведінку клієнтів, а також оцінювати ефективність маркетингових кампаній. У цьому контексті CRM виступає потужним інструментом для прийняття стратегічних управлінських рішень [20, с. 248].

Модулі підтримки клієнтів (сервіс-модулі) забезпечують оперативне реагування на звернення, скарги та пропозиції. У готельно-ресторанному бізнесі це може реалізовуватись через онлайн-чати, телефонну підтримку, мобільні додатки, що значно покращує якість обслуговування клієнтів і формує позитивний імідж бренду [2, с. 112].

Інтеграція CRM із системами ERP (Enterprise Resource Planning), POS (Point of Sale), платформами електронної комерції та соціальними мережами дає змогу створити єдине інформаційне середовище підприємства, що забезпечує прозорість процесів і підвищує ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами [26, с. 350].

На думку М. Г. Бойка, у сучасному готельному бізнесі CRM-системи дедалі більше інтегруються з інноваційними технологіями – віртуальною реальністю, штучним інтелектом, біометричними рішеннями. Це не лише підвищує точність аналітики, а й формує принципово нову якість обслуговування, орієнтовану на індивідуальні потреби кожного гостя [8, с. 57].

Компонент управління маркетингом у CRM-системі призначений для планування, проведення та аналізу маркетингових кампаній. Він включає

інструменти для сегментації клієнтської бази, створення цільових розсилок електронною поштою та SMS, управління рекламними акціями, відстеження ефективності маркетингових зусиль та оцінки рентабельності інвестицій у маркетинг. Завдяки цьому компоненту компанія отримує можливість більш точно націлювати свої маркетингові повідомлення на потрібну аудиторію, підвищувати рівень залученості клієнтів та оптимізувати витрати на просування [49, с. 91].

Компонент управління продажами охоплює функціонал, пов'язаний з процесом продажу товарів або послуг. Він включає інструменти для управління лідами (потенційними клієнтами), ведення історії взаємодії з ними, автоматизації воронки продажів, складання комерційних пропозицій, управління замовленнями та прогнозування обсягів продажів. Цей компонент допомагає менеджерам з продажу ефективніше організовувати свою роботу, відстежувати прогрес у роботі з кожним клієнтом, підвищувати рівень конверсії лідів у реальних покупців та збільшувати загальний обсяг продажів компанії [55, с. 58]. Зокрема, компонент управління обслуговуванням клієнтів є критично важливим для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів після здійснення покупки. Він включає інструменти для управління запитами та скаргами клієнтів через різні канали комунікації (телефон, електронна пошта, чат, соціальні мережі), ведення бази знань для швидкого вирішення типових проблем, відстеження історії звернень клієнтів та оцінки якості обслуговування. Ефективне використання цього компонента дозволяє компанії оперативно реагувати на потреби клієнтів, підвищувати їхню лояльність та запобігати їхньому відтоку [42, с. 148].

Окрім цих трьох основних компонентів, сучасні CRM-системи можуть включати й інші важливі функціональні можливості, такі як аналітика та звітності, інтеграція з іншими бізнес-системами (наприклад, ERP, системи обліку), інструменти для автоматизації маркетингу, можливості для соціальної CRM та мобільний доступ [61, с. 46]. Взаємодія всіх цих компонентів забезпечує комплексний підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами,

дозволяючи компаніям будувати міцні та довгострокові зв'язки, підвищувати ефективність бізнес-процесів та досягати стійких конкурентних переваг.

Отже, CRM-система є багатофункціональним інструментом, що дозволяє будувати довготривалі відносини з клієнтами, підвищувати якість обслуговування та досягати стабільного розвитку підприємства у конкурентному середовищі. Використання CRM у готельно-ресторанному бізнесі – це не просто технічне нововведення, а стратегічна необхідність, що відкриває нові горизонти в управлінні клієнтським досвідом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ ТА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» та його аналіз існуючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами

Готельно-ресторанна сфера України, зокрема на заході країни, є невід’ємною частиною туристичної та економічної інфраструктури регіонів. Одним із провідних готельних комплексів Тернопільщини є Приватне акціонерне товариство «Тернопіль-готель», яке має довгу історію та стійке реноме серед туристів і ділових клієнтів. У табл. 2.1 представлено основні відомості про ПрАТ «Тернопіль-готель», які характеризують його організаційну структуру, власників, напрямки діяльності, наявні ресурси та послуги [51].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Тернопіль-готель»

Характеристика	Значення
ЄДРПОУ	14038383
Назва	Приватне акціонерне товариство «Тернопіль-готель»
Організаційна форма	Приватне акціонерне товариство
Адреса	46001, Тернопільська область, місто Тернопіль, вулиця Замкова, будинок 14
Дата реєстрації	04.08.1997
Номер запису	16461200000004313
Керівник	Головко Станіслав Миколайович
Бухгалтер	Куземська Галина Степанівна (станом на 23.10.2024)
Статутний капітал	1460727,00 грн
Засновники	Фізичні особи – акціонери в к-ті 698 осіб, Регіональне відділення Фонду державного майна України по Тернопільській області
Види діяльності	55.11.0 Готелі з ресторанами, 55.30.1 Діяльність ресторанів, 60.22.0 Діяльність таксі, 63.30.0 Послуги з організації подорожуваль, 93.02.0 Надання послуг перукарнями та салонами краси

Підприємство розташоване у самому серці м. Тернопіль та відіграє важливу роль у розвитку сфери обслуговування, бізнес-туризму та готельного господарства області. Готель «Тернопіль» поєднує в собі зручне географічне положення, розвинену інфраструктуру, високі стандарти обслуговування, наявність конференц-сервісу та комфортних номерів, що робить його привабливим для широкого кола клієнтів. ПрАТ «Тернопіль-готель» є одним із найстаріших готельних комплексів м. Тернопіль, що поєднує класичні стандарти обслуговування з сучасними вимогами комфорту. Підприємство є потужним об'єктом готельно-ресторанного типу з добре налагодженою організаційною структурою. Серед переваг – велика кількість номерів різних цінових категорій (від одномісного бюджету до апартаментів), наявність повного конференц-сервісу, ресторан з терасою, додаткові послуги таксі та туристичного супроводу. Вдале розташування забезпечує постійний потік клієнтів як серед гостей міста, так і серед жителів Тернополя. У власницькій структурі фігурують як фізичні особи, так і державна установа (ФДМУ), а також юридичні особи з великими пакетами акцій, що говорить про розподілену модель управління та вплив як приватного, так і державного капіталу.

Таким чином, ПрАТ «Тернопіль-готель» має усі передумови для подальшого розвитку в умовах конкурентного середовища, збереження лідерських позицій у сфері готельного бізнесу Західної України.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від обраної організаційної структури управління. Саме вона визначає взаємозв'язки між підрозділами, ступінь централізації прийняття рішень, рівень управлінської відповідальності та швидкість реагування на зміни ринку. Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопіль-готель» має класичний ієрархічний характер, притаманний підприємствам готельної сфери. Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопіль-готель» представлена на рис. 2.1.

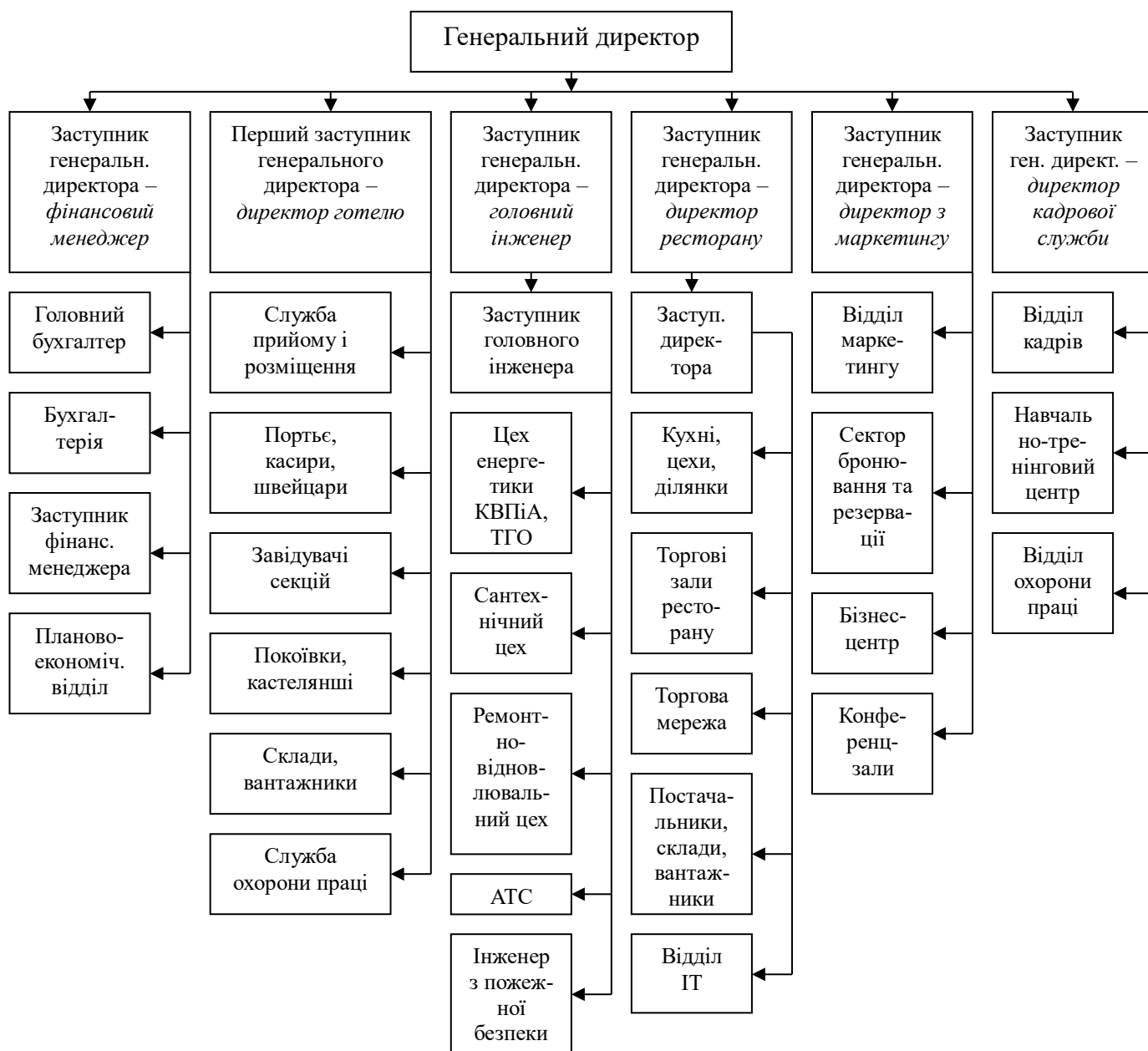


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопіль-готель»

На чолі компанії стоїть керівник – Генеральний директор, яким станом на 2024 рік є Головка Станіслав Миколайович. Він здійснює загальне керівництво підприємством, відповідає за стратегічне планування, приймає ключові управлінські рішення та координує роботу всіх підрозділів. Безпосередньо підпорядкованими керівнику є: головний бухгалтер, служба адміністративного управління, керівники напрямів – з розміщення, ресторанного обслуговування, маркетингу та бронювання. Головний бухгалтер, зокрема Куземська Галина

Степанівна, здійснює фінансово-економічний контроль та забезпечує ведення бухгалтерського обліку відповідно до чинного законодавства.

На підприємстві функціонують окремі структурні підрозділи, що відповідають за надання готельних послуг, ресторанне обслуговування, організацію конференцій і заходів, обслуговування туристичних груп. Кожен із підрозділів має свого керівника, який звітує перед Генеральним директором. Така структура дозволяє забезпечити чітке розмежування обов'язків, відповідальності та послідовність виконання функцій.

Організаційна структура управління забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами за рахунок вертикального управління та функціонального розподілу праці. Наприклад, відділ бронювання координує свої дії із відділом прийому та обслуговування гостей, що дозволяє підвищити рівень сервісу. Ресторанний напрям тісно співпрацює з адміністрацією готелю щодо забезпечення комплексного обслуговування організованих груп.

Управління ПрАТ «Тернопіль-готель» здійснюється також через корпоративні органи – загальні збори акціонерів та спостережну раду. Власниками акцій є як фізичні особи (698 акціонерів), так і державний орган – Регіональне відділення Фонду держмайна України по Тернопільській області. Найбільшим пакетом акцій володіє ТОВ «Фінансово-промислова група» (63%). Це вимагає від керівництва підприємства прозорості в ухваленні рішень і чіткої звітності перед акціонерами.

Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопіль-готель» є прикладом функціональної моделі, адаптованої до умов готельно-ресторанного бізнесу. Вона забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів, гнучкість в управлінні та орієнтацію на якісне обслуговування гостей. Успішне поєднання традицій та сучасних підходів в управлінні дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і привабливим як для клієнтів, так і для інвесторів.

Ефективне функціонування підприємства у сфері готельного бізнесу значною мірою залежить від якісного та кількісного складу персоналу.

Управління персоналом включає не лише забезпечення підприємства необхідною чисельністю працівників, а й аналіз їхніх соціально-демографічних, кваліфікаційних і професійних характеристик. Для ПрАТ «Тернопіль-готель» важливим є не лише збереження стабільного кадрового потенціалу, а й його адаптація до нових умов ринку та змін у попиті на готельні послуги. У табл. 2.2 представлено структурні показники персоналу ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2022–2024 рр. із деталізацією за статтю, віком, освітою, досвідом роботи та рівнем кваліфікації.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022–2024 рр. (осіб)

Категорія	2022	2023	2024	Абс. відх. 2023 до 2022	Абс. відх. 2024 до 2023
За статтю					
– Чоловіки	18	16	14	-2	-2
– Жінки	28	26	25	-2	-1
За віком					
– До 30 років	12	11	9	-1	-2
– 31–50 років	22	20	19	-2	-1
– Понад 50 років	12	11	11	-1	0
За освітою					
– Повна вища освіта	30	28	26	-2	-2
– Неповна вища / фахова	12	11	10	-1	-1
– Середня спеціальна	4	3	3	-1	0
За досвідом роботи					
– До 3 років	10	9	8	-1	-1
– 3–10 років	20	18	16	-2	-2
– Понад 10 років	16	15	15	-1	0
За рівнем кваліфікації					
– Керівники / менеджери	6	6	5	0	-1
– Спеціалісти	25	23	21	-2	-2
– Технічний / обслуговуючий персонал	15	13	13	-2	0
Всього	46	42	39	-4	-3

У період 2022–2024 років у ПрАТ «Тернопіль-готель» спостерігається поступове скорочення чисельності персоналу. У 2022 році штат працівників становив 46 осіб, що є базовим показником для порівняння. У 2023 році кількість працівників зменшилась до 42 осіб, тобто на 4 особи або 8,7%. У 2024

році динаміка скорочення збереглася – чисельність персоналу склала 39 осіб, що на 3 особи менше, ніж у попередньому році, або на 7,1%.

Кількість чоловіків зменшилась з 18 осіб у 2022 році до 14 осіб у 2024 році, тобто на 4 особи загалом. Аналогічно, чисельність жінок скоротилася з 28 до 25 осіб. Незначне переважання жінок у структурі персоналу може бути характерним для обслуговуючої сфери, зокрема готельного бізнесу.

Зменшення персоналу характерне для всіх вікових груп, однак найбільш помітне серед молоді до 30 років – з 12 осіб у 2022 році до 9 осіб у 2024 році, що може свідчити про зниження привабливості роботи у готелі для молодих спеціалістів або високий рівень плинності кадрів. У категорії від 31 до 50 років також зафіксовано скорочення (на 3 особи), що може вказувати на скорочення основного трудового потенціалу. Кількість працівників віком понад 50 років зменшилась лише на 1 особу між 2022 і 2023 роками, а у 2024 році залишилася сталою, що свідчить про певну стабільність цієї вікової групи.

Скорочення спостерігається в усіх освітніх категоріях. Найбільше – серед працівників із повною вищою освітою: з 30 у 2022 році до 26 у 2024 році. Незначне, але стабільне зменшення на 1 особу щороку відбулося серед працівників з неповною вищою або фаховою освітою. Кількість персоналу із середньою спеціальною освітою залишилась сталою в 2023–2024 роках після зниження на 1 особу у 2023 році. Така динаміка може свідчити про зниження загального освітнього рівня персоналу або скорочення у сфері, де потрібна вища освіта.

Кількість працівників зі стажем до 3 років та 3–10 років зменшилась відповідно на 2 особи в кожній категорії за два роки. Це свідчить про зниження залучення нових кадрів, що може бути наслідком відсутності оновлення кадрового складу або недостатньої мотивації молодих фахівців. Кількість працівників зі стажем понад 10 років зменшилася лише на одну особу в 2023 році та залишалася стабільною в 2024 році, що свідчить про лояльність досвідчених кадрів.

У 2022–2024 роках спостерігається скорочення спеціалістів на 4 особи та технічного/обслуговуючого персоналу на 2 особи, що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією чисельності персоналу. При цьому кількість керівників залишалася сталою впродовж 2022–2023 років та зменшилась на 1 особу у 2024 році. Це може свідчити про реорганізацію управлінської структури або перерозподіл функцій між персоналом.

Аналіз структури персоналу ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022–2024 рр. дозволяє зробити висновок про тенденцію до поступового скорочення чисельності працівників у більшості категорій. Найбільш відчутне зменшення спостерігається серед молодих спеціалістів та фахівців з вищою освітою, що може негативно впливати на інноваційний потенціал підприємства. Стабільність чисельності персоналу зі значним досвідом роботи та осіб старшого віку свідчить про збереження кадрового ядра. Для підвищення ефективності управління персоналом доцільно розробити стратегії залучення молодих кадрів, стимулювання професійного зростання та збереження висококваліфікованого персоналу.

Динаміка персоналу ПрАТ «Тернопіль-готель» наведена на рис. 2.2.

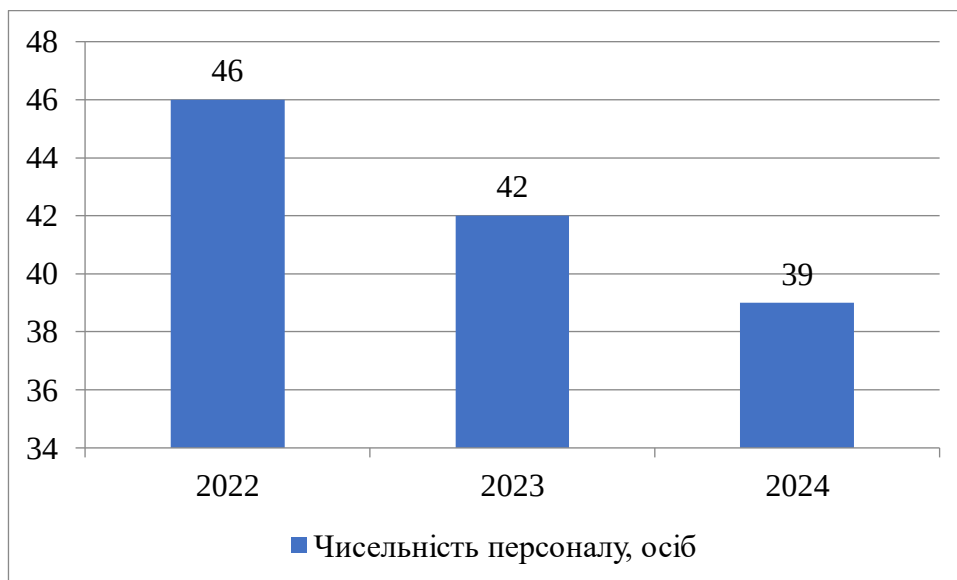


Рисунок 2.2. Динаміка персоналу ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. (осіб) [52]

Основними чинниками зменшення кількості персоналу є загальні економічні умови в країні, зниження попиту на готельні послуги через військові дії, зростання витрат на утримання персоналу, а також перехід до більш ефективних моделей управління. Зменшення чисельності персоналу має як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. З одного боку, це дозволяє знизити витрати на оплату праці та підвищити рентабельність. З іншого – існує ризик зниження якості обслуговування клієнтів, особливо у періоди високого попиту. Тому важливо, щоб скорочення штату супроводжувалося підвищенням ефективності роботи персоналу та впровадженням сучасних технологій.

Аналіз цільової аудиторії є ключовим етапом маркетингової стратегії будь-якого готельного підприємства. Для ПрАТ «Тернопіль-готель» важливо чітко визначити основні групи потенційних клієнтів, їхні потреби, поведінкові особливості та мотивації для вибору послуг готелю. Це дозволить розробити ефективні маркетингові заходи, підвищити рівень задоволеності гостей і збільшити прибутковість підприємства. Табл. 2.3 систематизує основні сегменти цільової аудиторії ПрАТ «Тернопіль-готель», описує їхні характеристики та рекомендації для роботи з кожним сегментом.

Таблиця 2.3

Цільова аудиторія потенційних клієнтів ПрАТ «Тернопіль-готель»

Сегмент аудиторії	Характеристика	Потреби/Очікування	Основні мотивації	Рекомендації для залучення
Бізнес-мандрівники	Професіонали, які приїжджають у відрядження	Зручність розташування, якісний інтернет, конференц-зали	Робочий комфорт, ефективна організація часу	Розвиток бізнес-послуг, швидкий Wi-Fi, зали для переговорів
Туристи	Відпочивальники, індивідуальні та групові	Комфортні номери, екскурсії, харчування	Відпочинок, культурне дозвілля	Пропозиції турпакетів, екскурсії, знижки на довготривале проживання
Сімейні гості	Родини з дітьми	Безпечна і комфортна атмосфера, дитячі зони	Спільний відпочинок, безпека дітей	Облаштування дитячих кімнат, сімейні знижки, анімація для дітей

Продовження табл. 2.3

Сегмент аудиторії	Характеристика	Потреби/Очікування	Основні мотивації	Рекомендації для залучення
Молодь	Молоді люди, студенти, мандрівники-бюджетники	Доступні ціни, молодіжні розваги	Соціалізація, активний відпочинок	Організація молодіжних заходів, акцій, гнучка цінова політика
Учасники конференцій і заходів	Спеціалісти, які беруть участь у заходах на базі готелю	Зручність, якість сервісу, харчування	Професійний розвиток, нетворкінг	Розвиток конференц-сервісів, кейтеринг, організація заходів
Локальні мешканці	Мешканці Тернополя та області	Відпочинок, послуги харчування, оренда залів	Проведення святкових і ділових подій	Спеціальні пропозиції для місцевих, реклама через локальні канали

Цільова аудиторія ПрАТ «Тернопіль-готель» складається з кількох основних сегментів, кожен із яких має свої особливості та потреби, що впливають на вибір готелю. Перш за все, бізнес-андрівники є важливою категорією клієнтів, для яких пріоритетними є комфортні умови для роботи, зручність розташування готелю і наявність відповідної інфраструктури, як-от конференц-зали та високошвидкісний інтернет. Враховуючи це, готель повинен пропонувати спеціалізовані послуги для бізнесу, що сприятиме залученню цієї аудиторії.

Туристи та сімейні гості зазвичай орієнтуються на комфорт, безпеку і можливість цікавого проведення часу. Для них важливою є наявність зручних номерів, різноманітного харчування, а також організація дозвілля.

Сімейним гостям особливо важливі дитячі зони та безпечне середовище, що підвищує їхню лояльність до готелю. Молодіжна аудиторія, як правило, має обмежений бюджет, але шукає активного відпочинку і соціальних можливостей.

Для залучення молоді доцільно проводити акції, організовувати тематичні заходи та пропонувати гнучкі цінові умови. Окремий сегмент становлять учасники конференцій та інших заходів, які потребують якісного сервісу та комфорту під час перебування.

Розвинена інфраструктура для проведення заходів дозволяє не лише задовольнити їхні потреби, але й підвищити імідж готелю як професійного бізнес-центру. Локальні мешканці є потенційними клієнтами, які можуть користуватися послугами готелю для відпочинку, святкувань або ділових зустрічей. Запровадження спеціальних пропозицій і промоакцій для місцевої аудиторії сприятиме збільшенню обороту та популяризації готелю у регіоні.

У табл. 2.4 відображено динаміку ключових показників ефективності системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) ПрАТ «Тернопіль-готель» за період з 2022 по 2024 роки.

Таблиця 2.4

Ключові показники ефективності (KPI) CRM в
ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. 2023 до 2022	Абс. відх. 2024 до 2023
Кількість нових клієнтів	1500	1650	1780	150	130
Коефіцієнт утримання клієнтів (%)	65	68	70	3	2
Середній чек на клієнта (грн)	1200	1250	1320	50	70
LTV (життєва цінність клієнта) (грн)	8000	8500	9100	500	600
CAC (вартість залучення клієнта) (грн)	350	380	400	30	20
NPS (індекс споживчої лояльності)	35	40	45	5	5
CSAT (індекс задоволеності клієнтів) (%)	82	85	87	3	2
Кількість скарг/відгуків	120	105	90	-15	-15
Середній час обробки запиту клієнта (хв.)	15	12	10	-3	-2
Коефіцієнт конверсії лідів (%)	10	11	12	1	1

Першим важливим показником є кількість нових клієнтів. Спостерігається стабільне зростання цього показника протягом досліджуваного періоду, що свідчить про ефективність маркетингових зусиль готелю та його привабливість для нових відвідувачів. Коефіцієнт утримання клієнтів

демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 65% у 2022 році до 70% у 2024 році. Це вказує на зростання лояльності клієнтів, можливо, завдяки впровадженню програм лояльності, покращенню якості обслуговування або інших ініціатив, спрямованих на утримання існуючих клієнтів. Показник середнього чека на клієнта також має тенденцію до зростання, що є наслідком оновлення спектру послуг, підвищення цін або збільшення кількості додаткових послуг, якими користуються клієнти під час перебування в готелі. Зростання життєвої цінності клієнта (LTV) є позитивним сигналом, оскільки свідчить про те, що кожен клієнт приносить готелю більший дохід протягом усього періоду співпраці, що є результатом як збільшення середнього чека, так і підвищення рівня утримання клієнтів. На противагу позитивним тенденціям, вартість залучення клієнта (CAC) також зростає, що пов'язано зі збільшенням витрат на маркетингові кампанії або зі зростанням конкуренції на ринку готельних послуг. Необхідно ретельно аналізувати ефективність різних каналів залучення, щоб оптимізувати ці витрати. Індекс споживчої лояльності (NPS) демонструє зростання, що свідчить про збільшення кількості клієнтів, які готові рекомендувати готель іншим. Це є важливим фактором органічного зростання та позитивного іміджу готелю. Подібну позитивну динаміку показує індекс задоволеності клієнтів (CSAT), що підтверджує загальне зростання рівня задоволеності клієнтів наданими послугами. Зменшення кількості скарг та негативних відгуків є важливим індикатором покращення якості обслуговування та ефективності вирішення проблем клієнтів. Зниження середнього часу обробки запиту клієнта свідчить про підвищення оперативності та ефективності роботи персоналу, що позитивно впливає на клієнтський досвід. Нарешті, зростання коефіцієнта конверсії лідів вказує на покращення ефективності маркетингових та продажних процесів, спрямованих на перетворення потенційних клієнтів у фактичних.

У табл. 2.5 представлено аналіз основних каналів взаємодії ПрАТ «Тернопіль-готель» зі своїми клієнтами за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.5

Аналіз каналів взаємодії з клієнтами в ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр.

Канал взаємодії	2022	2023	2024	Абс. відх. 2023 до 2022	Абс. відх. 2024 до 2023
Прямі бронювання (сайт готелю)	600	700	850	100	150
Телефонні дзвінки	400	350	300	-50	-50
Онлайн-платформи бронювання (Booking.com, Expedia тощо)	800	900	950	100	50
Соціальні мережі	50	100	150	50	50
Електронна пошта	150	180	200	30	20
Особисті візити/рецепція	200	180	160	-20	-20

Прямі бронювання через сайт готелю демонструють стабільне зростання популярності та характеризуються високою ефективністю, оскільки мають низьку вартість залучення клієнтів, які часто є більш лояльними. Кількість бронювань через телефонні дзвінки має тенденцію до зниження. Хоча цей канал залишається важливим для певної категорії клієнтів, він є менш зручним порівняно з онлайн-опціями та потребує залучення операторів. Онлайн-платформи бронювання (Booking.com, Expedia тощо) залишаються важливим джерелом клієнтів, демонструючи стабільне зростання. Однак їхня ефективність нижчою через комісійні витрати. Канал соціальних мереж показує значне зростання популярності. Наразі він є менш ефективним для прямого бронювання, але відіграє важливу роль у залученні аудиторії, інформуванні про послуги та формуванні іміджу готелю. Використання електронної пошти також зростає. Цей канал є ефективним для розсилок, персоналізованих пропозицій та підтримки комунікації з клієнтами на різних етапах їхньої взаємодії з готелем. Кількість особистих візитів та бронювань на рецепції поступово знижується. Проте цей канал залишається критично важливим для створення першого враження та оперативного вирішення питань клієнтів, які вже перебувають у готелі.

У табл. 2.6 представлено результати аналізу задоволеності клієнтів ПрАТ «Тернопіль-готель» за різними ключовими аспектами обслуговування протягом 2022-2024 років.

Таблиця 2.6

Аналіз задоволеності клієнтів за різними аспектами
ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр.

Аспект обслуговування	Середня оцінка			Абс. відх. 2023 до 2022	Абс. відх. 2024 до 2023
	2022	2023	2024		
Якість номерів	4,2	4,3	4,5	0,1	0,2
Обслуговування на рецепції	4,0	4,1	4,2	0,1	0,1
Робота ресторанної служби	3,8	4,0	4,1	0,2	0,1
Чистота готелю	4,5	4,6	4,7	0,1	0,1
Зручність розташування	4,8	4,8	4,9	0	0,1
Додаткові послуги (Wi-Fi, парковка тощо)	3,5	3,7	3,9	0,2	0,2
Співвідношення ціна/якість	4,1	4,2	4,3	0,1	0,1

Оцінка якості номерів демонструє позитивну динаміку, що є результатом проведених ремонтів, оновлення меблів або покращення дизайну номерів. Рівень задоволеності обслуговуванням на рецепції також зростає, що свідчить про підвищення ввічливості персоналу та швидкості реєстрації/виселення. Покращення оцінки роботи ресторанної служби є пов'язане з оновленням меню, підвищенням якості страв або покращенням сервісу в ресторані. Високий рівень оцінки чистоти готелю та його подальше зростання підтверджують ефективність роботи служби прибирання та є важливою перевагою готелю. Оцінка зручності розташування залишається стабільно високою та демонструє незначне зростання. Центральне розташування є ключовою перевагою ПрАТ «Тернопіль-готель». Покращення оцінки додаткових послуг (Wi-Fi, парковка тощо) свідчить про позитивні зміни в якості та доступності цих сервісів, наприклад, покращення швидкості Wi-Fi або розширення паркувального простору. Нарешті, зростання оцінки співвідношення ціна/якість вказує на те, що клієнти вважають вартість послуг готелю адекватною їхній якості.

Отже, проведене дослідження діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» дозволяє зробити висновок про його важливе місце у готельно-ресторанній інфраструктурі Західної України. Підприємство має значний потенціал завдяки вигідному розташуванню в центрі міста Тернополя, широкому спектру послуг, високому рівню обслуговування та розгалуженій організаційній структурі. У структурі управління простежується класична функціональна модель, яка забезпечує ефективну координацію діяльності між підрозділами та чіткий розподіл обов'язків. Разом з тим, аналіз динаміки персоналу за 2022–2024 роки свідчить про поступове скорочення чисельності працівників, що вказує як на оптимізацію штатної чисельності, так і на необхідність адаптації до нових економічних умов. В умовах зниження загального попиту на туристичні та готельні послуги, підприємство намагається зберегти стабільність, балансуючи між якістю обслуговування та ефективністю витрат. Щодо існуючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами, варто відзначити, що ПрАТ «Тернопіль-готель» дотримується класичних стандартів комунікації та обслуговування. Однак для збереження конкурентних позицій на ринку доцільним є подальше вдосконалення CRM-системи, впровадження сучасних цифрових рішень для збору зворотного зв'язку, персоналізації послуг та активнішої взаємодії з клієнтами через соціальні мережі та онлайн-бронювання. ПрАТ «Тернопіль-готель» має добре налагоджену організацію роботи, стійкі управлінські засади та достатній ресурсний потенціал. Подальший розвиток підприємства напряду залежатиме від його здатності адаптуватися до викликів часу, посилити клієнтоорієнтованість та впровадити інноваційні інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами.

2.2. Аналізування основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Аналіз динаміки складових активів ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022–2024 роки дає змогу оцінити напрями розвитку підприємства, зміни в структурі майна, інвестиційні та фінансові рішення, що вплинули на загальний фінансовий стан. У табл. 2.7 наведено проаналізовані зміни у складі активів підприємства, використовуючи фінансову звітність ПрАТ «Тернопіль-готель» (додатки А-В) [52].

Таблиця 2.7

Динаміка складових активів ПрАТ «Тернопіль-готель»
за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2023		Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Необоротні активи							
Незавершені капітальні інвестиції	6732	347	0	-6385	-94,85	-6732	-100,00
Основні засоби	22808	35495	47153	12687	55,63	24345	106,74
первісна вартість	44585	60711	75979	16126	36,17	31394	70,41
знос	21777	25216	28826	3439	15,79	7049	32,37
інші фінансові інвестиції	231	231	231	0	0,00	0	0,00
Усього за розділом I	29771	36073	47384	6302	21,17	17613	59,16
II. Оборотні активи							
Запаси	1455	2481	402	1026	70,52	-1053	-72,37
Виробничі запаси	1390	2388	340	998	71,80	-1050	-75,54
Товари	65	93	62	28	43,08	-3	-4,62
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9374	6007	10786	-3367	-35,92	1412	15,06
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1282	632	462	-650	-50,70	-820	-63,96
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	263	583	1563	320	121,67	1300	494,30
Інша поточна дебіторська заборгованість	70	53	0	-17	-24,29	-70	-100,00
Гроші та їх еквіваленти	3200	2808	1848	-392	-12,25	-1352	-42,25
Готівка	379	150	81	-229	-60,42	-298	-78,63
Рахунки в банках	2821	2658	1767	-163	-5,78	-1054	-37,36
Усього за розділом II	15644	12564	15061	-3080	-19,69	-583	-3,73
Баланс	45415	48637	62445	3222	7,09	17030	37,50

Незавершені капітальні інвестиції у 2022 році становили 6732 тис. грн, однак уже у 2023 році вони скоротилися до 347 тис. грн, а у 2024 році взагалі були відсутні. Зменшення на 100% (або -6732 тис. грн) свідчить про зупинку інвестиційних проєктів, що є результатом завершення будівництва і зниженням інвестиційної активності підприємства.

Основні засоби ПрАТ «Тернопіль-готель» зросли більш ніж у два рази – з 22808 тис. грн у 2022 році до 47153 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання за 2022-2024 рр. склало 24345 тис. грн (106,74%), що вказує на активне нарощування матеріально-технічної бази, що пов'язано з реалізацією інвестиційних проєктів, модернізацією, придбанням нового обладнання або об'єктів нерухомості.

Первісна вартість основних засобів ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. зросла на 31394 тис. грн (70,41%), що свідчить про реальне розширення обсягу активів підприємства. Натомість знос основних засобів ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. також зріс – з 21777 тис. грн до 28826 тис. грн (приріст на 7049 тис. грн або 32,37%). Це означає, що поряд із приростом активів підприємство має певний рівень їх фізичного зношення, який потребуватиме подальших капіталовкладень.

Інші фінансові інвестиції ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. залишались незмінними упродовж трьох років (231 тис. грн), що свідчить про стабільну інвестиційну політику в цьому напрямі або про відсутність нових інвестицій.

Необоротні активи ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. зросли з 29771 тис. грн до 47384 тис. грн, тобто на 17613 тис. грн або 59,16%. Це демонструє стратегічне зростання вартості майна підприємства та його довгострокову орієнтацію на розвиток.

Оборотні активи, навпаки, мали незначну тенденцію до скорочення – із 15644 тис. грн у 2022 році до 15061 тис. грн у 2024 році (зниження на 583 тис. грн або 3,73%). Це свідчить про стриману політику в частині короткострокових ресурсів або скорочення запасів та ліквідних активів.

Запаси ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. зменшилися на 72,37%, з 1455 тис. грн до 402 тис. грн. Найбільше падіння відбулося за рахунок виробничих запасів, які зменшились на 1050 тис. грн (75,54%), що свідчить про оптимізацію складських залишків або зміну в системі постачання. Зменшення готових товарів ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. було несуттєвим – лише на 3 тис. грн (4,62%).

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. навпаки зросла на 15,06% – з 9374 тис. грн до 10 786 тис. грн, що є наслідком активізації продажів у кредит або затримок платежів від покупців. Заборгованість за виданими авансами ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. зменшилась на 63,96%, що свідчить про скорочення попередніх оплат контрагентам. У той же час дебіторська заборгованість перед бюджетом ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. значно зросла – майже у 5 разів (на 1300 тис. грн або 494,3%), що пов'язано з податковими переплатами, штрафами або відшкодуванням ПДВ. Інша поточна дебіторська заборгованість повністю зникла (зменшення на 70 тис. грн), що також вказує на очищення балансу від несуттєвих або прострочених активів.

Грошові кошти та їх еквіваленти ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. зменшилися на 42,25%, з 3200 тис. грн до 1848 тис. грн. Готівка скоротилася на 78,63%, а коштів на рахунках у банках стало менше на 1054 тис. грн (37,36%), що вказує на спрямування грошових ресурсів у реальні інвестиції або погашення зобов'язань.

Баланс ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. зріс на 37,50% – з 45415 тис. грн у 2022 році до 62445 тис. грн у 2024 році. Така динаміка вказує на загальне зростання активів, збільшення інвестиційної активності, модернізацію виробничої бази та, водночас, певну напругу в частині ліквідності через зменшення обігових коштів.

На рис. 2.3 наведена структура активів ПрАТ «Тернопіль-готель».

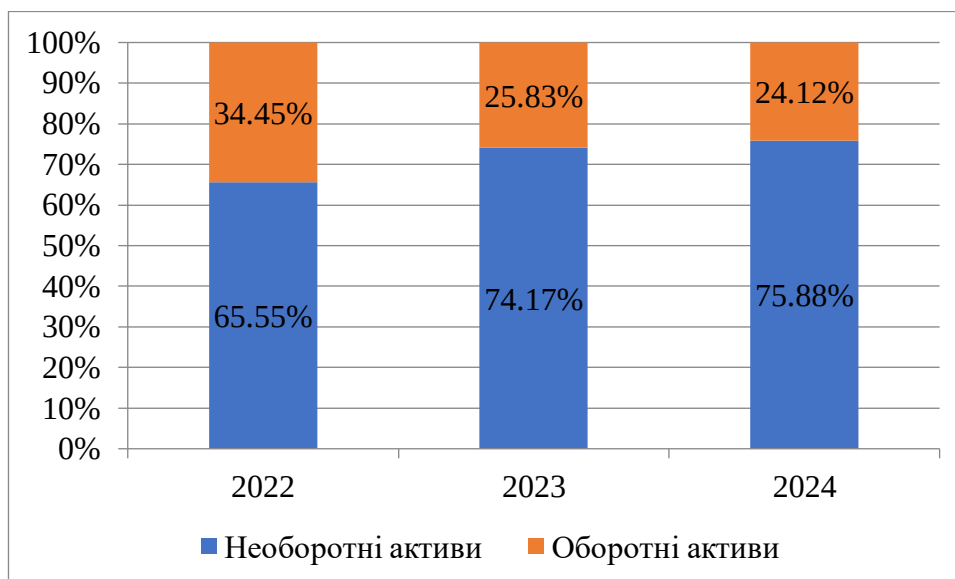


Рисунок 2.3. Структура активів ПрАТ «Тернопіль-готель»
за 2022-2024 рр. (%)

Структура активів ПрАТ «Тернопіль-готель» у період 2022–2024 років демонструє чітку тенденцію до зростання частки необоротних активів у загальному обсязі активів підприємства. Якщо у 2022 році їхня питома вага становила 65,55%, то вже у 2023 році вона зросла до 74,17%, а в 2024 році досягла 75,88%. Це свідчить про інтенсивні інвестиції в основні засоби, капітальні ремонти або модернізацію матеріально-технічної бази, що пов'язано з прагненням підвищити якість надання послуг і зміцнити конкурентні позиції на ринку готельно-ресторанних послуг. У свою чергу, частка оборотних активів, відповідно, зменшується. У 2022 році вона становила 34,45%, у 2023 році знизилася до 25,83%, а в 2024 році – до 24,12%. Така динаміка вказує на зменшення обсягу грошових коштів, запасів або дебіторської заборгованості. Хоча це свідчить про певне зменшення ліквідності активів підприємства, проте в контексті зростання довгострокових інвестицій така ситуація є виправданою з точки зору стратегічного розвитку. Загалом, структура активів ПрАТ «Тернопіль-готель» свідчить про інвестиційно-орієнтовану модель розвитку підприємства.

У табл. 2.8 наведено дані про зміни у структурі пасивів ПрАТ «Тернопіль-готель» за період 2022–2024 рр.

Таблиця 2.8

**Динаміка складових пасивів ПрАТ «Тернопіль-готель»
за 2022-2024 рр. (тис. грн)**

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2023		Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1461	1461	1461	0	0,00	0	0,00
Додатковий капітал	5884	5884	5884	0	0,00	0	0,00
Нерозподілений прибуток	24243	38203	41358	13960	57,58	17115	70,60
Усього за розділом I	31588	45548	48703	13960	44,19	17115	54,18
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові забезпечення	548	536	0	-12	-2,19	-548	-100,00
Довгострокові кредити банків	0	0	12150			12150	x
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	548	536	449	-12	-2,19	-99	-18,07
Усього за розділом II	548	536	12599	-12	-2,19	12051	2199,09
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11961	2124	250	-9837	-82,24	-11711	-97,91
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	171	41	319	-130	-76,02	148	86,55
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	11	0	23	-11	-100,00	12	109,09
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	130	125	121	-5	-3,85	-9	-6,92
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1006	263	358	-743	-73,86	-648	-64,41
Інші поточні зобов'язання	0	0	72	0	x	72	x
Усього за розділом III	13279	2553	1143	-10726	-80,77	-12136	-91,39
Баланс	45415	48637	62445	3222	7,09	17030	37,50

У структурі пасивів ПрАТ «Тернопіль-готель» значну частку займає власний капітал. За аналізований період загальний обсяг власного капіталу зріс з 31588 тис. грн у 2022 році до 48703 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 17115 тис. грн, або 54,18%. Цей ріст відбувся винятково за рахунок

збільшення нерозподіленого прибутку підприємства – з 24243 тис. грн до 41358 тис. грн (ріст на 70,6%). Це свідчить про високу прибутковість діяльності та консервативну політику розподілу прибутку – підприємство акумулює його для подальшого розвитку. Водночас зареєстрований (пайовий) та додатковий капітал залишалися незмінними протягом трьох років, що вказує на відсутність нових емісій або змін у структурі засновницького капіталу.

Протягом 2022–2024 рр. відбулися суттєві зміни в структурі довгострокових зобов'язань. У 2022 році вони складали лише 548 тис. грн, у 2023 р. – незначно знизилися до 536 тис. грн, однак у 2024 році зросли до 12599 тис. грн. Основним фактором цього зростання стало залучення довгострокових банківських кредитів у розмірі 12150 тис. грн, що раніше були відсутні. Це свідчить про зміну фінансової політики підприємства – воно стало використовувати зовнішнє кредитування для реалізації своїх інвестиційних або операційних цілей. Разом з тим, довгострокові забезпечення витрат на персонал у 2024 році становили 449 тис. грн, що на 18,07% менше, ніж у 2022 році, ймовірно через оптимізацію кадрової політики або зміну умов забезпечень.

Найбільш помітні зміни відбулися у складі поточних зобов'язань. Загальний обсяг цих зобов'язань зменшився з 13279 тис. грн у 2022 році до 1143 тис. грн у 2024 році, тобто на 12136 тис. грн або 91,39%. Найбільше скорочення спостерігалось за статтею кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги – на 11711 тис. грн (–97,91%), що свідчить про поліпшення платіжної дисципліни або перехід на іншу модель закупівель. Разом з тим, зросла кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – з 171 тис. грн до 319 тис. грн (+86,55%), а також з'явилися нові зобов'язання зі страхування і поточні зобов'язання за іншими статтями, зокрема 72 тис. грн, що раніше не були відображені.

На рис. 2.4 наведена структура капіталу ПрАТ «Тернопіль-готель».

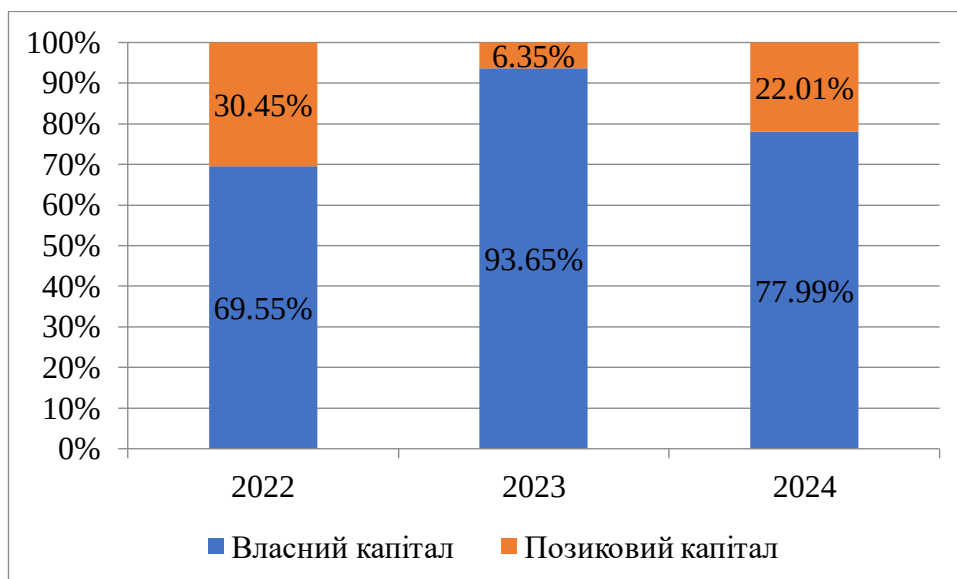


Рисунок 2.4. Структура капіталу ПрАТ «Тернопіль-готель»
за 2022-2024 рр. (%)

Структура капіталу ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022–2024 роки демонструє динамічні зміни у співвідношенні власного та позикового капіталу. У 2022 році власний капітал становив 69,55% загальної структури капіталу, що свідчить про відносно стабільну фінансову базу підприємства з помірною залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Позиковий капітал у цьому ж році складав 30,45%, що є прийнятним рівнем для підприємств готельно-ресторанної сфери, які можуть потребувати додаткових коштів на оновлення інфраструктури або поповнення оборотних ресурсів. У 2023 році структура капіталу зазнала суттєвих змін – частка власного капіталу зросла до 93,65%, а позикового, відповідно, скоротилася до 6,35%. Така ситуація зумовлена поверненням частини позик або ж цілеспрямованою стратегією зниження фінансової залежності підприємства. У 2024 році частка власного капіталу дещо зменшилася порівняно з попереднім роком – до 77,99%, тоді як частка позикового капіталу зросла до 22,01%. Це свідчить про тимчасове залучення зовнішнього фінансування для реалізації нових інвестиційних проєктів або покриття поточних витрат. Незважаючи на зростання позикового капіталу, структура капіталу залишається доволі стабільною, адже понад три чверті

капіталу формуються за рахунок власних ресурсів, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства. Загалом, аналіз структури капіталу ПрАТ «Тернопіль-готель» засвідчує прагнення підприємства зберігати фінансову стабільність та мінімізувати залежність від зовнішнього фінансування. Такий підхід дозволяє більш гнучко реагувати на ринкові зміни, забезпечує стійкість до економічних коливань і створює умови для подальшого розвитку.

Упродовж 2022–2024 рр. ПрАТ «Тернопіль-готель» демонструє позитивну динаміку збільшення загальної суми пасивів, зокрема за рахунок власного капіталу та довгострокових банківських кредитів. Такі зміни можуть свідчити про підвищення фінансової стабільності підприємства, готовність до розширення діяльності та реалізації нових проєктів. Зменшення поточних зобов'язань підтверджує покращення розрахункової дисципліни та зниження короткострокових ризиків. Загальний баланс підприємства зріс на 37,5% за період 2022–2024 рр., що є свідченням розширення масштабу господарської діяльності.

Фінансові результати діяльності підприємства є ключовими показниками, що відображають ефективність його функціонування в певному періоді. Табл. 2.9 містить основні дані зі Звіту про фінансові результати ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.9

Основні показники Звіту про фінансові результати
ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2024 до 2023		Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26800	26928	29956	128	0,48	3156	11,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16353	17211	21419	858	5,25	5066	30,98
Валовий прибуток	10447	9717	8537	-730	-6,99	-1910	-18,28
Інші операційні доходи	0	37	0	37	x	0	x

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати	3620	4251	3594	631	17,43	-26	-0,72
Витрати на збут	128	34	545	-94	-73,44	417	325,78
Інші операційні витрати	104	153	563			459	441,35
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6595	5316	3835	-1279	-19,39	-2760	-41,85
Інші фінансові доходи	1976	8801	208	6825	345,39	-1768	-89,47
Фінансові витрати	0	0	304	0	x	304	x
Інші витрати	424	157	29	-267	-62,97	-395	-93,16
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	8147	13960	3710	5813	71,35	-4437	-54,46
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-566		-555	566	-100,00	11	-1,94
Чистий прибуток	7581	13960	3155	6379	84,14	-4426	-58,38
Елементи операційних витрат							
Матеріальні затрати	7412	7976	10491	564	7,61	3079	41,54
Витрати на оплату праці	3692	4047	4039	355	9,62	347	9,40
Відрахування на соціальні заходи	722	827	826	105	14,54	104	14,40
Амортизація	2226	3924	4444	1698	76,28	2218	99,64
Інші операційні витрати	6577	5032	6654	-1545	-23,49	77	1,17
Разом операційних витрат	20629	21806	26454	1177	5,71	5825	28,24

Упродовж 2022–2024 рр. спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 3156 тис. грн або 11,78%. Це позитивна тенденція, що свідчить про зростання обсягів реалізації або підвищення цінової політики підприємства. Проте збільшення собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. відбулося значно більшими темпами – на 5066 тис. грн або 30,98%, що призвело до зменшення валового прибутку на 1910 тис. грн (–18,28%). Така ситуація свідчить про погіршення ефективності виробничої діяльності, можливо, через зростання вартості ресурсів або недостатній контроль витрат.

Незначне зменшення адміністративних витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. (–0,72%) є позитивним моментом, проте водночас суттєво зросли витрати на збут (на 417 тис. грн або 325,78%) та інші операційні витрати (на 459 тис. грн або 441,35%). Це зумовило зниження фінансового результату від операційної діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. на 2760

тис. грн або 41,85%. Зменшення прибутковості вказує на необхідність перегляду операційної стратегії підприємства, зокрема оптимізації витрат на збут та підвищення ефективності маркетингу.

Істотне зменшення інших фінансових доходів ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. на 1768 тис. грн (–89,47%) негативно вплинуло на загальний фінансовий результат. Вперше за аналізований період з'явилися фінансові витрати (304 тис. грн), що свідчить про залучення зовнішнього фінансування або виникнення зобов'язань. У підсумку прибуток до оподаткування ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. скоротився на 4437 тис. грн або 54,46%, що є суттєвим негативним сигналом для підприємства.

Незважаючи на незначні зміни в сумі витрат з податку на прибуток ПрАТ «Тернопіль-готель» (збільшення на 11 тис. грн), чистий прибуток підприємства у 2024 році скоротився на 4426 тис. грн або 58,38% порівняно з 2022 роком. Це є критичним показником, який вимагає уваги до рентабельності та фінансової стабільності підприємства.

Найбільше зростання у структурі витрат спостерігається за статтею амортизації ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. – на 2218 тис. грн або майже вдвічі (+99,64%), що свідчить про активне оновлення основних засобів або зміну облікової політики. Значно зросли також матеріальні витрати ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. (+41,54%), що є наслідком інфляції чи підвищення обсягів виробництва. Інші елементи витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. також мають тенденцію до зростання, зокрема витрати на оплату праці (+9,40%) та соціальні відрахування (+14,40%). Загалом обсяг операційних витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022-2024 рр. зріс на 5825 тис. грн або 28,24%, що потребує контролю та оптимізації.

Показники фінансової звітності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022–2024 рр. свідчать про неоднозначні тенденції: зростання доходів супроводжується ще більшим зростанням витрат, що негативно впливає на чистий прибуток підприємства. Це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами,

підвищення ефективності виробництва та перегляд підходів до управління фінансовими ресурсами.

Аналіз фінансових коефіцієнтів є важливим інструментом оцінки загального фінансового стану підприємства, його платоспроможності, прибутковості та ефективності використання ресурсів. Табл. 2.10 відображає динаміку основних фінансових показників ПрАТ «Тернопіль-готель» упродовж 2022–2024 років, що дозволяє оцінити фінансову стабільність, рівень ризиків, ліквідність і рентабельність компанії в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 2.10

**Коефіцієнти фінансового стану ПрАТ «Тернопіль-готель»
за 2022-2024 рр.**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відх. 2024 до 2023	Абс. відх. 2024 до 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,18	4,92	13,18	3,74	12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	1,10	1,62	0,86	1,38
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,07	3,95	12,82	2,88	11,75
Коефіцієнт автономії	0,70	0,94	0,78	0,24	0,08
Рентабельність активів (ROA), %	16,69	28,70	5,05	12,01	-11,64
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	27,27	36,20	6,69	8,93	-20,58
Чиста маржа, %	28,29	51,84	10,53	23,55	-17,76
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,06	1,26	1,03	0,2	-0,03
Коефіцієнт заборгованості	0,29	0,05	0,02	-0,24	-0,27

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,18 у 2022 році до 13,18 у 2024 році, що свідчить про значне зростання здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Абсолютне зростання склало 12, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів, адже вказує на високу фінансову стійкість і запас ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який демонструє частку грошових коштів і їх еквівалентів у покритті короткострокових боргів, також має позитивну динаміку: з 0,24 у 2022 році до 1,62 у 2024 році. Це означає, що підприємство має достатньо високоліквідних активів, аби повністю погасити поточні зобов'язання у випадку термінової необхідності. Зростання на 1,38 – це суттєвий прогрес.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, що враховує найбільш ліквідні оборотні активи (без товарно-матеріальних запасів), зазнав ще більшого приросту – з 1,07 до 12,82 (зростання на 11,75). Це свідчить про зміцнення позицій підприємства у короткостроковій перспективі, оскільки збільшилась частка ліквідних ресурсів, які можуть бути оперативно використані для покриття боргів.

Коефіцієнт автономії, який характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, у 2022 році становив 0,70, досяг максимуму у 2023 році (0,94), проте в 2024 році знизився до 0,78. Незважаючи на незначне падіння (на 0,08), показник залишається високим, що означає: понад 75% активів фінансується за рахунок власного капіталу.

Рентабельність активів (ROA) демонструє здатність підприємства генерувати прибуток із загального обсягу активів. У 2022 році показник складав 16,69%, у 2023 році значно покращився до 28,70%, але вже у 2024 різко впав до 5,05%. Зниження на 11,64 в.п. свідчить про зниження ефективності використання активів або зміну структури витрат.

Рентабельність власного капіталу (ROE) мала схожу динаміку: зростання з 27,27% до 36,20% у 2023 році, після чого в 2024 році різке падіння до 6,69%. Це зниження на 20,58 в.п. свідчить про зменшення чистого прибутку або неефективне управління власними ресурсами у 2024 році.

Чиста маржа, яка показує частку чистого прибутку у виручці, знизилась з 51,84% у 2023 році до 10,53% у 2024 році, тобто на 17,76 в.п. Незважаючи на високий рівень у 2023 році, така динаміка сигналізує про зростання витрат або зменшення доходів у 2024 році, що потребує подальшого аналізу.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом залишався майже незмінним упродовж трьох років: 1,06 (2022), 1,26 (2023), 1,03 (2024). Незначне зменшення на 0,03 свідчить про стабільність у фінансуванні довгострокових активів власними коштами, що зберігає фінансову безпеку підприємства.

Коефіцієнт заборгованості демонструє зменшення зовнішньої фінансової залежності підприємства – з 0,29 у 2022 році до 0,02 у 2024 році (зменшення на 0,27). Це свідчить про активне зниження обсягів залученого капіталу або ефективну політику управління боргами, що позитивно впливає на фінансову стійкість.

Отже, проведений аналіз основних техніко-економічних і фінансових показників діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022–2024 роки засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема, зростання активів на 37,5% упродовж аналізованого періоду. Значне збільшення необоротних активів, зокрема основних засобів, свідчить про активну інвестиційну діяльність та модернізацію матеріально-технічної бази. У той же час зменшення оборотних активів, зокрема запасів і грошових коштів, вказує на перерозподіл ресурсів на користь стратегічних інвестицій. Зростання дебіторської заборгованості, особливо перед бюджетом, потребує додаткового моніторингу, тоді як загальне зростання балансу демонструє підвищення фінансового потенціалу підприємства та його орієнтацію на довгостроковий розвиток.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ КЛІЄНТАМИ В ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»

3.1. Напрями вдосконалення CRM-системи та побудова стратегії ефективних взаємовідносин з клієнтами в готелях

Сучасний готельний бізнес перебуває у стані постійної трансформації, зумовленої не лише розвитком технологій, а й складними соціально-економічними обставинами, зокрема впливом війни в Україні. Військові дії призвели до значних змін у туристичній та готельній індустрії, викликавши як зниження потоку туристів, так і необхідність адаптації сервісів до нових умов роботи. Вдосконалення CRM-систем у готелях стає критично важливим фактором для збереження конкурентоспроможності та розвитку бізнесу в умовах воєнної кризи. Це зумовлює необхідність розробки комплексних стратегій, спрямованих на автоматизацію процесів, персоналізацію пропозицій, покращення комунікаційних каналів, підвищення безпеки даних та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів.

У сучасних умовах конкуренції на ринку готельних послуг стратегічне значення набуває ефективна система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Готельні підприємства, які здатні забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта, підвищити рівень задоволеності та лояльності споживачів, отримують стійкі конкурентні переваги. Для ПрАТ «Тернопіль-готель», яке функціонує на ринку послуг розміщення та обслуговування гостей у Тернополі, вдосконалення CRM-системи є пріоритетним напрямом розвитку.

На сьогоднішній день система управління взаємовідносинами з клієнтами в ПрАТ «Тернопіль-готель» має певні функціональні елементи, зокрема ведення бази клієнтів, бронювання номерів, робота з відгуками та обслуговування на рецепції. Проте відсутня інтегрована цифрова CRM-платформа, що ускладнює

сегментування клієнтів, персоналізацію пропозицій, а також обмежує ефективне використання маркетингових каналів (електронна пошта, SMS-розсилка, соціальні мережі). Аналізуючи поточний стан, можна зробити висновок про низький рівень автоматизації процесів комунікації та недостатню аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень.

Серед основних проблем, що стримують розвиток ефективної системи CRM у ПрАТ «Тернопіль-готель», слід виділити: відсутність повної цифровізації клієнтської бази; нерегулярне збирання зворотного зв'язку; обмежене використання інструментів омніканального маркетингу; відсутність чіткої стратегії лояльності для повторних клієнтів. Також виявлено низький рівень залученості персоналу до процесу управління відносинами з клієнтами та недостатню кількість навчальних програм для покращення сервісу.

Для підвищення ефективності системи управління взаємовідносинами з клієнтами в ПрАТ «Тернопіль-готель» доцільно впровадити низку заходів. По-перше, необхідно розробити і впровадити сучасну CRM-платформу (наприклад, Bitrix24, Zoho CRM або HubSpot), що дозволить централізовано зберігати інформацію про клієнтів, автоматизувати бронювання та комунікацію, аналізувати поведінку споживачів. По-друге, важливо здійснити сегментацію клієнтів за такими критеріями, як мета поїздки, частота відвідувань, середній чек, джерело бронювання тощо. Це дасть змогу формувати персоналізовані пропозиції та підвищити рівень задоволеності гостей.

Особливу увагу слід приділити розвитку каналів зворотного зв'язку. Запровадження онлайн-опитувань після завершення візиту, створення форм для оцінки сервісу на сайті готелю, активна комунікація у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram) дозволять оперативно реагувати на побажання клієнтів. Також доцільно впровадити програму лояльності – бонуси за повторне бронювання, подарунки на день народження, знижки для постійних клієнтів. Це сприятиме зміцненню довіри до бренду готелю. Ще одним важливим кроком є підвищення кваліфікації персоналу у сфері клієнтського сервісу та CRM. Організація тренінгів з комунікацій, обслуговування, конфліктології, а також

навчання роботі з CRM-програмами забезпечить високий рівень залучення працівників до процесу формування лояльності клієнтів. Крім того, регулярне оцінювання задоволеності клієнтів якістю обслуговування допоможе виявити проблемні моменти та вчасно їх усунути.

Для ПрАТ «Тернопіль-готель» ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами є стратегічним чинником конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Впровадження сучасної CRM-платформи, сегментація клієнтської бази, розвиток цифрових каналів комунікації, запровадження програм лояльності та підвищення кваліфікації персоналу дозволять значно підвищити якість обслуговування, збільшити кількість постійних клієнтів та покращити фінансові результати підприємства. У табл. 3.1 розглядаються основні напрями вдосконалення CRM-системи та побудова ефективної стратегії взаємовідносин з клієнтами на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель». Одним із ключових напрямів удосконалення CRM-системи є автоматизація процесів, що передбачає впровадження автоматичного збору та обробки даних про клієнтів, інтеграцію CRM із системами онлайн-бронювання. Такий підхід дозволяє значно скоротити час обробки замовлень і мінімізувати людський фактор у вигляді помилок, що особливо важливо в умовах підвищеного навантаження на персонал під час воєнних дій. Відділ ІТ ПрАТ «Тернопіль-готель» активно працює над цим напрямом, реалізуючи сучасні технологічні рішення, які дозволяють автоматизувати бронювання номерів, обробку запитів і платежів.

Таблиця 3.1

**Основні напрями вдосконалення CRM-системи в
ПрАТ «Тернопіль-готель» (розроблено автором)**

Напрямок вдосконалення	Характеристика заходів	Очікуваний результат	Відповідальний підрозділ
Автоматизація процесів	Впровадження автоматичного збору даних про клієнтів, інтеграція з онлайн-бронюванням	Скорочення часу обробки замовлень, мінімізація помилок	Відділ ІТ
Персоналізація пропозицій	Використання аналітики для створення персоналізованих маркетингових кампаній	Підвищення рівня лояльності клієнтів	Відділ маркетингу
Покращення комунікації	Інтеграція чат-ботів та багатоканальних комунікаційних платформ (email, SMS, соцмережі)	Збільшення оперативності відповіді клієнтам	Відділ кадрів
Аналіз зворотного зв'язку	Впровадження системи збору і аналізу відгуків клієнтів	Підвищення якості послуг	Сектор бронювання та резервації
Підвищення безпеки даних	Впровадження додаткових рівнів захисту інформації про клієнтів	Захист персональних даних та довіра клієнтів	Відділ ІТ

Персоналізація пропозицій є другим важливим напрямом, що спрямований на використання аналітики великих даних для створення таргетованих маркетингових кампаній. Застосування таких інструментів дозволяє підвищити рівень лояльності клієнтів, пропонуючи послуги відповідно до їхніх індивідуальних вподобань і потреб. У контексті воєнного часу, коли довіра клієнтів особливо цінна, персоналізація стає ефективним засобом підтримки тривалих взаємовідносин та стимулювання повторних бронювань.

Покращення комунікації з клієнтами шляхом інтеграції чат-ботів і багатоканальних платформ (email, SMS, соціальні мережі) дозволяє забезпечити оперативну відповідь на запити гостей, що підвищує їх задоволеність і формує позитивний імідж готелю. В умовах війни оперативність комунікацій набуває ще більшого значення, оскільки клієнти потребують своєчасної інформації щодо безпеки, умов перебування та змін у роботі готелю.

Аналіз зворотного зв'язку, що реалізується через системи збору та обробки відгуків, допомагає виявити проблемні аспекти обслуговування і оперативно їх усувати, що сприяє підвищенню якості послуг. Збір і систематизація відгуків клієнтів у воєнний період має додаткове значення, оскільки допомагає краще розуміти специфіку запитів і побоювань гостей, що, у свою чергу, дозволяє адаптувати бізнес-процеси до нових викликів.

Підвищення безпеки даних – критично важливий напрям вдосконалення CRM-системи, оскільки у війні зростають ризики кібератак і витоку персональної інформації. Впровадження додаткових рівнів захисту інформації забезпечує збереження конфіденційності даних клієнтів і підвищує їхню довіру до готелю. Відділ ІТ ПрАТ «Тернопіль-готель» приділяє значну увагу цьому аспекту, впроваджуючи сучасні засоби інформаційної безпеки.

В умовах воєнної кризи готельний бізнес змушений адаптувати свої системи управління взаємовідносинами з клієнтами, щоб зберегти стабільність і розвиток. Вдосконалення CRM-системи за напрямками автоматизації, персоналізації, покращення комунікації, аналізу зворотного зв'язку та підвищення безпеки даних є основою для формування ефективної стратегії роботи з клієнтами. У ПрАТ «Тернопіль-готель» комплексний підхід до впровадження технологічних рішень і вдосконалення процесів взаємодії з гостями дозволяє не лише підтримати високу якість послуг у складних умовах, а й забезпечити конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах бізнесу, особливо у сфері гостинності, важливо діяти на крок попереду конкурентів. Впровадження сучасних технологій, застосування інноваційних методів взаємодії з клієнтами, а також залучення висококваліфікованих фахівців – основа успішного розвитку підприємств. Зі зростанням вимогливості споживачів посилюється необхідність удосконалення систем обслуговування, що передбачає впровадження клієнтоорієнтованих стратегій із використанням CRM-технологій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні CRM-системи, що використовуються в Україні

(побудовано на основі [80; 81])

Назва системи	Характеристика
Creatio	Хмарна CRM-система для середніх і великих підприємств, що об'єднує процеси продажу, маркетингу, сервісу та управління бізнес-процесами. Вартість – від \$25/місяць за користувача.
SalesDrive	Система управління продажами з можливістю інтеграції з інтернет-магазинами, соцмережами, месенджерами, службами доставки. Гнучке налаштування під різні галузі.
KeepinCRM	Зростаюча українська CRM із функціоналом для малих і середніх підприємств, що підтримує управління клієнтською базою та автоматизацію маркетингу.

CRM (Customer Relationship Management) – це комплекс технологій і методик, що об'єднують різні бізнес-процеси в єдину систему управління взаєминами з клієнтами. Вона інтегрує різноманітні інструменти: планувальники, месенджери, соцмережі, документообіг тощо, що дозволяє централізовано управляти інформацією про клієнтів, контролювати роботу менеджерів, аналізувати результати та прогнозувати подальші продажі.

Використання CRM підвищує продуктивність праці, сприяє прийняттю якісніших рішень і збільшує лояльність клієнтів. Особливо актуально це для готельного бізнесу, де персоналізований сервіс і швидкість обслуговування є ключовими факторами конкурентоспроможності.

Серед найактуальніших викликів – трансформація одноразових відвідувачів у постійних клієнтів. Відсутність системного підходу до аналізу клієнтської бази та неефективна комунікація призводять до втрати значної частки прибутку. Так, дослідження в Україні показали, що утримання існуючих клієнтів обходиться у п'ять разів дешевше, ніж залучення нових, а збільшення постійної клієнтської бази всього на 5% може підвищити прибуток підприємства на 50–100%.

Російсько-українська війна суттєво вплинула на вибір CRM-систем: українські розробники почали стрімко нарощувати частку ринку, витісняючи російські сервіси. За 2022–2023 роки частка таких систем, як Bitrix24 та AmoCRM, суттєво зменшилася, тоді як українські платформи SalesDrive та KeepinCRM демонструють активне зростання клієнтської бази.

Впровадження CRM-систем сприяє підвищенню конверсії лідів на 17% та продуктивності праці на 21%, що особливо важливо для готельного бізнесу, який покладається на швидкість і якість обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.3

Ключові переваги CRM-систем для готельного бізнесу
(побудовано на основі [80; 81])

Переваги	Характеристика
Централізація даних	Єдине джерело інформації про клієнтів, історію замовлень та взаємодій.
Автоматизація бізнес-процесів	Контроль етапів продажів, завдань менеджерів, автоматична фіксація заявок та дзвінків.
Підвищення якості обслуговування	Швидкий доступ до інформації, персоналізований підхід, покращена комунікація з клієнтами.
Аналітика та прогнозування	Оцінка ефективності маркетингових кампаній та планування подальших дій.
Координація роботи команд	Узгоджена взаємодія між відділами готелю – продаж, маркетинг, обслуговування клієнтів.
Оптимізація витрат	Зниження операційних витрат завдяки автоматизації та контролю за діяльністю персоналу.

Для ПрАТ «Тернопіль-готель» впровадження та модернізація CRM-системи є необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності на ринку гостинності. Актуальним є використання локальних CRM-рішень, що враховують особливості українського ринку та мають гнучкий функціонал для інтеграції з іншими сервісами. Підвищення якості взаємовідносин з клієнтами шляхом персоналізації сервісу, автоматизації обробки заявок і аналітики дозволить збільшити рівень лояльності та обсяги продажів. Удосконалення CRM-системи та впровадження клієнтоорієнтованих стратегій – це шлях до стабільного розвитку готельного бізнесу в сучасних викликах, що постають перед українською економікою.

В умовах сучасного ринку готельних послуг ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для ПрАТ «Тернопіль-готель» стратегічне вдосконалення CRM-системи є одним із пріоритетних напрямів розвитку, що дозволяє не лише

підвищити рівень задоволеності гостей, а й оптимізувати процеси комунікації та продажів.

Основою вдосконалення CRM-системи є впровадження інтегрованих інструментів, які забезпечують збір, зберігання та аналіз інформації про клієнтів у реальному часі. Це дає можливість персоналізувати пропозиції, враховуючи індивідуальні потреби та вподобання гостей, що сприяє формуванню довгострокових взаємовідносин та підвищенню лояльності.

Одним із ключових аспектів стратегії є автоматизація процесів обробки замовлень і звернень клієнтів. Вдосконалена CRM-система дозволяє оперативно реагувати на запити, відстежувати історію взаємодій, а також прогнозувати потреби клієнтів. Такий підхід підвищує ефективність роботи персоналу та скорочує час обробки інформації, що є важливим фактором у сфері гостинності. Крім того, стратегія передбачає використання аналітичних можливостей CRM для сегментації клієнтської бази та проведення цілеспрямованих маркетингових кампаній. Це дозволяє максимізувати ефект від рекламних заходів, підвищити рівень повторних продажів та залучити нових клієнтів за рахунок позитивних рекомендацій. Вдосконалення CRM-системи в ПрАТ «Тернопіль-готель» також сприяє покращенню внутрішньої комунікації між відділами, що забезпечує узгодженість дій та підвищує загальну якість обслуговування. Використання єдиної платформи для управління клієнтськими даними зменшує ризик помилок і дублювання інформації.

Отже, реалізація стратегії вдосконалення CRM-системи в ПрАТ «Тернопіль-готель» створює умови для формування сталих взаємовідносин з клієнтами, що є запорукою підвищення ринкової позиції та фінансової стійкості підприємства. Перспективи розвитку включають впровадження новітніх технологій штучного інтелекту та машинного навчання для подальшої оптимізації процесів управління клієнтським досвідом.

3.2. Проєкт впровадження стратегії автоматизації CRM-системи для підвищення ефективності взаємовідносин із клієнтами

У сучасних умовах конкурентного ринку готельних послуг одним із пріоритетних завдань для підвищення ефективності взаємовідносин із клієнтами є впровадження автоматизованих CRM-систем. Ці системи дозволяють не лише зберігати й обробляти дані про клієнтів, але й формувати довгострокові партнерські відносини, що позитивно впливає на фінансові показники підприємства. Табл. 3.4 демонструє ключові показники, які дозволять оцінити очікуваний вплив впровадження CRM-системи в ПрАТ «Тернопіль-готель» на період 2025-2027 рр.

Таблиця 3.4

Ключові показники ефективності CRM-системи (прогнозні значення)

Показник	2025	2026	2027
Кількість клієнтів, активних у CRM	3200	3800	4500
Рівень утримання клієнтів (%)	75	80	85
Середній час відповіді клієнтам (год)	4	3	2
Кількість повторних продаж (%)	25	30	35
Задоволеність клієнтів (за опитуванням, %)	82	87	92

Зростання кількості активних клієнтів у CRM-системі свідчить про розширення бази постійних користувачів послуг готелю, що позитивно корелює з підвищенням рівня утримання клієнтів – від 75% у 2025 році до 85% у 2027 році. Цей показник є критично важливим для стабільного розвитку, оскільки збереження існуючих клієнтів дешевше, ніж залучення нових. Скорочення середнього часу відповіді клієнтам – з 4 годин у 2025 році до 2 годин у 2027 році – свідчить про підвищення якості обслуговування, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Відповідно, зростання кількості повторних продажів і високий рівень задоволеності, який прогнозується на рівні до 92% у 2027 році, демонструють позитивний вплив автоматизації CRM на комерційну активність і лояльність клієнтської аудиторії.

Для реалізації проєкту автоматизації CRM-системи ПрАТ «Тернопіль-готель» передбачено покрокове інвестування, що відображено у таблиці 3.5. Стратегія інвестицій розрахована на три роки – 2025–2027, що дозволить не лише впровадити програмне забезпечення, а й забезпечити його ефективне функціонування та поступовий розвиток.

Таблиця 3.5

План інвестицій у впровадження та підтримку CRM-системи (тис. грн)
(розроблено автором)

Стаття витрат	2025	2026	2027
Вартість ліцензії та ПЗ	1200	800	600
Впровадження та налаштування	1000	200	150
Навчання персоналу	300	200	150
Технічна підтримка	200	300	400
Оновлення та розвиток системи	100	400	500
Загальна сума інвестицій	2800	1900	1800

У 2025 році найбільші витрати спрямовані на придбання ліцензії та програмного забезпечення (1200 тис. грн), а також на впровадження та налаштування системи (1000 тис. грн). Це пояснюється стартовим етапом, що вимагає значних ресурсів для розгортання інфраструктури CRM. Наступні роки відзначаються зменшенням витрат на ліцензії та налаштування, оскільки система вже запущена. Натомість збільшується частка інвестицій у технічну підтримку та оновлення, що є необхідним для адаптації CRM до змінних потреб ринку і підвищення її функціональності. Витрати на навчання персоналу забезпечать ефективне використання системи співробітниками, що сприятиме максимізації вигод від автоматизації. Загальна сума інвестицій у проєкт поступово знижується – з 2800 тис. грн у 2025 році до 1800 тис. грн у 2027 році, що свідчить про економічну доцільність та поступову окупність проєкту. Такий план інвестицій є оптимальним для забезпечення безперервності роботи системи та реалізації її потенціалу для підвищення ефективності взаємовідносин з клієнтами.

Автоматизація CRM-системи є одним із ключових інструментів для оптимізації роботи з клієнтською базою, підвищення якості обслуговування та

формування лояльності клієнтів. Впровадження запропонованої стратегії автоматизації CRM-системи в ПрАТ «Тернопіль-готель» спрямоване на досягнення якісних змін у процесах взаємодії з клієнтами, що в свою чергу має позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Проведемо розрахунок основних показників оцінки ефективності запропонованої стратегії автоматизації CRM-системи для підвищення ефективності взаємовідносин із клієнтами в ПрАТ «Тернопіль-готель»:

NPV (Net Present Value) – чиста приведена вартість:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC \quad (3.1)$$

де:

CF_t – грошові надходження в році t .

r – ставка дисконтування (12%).

IC – первинні інвестиції (200 тис. грн).

n – період аналізу (3 роки)

IP (Індекс прибутковості):

$$IP = \sum_{t=1}^n \frac{\frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC} \quad (3.2)$$

Грошові потоки:

$$CF_1 = 60 + 10 = 70.$$

$$CF_2 = 80 + 12 = 92.$$

$$CF_3 = 100 + 14 = 114.$$

Розрахунок NPV:

$$NPV = \frac{70}{(1+0,12)^1} + \frac{92}{(1+0,12)^2} + \frac{114}{(1+0,12)^3} - 200 = 16,84 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок IP:

$$IP = \frac{216,84}{200} = 1,08.$$

Таблиця 3.6 відображає комплексну оцінку очікуваної ефективності цієї стратегії на період 2025–2027 років.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності запропонованої стратегії автоматизації
CRM-системи для підвищення ефективності взаємовідносин із клієнтами
в ПрАТ «Тернопіль-готель» (розроблено автором)

Показник	2025	2026	2027	Характеристика
Збільшення кількості активних клієнтів (%)	10	15	18	Приріст бази активних користувачів CRM у порівнянні з попереднім роком
Підвищення рівня утримання клієнтів (%)	5	7	5	Відсоток збереження клієнтів за рахунок покращення обслуговування
Скорочення середнього часу відповіді (год)	-1	-1	-1	Зменшення часу реакції на запити клієнтів (покращення якості сервісу)
Зростання кількості повторних продаж (%)	5	6	7	Збільшення частки повторних продаж, що свідчить про лояльність клієнтів
Підвищення задоволеності клієнтів (%)	4	5	5	Позитивна динаміка рівня задоволеності за результатами опитувань
Збільшення чистого прибутку (%)	8	10	12	Очікуване зростання прибутку підприємства за рахунок покращення взаємовідносин
Зниження адміністративних витрат (%)	3	4	4	Економія витрат за рахунок автоматизації рутинних процесів
ROI (окупність інвестицій) (%)	25	35	45	Відношення отриманого прибутку до вкладених інвестицій
NPV (тис. грн)	16,84			Загальна чиста приведена вартість інвестиційного проєкту
IP (коєф.)	1,08			Проєкт є ефективним, оскільки $IP > 1$

Першим важливим показником є збільшення кількості активних клієнтів, що користуються CRM-системою. Прогноз передбачає приріст від 10% у 2025 році до 18% у 2027 році, що свідчить про розширення клієнтської бази та ефективність маркетингових і комунікаційних заходів, реалізованих завдяки автоматизації. Підвищення рівня утримання клієнтів, яке прогнозується на рівні 5–7%, є індикатором покращення якості обслуговування, зокрема завдяки швидшому реагуванню на запити та персоналізованому підходу. Скорочення середнього часу відповіді клієнтам на 1 годину щороку відображає підвищення оперативності сервісу, що є критично важливим фактором задоволеності клієнтів у сфері гостинності. Паралельно зростає кількість повторних продажів на 5–7%, що свідчить про збільшення лояльності клієнтів і їхньої готовності знову скористатися послугами готелю. Позитивна динаміка задоволеності

клієнтів, що зростає на 4–5%, відображає результативність впровадженої CRM-системи у формуванні позитивного клієнтського досвіду. Це безпосередньо впливає на репутацію підприємства і здатне сприяти залученню нових клієнтів. Фінансові показники також демонструють позитивні тенденції: очікуване зростання чистого прибутку на 8–12% підкреслює економічну доцільність інвестицій у автоматизацію. Водночас зниження адміністративних витрат на 3–4% свідчить про ефективність оптимізації внутрішніх процесів за рахунок автоматизації рутинних операцій. Ключовим фінансовим індикатором є показник ROI, який зростає з 25% у 2025 році до 45% у 2027 році, що демонструє високий рівень окупності вкладених у CRM-систему інвестицій та підтверджує стратегічну вигідність впровадження автоматизації. Проєкт модернізації CRM-системи є фінансово доцільним, адже показник NPV додатний, а $IP > 1$, що свідчить про ефективність інвестицій. Запропоновані зміни забезпечують не лише прибутковість, але й стратегічну конкурентну перевагу через покращення клієнтського досвіду.

Таким чином, запропонована стратегія автоматизації CRM-системи в ПрАТ «Тернопіль-готель» не лише покращить взаємодію з клієнтами, а й сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства, забезпечуючи стабільне зростання клієнтської бази та фінансових показників.

Впровадження автоматизованої CRM-системи у ПрАТ «Тернопіль-готель» є важливим кроком для підвищення якості взаємовідносин із клієнтами та зміцнення конкурентних позицій на ринку готельних послуг. Розширення бази активних клієнтів і підвищення рівня їх утримання підтверджують ефективність застосування сучасних інформаційних технологій у сфері клієнтського сервісу. Це сприяє формуванню довгострокових партнерських зв'язків, що, у свою чергу, забезпечує стабільність і розвиток бізнесу. Покращення оперативності обслуговування, що виражається у скороченні середнього часу відповіді клієнтам, суттєво підвищує рівень їх задоволеності. Це важливий фактор, який впливає на лояльність клієнтської аудиторії, збільшуючи кількість повторних продажів. Відповідна динаміка задоволеності

клієнтів, що прогнозується на рівні понад 90%, є свідченням успішності реалізації CRM-стратегії як інструменту покращення якості сервісу.

Інвестиційна стратегія проєкту передбачає поступове зниження витрат на впровадження системи при одночасному зростанні витрат на її підтримку та оновлення, що забезпечує безперервність функціонування і адаптацію CRM до нових викликів ринку. Збалансований розподіл інвестицій у навчання персоналу, технічну підтримку та розвиток системи гарантує максимальне використання потенціалу автоматизації.

Фінансові показники демонструють позитивні результати: зростання чистого прибутку, зниження адміністративних витрат та підвищення ROI свідчать про економічну доцільність проєкту і його значний внесок у підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Ці результати підтверджують, що автоматизація CRM-системи є вигідною інвестицією з довгостроковою перспективою.

Отже, впровадження запропонованої стратегії автоматизації CRM-системи сприятиме не лише покращенню процесів взаємодії з клієнтами, але й забезпечить стійке зростання бізнесу ПрАТ «Тернопіль-готель» за рахунок підвищення лояльності клієнтів, оптимізації внутрішніх операцій і зміцнення фінансової стабільності. Це створює міцну основу для подальшого розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Поняття безпеки та небезпеки в діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»

Безпека в діяльності підприємств гостинності, зокрема ПрАТ «Тернопіль-готель», є фундаментальним аспектом, який забезпечує стабільність функціонування, захист персоналу, гостей та майна. Поняття безпеки охоплює комплекс заходів і систем, спрямованих на запобігання ризикам і загрозам, що можуть негативно вплинути на діяльність готелю. Вивчення основних видів безпеки дозволяє формувати системний підхід до управління ризиками, що гарантує комфорт та довіру клієнтів, а також збереження ресурсів підприємства. У табл. 4.1 систематизовано основні поняття безпеки, які актуальні для діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель». Фізична безпека передбачає охорону матеріальних і нематеріальних цінностей, забезпечення захисту клієнтів і співробітників від сторонніх чи кримінальних дій.

Таблиця 4.1

Основні поняття безпеки в діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»

(розроблено автором)

Поняття безпеки	Характеристика	Особливості застосування в готелі
Фізична безпека	Захист персоналу, клієнтів і майна від фізичних загроз	Відеоспостереження, охорона, контрольно-пропускні пункти
Інформаційна безпека	Захист інформації від несанкціонованого доступу	Шифрування даних клієнтів, захист бази CRM, паролі
Пожежна безпека	Запобігання пожежам та захист у разі пожежі	Система пожежної сигналізації, евакуаційні плани
Екологічна безпека	Мінімізація впливу діяльності готелю на навколишнє середовище	Правильне утилізування відходів, енергозбереження
Економічна безпека	Забезпечення фінансової стабільності та захист від фінансових ризиків	Контроль бюджету, аудит, страхування

У готельній сфері це реалізується через використання систем відеоспостереження, охоронної сигналізації, контрольно-пропускних пунктів. Інформаційна безпека є не менш важливою, оскільки сучасні готелі активно використовують цифрові системи для збереження персональних даних клієнтів, бронювань та фінансової інформації. Захист таких даних реалізується за допомогою шифрування, створення надійних паролів та обмеження доступу до баз даних.

Пожежна безпека в ПрАТ «Тернопіль-готель» передбачає заходи для недопущення виникнення пожеж, а також забезпечення оперативної евакуації у разі небезпеки. Система пожежної сигналізації, регулярне навчання персоналу і створення евакуаційних планів є необхідними компонентами пожежної безпеки. Екологічна безпека спрямована на мінімізацію негативного впливу діяльності готелю на навколишнє середовище – це відповідальне утилізування відходів і застосування енергоефективних технологій. Нарешті, економічна безпека гарантує стабільність фінансових потоків підприємства через контроль бюджету, проведення аудиту і страхування ризиків. Всі ці складові формують комплексний підхід до забезпечення безпеки в діяльності готелю.

Небезпеки в діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» можуть виникати як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел і становлять реальні загрози для стабільного функціонування закладу. Аналіз потенційних небезпек і розробка ефективних заходів для їх мінімізації є важливою складовою системи управління безпекою готелю. Це дозволяє знизити ризики, зберегти репутацію закладу та забезпечити комфорт і безпеку клієнтів і працівників. Табл. 4.2 містить класифікацію основних небезпек, з якими може стикнутися ПрАТ «Тернопіль-готель», а також заходи щодо їх профілактики. Крадіжка або злом – одна з найпоширеніших загроз, що полягає у несанкціонованому проникненні до приміщень або викраденні майна. Наслідками таких інцидентів є матеріальні втрати і підрив довіри клієнтів, тому готель застосовує комплекс охоронних заходів, таких як відеоспостереження і цілодобова охорона.

Таблиця 4.2

**Потенційні небезпеки в діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» та заходи
для їх мінімізації (розроблено автором)**

Види небезпек	Характеристика загроз	Можливі наслідки	Запобіжні заходи
Крадіжка або злом	Несанкціонований доступ до приміщень чи майна	Втрата майна, зниження довіри клієнтів	Відеоспостереження, охорона, сигналізація
Витік конфіденційних даних	Несанкціонований доступ до персональних даних клієнтів	Репутаційні втрати, штрафи, порушення законодавства	Захист інформації, навчання персоналу, резервне копіювання
Пожежа	Виникнення вогню через несправність обладнання або недбалість	Загроза життю і здоров'ю, пошкодження майна	Пожежна сигналізація, навчання персоналу, евакуаційні плани
Технічні збої	Відмова систем (комп'ютерних, електроенергії тощо)	Втрати даних, перебої в обслуговуванні клієнтів	Резервне живлення, технічне обслуговування, моніторинг
Невідповідність санітарним нормам	Недотримання гігієнічних та санітарних стандартів	Захворювання клієнтів, штрафи, репутаційні втрати	Регулярні перевірки, навчання персоналу

Витік конфіденційних даних може призвести до серйозних репутаційних і юридичних наслідків, тому важливо впроваджувати надійні системи захисту інформації та постійно навчати персонал правилам інформаційної безпеки. Пожежі, які можуть виникати внаслідок несправності обладнання чи недбалості, несуть загрозу життю і майну, тому готель регулярно проводить перевірки систем пожежогасіння, проводить тренування персоналу і розробляє плани евакуації.

Технічні збої, пов'язані з відмовою систем електропостачання або ІТ-обладнання, можуть спричинити перебої в обслуговуванні гостей, що негативно впливає на репутацію готелю. Запобігання таким ситуаціям реалізується через резервне живлення, регулярне технічне обслуговування і моніторинг систем. Невідповідність санітарним нормам також є важливою загрозою, оскільки може викликати захворювання гостей, штрафи і репутаційні втрати. Тому готель

приділяє значну увагу санітарним перевіркам і постійному підвищенню кваліфікації персоналу у сфері гігієни.

Аналіз поняття безпеки в діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» свідчить про багатогранність цього поняття та його ключове значення для стабільного і безперебійного функціонування підприємства гостинності. Безпека у готельному бізнесі охоплює різноманітні сфери – від фізичного захисту персоналу, клієнтів і майна до забезпечення інформаційної, пожежної, екологічної та економічної безпеки. Кожен з цих аспектів має свої особливості та специфічні методи реалізації, що створюють комплексну систему захисту від різноманітних загроз. Такий системний підхід дозволяє підвищити рівень довіри гостей і партнерів, забезпечити комфортні умови перебування та убезпечити ресурси підприємства від потенційних ризиків.

Водночас діяльність ПрАТ «Тернопіль-готель» піддається впливу різних небезпек, що можуть походити як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Аналіз потенційних загроз, представлених у табл. 4.2, демонструє, що найбільшими викликами є крадіжки, витік конфіденційної інформації, пожежі, технічні збої та невідповідність санітарним нормам. Вчасне виявлення цих загроз і впровадження дієвих запобіжних заходів є невід’ємною частиною ефективного управління безпекою в готелі. Запропоновані механізми – відеоспостереження, охорона, системи захисту даних, пожежна сигналізація, резервне живлення, регулярні навчання персоналу та санітарні перевірки – формують надійний каркас безпеки, який дозволяє мінімізувати ризики та зберегти репутацію закладу.

Забезпечення належних умов праці та дотримання вимог охорони праці є пріоритетними завданнями в управлінні трудовими ресурсами підприємств сфери гостинності. ПрАТ «Тернопіль-готель» як суб’єкт господарювання у готельному секторі дотримується чинного законодавства України у сфері охорони праці, включаючи норми Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю України та підзаконних актів, що регулюють безпеку праці на підприємствах готельного типу.

Особлива увага приділяється організації навчального процесу щодо охорони праці. Згідно з вимогами нормативної бази, працівники проходять вступний, первинний, повторний, а також позаплановий інструктаж. Інструктажі охоплюють теми дій в аварійних ситуаціях, користування засобами індивідуального захисту, протипожежної безпеки, а також специфіку поведінки у сфері обслуговування клієнтів у контексті безпечного виконання трудових функцій. Таким чином, підприємство забезпечує формування культури безпеки серед персоналу, що позитивно впливає на загальний рівень трудової дисципліни.

Крім того, систематично проводяться внутрішні аудити стану охорони праці, розробляються плани заходів з її поліпшення. Підтримується технічний стан інженерних систем готелю, в тому числі систем вентиляції, електропостачання, водопостачання, які мають важливе значення для створення безпечного виробничого середовища. Ведеться журнал обліку нещасних випадків, а у разі їх виникнення — здійснюється службове розслідування з метою недопущення повторення аналогічних інцидентів.

Таким чином, охорона праці в ПрАТ «Тернопіль-готель» є інтегрованим елементом управлінської системи підприємства. Її ефективність забезпечується за рахунок належної організаційної структури, фахового супроводу та відповідального ставлення адміністрації до дотримання безпекових норм. Комплексний підхід до охорони праці сприяє підвищенню продуктивності праці, мінімізації виробничих ризиків та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Отже, забезпечення безпеки в ПрАТ «Тернопіль-готель» є пріоритетним напрямом діяльності, що вимагає постійної уваги, оновлення технічних засобів та підвищення кваліфікації персоналу. Лише комплексне, системне управління всіма видами безпеки дає змогу створити надійне середовище для роботи, відпочинку і задоволення потреб клієнтів, що є ключовою умовою успішності готельного бізнесу в умовах сучасних викликів.

4.2. Організація охорони праці на підприємстві

Організація охорони праці на підприємствах готельного бізнесу є важливим елементом забезпечення безпеки працівників та відвідувачів. У ПрАТ «Тернопіль-готель» реалізується комплексний підхід до охорони праці, який передбачає не лише стандартні заходи безпеки, але й адаптацію процедур до реалій воєнного часу. Табл. 4.3 відображає основні напрямки організації охорони праці на підприємстві з урахуванням сучасних викликів, а також конкретні заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків та забезпечення безпеки.

Таблиця 4.3

Основні напрямки організації охорони праці в ПрАТ «Тернопіль-готель»
(розроблено автором)

Напрямок охорони праці	Характеристика	Особливості в умовах війни	Заходи та рекомендації
Навчання і інструктаж	Ознайомлення працівників з нормами та правилами охорони праці	Врахування дій під час повітряної тривоги, евакуації	Проведення додаткових тренінгів з безпеки у надзвичайних ситуаціях
Забезпечення засобами захисту	Надання спецодягу, індивідуальних засобів захисту (ЗІЗ)	Врахування можливих загроз, пов'язаних із бойовими діями, вибухами	Забезпечення протигазами, аптечками, засобами зв'язку
Організація медичного контролю	Регулярні медичні огляди та підтримка здоров'я працівників	Посилена увага до стресових станів, психологічної підтримки	Співпраця з медичними закладами, консультації психолога
Технічна безпека	Підтримка робочих систем в безпечному стані	Підготовка до можливих аварій, вибухів, перебоїв з енергією	Резервні джерела живлення, система оповіщення, перевірка пожежної безпеки
Планування евакуації	Розробка планів евакуації персоналу та гостей	Облік особливостей воєнного часу (час тривоги, безпечні укриття)	Регулярні тренування евакуації, наявність укриттів та інструкцій

Навчання і інструктаж працівників є базовим елементом системи охорони праці, що дозволяє підвищити рівень обізнаності щодо потенційних небезпек і правил поведінки у надзвичайних ситуаціях. У воєнний період до звичних програм вводяться додаткові теми, зокрема дії під час повітряної тривоги та організація евакуації.

Забезпечення засобами індивідуального захисту (ЗІЗ) на підприємстві набуває особливого значення через можливість виникнення бойових дій чи вибухів у безпосередній близькості. ПрАТ «Тернопіль-готель» здійснює забезпечення працівників спеціальним одягом, протигазами та аптечками, що сприяє зниженню травматизму.

Організація медичного контролю передбачає регулярні медичні огляди, які тепер доповнюються психологічною підтримкою, що є вкрай важливим в умовах підвищеного стресу через воєнні події.

Технічна безпека забезпечується постійним контролем і підтримкою робочих систем у безпечному стані. Особливої уваги потребує готовність до аварійних ситуацій, перебоїв з енергопостачанням, що виникають через воєнні дії. Для цього на підприємстві встановлені резервні джерела живлення та система оповіщення.

Планування евакуації у воєнний час є критично важливим заходом. У ПрАТ «Тернопіль-готель» розроблені чіткі плани евакуації персоналу і гостей з урахуванням специфіки повітряних тривог, а також наявності безпечних укриттів. Регулярні тренування дозволяють підтримувати готовність персоналу до дій у надзвичайних обставинах.

Організація охорони праці в готелі здійснюється на системному рівні. На підприємстві створено службу охорони праці, яка виконує широкий спектр функцій: від моніторингу умов праці та профілактики виробничого травматизму до розробки пропозицій щодо вдосконалення безпечного середовища на робочих місцях. Важливим напрямом її діяльності є контроль за дотриманням працівниками правил техніки безпеки, вимог санітарно-гігієнічного та протипожежного режимів, а також аналіз потенційно небезпечних чинників, які можуть становити загрозу здоров'ю персоналу.

Безпека працівників і відвідувачів у готельній сфері у воєнний час пов'язана з підвищеною кількістю потенційних небезпек, які можуть мати як фізичний, так і психологічний характер. Аналіз потенційних загроз та розробка адекватних заходів для їх запобігання є основою ефективної системи охорони

праці на підприємстві. Табл. 4.4 систематизує основні види небезпек, що загрожують ПрАТ «Тернопіль-готель» в умовах війни, їх можливі наслідки, а також конкретні запобіжні заходи, що забезпечують безпеку працівників та гостей.

Таблиця 4.4

Потенційні небезпеки і заходи охорони праці в ПрАТ «Тернопіль-готель»
(розроблено автором)

Види небезпек	Характеристика загроз	Можливі наслідки	Запобіжні заходи
Повітряні удари, вибухи	Фізичне пошкодження приміщень і людей	Травми, руйнування інфраструктури	Наявність укриттів, оповіщення, навчання персоналу діям під час тривоги
Пожежна небезпека	Пожежі через пошкодження електрики або вибухів	Загроза життю, матеріальні збитки	Пожежна сигналізація, тренування з пожежної безпеки, евакуація
Перебої з постачанням енергії	Відсутність світла, опалення, води	Порушення роботи, незручності для гостей і персоналу	Резервні генератори, запас води та продуктів
Психологічний стрес	Тривожність, дезорганізація праці	Зниження ефективності, помилки, конфлікти	Психологічна підтримка, консультації, створення сприятливого середовища
Загроза безпеці персоналу	Військові дії в регіоні	Травми, загроза життю	Посилена охорона, контроль доступу, евакуаційні маршрути

Повітряні удари та вибухи є однією з найсерйозніших загроз для готельного підприємства в умовах війни. Вони можуть призводити до серйозних травм працівників та гостей, а також руйнування будівельної інфраструктури. Для мінімізації ризиків на підприємстві облаштовані укриття, здійснюється регулярне навчання персоналу діям під час тривоги, а також встановлена система оповіщення.

Пожежна небезпека посилюється через можливі аварії електропостачання чи вибухи. Відповідно, підприємство оснащено пожежною сигналізацією,

організовує тренування з пожежної безпеки та проводить евакуацію при загрозі виникнення пожежі.

Перебої з постачанням енергії, води та інших ресурсів є додатковим чинником ризику, що впливає на комфорт і безпеку як працівників, так і гостей. Для запобігання негативним наслідкам підприємство забезпечує резервні джерела живлення, а також запаси необхідних матеріалів.

Психологічний стрес працівників, викликаний умовами війни, негативно впливає на працездатність та поведінку персоналу. Важливою складовою охорони праці є організація психологічної підтримки та консультування, що сприяє стабілізації емоційного стану працівників.

Загроза безпеці персоналу, пов'язана з військовими діями, вимагає посилення охорони підприємства, контролю доступу та організації безпечних евакуаційних маршрутів. Це сприяє мінімізації ризиків травматизму та збереженню життя працівників.

Отже, організація охорони праці на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» здійснюється з урахуванням специфіки готельного бізнесу та сучасних викликів воєнного часу, що вимагає комплексного підходу до забезпечення безпеки працівників і відвідувачів. Впроваджені заходи включають навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях, забезпечення засобами індивідуального захисту, регулярний медичний контроль з урахуванням психологічної підтримки, технічне забезпечення безпеки та чітке планування евакуації. Такий системний підхід дозволяє мінімізувати ризики травматизму, зберегти здоров'я та життя працівників, а також підтримувати безперебійну роботу підприємства в умовах підвищеної небезпеки.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Управління взаємовідносинами з клієнтами в готельному бізнесі є стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності, підвищення якості обслуговування та формування лояльності клієнтів. Упровадження CRM-підходів дозволяє готелям створювати персоналізований клієнтський досвід, забезпечувати безперервну комунікацію, збирати та аналізувати дані про поведінку споживачів для подальшого вдосконалення послуг. В умовах цифрової трансформації та динамічних змін споживчих пріоритетів CRM виступає не лише як інструмент технологічної підтримки, а й як основа стратегічного управління, спрямованого на довготривале утримання клієнтів, зростання прибутковості підприємства та формування сталих конкурентних переваг на ринку готельних послуг.

2. CRM-система є стратегічно важливим інструментом для побудови довготривалих та взаємовигідних відносин із клієнтами. Її ключовими компонентами є управління маркетингом, продажами та обслуговуванням клієнтів, які забезпечують комплексний підхід до взаємодії з цільовою аудиторією. Завдяки функціональним можливостям CRM – таким як автоматизація процесів, аналітика, інтеграція з іншими системами та мобільний доступ – підприємства, зокрема у сфері готельно-ресторанного бізнесу, отримують змогу підвищувати якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів та загальну ефективність управлінських рішень, що сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку.

3. ПрАТ «Тернопіль-готель» є стабільно функціонуючим підприємством готельно-ресторанної галузі, що поєднує традиційні стандарти сервісу з сучасними управлінськими підходами. Його організаційна структура відзначається чітким розподілом функцій і вертикаллю підпорядкування, що забезпечує ефективну координацію між підрозділами. Водночас аналіз показує,

що в умовах скорочення чисельності персоналу та високої конкуренції на ринку, підприємство потребує вдосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами, зокрема впровадження інноваційних підходів до комунікації, персоналізації послуг та CRM-технологій, що сприятиме підвищенню рівня лояльності гостей і зміцненню конкурентних позицій готелю на регіональному ринку.

4. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022–2024 роки свідчить про активне інвестування у розвиток матеріально-технічної бази підприємства, що відображено у значному зростанні основних засобів і загального обсягу необоротних активів. Одночасно відбувалося скорочення оборотних активів, зокрема грошових коштів і виробничих запасів, що може вказувати на перенаправлення ресурсів у довгострокові активи. Зростання дебіторської заборгованості та зміни у структурі активів загалом свідчать про трансформацію фінансової моделі підприємства у бік стратегічного оновлення і розвитку.

5. Удосконалення CRM-системи та побудова стратегії ефективних взаємовідносин з клієнтами в готелях, зокрема в ПрАТ «Тернопіль-готель», є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів, спричинених як цифровою трансформацією, так і воєнними обставинами. Комплексний підхід до автоматизації процесів, персоналізації сервісів, розвитку комунікаційних каналів, впровадження програм лояльності та посилення аналітичної складової дозволяє не лише покращити якість обслуговування, а й забезпечити стабільний розвиток готельного бізнесу через зміцнення довіри клієнтів і підвищення їх задоволеності.

6. Узагальнюючи результати проєкту впровадження стратегії автоматизації CRM-системи в ПрАТ «Тернопіль-готель», можна зробити висновок, що дана ініціатива є економічно доцільною та стратегічно важливою для підвищення ефективності взаємовідносин із клієнтами. Прогнозовані показники свідчать про зростання кількості активних користувачів CRM, покращення рівня обслуговування, зростання задоволеності клієнтів і

повторних продажів, що у підсумку позитивно впливає на прибутковість підприємства. Раціональна інвестиційна політика, спрямована на поступове впровадження, підтримку й оновлення системи, забезпечує стабільний розвиток і швидке досягнення окупності. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, а й створити конкурентні переваги на ринку готельних послуг.

7. Поняття безпеки та небезпеки в діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» є ключовими для забезпечення стабільного функціонування підприємства, довіри клієнтів і захисту ресурсів. Комплексний підхід до реалізації фізичної, інформаційної, пожежної, екологічної та економічної безпеки дозволяє ефективно управляти ризиками, мінімізувати загрози та забезпечити безперервність готельного сервісу. Аналіз потенційних небезпек – від крадіжок до технічних збоїв і порушення санітарних норм – сприяє розробці дієвих профілактичних заходів, що забезпечують надійний захист гостей, персоналу та майна, підвищуючи конкурентоспроможність готелю на ринку.

8. Організація охорони праці в ПрАТ «Тернопіль-готель» здійснюється на високому рівні з урахуванням специфіки діяльності у воєнний період, що передбачає комплексний підхід до запобігання ризикам. Впроваджено системні заходи щодо навчання персоналу, технічної безпеки, медичного контролю, забезпечення засобами захисту та планування евакуації. Аналіз небезпек і розробка відповідних дій сприяють створенню безпечного робочого середовища та підвищенню готовності працівників до дій в умовах надзвичайних ситуацій, що є запорукою збереження життя і здоров'я персоналу та гостей підприємства.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. К.: Знання, 2017. 358 с.
2. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Островська Г. Й. та ін. Готельно ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
3. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 280 с.
4. Асоціація індустрії гостинності України. Основні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні на 2023-2025 роки. URL: <https://aigu.org.ua/development-trends-2023-2025> (дата звернення: 17.04.2025).
5. Безручко Л. С., Білоус С. В., Філь М. І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2145/2074> (дата звернення: 17.04.2025).
6. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: Електронний підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 501 с.
7. Бойко М. Г. Маркетинг вражень у індустрії гостинності: стратегії та інструменти. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 160 с.
8. Бойко М. Г. Віртуальна та доповнена реальність у сфері гостинності: досвід та перспективи. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 208 с.
9. Бойко М. Г. Залучення зовнішніх експертів як чинник підвищення ефективності інновацій у готельному бізнесі. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 128 с.
10. Босовська М. В., Ведмідь Н. І., Косар Н. С. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 544 с.

11. Брич В. Я. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб.: для закл. вищ. освіти; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Київ: Ліра-К, 2020. 482.

12. Владимир О. Об'єктивна необхідність фінансування інновацій у готельно ресторанному бізнесі. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ХНАДУ, 2016. Том 1. С. 179-180.

13. Владимир О. Еволюційні зміни у розумінні дизайну об'єктів готельно ресторанного бізнесу. Всеукраїнська науково-практична конференція «Дизайн після епохи постмодерну: ідеї, теорія, практика», Київського національного університету культури і мистецтв (15 квітня). 2021. 51-56.

14. Власова Н. О. Економіка готельно-ресторанного господарства. Х.: Світ книги, 2016. 389 с.

15. Гарбера О. Є. Основні теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності в туристичному господарстві України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 129-135.

16. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л. Д. Завідна. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

17. Григорчук Т.В. Оцінка ефективності інновацій у готельному бізнесі: методи та інструменти. Одеса : Астропринт, 2020. 144 с.

18. Григорчук Т. В. «Розумні» номери як новий тренд у готельній індустрії. Одеса : Астропринт, 2021. 96 с.

19. Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу. *Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну*. 2021. Том 4. № 1. URL: <http://demiurge.knukim.edu.ua/article/view/236119> (дата звернення: 17.04.2025)

20. Давидова О. А. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно ресторанного господарства: методологія, теорія і практика. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с.

21. Дафт Р. Л. Менеджмент / пер. з англ. В. Вольського, С. Жильцова, Д. Раєвської. 12-те вид. Київ : Фабула, 2019. 656 с.
22. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 5–8.
23. Завідна Л. Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. *Економічний простір*. 2020. №153. С.51-55.
24. Завідна Л.Д. Управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2018. 39 с. :
25. Іващенко А. В., Бабієць В. О., Блоріна А. Ю. Вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами туристичних підприємств та методичні підходи до аналізу ефективності їх діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №10(1). С.28-31.
26. Камушков О. С., Ткач В. О., Язіна В. А. Стратегічні перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства України в умовах світової кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №4(2). С.349-352.
27. Клименко О. В. Бенчмаркінг інноваційної діяльності готельних підприємств: методологія та практика. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2022. 160 с.
28. Клименко О. В. Енергоефективність у готельній індустрії: підходи та рішення. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2019. 128 с.
29. Клименко О. В. «Зелений» маркетинг у готельній індустрії: тренди та виклики. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2022. 112 с.
30. Ковальчук Т. Г. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 240 с.

31. Ковальчук А. С. Мобільні додатки як інструмент підвищення лояльності клієнтів у готельному бізнесі. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 112 с.
32. Ковальчук А. С. Програми лояльності як засіб утримання клієнтів готельних підприємств. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 128 с.
33. Ковальчук А. С. Нефінансові ефекти від впровадження інновацій у готельній індустрії. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2021. 96 с.
34. Корж Н. В., Онищук Н. В. Вплив пандемії COVID-19 на готельну галузь. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБА, 2020. № 156. С.140–143.
35. Корсак Р., Кашка М. Проблеми покращення стратегічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 28(2). С.167-171.
36. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 368с.
37. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Інноваційні технології в готельному господарстві: теорія, методологія, практика. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 366 с.
38. Мазаракі А. А. Проектування готелів: навчальний посібник. К. : КНТЕУ, 2017. 340 с.
39. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 470 с.
40. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 472 с.
41. Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. *Економіка і управління*. 2016. №3 (71). С. 77-86.
42. Малюта Л.Я. Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Організаційно економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних

закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті. *Соціально економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1(16). С.148.

43. Малюта Л. Я., Мельник Л. М., Нагорняк Г. С., Островська Г. Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (64). С.174-184.

44. Малюта Л. Я., Мельник Л. М., Погайдак О.Б. Інноваційні технології в готельному господарстві. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2021. 268 с.

45. Малюта Л. Я., Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 62-72.

46. Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В. Сутність гостинності як економічної категорії. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 72–78.

47. Мельник А. О. Перспективи розвитку вітчизняного туризму в умовах євроатлантичної інтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С. 110-115.

48. Мельник А. О., Тукін Н. В. Проблеми розвитку туризму в Україні. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, менеджменту, обліку та права: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава: ЦФЕНД, 2020. С. 77-79.

49. Милько І. П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 90-98.

50. Організація готельного господарства: навчальний посібник; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2018. 408 с.

51. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопіль-готель». URL: <https://www.hotelternopil.com/> (дата звернення: 17.04.2025)

52. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Тернопіль-готель». URL: <https://clarity-project.info/edr/14038383/yearly-finances> (дата звернення: 17.04.2025)

53. Паралюш М. Готельний ринок після локдауну. *Commercial Property*. 2020. С.24–26.

54. Полотай Б. Я. Тенденції розвитку підприємств готельного господарства в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 75-82.

55. Поплавська І. В. Інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. 248 с.

56. Портер Є. Майкл. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. К.: Наш формат, 2019. 624 с.

57. Пузирьова П. В. Концепція функціонування та стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 52-58.

58. Рябенюк М. О., Постова В. В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_56 (дата звернення: 17.04.2025).

59. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джугташвілі Н.М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Держ. біотехнол. ун-т. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. 208 с.

60. Самойлик Ю. В., Стеблюк Н. Ф., Кучер М. М., Сайгак Є. Л. Міжнародний досвід формування стратегії та маркетингової політики підприємств готельного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 197-202.

61. Семенов В. Ф. Інноваційні технології в готельному бізнесі: тенденції та перспективи розвитку. Київ : Альфа-Прес, 2018. 176 с.

62. Семенов В. Ф. Динамічне ціноутворення в готельному бізнесі: методи та алгоритми. Київ : Альфа-Прес, 2019. 192 с.

63. Семенов В. Ф. Управління інноваційними проектами в готельній сфері: практичні аспекти. Київ : Альфа-Прес, 2022. 208 с.

64. Скляр Г. П., Дробиш Л. В., Вишневецька Л. І. Статистичні методи в управлінні розвитком сфери готельно-ресторанного господарства. Полтава: ПУЕТ, 2018. 225 с.

65. Терехух А. А. та ін. Організація туризму на засадах сталого розвитку: інфраструктура, готельне та ресторанне господарства: монографія; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Тараса Сороки, 2020. 201 с.

66. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Бойко М. Г. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 596 с.

67. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Бойко М. Г. Управління якістю готельних послуг : монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 234 с.

68. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та Держава*. 2020. № 2. С. 19–23.

69. Чорна М. В., Дачковська О. В. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник. Харків: ДВНЗ «ХДУХТ», 2018. 196 с.

70. Шашина М. В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy*. 2021. Iss. 4. С. 92-103.

71. Шелеметьєва Т. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства запорізького регіону у контексті формування стратегії. *Вісник економічної науки України*. 2020. №1. С.27-34.

72. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.

73. Шерстюк Р., АндрушківБ., Ратинський В., Погайдак О., Кирич Н. Діджитал інструментарій відродження сервісної інфраструктур територіальних громад у повоєнний період наблизить економіку України до європейських

стандартів. Економіко-математичні методи і моделі. МММТЕС, 22-23 листопада 2022 року. Т. : ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 151–156.

74. Юдіна О. І. Концептуальні основи формування стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств готельно-ресторанної сфери. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_11_7 (дата звернення: 17.04.2025).

75. Borsenik F.D., Stutt A. T. The Management of Maintenance and Engineering Systems in the Hospitality Industry. John Wiley & Sons, Inc., 2017. 680 p.

76. Creswell J. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods: Third Edition. SAGE. 2013. 270 p.

77. Kotler P., Keller KL Marketing Management (Global ed., 16Ed.). England: Pearson Education. 2020. 832 p.

78. Langvinienė N., Daunoravičiūtė I. Factors Influencing the Success of Business Model in the Hospitality Service Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 213, P. 902-910.

79. UNWTO. The Future of Tourism: Innovation and Digital Transformation. Madrid : UNWTO, 2021. 126 p.

80. CRM-системи стали найбільшим сегментом ринку в 2022 році. URL: <https://news.finance.ua> (дата звернення: 24.05.2025).

81. TQM systems. Впровадження CRM-системи: роль CRM-технологій у підвищенні ефективності бізнесу. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhennia-crm> (дата звернення: 24.05.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту 31.01.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Куземська Галина Степанівна
 КАТОТТГ UA61040490010069060
 Кількість працівників 46
 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 971.00	6 732.00
Основні засоби	1010	21 186.00	22 808.00
первісна вартість	1011	41 829.00	44 585.00
знос	1012	20 643.00	21 777.00
інші фінансові інвестиції	1035	231.00	231.00
Усього за розділом I	1095	27 388.00	29 771.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	431.00	1 455.00
Виробничі запаси	1101	358.00	1 390.00
Товари	1104	73.00	65.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 514.00	9 374.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	508.00	1 282.00
з бюджетом	1135	1 301.00	263.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30.00	70.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	952.00	3 200.00
Готівка	1166	84.00	379.00
Рахунки в банках	1167	868.00	2 821.00
Усього за розділом II	1195	10 736.00	15 644.00
Баланс	1300	38 124.00	45 415.00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 461.00	1 461.00
Додатковий капітал	1410	5 884.00	5 884.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 662.00	24 243.00
Усього за розділом I	1495	24 007.00	31 588.00
Довгострокові забезпечення	1520	577.00	548.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	577.00	548.00
Усього за розділом II	1595	577.00	548.00
товари, роботи, послуги	1615	12 228.00	11 961.00
розрахунками з бюджетом	1620	55.00	171.00
розрахунками зі страхування	1625	16.00	11.00
розрахунками з оплати праці	1630	149.00	130.00
за одержаними авансами	1635	1 087.00	1 006.00
Інші поточні зобов'язання	1690	5.00	
Усього за розділом III	1695	13 540.00	13 279.00
Баланс	1900	38 124.00	45 415.00

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	26 800.00	20 338.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 353.00	14 357.00
Валовий: прибуток	2090	10 447.00	5 981.00
Інші операційні доходи	2120		6.00
Адміністративні витрати	2130	3 620.00	3 116.00
Витрати на збут	2150	128.00	691.00
Інші операційні витрати	2180	104.00	185.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 595.00	1 995.00
Інші фінансові доходи	2220	1 976.00	1.00
Фінансові витрати	2250		338.00
Інші витрати	2270	424.00	245.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8 147.00	1 413.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-566.00	-40.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 581.00	1 373.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 581.00	1 373.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	7 412.00	6 558.00
Витрати на оплату праці	2505	3 692.00	3 538.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	722.00	735.00
Амортизація	2515	2 226.00	2 290.00
Інші операційні витрати	2520	6 577.00	5 811.00
Разом	2550	20 629.00	18 932.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	5 842 908.00	5 842 908.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5 842 908.00	5 842 908.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.30	0.23
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.30	0.23

Дата звіту 30.01.2024
Період 2023 рік, 12 міс
Бухгалтер Куземська Галина Степанівна
КАТОТТГ UA61040490010069060
Кількість працівників 42
Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 732.00	347.00
Основні засоби	1010	22 808.00	35 495.00
первісна вартість	1011	44 585.00	60 711.00
знос	1012	21 777.00	25 216.00
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	231.00	231.00
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	0.00	
Усього за розділом I	1095	29 771.00	36 073.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 455.00	2 481.00
Виробничі запаси	1101	1 390.00	2 388.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	65.00	93.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 374.00	6 007.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 282.00	632.00
з бюджетом	1135	263.00	583.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70.00	53.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 200.00	2 808.00

Готівка	1166	379.00	150.00
Рахунки в банках	1167	2 821.00	2 658.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
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	0.00	
Усього за розділом II	1195	15 644.00	12 564.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	45 415.00	48 637.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 461.00	1 461.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	5 884.00	5 884.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24 243.00	38 203.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	31 588.00	45 548.00
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	548.00	536.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	548.00	536.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	548.00	536.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	11 961.00	2 124.00
розрахунками з бюджетом	1620	171.00	41.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	

розрахунками зі страхування	1625	11.00	
розрахунками з оплати праці	1630	130.00	125.00
за одержаними авансами	1635	1 006.00	263.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	13 279.00	2 553.00
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	45 415.00	48 637.00

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	26 928.00	26 800.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	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	17 211.00	16 353.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	9 717.00	10 447.00
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	37.00	0.00
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	4 251.00	3 620.00
Витрати на збут	2150	34.00	128.00
Інші операційні витрати	2180	153.00	104.00
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	5 316.00	6 595.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	8 801.00	1 976.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00

Інші витрати	2270	157.00	424.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 960.00	8 147.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-566.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	13 960.00	7 581.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	13 960.00	7 581.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	7 976.00	7 412.00
Витрати на оплату праці	2505	4 047.00	3 692.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	827.00	722.00
Амортизація	2515	3 924.00	2 226.00
Інші операційні витрати	2520	5 032.00	6 577.00
Разом	2550	21 806.00	20 629.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	5 842 908.00	5 842 908.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5 842 908.00	5 842 908.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2.39	1.30
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2.39	1.30
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Дата звіту 28.01.2025
Період 2024 рік, 12 міс
Бухгалтер Куземська Галина Степанівна
КАТОТТГ UA61040490010069060
Кількість працівників 39

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	347.00	
Основні засоби	1010	35 495.00	47 153.00
первісна вартість	1011	60 711.00	75 979.00
знос	1012	25 216.00	28 826.00
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	231.00	231.00
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	0.00	
Усього за розділом I	1095	36 073.00	47 384.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 481.00	402.00
Виробничі запаси	1101	2 388.00	340.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	93.00	62.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 007.00	10 786.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	632.00	462.00
з бюджетом	1135	583.00	1 563.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 808.00	1 848.00

Готівка	1166	150.00	81.00
Рахунки в банках	1167	2 658.00	1 767.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
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	0.00	
Усього за розділом II	1195	12 564.00	15 061.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	48 637.00	62 445.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 461.00	1 461.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	5 884.00	5 884.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	38 203.00	41 358.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	45 548.00	48 703.00
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	12 150.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	536.00	449.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	536.00	449.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	536.00	12 599.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 124.00	250.00
розрахунками з бюджетом	1620	41.00	319.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	

розрахунками зі страхування	1625	0.00	23.00
розрахунками з оплати праці	1630	125.00	121.00
за одержаними авансами	1635	263.00	358.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	72.00
Усього за розділом III	1695	2 553.00	1 143.00
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	48 637.00	62 445.00

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	29 956.00	26 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	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	21 419.00	17 211.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	8 537.00	9 717.00
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		37.00
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	3 594.00	4 251.00
Витрати на збут	2150	545.00	34.00
Інші операційні витрати	2180	563.00	153.00
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	3 835.00	5 316.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	208.00	8 801.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	304.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00

Інші витрати	2270	29.00	157.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 710.00	13 960.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-555.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 155.00	13 960.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 155.00	13 960.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	10 491.00	7 976.00
Витрати на оплату праці	2505	4 039.00	4 047.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	826.00	827.00
Амортизація	2515	4 444.00	3 924.00
Інші операційні витрати	2520	6 654.00	5 032.00
Разом	2550	26 454.00	21 806.00