

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Управління фінансовим забезпеченням підприємств готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ПрАТ ТГК «Дністер»)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БРзс-41

спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Цимбрило С.-С.А.
(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

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту Цимбрило Сніжані-Софії Андріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління фінансовим забезпеченням підприємств готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ПрАТ ТГК «Дністер»)

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 «Туристично-готельний комплекс «Дністер»

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

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Охорона праці і безпека в надзвичайних ситуаціях. 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	
	Анотації, вступ, зміст	05.06.2025	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2025	

Студент _____ Цимбрило С.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Малюта Л.Я.

АНОТАЦІЯ

Цимбрило С.А. Управління фінансовим забезпеченням підприємств готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ПрАТ ТГК «Дністер»)

Кваліфікаційна робота бакалавра: 85 сторінок, 5 рисунків, 16 таблиць, 55 використаних джерел.

Об'єкт дослідження – підприємство готельно-ресторанного бізнесу ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер».

Предмет дослідження – процес управління фінансовим забезпеченням на рівні підприємства, з урахуванням його впливу на стабільність і конкурентоспроможність в умовах кризових явищ і посткризового відновлення.

Мета роботи – сформулювати теоретичні й прикладні засади управління фінансовим забезпеченням підприємства готельно-ресторанного бізнесу та розробити інструментарій його вдосконалення з урахуванням нових стратегічних ініціатив, зокрема впровадження нової послуги – кейтерингового обслуговування.

Методи дослідження – узагальнення, аналіз і синтез, економіко-математичне моделювання, фінансове планування, таблично-графічний, індексний, метод дисконтування грошових потоків.

У роботі проаналізовано сучасні підходи до управління фінансовими ресурсами підприємств індустрії гостинності, визначено особливості формування фінансової стратегії в умовах кризових обмежень і нестабільного попиту. Досліджено фінансовий стан ПрАТ «ТГК «Дністер» у динаміці за 2020–2024 рр., визначено вузькі місця у структурі доходів, витрат, рентабельності та ліквідності. Обґрунтовано доцільність диверсифікації джерел доходу шляхом запуску нового напрямку діяльності – стаціонарної кейтерингової служби. Проведено повноцінне бізнес-планування проєкту з урахуванням щомісячних грошових потоків, дисконтованої вартості прибутку, ефекту масштабу, сезонності попиту та ризиків. Запропоновано створення окремої структури для реалізації проєкту, побудовано календарно-операційний план запуску та сформульовано рекомендації щодо модернізації фінансової моделі підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані в управлінні фінансами ПрАТ «ТГК «Дністер» для підвищення фінансової стійкості, диверсифікації доходів, залучення бюджетних контрактів і зменшення сезонної залежності. Бізнес-план кейтерингової служби може бути основою для прийняття управлінських рішень та залучення інвестицій.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, фінансове забезпечення, кейтеринг, бюджетні контракти, інвестиційна ефективність, управління витратами

ANNOTATION

Tsymbrylo S.A. Financial Management of Hotel and Restaurant Business Enterprises (PJSC "Dnister" Tourist and Hotel Complex as a case of study).

Bachelor's Thesis: 85 pages, 5 figures, 16 tables, 55 references.

Object of study: Private Joint-Stock Company "Tourist Hotel Complex 'Dnister'" operating in the hospitality industry.

Subject of study: The system of financial support management within a hospitality enterprise, focusing on its impact on stability and competitiveness under crisis conditions and post-crisis recovery.

Research aim: To develop theoretical and applied approaches to improving the financial support management of a hospitality enterprise, and to propose strategic tools for its enhancement, including the introduction of a new service – full-cycle catering operations.

Research methods: Generalization, analysis and synthesis, economic and mathematical modeling, financial planning, tabular and graphical methods, index analysis, and discounted cash flow techniques.

This study explores current approaches to managing financial resources in the hospitality industry and defines key elements in forming financial strategies under conditions of limited demand and economic shocks. The financial performance of PJSC "THC 'Dnister'" from 2020 to 2024 is examined, highlighting structural imbalances in revenue streams, cost efficiency, profitability, and liquidity. A new direction – the launch of a stationary catering unit – is substantiated as a viable tool for income diversification. A full-scale business plan is developed, including monthly cash flows, net present value analysis, scalability effects, seasonal demand patterns, and risk mitigation strategies. The creation of a specialized operational unit for catering services is recommended, alongside a phased implementation roadmap and modernization of the enterprise's financial model.

Practical significance: The proposed solutions may be applied by PJSC "THC Dnister'" to enhance financial sustainability, diversify income sources, secure public procurement contracts, and reduce seasonal revenue fluctuations. The business plan for the catering service may serve as a practical basis for investment attraction and strategic decision-making.

Keywords: hospitality industry, financial support, catering, public contracts, investment efficiency, cost management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Передумови, особливості та чинники забезпечення фінансової стабільності й розвитку вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу	6
1.2. Інструменти управління фінансовим забезпеченням підприємств готельно-ресторанного бізнесу	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПрАТ ТГК «ДНІСТЕР».....	23
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства ПрАТ ТГК «ДНІСТЕР», аналізування його доходів та витрат	23
2.2. Оцінка ефективності управління фінансовим забезпеченням підприємства в умовах адаптації до зовнішніх викликів.....	33
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ РИНКОВОЇ СТІЙКОСТІ ПРАТ ТГК «ДНІСТЕР».....	41
3.1. Обґрунтування перспективних напрямів фінансового розвитку ПрАТ ТГК «Дністер» в умовах посткризового відновлення.....	41
3.2. Розробка та опис концепції проєкту з упровадження нової послуги ПрАТ ТГК «Дністер» з метою підвищення його конкурентних позицій на ринку ...	48
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ...	64
4.1. Організація та управління охороною праці досліджуваного підприємства	64
4.2. Удосконалення системи охорони праці ПрАТ «ТГК «Дністер».....	66
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних та водночас вразливих галузей економіки. Висока конкуренція, залежність від сезонних коливань, глобальні кризи, а також геополітичні ризики зумовлюють необхідність пошуку ефективних механізмів управління фінансовими ресурсами.

Як відомо, фінансове забезпечення – це фундамент, на якому будується вся система функціонування підприємства. Раціональне формування, ефективне використання та контроль за фінансовими ресурсами визначають рівень конкурентоспроможності, стабільності й здатності до стратегічного розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери.

З огляду на вищевикладені факти тема нашого дослідження щодо управління фінансовим забезпеченням підприємств готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ) є надзвичайно актуальною в сучасному соціально-економічному контексті. Їй потребує глибокого теоретичного осмислення та практичного вдосконалення. Вона охоплює широкий спектр завдань – від оперативного управління грошовими потоками до стратегічного планування фінансового розвитку, забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до нових умов ринку. Ефективне вирішення цих питань визначає як стійкість окремих підприємств, так і загальний стан галузі у довгостроковій перспективі.

Актуальність теми значною мірою підтверджується й подіями останніх років. Наприклад, в Україні внаслідок повномасштабного військового вторгнення 2022 року багато підприємств ГРБ опинилися на межі виживання. У таких умовах життєво необхідним стало гнучке управління фінансовими потоками, оперативне планування витрат, пошук альтернативних джерел фінансування, а також участь у грантових програмах та державних ініціативах.

Варто зазначити, що ефективне управління фінансовим забезпеченням є ключовим чинником адаптації підприємств до викликів сучасності. Воно дозволяє не лише краще зрозуміти природу фінансових процесів у галузі, а й

сформувати практичні рекомендації для підвищення ефективності діяльності підприємств у кризовий та посткризовий періоди.

Виходячи з вище викладеного **метою даної кваліфікаційної роботи є** розгляд теоретико-методичних підходів та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансовим забезпеченням підприємства готельно-ресторанного бізнесу з метою забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності на ринку надання послуг.

Завданнями дослідження є:

- визначити передумови та чинники формування фінансової стабільності й розвитку вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах сучасної економіки;
- розкрити сутність, складові та функціональні інструменти управління фінансовим забезпеченням суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ ТГК «Дністер», провести оцінювання його доходів, витрат та джерел фінансування;
- провести аналіз ефективності управління фінансовим забезпеченням підприємства в умовах дії зовнішніх викликів (пандемічна, енергетична та безпекова кризи);
- обґрунтувати перспективні напрями фінансового розвитку ПрАТ ТГК «Дністер» у фазі посткризового відновлення з урахуванням ризиків і ринкових трансформацій;
- розробити проєкт впровадження нової послуги (повноциклового кейтерингу), з проведенням інвестиційних, фінансових і операційних розрахунків та оцінкою економічної ефективності;
- проаналізувати організацію системи охорони праці на підприємстві, запропонувати шляхи її удосконалення відповідно до вимог безпеки життєдіяльності.

Об'єкт дослідження – фінансово-господарська діяльність підприємства готельно-ресторанного бізнесу ПрАТ «ТГК «Дністер» в умовах сучасного ринкового середовища.

Предмет дослідження – система управління фінансовим забезпеченням підприємства готельно-ресторанного бізнесу, механізми формування, використання та оптимізації його фінансових ресурсів.

Практична значущість роботи полягає у можливості безпосереднього використання запропонованих аналітичних висновків і рекомендацій у фінансовій діяльності ПрАТ «ТГК «Дністер» та інших суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. В межах дослідження розроблено детальний бізнес-план нової послуги – стаціонарної кейтерингової служби, включно з розрахунками грошових потоків, чистого прибутку, дисконтованої вартості, точки беззбитковості та строку окупності. Це дозволяє не лише оцінити економічну доцільність проєкту, а й використовувати його як типову модель для впровадження інноваційних рішень в інших підприємствах галузі. Запропоновані заходи сприяють підвищенню операційної ефективності, зниженню ризиків фінансової нестабільності та формуванню стійкої моделі розвитку в умовах обмеженого доступу до ресурсів, кризових викликів і трансформації ринкового середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Передумови, особливості та чинники забезпечення фінансової стабільності й розвитку вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу

У сучасній економіці готельно-ресторанний бізнес (ГРБ) посідає важливе місце як складова індустрії гостинності, що забезпечує мультиплікативний ефект для суміжних галузей, включаючи транспорт, харчову промисловість, будівництво та туризм. Ефективність функціонування підприємств цього сектора значною мірою зумовлюється рівнем організації фінансового забезпечення, що виступає критичним чинником адаптації до ринкових коливань, забезпечення конкурентоспроможності, реалізації інвестиційних проєктів та стратегічного розвитку.

В сучасних умовах ефективне управління фінансовим забезпеченням підприємств ГРБ стає ключовим фактором їхнього виживання, стабільності та сталого розвитку.

По-перше, фінансове забезпечення є основою для здійснення будь-якої підприємницької діяльності. Воно охоплює питання формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. Для підприємств ГРБ це означає забезпечення належного рівня ліквідності, прибутковості та інвестиційної привабливості. Недостатність фінансових ресурсів або неефективне їх використання може призвести до зниження якості послуг, втрати конкурентних позицій та навіть банкрутства.

По-друге, в умовах підвищеної конкуренції та цифрової трансформації готельно-ресторанного сектору підприємства змушені впроваджувати сучасні технології обслуговування, автоматизацію бізнес-процесів, цифрові платформи для бронювання й комунікації з клієнтами. Усі ці зміни потребують значних

капіталовкладень, що ставить перед менеджментом нові виклики щодо ефективного управління фінансами, пошуку джерел фінансування, оцінки інвестиційних проєктів тощо.

По-третє, післякризове відновлення галузі після пандемії COVID-19, воєнних дій в Україні, а також загострення глобальних економічних ризиків вимагає від підприємств ГРБ гнучкості в управлінні витратами, швидкої адаптації бюджетної політики та реструктуризації фінансових потоків. У цьому контексті ефективне управління фінансовим забезпеченням дозволяє мінімізувати ризики, зберігати фінансову стабільність та підтримувати розвиток у нестабільному середовищі.

По-четверте, роль сталого розвитку та соціальної відповідальності також набуває ваги [21]. Готельно-ресторанні підприємства дедалі частіше інтегрують принципи екологічної ефективності, етичного бізнесу та інклюзивності у свою стратегію [11]. Це також потребує цілеспрямованого фінансового планування, реінвестування прибутку та роботи з інституційними інвесторами.

Забезпечення фінансової стабільності підприємств досліджуваної галузі є ключовим завданням для збереження їх платоспроможності, конкурентоспроможності та здатності до стратегічного розвитку в умовах зростання ризиків та невизначеності.

Варто зазначити, що фінансова стабільність підприємств ГРБ тісно пов'язана з макроекономічними факторами. До таких передумов належать:

1. Макроекономічна стабільність держави: рівень інфляції, стабільність національної валюти та прогнозованість податкової політики безпосередньо впливають на вартість ресурсів та операційні витрати підприємств [37].

2. Державна підтримка малого та середнього бізнесу. Зокрема, програми «єРобота», пільгове кредитування за програмою «5-7-9%», податкові канікули в окремих регіонах стимулюють підприємницьку активність у сфері ГРБ.

3. Внутрішній туризм та локальні ринки. Зростання попиту на внутрішній туризм у періоди воєнних обмежень створює нові можливості для підприємств ГРБ у безпечніших регіонах країни.

Ключовими чинниками забезпечення фінансової стабільності підприємств готельно-ресторанного бізнесу є:

- Ефективна фінансова політика. Грамотне управління активами та пасивами, оптимізація витрат, стратегічне планування та контроль за грошовими потоками – ключ до стабільності бізнесу [33].
- Доступ до джерел фінансування. Розширення можливостей фінансування через гранти, донорські програми, краудфандинг або залучення інвесторів стає все більш актуальним.
- Гнучкість у витратах. Підприємства, які оперативно реагують на зміну попиту шляхом коригування обсягів витрат (наприклад, персоналу, меню, енергоспоживання), мають вищі шанси на виживання в кризовий період [22].
- Цифровізація та автоматизація. Інтеграція сучасних CRM-систем, платформ онлайн-бронювання, електронного документообігу знижує витрати та підвищує ефективність управління [33].
- Антикризове управління та планування. Створення резервних фондів, сценарне прогнозування та страхування дозволяють уникнути касових розривів і зберігати платоспроможність у складні періоди.

Теоретичне осмислення фінансового забезпечення вимагає чіткого розуміння базових економічних категорій, передусім поняття «фінансові ресурси підприємства», що є ядром усієї системи фінансових відносин суб'єкта господарювання. Саме фінансові ресурси формують матеріальну основу для здійснення поточної, інвестиційної, інноваційної та соціальної діяльності, забезпечуючи гнучкість фінансових рішень і стабільність функціонування підприємства в цілому.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності фінансових ресурсів, які розкривають дану категорію з позицій джерельного походження, функціонального призначення, економічної природи та цільового використання. Так, О. Г. Малій розглядає фінансові ресурси як «сукупність нагромаджень і доходів, які перебувають в розпорядженні підприємства, накопичені в процесі розподілу і перерозподілу виручки та прибутку,

акумульовані в цільових джерелах і перетворені у відповідну матеріальну форму, або призначені для здійснення витрат для забезпечення розширеного відтворення» [20, с. 73].

Наведене визначення акцентує увагу на джерельному аспекті формування фінансових ресурсів, підкреслюючи логіку їхньої появи внаслідок розподілу та перерозподілу виручки й прибутку підприємства. Автор також звертає увагу на важливу фазу трансформації нагромаджених ресурсів у витратну або матеріалізовану форму, що забезпечує реалізацію стратегічної функції розширеного відтворення. У такому підході фінансові ресурси постають як результат функціонування внутрішніх і зовнішніх фінансових потоків, організованих відповідно до цілей суб'єкта господарювання.

Дещо іншу – функціонально-орієнтовану – інтерпретацію фінансових ресурсів пропонують С. М. Ксьондз та О. В. Сапригіна. На їх думку, фінансові ресурси – це «засоби, які акумулюються підприємством для забезпечення процесу розширеного відтворення шляхом трансформації їх в інші види ресурсів, а також для досягнення високих фінансових результатів» [17, с. 612].

Цей підхід акцентує увагу не стільки на структурі джерел формування ресурсів, скільки на їх призначенні в системі фінансового управління підприємством. Автори розглядають фінансові ресурси як інструмент забезпечення зростання, а також як механізм трансформації фінансів у реальні фактори виробництва (капітал, праця, матеріали) з метою досягнення фінансових результатів. Така інтерпретація орієнтована на результативність використання фінансових ресурсів і підкреслює їх роль у забезпеченні стратегічних конкурентних переваг підприємства.

Більш прикладний, операційно-менеджерський підхід представлений у праці О. О. Стороженка, О. П. Шейко та Т. В. Романенко, які визначають фінансові ресурси як «кошти, які знаходяться у розпорядженні підприємств та призначені для здійснення його виробничо-фінансової діяльності, виконання фінансових зобов'язань та на економічне стимулювання у майбутньому» [37, с. 137].

Ця дефініція зорієнтована на практичне застосування фінансів у діяльності підприємства та розкриває основні напрями їх використання. Визначення актуалізує роль фінансових ресурсів у забезпеченні безперервності операційної діяльності, підтриманні платоспроможності підприємства, а також у реалізації функцій економічного стимулювання персоналу, що є особливо важливим в умовах ринкової конкуренції. Вона також торкається тимчасового горизонту використання фінансових ресурсів – як у поточному, так і у стратегічному розрізі.

Таким чином, наведені наукові підходи дозволяють сформулювати багатовимірне уявлення про фінансові ресурси підприємства: від їх походження і накопичення – до функціонального використання в межах операційного циклу, інвестиційної діяльності та управління персоналом. Кожне з визначень розкриває різні аспекти сутності категорії – джерельний, функціональний та цільовий, – що в сукупності дозволяє перейти до формування цілісного, узагальненого науково-обґрунтованого визначення.

Зіставлення наведених підходів дозволяє виокремити кілька спільних характеристик фінансових ресурсів підприємства:

- по-перше, вони мають грошову природу і відображають акумульовану купівельну силу суб'єкта господарювання;
- по-друге, формуються з різних джерел – як внутрішніх (прибуток, амортизація), так і зовнішніх (позики, інвестиції);
- по-третє, їхнє використання спрямоване як на операційні потреби, так і на реалізацію стратегічних цілей – розширене відтворення, диверсифікацію, інновації;
- по-четверте, вони відіграють функціональну роль у досягненні фінансової стійкості та рентабельності.

Отже, узагальнено під фінансовими ресурсами підприємства доцільно розуміти: сукупність коштів, які перебувають у розпорядженні підприємства, формуються з різних джерел та використовуються для забезпечення виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та соціальної діяльності, виконання

фінансових зобов'язань і реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах ринку.

Таким чином, системне розуміння категорії «фінансові ресурси» створює методологічне підґрунтя для розкриття більш широкого та комплексного поняття – фінансове забезпечення підприємств, яке включає не лише наявність ресурсів як таких, але й механізми, інструменти, джерела їх формування, розподілу та раціонального використання відповідно до стратегічних і поточних потреб підприємства.

У науковій літературі термін «фінансове забезпечення» розглядається як вищий рівень організації фінансової діяльності, що охоплює процеси планування, акумуляції, розподілу та контролю за використанням фінансових ресурсів у межах господарської системи. Так, Т. О. Захарченко зазначає, що «під фінансовим забезпеченням розуміють систему фінансових відносин підприємства щодо формування необхідного обсягу фінансових ресурсів, за якого підприємство залишатиметься фінансово стійким та отримуватиме необхідний рівень прибутку» [10, с. 199–204].

Це визначення підкреслює інституційну та результативну природу фінансового забезпечення, де вирішальним є не лише обсяг акумульованих коштів, а й здатність підприємства підтримувати фінансову стійкість у мінливих умовах зовнішнього середовища. Таким чином, фінансове забезпечення постає не як статичний стан, а як динамічна система взаємодії внутрішніх і зовнішніх фінансових інструментів.

Важливою також є позиція Ільчука В. П. та Шпомер Т. О., які зазначають, що «фінансове забезпечення діяльності підприємств передбачає ефективне формування та найраціональніше використання фінансових ресурсів, що неможливо без оптимального поєднання таких складових фінансового забезпечення, як самофінансування, кредитування та цільове фінансування» [12, с. 311].

Цей підхід розкриває структурну багатокомпонентність фінансового забезпечення, наголошуючи на поєднанні власних і залучених джерел фінансування, а також на принципі раціональності як визначальному чиннику

ефективності системи. Фінансове забезпечення тут набуває ознак інструментально-функціональної категорії, яка охоплює як стратегії залучення капіталу, так і механізми його оптимального використання в межах фінансового менеджменту.

З урахуванням розглянутих визначень, фінансове забезпечення підприємства можна узагальнено трактувати як: комплексну систему формування, розподілу, використання та управління фінансовими ресурсами, спрямовану на досягнення стійкості та прибутковості підприємства в умовах конкурентного ринку.

У межах готельно-ресторанного бізнесу фінансове забезпечення має свою специфіку, зумовлену низкою галузевих особливостей (рис. 1.1). По-перше, діяльність підприємств цього сектору є високозалежною від сезонних коливань попиту, що потребує формування резервних фондів і гнучких механізмів управління грошовими потоками. По-друге, значна частка витрат пов'язана з поточними витратами на обслуговування, оплату праці та харчові продукти, що вимагає чіткого оперативного контролю за фінансовими потоками. По-третє, рівень матеріально-технічного забезпечення, інфраструктури, інтер'єру та якості сервісу безпосередньо залежить від своєчасності та обґрунтованості інвестиційних рішень.

Крім того, особливістю готельно-ресторанного бізнесу є висока частка витрат, які важко стандартизувати, а також залежність від людського капіталу, що формує потребу у фінансуванні заходів із підвищення кваліфікації персоналу, впровадження мотиваційних програм, цифровізації сервісів. Саме тому система фінансового забезпечення повинна бути адаптивною, із можливістю використання поєднання коротко- та довгострокових інструментів, а також передбачати використання зовнішнього фінансування на основі гнучких форм співпраці (фінансовий лізинг, франчайзинг, проєктне фінансування тощо).

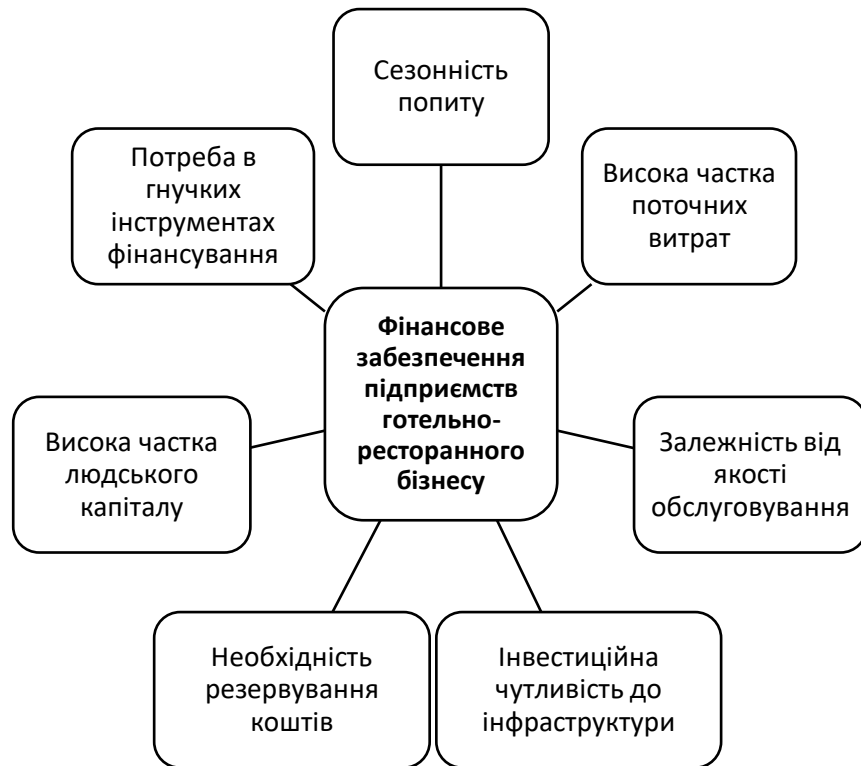


Рисунок 1.1. Особливості фінансового забезпечення підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: Власна розробка автора

Отже, для підприємств готельно-ресторанного бізнесу фінансове забезпечення виступає не лише технічною функцією акумуляції ресурсів, а стратегічним інструментом забезпечення їх життєздатності та розвитку, що потребує збалансованого управління джерелами фінансування, гнучких підходів до управління ризиками та орієнтації на забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Особливості фінансового забезпечення підприємств готельно-ресторанного бізнесу безпосередньо зумовлюють специфіку управлінських підходів у цій сфері. Висока чутливість до змін зовнішнього середовища, залежність від купівельної спроможності клієнтів, сезонний характер доходів, необхідність дотримання стандартів якості обслуговування та швидке оновлення матеріально-технічної бази – все це формує підвищені вимоги до ефективності фінансового менеджменту. Тому управління фінансовим забезпеченням повинно розглядатися як ключова ланка загальної системи управління підприємством, що

забезпечує не лише стійкість, але й адаптивність до коливань кон'юнктури ринку.

Управління фінансовим забезпеченням у готельно-ресторанному бізнесі набуває особливої значущості через підвищену динамічність ринку та чутливість до змін у макро- й мікросередовищі. Основна мета управління – забезпечити стабільність фінансових потоків, оптимізувати структуру фінансування та досягти довгострокової рентабельності підприємства.

Фінансове управління в цьому секторі повинно базуватись на таких принципах:

- Адаптивність до сезонних коливань – передбачає впровадження гнучких бюджетів, використання короткострокових кредитів та формування фінансових резервів для покриття витрат у періоди спаду попиту. Планування грошових потоків повинно враховувати календар туристичних та ділових сезонів, а також можливі зміни у споживчих перевагах.

- Раціоналізація поточних витрат – досягається шляхом запровадження постійного контролю за витратами на сировину, енергоносії, оплату праці, обслуговування обладнання. Особливу роль відіграє впровадження систем бюджетування на рівні окремих підрозділів, що забезпечує прозорість фінансової звітності та контроль за рентабельністю кожного напрямку діяльності.

- Інвестиційна збалансованість – передбачає оптимальне поєднання витрат на підтримку існуючої інфраструктури з фінансуванням інноваційних проєктів, зокрема цифровізації обліку, впровадження нових форматів сервісу, автоматизації замовлень тощо. Інвестиційні рішення мають прийматися на основі фінансової доцільності та стратегічної ефективності.

- Формування фінансової стійкості – забезпечується через нарощування власного капіталу, ефективне управління оборотними активами, використання механізмів фінансової диверсифікації (банківські кредити, лізинг, франчайзинг, грантове фінансування). У контексті сучасних викликів важливим стає також управління валютними та кредитними ризиками.

- Застосування кейс-менеджменту у фінансовому управлінні – передбачає створення окремих фінансових планів і моделей для кожного підрозділу (готель, ресторан, СПА, конференц-зала тощо). Такий підхід дозволяє детально аналізувати прибутковість та витрати кожного напрямку, підвищуючи загальну ефективність управлінських рішень.

- Інтеграція цифрових технологій у фінансове планування – включає використання сучасних інформаційних систем (ERP, CRM, PMS), автоматизацію бюджетування, електронну аналітику фінансових показників, впровадження інструментів прогнозування та оцінювання ризиків. Це сприяє прискоренню ухвалення фінансових рішень та зменшенню людського чинника в розрахунках.

Таким чином, управління фінансовим забезпеченням у готельно-ресторанному бізнесі повинно бути системним, стратегічно орієнтованим і водночас оперативно гнучким, з урахуванням особливостей попиту, інтенсивності конкуренції та очікувань споживача. Комплексний підхід до фінансового управління дозволяє не лише уникати кризових явищ і дефіциту ресурсів, а й акумулювати потенціал для сталого розвитку, інноваційної модернізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2. Інструменти управління фінансовим забезпеченням підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Ефективність фінансового забезпечення підприємств готельно-ресторанного бізнесу значною мірою залежить не лише від обсягів акумульованих ресурсів, але й від якості застосованих управлінських інструментів, що дозволяють адаптувати систему фінансування до умов ринкової невизначеності, сезонних коливань попиту та внутрішньої структури витрат. Сучасна система фінансового менеджменту передбачає використання комплексу фінансових інструментів, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні

джерела фінансування, методи контролю та регулювання фінансових потоків, а також системи оцінювання ефективності.

Залежно від функціонального призначення, інструменти управління фінансовим забезпеченням можна класифікувати за трьома ключовими напрямками: інструменти формування фінансових ресурсів, інструменти їх розподілу та використання, а також інструменти контролю та аналізу фінансових результатів. Такий поділ дозволяє забезпечити системний підхід до організації фінансів, оскільки кожна з вказаних груп відіграє окрему роль у загальній структурі фінансової стратегії підприємства.

Узагальнена структура фінансового забезпечення, що враховує джерела ресурсів і відповідні механізми управління ними, представлена в таблиці 1.1.

Розмежування джерел фінансових ресурсів є ключовою передумовою для формування збалансованої моделі фінансового управління підприємствами готельно-ресторанного сектору. Від чіткого розуміння структури ресурсної бази залежать не лише можливості покриття поточних витрат і реалізації інвестиційних проєктів, але й здатність підприємства адаптуватися до економічних коливань, забезпечувати фінансову гнучкість, уникати надмірного боргового навантаження та вибудовувати ефективну комунікацію з зовнішніми донорами, інвесторами та кредиторами. Виділення джерел фінансування дає змогу встановити оптимальний баланс між ризиком, вартістю капіталу та рівнем фінансової автономності, що особливо актуально в умовах високої волатильності попиту у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Зокрема, до категорії власних ресурсів належать прибуток, амортизаційні відрахування, внески засновників та реінвестований капітал. Основною перевагою таких джерел є висока управлінська гнучкість і незалежність від зовнішніх кредиторів. Власні кошти не потребують обслуговування боргу, що дає змогу вільно перерозподіляти фінансові потоки в межах підприємства та оперативно реагувати на внутрішні виклики. Вони особливо важливі для реалізації стратегій сталого розвитку, модернізації внутрішніх процесів і підтримки ліквідності без залучення зовнішніх ресурсів.

Таблиця 1.1

Структурна таблиця фінансового забезпечення підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Фінансові ресурси (джерела)	Інструменти розподілу та використання фінансових ресурсів	Інструменти контролю, аналізу та оцінювання
Власні кошти: прибуток від основної діяльності, амортизаційні відрахування, внески власників, реінвестований прибуток	Бюджетування: формування стратегічного та оперативного бюджету, кошторисів підрозділів (готель, ресторан, SPA), впровадження бюджетування за центрами відповідальності	Фінансовий аналіз: розрахунок показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності запасів, аналіз середнього чека та фінансових результатів за напрямками діяльності
	Фінансове планування: моделювання руху грошових коштів, аналіз сценаріїв розвитку (best/worst case), визначення коротко- та середньострокових фінансових цілей	Системи управління витратами: ABC-аналіз (розподіл витрат за важливістю), XYZ-аналіз (стабільність витрат), CVP-аналіз (точка беззбитковості), direct-costing (метод змінних витрат)
Залучені кошти: емісія облігацій, інвестиції на фондовому ринку, гранти, кошти через краудфандингові платформи	Інвестиційне планування: розробка бізнес-планів, інвестиційних проєктів, техніко-економічного обґрунтування модернізації; використання показників NPV, IRR, періоду окупності	Ключові фінансові індикатори (KPI): рентабельність номерного фонду, середній чек, витрати на одного клієнта, завантаженість номерів, маржинальний дохід підрозділів
	Отримання грантів: підготовка апікацій, бізнес-пропозицій для участі у конкурсах фінансування. Використання краудфандингових платформ: як метод залучення зовнішніх інвестицій під конкретні проєкти готельно-ресторанного сегмента.	ERP-системи управління фінансами: SAP Business One, Bitrix24, Fidelio, Oracle Hospitality – цифрова автоматизація бюджетування, аналізу та контролю фінансових потоків
Позичені кошти: банківські кредити, фінансовий лізинг, комерційне кредитування	Залучення кредитних ресурсів: вибір банківських або альтернативних позик відповідно до графіків обіговості капіталу.	

Джерело: Систематизовано автором на основі [10; 11; 12; 20]

Однак використання власних коштів обмежується фінансовими результатами діяльності підприємства, що створює ризик дефіциту ресурсів у періоди зниження прибутковості. Крім того, надмірна залежність від власного капіталу може стримувати зростання підприємства у випадку потреби в

масштабних інвестиціях. Накопичення резервів часто є тривалим процесом, що не завжди відповідає часовим горизонтам проєктного фінансування.

До залучених ресурсів відносяться кошти, які надходять на підприємство у вигляді облігаційного фінансування, інвестицій із фондового ринку, грантів або краудфандингу. Основною перевагою цього типу ресурсів є можливість суттєвого розширення фінансової бази без необхідності її повернення або виплати фіксованих процентів. Гранти та краудфандингові кампанії дозволяють залучити фінансування на соціально значущі або інноваційні проєкти, підвищуючи репутаційний капітал підприємства та зміцнюючи зв'язки з громадськістю.

Водночас залучені кошти потребують високого рівня прозорості, професійного обґрунтування бізнес-планів і дотримання звітних зобов'язань. Доступ до фондового ринку є суттєво ускладненим для малого бізнесу, а грантове фінансування обмежується конкурсними процедурами й вимогами до тематики проєктів. У випадку краудфандингу ризиком є невизначеність щодо досягнення фінансової мети та значні витрати на маркетинг кампанії.

Позичені ресурси, зокрема банківські кредити, фінансовий лізинг та комерційне кредитування, є традиційною формою зовнішнього фінансування операційної та інвестиційної діяльності. Їх основна перевага – швидкий доступ до капіталу, що дає змогу реалізувати проєкти навіть за умов обмежених власних ресурсів. Кредити можуть бути адаптовані до специфіки бізнесу через вибір відповідного строку, процентної ставки, графіку погашення та механізмів забезпечення. Лізинг, у свою чергу, дозволяє використовувати основні засоби без одномоментного вилучення грошових коштів, що особливо корисно для оновлення технічної бази ресторанів або готелів [20].

Разом з тим, позичені кошти пов'язані з ризиком боргового навантаження, необхідністю забезпечення, високою чутливістю до зміни процентних ставок, а також залежністю від кредитної історії та умов банківського обслуговування. У періоди рецесії або макроекономічної нестабільності доступ до зовнішнього

фінансування може бути обмеженим, що підвищує вразливість підприємства до фінансових шоків.

Одним з фундаментальних інструментів є бюджетування, яке виконує функції планування, координації та контролю витрат. Воно передбачає формування стратегічного (на рік і більше) та оперативного (поквартального, помісячного) бюджету, а також кошторисів для окремих підрозділів (готель, ресторан, SPA-комплекс, кейтеринг). Важливим елементом сучасного бюджетування є його побудова за центрами відповідальності, що забезпечує розподіл повноважень і контролює витрати в межах кожного функціонального блоку. Завдяки цьому вдається локалізувати перевитрати, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність управлінських рішень на рівні мікроструктур підприємства.

Важливою складовою управління фінансами є фінансове планування, яке дозволяє забезпечити прогнозованість та стабільність грошових потоків. Основою такого планування є моделювання руху коштів (cash flow forecasting), що враховує сезонні коливання попиту, терміни закупівель, графіки обслуговування номерного фонду, маркетингові кампанії тощо. Крім того, застосовується сценарний аналіз (best/worst case), який дозволяє змоделювати поведінку підприємства за різних умов та адаптувати фінансову стратегію. У результаті визначаються коротко- та середньострокові цілі, досяжні за реалістичними припущеннями щодо динаміки доходів і витрат [50].

На рівні капіталовкладень важливу роль відіграє інвестиційне планування, що передбачає розробку бізнес-планів, інвестиційних проєктів та техніко-економічних обґрунтувань (ТЕО) модернізації матеріально-технічної бази. Це може стосуватися, зокрема, оновлення номерного фонду, кухонного або кліматичного обладнання, реконструкції зон відпочинку. Для оцінки доцільності інвестицій широко використовуються показники чистої поточної вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), періоду окупності (PP) та індексу прибутковості (PI). Такі інструменти дозволяють приймати рішення, засновані на об'єктивному аналізі фінансової ефективності вкладень.

Серед нетрадиційних, але все більш затребуваних у секторі готельно-ресторанного бізнесу інструментів можна виділити отримання грантів, що передбачає участь у конкурсах фінансування від міжнародних організацій, донорів, урядових програм чи благодійних фондів. Грантове фінансування є вигідним завдяки своїй безповоротній природі, але вимагає ретельної підготовки проєктної заявки, обґрунтування соціальної або інноваційної значущості ініціативи, а також дотримання звітних процедур.

Подібну функцію виконує використання краудфандингових платформ – інструмент цифрової демократії у фінансах, що дає можливість акумулювати невеликі суми від великої кількості інвесторів або клієнтів, які підтримують ідею чи концепцію готельного або ресторанного проєкту. Така модель є ефективною для просування екологічних, локальних або креативних концепцій (наприклад, zero-waste готель, тематичне кафе, соціальний хостел)[17].

Останнім з базових інструментів є залучення кредитних ресурсів, що є актуальним у разі необхідності швидкого поповнення оборотного капіталу або фінансування капітальних витрат. При цьому доцільним є стратегічний вибір між різними видами кредитів залежно від строків, умов обслуговування, необхідності застави, а також поточних ринкових ставок. Перевагою є можливість адаптації графіка погашення до циклів грошового потоку підприємства, зокрема враховуючи сезонність готельно-ресторанного бізнесу.

Контроль, аналіз і оцінювання фінансових ресурсів є завершальним елементом системи управління фінансовим забезпеченням підприємств готельно-ресторанної сфери. Вони забезпечують не лише ретроспективну оцінку результативності витрачання коштів, а й створюють аналітичну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у майбутньому. Використання відповідних інструментів дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики, оцінювати рентабельність підрозділів, підвищувати ефективність витрат, а також забезпечувати прозорість і підзвітність усього фінансового процесу. Інструменти контролю та аналізу є критичними в умовах багатокомпонентної структури витрат, характерної для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, де

одночасно функціонують різні центри доходів і витрат – готелі, ресторани, SPA-зони, конференц-сервіси тощо.

Першим з базових інструментів виступає фінансовий аналіз, який охоплює розрахунок ключових показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності активів, власного капіталу та реалізації. Особливу увагу в готельно-ресторанному бізнесі слід приділяти аналізу оборотності товарно-матеріальних запасів, середнього чека, рівня витрат на одного відвідувача, а також динаміці операційного прибутку за кожним видом послуг. Проведення такого аналізу дозволяє не лише оцінити фінансовий стан підприємства, а й локалізувати джерела втрат, виявити нерентабельні напрями діяльності або низькоефективні процеси.

Наступним інструментом є системи управління витратами, що базуються на методах кількісного аналізу, які дозволяють класифікувати, ранжувати та структурувати витрати відповідно до їх значущості, стабільності та впливу на загальну фінансову результативність. Зокрема, ABC-аналіз дозволяє розподілити витрати за ступенем впливу на загальні результати (класи А, В, С), що дає змогу зосередити зусилля на контролі найбільш значущих витрат. XYZ-аналіз використовується для оцінки стабільності витрат, дозволяючи прогнозувати їхню поведінку в часі, а CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit) – для визначення точки беззбитковості підприємства, що критично важливо для оцінки фінансової межі безпечного функціонування. Доповнює ці методи direct-costing – система калькулювання лише змінних витрат, яка дає змогу оперативно оцінити маржинальний прибуток і приймати управлінські рішення у короткостроковому періоді.

Для оцінки ефективності функціонування окремих підрозділів та підприємства загалом використовуються ключові фінансові індикатори (KPI). До них належать показники рентабельності номерного фонду, середній чек, завантаженість номерів, частка постійних клієнтів, витрати на одного відвідувача, коефіцієнти окупності інвестицій. Запровадження KPI дозволяє здійснювати оперативний контроль за результативністю роботи персоналу,

відслідковувати відхилення від планових показників та формувати систему матеріального стимулювання, пов'язану з досягненням цільових фінансових орієнтирів.

Завершує цей блок інструментарію впровадження ERP-систем управління фінансами (Enterprise Resource Planning), серед яких найчастіше у сфері гостинності застосовуються такі платформи, як SAP Business One, Bitrix24, Fidelio, Oracle Hospitality. Ці програмні комплекси забезпечують інтеграцію бюджетного, бухгалтерського, податкового й управлінського обліку в єдину інформаційну систему. ERP-рішення дозволяють автоматизувати процеси формування бюджетів, аналізу виконання кошторисів, моніторингу грошових потоків і формування звітності за періодами, підрозділами або центрами відповідальності. Їх застосування істотно знижує ризики помилок, покращує прозорість операцій та підвищує швидкість прийняття рішень [11].

Таким чином, інструменти контролю та аналізу виступають не лише як засіб перевірки фактичних результатів, але і як активний компонент системи управління, що формує зворотний зв'язок, необхідний для стратегічного та оперативного коригування фінансової політики підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДЖЕРЕЛ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПрАТ ТГК «ДНІСТЕР»

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства ПрАТ ТГК «ДНІСТЕР», аналізування його доходів та витрат

Досліджуване підприємство ПрАТ ТГК «Дністер», відоме брендовою назвою «Premier Hotel Dnister» – це чотирьох зірковий готель, який знаходиться в історичній частині міста Львова по вул. Матейка,4.

Туристично-готельний комплекс «Дністер» представляє собою приватне акціонерне товариство з організаційно-правовою формою господарювання. Вищим органом управління акціонерного товариства є загальні збори акціонерів. «Прем'єр Готель Дністер», який має генерального директора Балагуру Андрія Володимировича, був споруджений у 1983 році, знаходиться на пагорбі, неподалік від старовинного парку імені Івана Франка, собору Святого Юра та Львівського національного університету ім. Івана Франка. З вікон готелю відкривається мальовничий вид на старе місто, яке внесено до списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО [54].

Таким чином, бачимо, що Premier Hotel Dnister поєднує в собі історичну архітектуру та сучасні зручності, що робить його ідеальним вибором для гостей, які цінують комфорт та атмосферу старовинного Львова.

Готель входить до складу першої української мережі »Premier Hotels» разом із 12 готелями по всій Україні, у межах якої гості мають можливість скористуватися дисконтною програмою «Прем'єр Клуб», яка надає привілеї та бонуси для постійних клієнтів. У готелі доступно 166 комфортабельних номерів, обладнаних сучасними зручностями. Готельний комплекс також пропонує 5 конференц-залів, СПА-салон, ресторан «Дністер» та два бари, які пропонують відвідувачам вишукані страви української та європейської кухні, а «Скай Бар» на даху готелю надає неповторний вид на місто. Сніданки у форматі «шведського толу» подаються у ресторані або на літній терасі готелю [54]. Готель також має

укриття на цокольному поверсі. Ціни на проживання є помірними, а обслуговування відповідає високим європейським стандартам.

Розглянемо інтер'єр та екстер'єр готелю (фото представлено на рис. 2.1 та 2.2).



Рисунок 2.1. Екстер'єр досліджуваного підприємства – готелю «Дністер» [54]

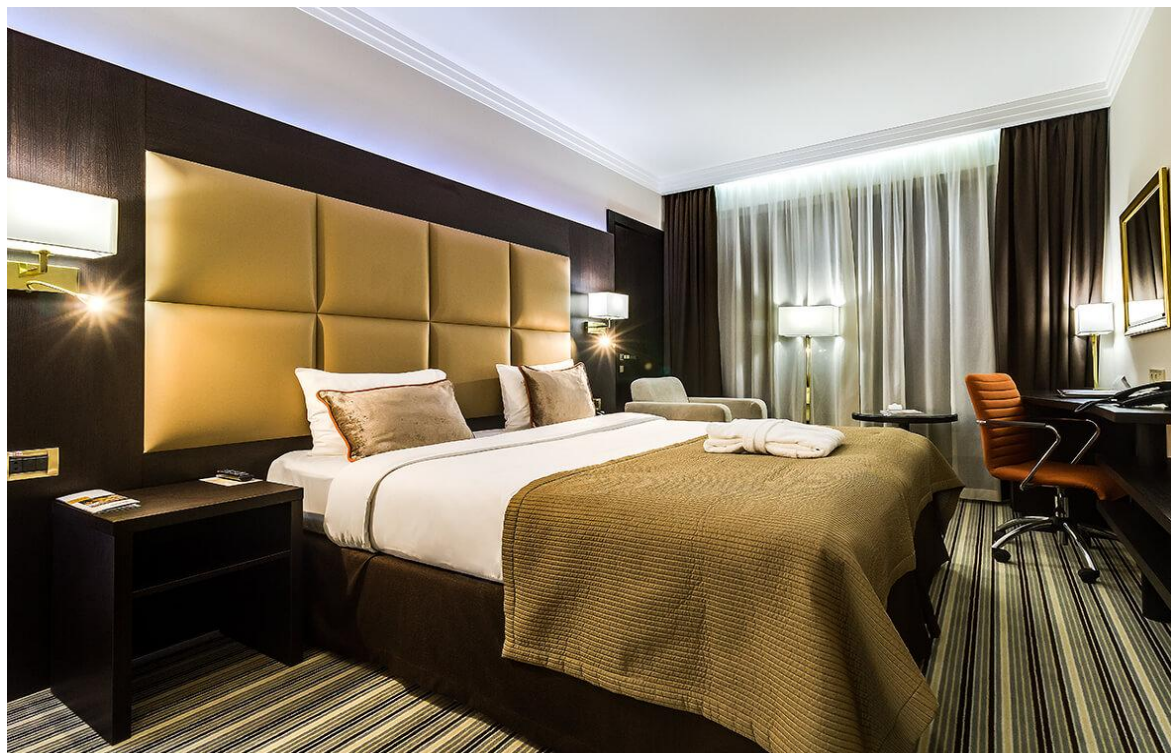


Рисунок 2.2. Інтер'єр номерного фонду готелю «Дністер» [54]

Для більш глибокого розуміння динаміки розвитку підприємства, розглянемо основні фінансово-економічні показники ПрАТ ТГК «Дністер» у період 2020–2024 років, з акцентом на постпандемічне відновлення (2021 рік) та розвиток в умовах повномасштабної війни (2022–2024 рр.).

Таблиця 2.1

Фінансові показники ПрАТ ТГК «Дністер» за 2020–2024 рр., млн грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2021–2020	Відхилення 2024–2021
Дохід	23,5	54,5	84,8	120,8	142,0	+31,0	+87,5
Чистий прибуток	1,9	6,2	0,8	11,9	18,0	+4,2	+11,8
Активи	144,7	190,4	200,0	207,4	215,8	+45,7	+25,4
Зобов’язання	107,1	67,1	87,2	82,8	75,1	–40,0	+8,0

Джерело: Побудовано автором за даними [32]

Аналіз фінансових показників ПрАТ ТГК «Дністер» за 2020–2024 роки засвідчує чітку траєкторію відновлення та подальшого зростання після пандемічного спаду. Зокрема, у 2021 році дохід збільшився на 31,0 млн грн, або у 2,3 раза, порівняно з 2020 роком, що свідчить про пожвавлення ділової активності в готельному секторі. Водночас чистий прибуток зріс у 3,3 раза, досягнувши 6,2 млн грн, що відображає не лише відновлення обсягів продажу, але й ефективну оптимізацію витрат. Також на 45,7 млн грн збільшилися активи, що підтверджує розширення ресурсного потенціалу підприємства. Важливо, що обсяг зобов’язань зменшився на 40,0 млн грн, тобто більш ніж на третину, що є індикатором фінансової консолідації.

Протягом 2022–2024 років підприємство продовжило розвиток в умовах воєнного часу. Дохід у 2024 році зріс на 87,5 млн грн порівняно з 2021 роком, що відповідає зростанню у 2,6 раза. Чистий прибуток майже утрійся, досягнувши 18,0 млн грн. Активи продовжили стає зростання (на 25,4 млн грн), що може вказувати як на накопичення матеріально-технічної бази, так і на реінвестування прибутку в основні засоби чи довгострокові фінансові інструменти.

Незважаючи на воєнні ризики, обсяг зобов’язань у 2024 році був на 8,0 млн грн більший, ніж у 2021-му, що можна інтерпретувати як ознаку обмеженого, але контрольованого залучення позикового капіталу в умовах розширення діяльності.

Узагальнюючи, фінансові результати ПрАТ ТГК «Дністер» демонструють високу ступінь адаптивності та інституційної стійкості підприємства в умовах зовнішніх шоків. Стратегічні управлінські рішення, спрямовані на підвищення доходів, ефективне управління витратами та помірну фінансову активність, стали ключовими факторами збереження конкурентоспроможності готелю на національному ринку.

Для глибшого розуміння витратної політики ПрАТ «ТГК «Дністер» було проведено деталізований аналіз динаміки основних витрат за 2020–2024 роки. У процесі аналізу враховано необхідність корекції аномальних приростів, що дозволяє адекватно оцінити стратегії витратного управління підприємства в умовах кризи, постпандемічного відновлення та повномасштабної війни.

Таблиця 2.2

Динаміка витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 рр., млн грн

№ з/п	Стаття витрат	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2021–2020	Відхилення 2024–2021
1	Собівартість реалізації	22,8	35,3	56,1	88,0	137,9	+12,5 (54,9%)	+102,6 (290,5%)
2	Адміністративні витрати	7,4	8,5	14,2	20,0	28,1	+1,1 (14,4%)	+19,6 (229,7%)
3	Витрати на збут	1,7	2,7	1,4	1,6	1,7	+1,0 (60,7%)	–1,0 (–38,7%)
4	Інші операційні витрати	0,2	0,1	3,1	4,0	5,2	–0,2 (–77,0%)	+5,1 (5100%)
5	Фінансові витрати	8,0	2,6	10,6	23,2	50,7	–5,4 (–67,1%)	+48,1 (1835,5%)
6	Інші витрати	0,0	0,0	12,4	13,6	15,0	+0,0 (250,0%)	+14,9 (10,3%)

Джерело: Побудовано автором за даними [32]

Аналіз фактичних даних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2020–2024 роки свідчить про чітку тенденцію зростання витратної складової, зумовлену як відновленням ділової активності після пандемічного спаду, так і адаптацією підприємства до функціонування в умовах воєнної економіки.

У 2021 році, порівняно з кризовим 2020 роком, відбулося поступове зростання ключових статей витрат. Найбільш суттєво збільшилася собівартість реалізованої продукції – на 12,5 млн грн (+54,9%), що є прямим наслідком активізації операційної діяльності та збільшення обсягів послуг. Адміністративні витрати зросли помірно – на 1,1 млн грн (+14,4%), тоді як витрати на збут збільшилися на 60,7%. Натомість інші операційні витрати скоротилися на 77%, ймовірно, у зв'язку зі зменшенням непрофільних витрат у період відновлення. Важливо також відзначити істотне зменшення фінансових витрат – на 5,4 млн грн, або на 67,1%, що може бути наслідком зміни політики залучення позикових ресурсів або погашення попередніх боргових зобов'язань.

Упродовж 2022–2024 років витратна політика набула чітко вираженого експансивного характеру, що корелює із загальним розширенням господарської активності підприємства. Зокрема:

- собівартість реалізації зросла до 137,9 млн грн у 2024 році, що у 3,9 раза перевищує показник 2021 року;
- адміністративні витрати за цей період зросли на 19,6 млн грн (у 3,3 раза), що, ймовірно, пов'язано з розширенням штату, інфраструктурними витратами та зростанням накладних витрат;
- фінансові витрати демонстрували найвищі темпи приросту – з 2,6 млн грн у 2021 до 50,7 млн грн у 2024 році (+48,1 млн грн), що може свідчити про залучення банківського чи інвестиційного фінансування з метою підтримки розширеної діяльності.

Для візуального представлення тенденцій зміни витратної структури підприємства доцільно проаналізувати динаміку п'яти ключових статей витрат, які найбільш суттєво впливають на фінансовий результат та відображають особливості операційної моделі ПрАТ «ТГК «Дністер». До таких належать: собівартість реалізації, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні та фінансові витрати

Як свідчить рисунок 2.3, найбільш помітним є зростання собівартості реалізації продукції та фінансових витрат, що узгоджується з активізацією

операційної діяльності та збільшенням зовнішнього фінансування. Адміністративні витрати мають більш плавну динаміку з характерною тенденцією до поступового підвищення. Водночас інші операційні витрати демонструють незначне зростання, зберігаючи свою частку на відносно стабільному рівні, що вказує на контрольованість непрофільних витрат. Така динаміка відображає раціоналізацію ресурсного забезпечення діяльності підприємства в умовах зміни ринкового середовища.

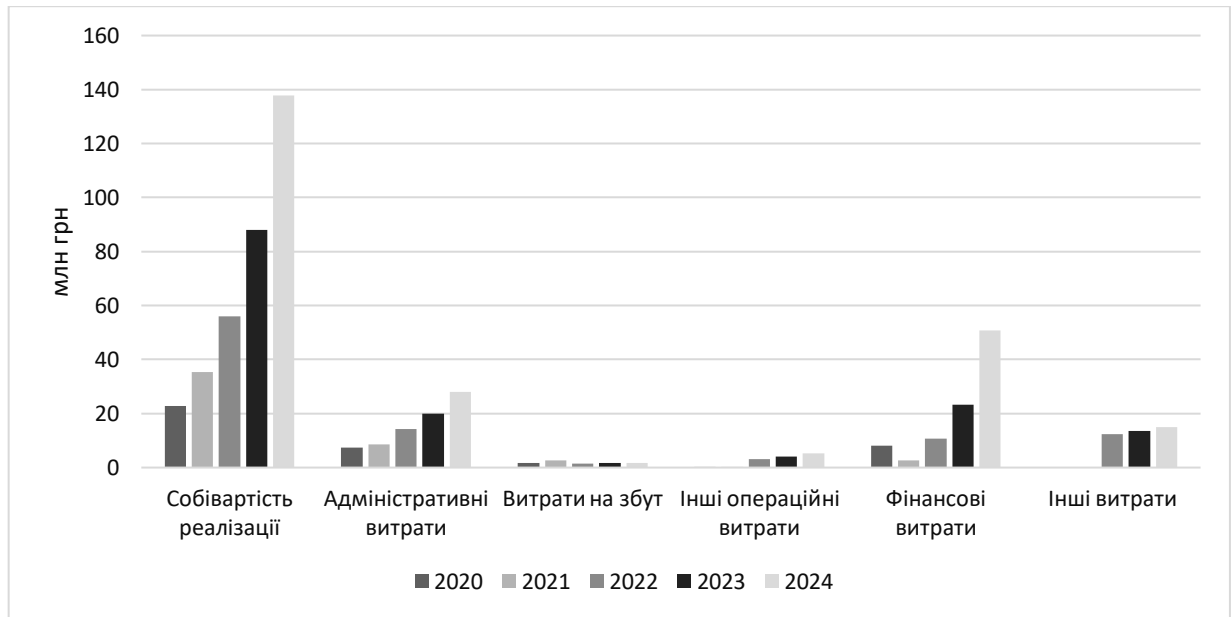


Рисунок 2.3. Динаміка основних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 рр., млн грн

Джерело: Побудовано автором за даними [32]

Інші операційні витрати зросли з 3,1 млн грн у 2022 році до 5,2 млн грн у 2024 році. Їхня динаміка є відносно стабільною та контрольованою – приріст становив близько 30% щороку, що є типовим для витрат, пов'язаних із внутрішнім обслуговуванням, ІТ, логістикою або консультаційними послугами.

Інші витрати, які часто охоплюють разові втрати, переоцінки активів, амортизаційні списання або податкові коригування, у 2022 році склали 12,4 млн грн, і у 2024 році зросли до 15,0 млн грн. Щорічний приріст у межах 10% свідчить про стабілізацію цих витрат після можливої пікової активності у 2022 році, яка могла бути спричинена зовнішніми факторами.

Таким чином, аналіз фактичної динаміки витрат свідчить про послідовне масштабування фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ТГК «Дністер». Підприємство демонструє здатність адаптуватися до умов підвищеного ризику, зберігаючи при цьому відносну стійкість витратної структури. Проте, подальше зростання адміністративних і фінансових витрат вимагає підвищеної уваги з боку управлінського персоналу з метою оптимізації використання ресурсів і підвищення ефективності витрат у довгостроковій перспективі.

Для глибшого розуміння витратної політики ПрАТ «ТГК «Дністер» доцільно проаналізувати структуру операційних витрат у динаміці за 2020–2024 роки. Результати такого аналізу наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Структура операційних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер»
у 2020–2024 рр., млн грн**

№ з/п	Стаття витрат	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2021–2020	Відхилення 2024–2021
1	Операційні витрати, у т. ч.	31,82	47,03	74,70	93,38	112,06	+15,21 (47,8%)	+65,03 (138,3%)
2	Матеріальні витрати	4,76	8,60	13,36	16,70	20,04	+3,84 (80,7%)	+11,44 (133,0%)
3	Витрати на оплату праці	11,37	13,16	25,20	31,50	37,80	+1,79 (15,7%)	+24,64 (187,2%)
4	Відрахування на соціальні заходи	2,60	2,96	5,44	6,80	8,17	+0,36 (13,8%)	+5,21 (176,0%)
5	Амортизація	4,33	4,95	5,82	7,28	8,73	+0,62 (14,3%)	+3,78 (76,4%)
6	Інші операційні витрати	8,76	17,36	24,88	31,09	37,31	+8,60 (98,2%)	+19,95 (11

Джерело: Побудовано автором за даними [32]

Аналіз структури операційних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 роках свідчить про послідовну зміну пріоритетів у витратній політиці підприємства, що зумовлено як фазами економічного відновлення після пандемії, так і викликами повномасштабної війни.

У 2021 році, порівняно з 2020 роком, загальний обсяг операційних витрат збільшився на 15,21 млн грн (+47,8%), що є ознакою поступового відновлення господарської активності. Найбільший приріст у структурі витрат за цей період зафіксовано за статтею матеріальні витрати – на 3,84 млн грн (+80,7%), що,

ймовірно, пов'язано з відновленням закупівель матеріальних ресурсів, необхідних для стабільного функціонування готельного комплексу.

Витрати на оплату праці зросли на 1,79 млн грн (+15,7%), що відповідає помірному розширенню штату або перегляду рівня оплати в постпандемічний період. Зростання відрахувань на соціальні заходи (+13,8%) та амортизаційних витрат (+14,3%) також залишалось в межах прогнозованих. Водночас найбільш динамічним компонентом у 2021 році стали інші операційні витрати, які збільшилися на 8,60 млн грн (+98,2%), що може вказувати на повернення до повноцінної діяльності, збільшення рекламно-маркетингових чи логістичних витрат.

У 2024 році порівняно з 2021 роком обсяг операційних витрат зріс ще на 65,03 млн грн (+138,3%), що демонструє масштабну операційну експансію підприємства на фоні адаптації до воєнної економіки. Витрати на оплату праці зросли на 24,64 млн грн (+187,2%), що свідчить про значне кадрове розширення або підвищення заробітної плати для збереження конкурентної переваги на ринку праці. Суттєве зростання спостерігається також за статтями матеріальних витрат (+11,44 млн грн, +133,0%), відрахувань на соціальні заходи (+5,21 млн грн, +176,0%) та амортизації (+3,78 млн грн, +76,4%).

Варто окремо підкреслити приріст інших операційних витрат на 19,95 млн грн (+114,9%), що, ймовірно, пов'язано з підвищенням вартості енергоносіїв, зростанням витрат на обслуговування систем безпеки, посиленням партнерських та інфраструктурних витрат, необхідних для стійкого функціонування в умовах загроз.

Узагальнюючи, структура операційних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 рр. демонструє переважання трудомісткої моделі управління, орієнтованої на якісне кадрове забезпечення, гнучке управління ресурсами та стабільну підтримку обслуговування й матеріального середовища готельного комплексу. Спостерігається керована диверсифікація витрат, що вказує на цілеспрямовану політику адаптації до складного макроекономічного середовища.

Для всебічної оцінки операційної витратної політики ПрАТ «ТГК «Дністер» доцільним є не лише аналіз абсолютних значень, а й вивчення питомої ваги кожної складової у структурі загальних операційних витрат. Це дозволяє визначити найбільш ресурсомісткі напрями діяльності, а також оцінити зміни у пріоритетах управління витратами протягом аналізованого періоду. На рисунку 2.4 представлено динаміку часток основних елементів витрат за 2020–2024 роки.

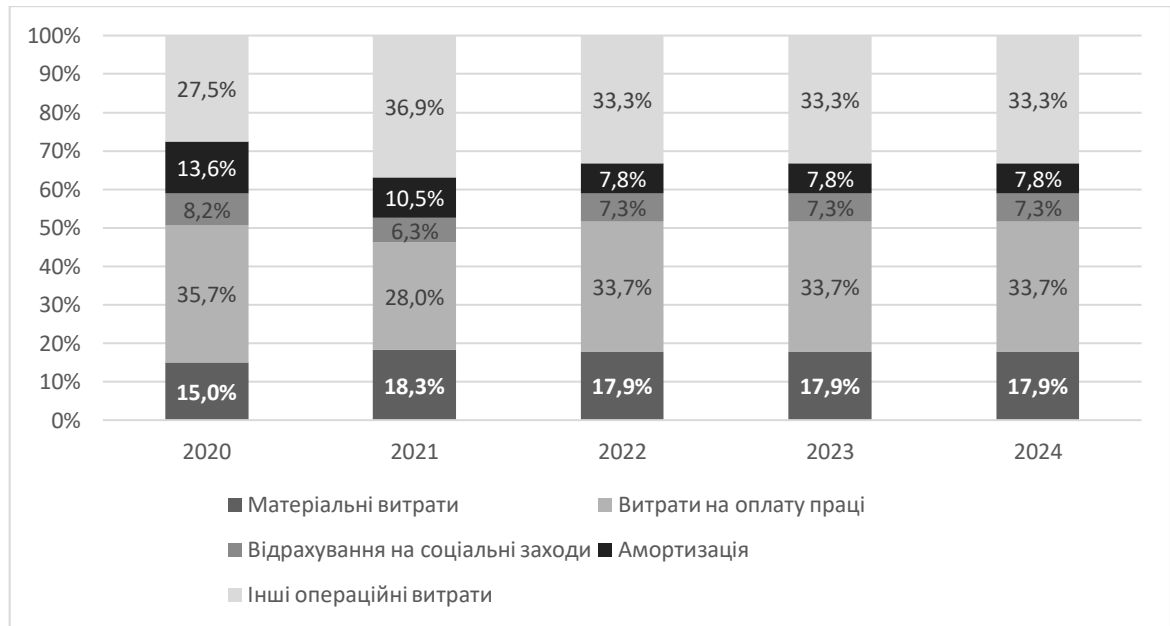


Рисунок 2.4. Структура операційних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 рр., %

Джерело: Побудовано автором за даними [32]

Як свідчать дані рисунку 2.4, у структурі операційних витрат підприємства провідну позицію протягом усіх років посідають витрати на оплату праці, які становлять від 28,0% у 2021 році до 35,7% у 2020 році. Це підтверджує трудомісткий характер діяльності готельного комплексу, де якість людського капіталу є ключовим чинником конкурентоспроможності. Невелике зниження частки у 2021 році компенсувалося її стабілізацією на рівні 33,7% у 2022–2024 роках.

Другу за значущістю позицію стабільно посідають інші операційні витрати – їх частка коливається у межах 27,5%–36,9%, що пов'язано з витратами на

енергоносії, послуги сторонніх організацій, рекламу, поточне обслуговування інфраструктури тощо. Пікова частка в 2021 році (36,9%) може свідчити про концентрацію допоміжних витрат у постпандемічний період запуску повного циклу обслуговування.

Матеріальні витрати демонструють зростання питомої ваги з 15,0% у 2020 році до 17,9% у 2021–2024 роках, що вказує на стабілізацію закупівельної політики та передбачуваність витрат на споживчі ресурси. Амортизаційні витрати, навпаки, демонструють поступове зниження від 13,6% у 2020 році до 7,8% у 2022–2024 роках, що може бути наслідком завершення циклів активного оновлення основних засобів або реалізації політики перенесення частини інвестицій на обслуговуючі підрядні організації.

Питома вага відрахувань на соціальні заходи зберігається на помірному рівні (6,3%–8,2%), що є типовим для приватного сектора та свідчить про дотримання соціальних зобов'язань підприємства перед працівниками в рамках чинного законодавства.

Загалом, структура операційних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 рр. демонструє відносну стабільність і керованість, що свідчить про налагоджену систему управління витратами та адаптовану модель функціонування підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Загальний аналіз фінансової та операційної динаміки ПрАТ ТГК «Дністер» свідчить про здатність підприємства ефективно реагувати на екзогенні виклики завдяки стратегічно гнучкому управлінню доходами, витратами та капіталом. Спостерігається зважений баланс між розширенням господарської діяльності та контролем за фінансовими потоками, що забезпечує зростання прибутковості без критичного зростання боргового навантаження. Така поведінкова модель управління свідчить про наявність сформованої фінансової стратегії, яка враховує макроекономічні ризики та кон'юнктуру ринку.

Ключовими факторами успішного функціонування готелю є його інтеграція в національну готельну мережу, вигідне розташування у туристичному центрі Львова, а також адаптивна цінова і маркетингова політика.

Комбінація цих елементів формує фінансову сталість та інвестиційну привабливість підприємства, що є важливою передумовою для забезпечення довгострокової економічної безпеки у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

2.2. Оцінка ефективності управління фінансовим забезпеченням підприємства в умовах адаптації до зовнішніх викликів

Управління фінансовим забезпеченням в умовах турбулентного зовнішнього середовища – пандемії COVID-19, енергетичної кризи, інфляційного тиску та повномасштабної війни – потребує не лише стандартних процедур фінансового планування, а передусім впровадження стратегічного та ситуаційного підходів до прийняття рішень. У таких умовах підприємства готельно-ресторанного бізнесу змушені реагувати на посилення екзогенних шоків через перегляд своєї фінансової моделі, посилення фокусу на ліквідність, обіговий капітал, а також на збалансованість джерел фінансування.

Ефективність управління фінансовим забезпеченням передбачає досягнення оптимального балансу між фінансовою стійкістю, гнучкістю у використанні ресурсів, здатністю підприємства обслуговувати боргові зобов'язання та забезпечувати прибутковість основної діяльності навіть в умовах кризи. Це вимагає переходу від реактивної до проактивної фінансової політики, заснованої на антикризовому менеджменті, диверсифікації джерел капіталу та використанні стрес-тестування.

У цьому контексті ПрАТ ТГК «Дністер» є показовим прикладом підприємства, що в умовах багатовекторних викликів не лише зберегло операційну та фінансову стійкість, а й продемонструвало позитивну динаміку ключових показників. Поліпшення ліквідності, скорочення фінансової залежності, зростання платоспроможності та стабілізація рентабельності свідчать про ефективне управління фінансовими потоками, гнучке реагування на зміни середовища та наявність стратегічної візії розвитку підприємства.

Для цілісної діагностики ефективності управління фінансовим забезпеченням доцільно провести порівняльний аналіз динаміки основних фінансових коефіцієнтів за п'ятирічний період (2020–2024 рр.) у розрізі чотирьох ключових груп: 1) оцінка структури активів підприємства (частка основних засобів); 2) рівень ліквідності; 3) показники фінансової стійкості; 4) рентабельність господарської діяльності.

Такий комплексний підхід дозволяє не лише охарактеризувати фінансовий стан підприємства, а й виявити ефективність реалізації фінансової стратегії в умовах змін економічного циклу. Результати цього аналізу є основою для оцінки подальших можливостей зростання та інвестиційної привабливості готельного бізнесу.

Узагальнені результати динаміки зазначених індикаторів наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансового стану ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 рр.

№ з/п	Група показників	Показник	2020	2021	2022	2023	2024
1	Стан основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства (%)	84,1	85,4	83,5	82,7	81,5
2	Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,38	0,41	0,47	0,55	0,60
		Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0,05	0,06	0,09	0,12	0,15
3	Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	3,28	2,84	2,29	2,06	1,93
		Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	2,28	1,84	1,41	1,28	1,20
		Поточна платоспроможність (млн грн)	-0,10	-0,14	-0,10	0,54	1,62
4	Рентабельність	Рентабельність продукції (%)	8,1	67,7	1,0	9,8	12,6

Джерело: Побудовано автором за даними [32]

Аналіз динаміки показників дозволяє зробити низку важливих висновків щодо ефективності управління фінансовим забезпеченням підприємства в умовах кризових викликів.

По-перше, структура активів підприємства залишається типовою для капіталомістких суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу: основні засоби стабільно формують понад 80% активів. Водночас помітна поступова тенденція до зменшення частки основного капіталу (з 85,4% у 2021 р. до 81,5% у 2024 р.), що може пояснюватися як фізичним зносом основних засобів, так і активізацією інвестицій у короткострокові активи – з метою підвищення гнучкості фінансового маневру.

По-друге, зростання коефіцієнтів ліквідності свідчить про покращення оперативної платоспроможності. Так, коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 0,38 до 0,60, а абсолютна ліквідність – утричі (з 0,05 до 0,15), що демонструє нарощування обсягів грошових коштів і еквівалентів. Хоча значення залишаються нижчими за нормативні орієнтири, позитивна динаміка свідчить про системну роботу щодо відновлення ліквідної бази.

По-третє, підприємство послідовно зменшує залежність від позикового капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 3,28 у 2020 р. до 1,93 у 2024 р., що означає зростання частки власного капіталу в загальній структурі фінансування. Аналогічно, співвідношення позикових і власних коштів знизилося майже вдвічі (з 2,28 до 1,20). Це свідчить про обережну боргову політику та зростання фінансової автономії підприємства.

По-четверте, важливим маркером ефективності фінансового управління є показник поточної платоспроможності. Якщо у 2020–2022 роках він був від'ємним (через касовий розрив), то у 2023 році він перевищив півмільйона гривень, а у 2024 році – 1,62 млн грн, що означає відновлення позитивного грошового потоку та можливості покриття короткострокових зобов'язань власними коштами.

Нарешті, рентабельність діяльності демонструє циклічність, але в позитивному тренді: від піку 67,7% у 2021 році до падіння в умовах воєнного шоку (1,0% у 2022 р.) і подальшого стабілізаційного зростання до 12,6% у 2024 році. Це вказує на здатність підприємства зберігати прибутковість навіть в умовах глибокої трансформації зовнішнього середовища.

Таким чином, сукупна оцінка динаміки показників свідчить про стратегічну ефективність управління фінансовим забезпеченням ПрАТ «ТГК «Дністер», орієнтовану на зміцнення фінансової автономії, поліпшення ліквідності та відновлення рентабельності. У перспективі це створює фундамент для стійкого розвитку та інвестиційної привабливості підприємства в умовах нестабільної економіки.

Подальшого розгляду заслуговує структура та динаміка джерел фінансового забезпечення підприємства, оскільки саме вони формують основу фінансової стійкості в умовах кризових трансформацій. У випадку ПрАТ «ТГК «Дністер» ключовими джерелами формування фінансових ресурсів залишаються власний капітал, прибуток, що реінвестується, та короткострокові банківські кредити.

Оцінка джерел фінансового забезпечення є ключовим елементом аналізу ефективності фінансового менеджменту підприємства, оскільки саме від структури та стабільності цих джерел залежить здатність суб'єкта господарювання реалізовувати поточну та інвестиційну діяльність, підтримувати ліквідність і фінансову стійкість. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які в умовах кризових потрясінь 2020–2024 рр. (пандемія, енергетичні ризики, війна) стикаються з високою волатильністю попиту та зростанням витрат, зростає значення раціонального поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. Зокрема, йдеться про необхідність зменшення залежності від короткострокових позик, нарощування власного капіталу, ефективне використання амортизаційних відрахувань та нерозподіленого прибутку.

У цьому контексті структура фінансового забезпечення ПрАТ «ТГК «Дністер» за період 2020–2024 рр. свідчить про послідовну зміну моделі фінансування – від домінування позикових ресурсів до підвищення частки внутрішніх джерел. Зростання питомої ваги власного капіталу, стабілізація рівня амортизаційних джерел та збільшення обсягів нерозподіленого прибутку є свідченням ефективного управління ресурсами в умовах високої невизначеності.

Загальна динаміка структури джерел фінансування ПрАТ «ТГК «Дністер» свідчить про чітко виражену тенденцію до зниження фінансової залежності від зовнішніх короткострокових ресурсів. Питома вага короткострокових позик зменшилася з 32% у 2020 році до 24,5% у 2024 році, що є ознакою зменшення ризиків ліквідності та фінансової нестійкості, характерних для надмірної опори на поточні зобов'язання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка структури джерел фінансового забезпечення ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2020–2024 рр., млн грн та %

№ з/п	Джерело фінансового забезпечення	2020, млн грн	%	2021, млн грн	%	2022, млн грн	%	2023, млн грн	%	2024, млн грн	%
1	Власний капітал	16,4	41,0	23,8	45,5	36,2	43,5	43,5	46,0	53,1	47,4
2	Короткострокові позики	12,8	32,0	13,1	25,0	30,2	36,3	25,3	26,8	27,5	24,5
3	Довгострокові зобов'язання	6,5	16,3	8,0	15,3	7,4	8,9	7,8	8,2	7,6	6,8
4	Нерозподілений прибуток	1,2	3,1	2,1	4,0	3,7	4,4	6,4	6,8	10,1	9,0
5	Амортизаційні відрахування	2,6	6,5	4,2	8,0	5,0	6,0	6,3	6,7	7,0	6,3
	Разом	39,5	100	51,2	100	82,5	100	89,3	100	111,3	100

Джерело: Побудовано автором за даними [32]

У періоди високої економічної невизначеності та підвищеної вартості запозичень, така реструктуризація фінансової бази дозволяє підприємству знижувати чутливість до кредитних ризиків і забезпечувати більшу фінансову автономію. Цей процес також свідчить про зміцнення довіри з боку партнерів і кредиторів, що є додатковим свідченням позитивної динаміки.

Особливої уваги заслуговує тенденція до нарощування власного капіталу. Його частка зросла з 41,0% у 2020 році до 47,4% у 2024 році, що відповідає загальноприйнятим міжнародним критеріям фінансової сталості. Така динаміка відображає підвищення здатності підприємства самостійно фінансувати свою операційну та інвестиційну діяльність без надмірної залежності від зовнішніх джерел. Це зменшує вразливість до відсоткових коливань і валютних ризиків, що

є надзвичайно важливим для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які працюють із високими фіксованими витратами та сезонною динамікою доходів.

Важливим чинником формування внутрішніх фінансових ресурсів є нарощування нерозподіленого прибутку. Його обсяг зріс більш ніж у вісім разів – з 1,2 млн грн у 2020 році до 10,1 млн грн у 2024 році, що також відображається у зростанні питомої ваги з 3,1% до 9,0%. Це свідчить про послідовну реалізацію стратегії капіталізації прибутку та реінвестування в розвиток, модернізацію або накопичення резервів. Накопичення внутрішнього прибутку в умовах кризи є позитивним індикатором ефективного операційного управління, що забезпечує довгострокову фінансову стійкість.

Крім того, амортизаційні відрахування, питома вага яких коливалась у межах 6,5–8%, залишаються стабільним та передбачуваним джерелом фінансового забезпечення, що дозволяє реалізовувати планову заміну зношених основних засобів без додаткового зовнішнього фінансування. Це важливо для готельного сектору, де підтримання якості матеріальної бази напряму впливає на конкурентоспроможність та клієнтський досвід.

У підсумку, структура джерел фінансового забезпечення ПрАТ «ТГК «Дністер» демонструє стратегічно виважений перехід до моделі фінансової самодостатності, у якій пріоритет надається внутрішньому акумулюванню ресурсів, стабільним амортизаційним потокам та помірному використанню позик. Це не лише зміцнює фінансову безпеку підприємства, а й підвищує його інвестиційну привабливість, що є важливою умовою для розвитку в умовах післявоєнної трансформації економіки.

Суттєвим джерелом фінансового забезпечення ПрАТ «ТГК «Дністер» є участь у публічних тендерах, що забезпечує стабільний дохід від державних замовлень і водночас знижує залежність підприємства від коливань комерційного попиту. З аналізу динаміки обсягів реалізації товарів та послуг через тендерні механізми у 2021–2024 роках видно, що підприємство активно нарощує свою присутність у цій ніші: з 336,2 тис. грн у 2021 році до понад 1,19 млн грн у 2024 році (табл. 2.8). Така динаміка свідчить про зростання конкурентоспроможності

підприємства, налагодження відносин із державними структурами та ефективну маркетингову політику на ринку публічних закупівель.

Аналіз структури тендерних замовлень ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021–2024 роки свідчить про чітко виражену орієнтацію підприємства на обслуговування державного та муніципального сектору. Найбільшими контрагентами є такі установи, як ДП «Гарант-сервіс» (структурна одиниця Державного управління справами), міжнародний аеропорт «Львів», заклади культури, спорту та науки (наприклад, Інститут стратегії культури, Укрспортзабезпечення, Західний науковий центр НАН України). Участь у тендерах із такими високонадійними контрагентами свідчить не лише про високі стандарти сервісу підприємства, але й забезпечує більшу фінансову передбачуваність та зниження ризиків неплатежів, властивих приватному ринку.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягів реалізації ПрАТ «ТГК «Дністер» через систему публічних закупівель у 2021–2024 рр

Рік	Обсяг реалізації, тис. грн	Основні замовники	Коментар
2021	336,2	КП «Луганська обласна філармонія», КП «Центр розвитку туризму м. Львова»	Початок участі у тендерах, обсяги помірні
2022	125,6	Мінекономіки України, КУ «Інститут міста»	Зниження обсягів на фоні кризи та початку війни
2023	278,4	Управління спорту ЛМР, Західний науковий центр НАН України	Відновлення активності, розширення клієнтської бази
2024	1 191,0	ДП «Гарант-сервіс», ДП «Аеропорт «Львів», ДУ «Укрспортзабезпечення», Інститут стратегії культури, НАН України, Львівська міська рада	Значне зростання, формування стабільних державних контрактів

Джерело: Побудовано автором за даними [32]

У тематичному розрізі найбільш поширеним предметом закупівель стали послуги з приготування та доставки готових страв, а також комплексного харчового обслуговування офіційних заходів. Це демонструє стратегічно правильну диверсифікацію діяльності готельного комплексу в умовах зниження

туристичної активності, а також адаптацію до нових ринкових потреб. Зокрема, закріплення в державному секторі як надійного постачальника харчових послуг відкриває додаткові можливості для розширення участі підприємства в соціальних та оборонних програмах, які в умовах війни залишаються одними з найстабільніших джерел бюджетного фінансування.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що ПрАТ «ТГК «Дністер» продемонструвало високу ступінь адаптаційної спроможності в умовах багатофакторної економічної нестабільності. Застосування стратегічного та антикризового фінансового менеджменту, орієнтованого на оптимізацію структури капіталу, покращення ліквідності та формування стійкого внутрішнього фінансування, дозволило підприємству не лише мінімізувати негативні наслідки пандемії, інфляції та війни, а й створити передумови для стійкого зростання.

Фінансова поведінка підприємства характеризується переходом від екстенсивної моделі розвитку, що спиралася на короткострокові запозичення, до більш диверсифікованої структури ресурсного забезпечення з пріоритетом власного капіталу, реінвестованого прибутку та участі у стабільних державних тендерах. Це свідчить про цілеспрямовану трансформацію фінансової стратегії у напрямку до самодостатності, зниження фінансових ризиків і посилення інституційної надійності підприємства як суб'єкта ринку готельно-ресторанних послуг.

Крім того, здатність підприємства інтегруватися в державні механізми фінансування через систему публічних закупівель, зокрема у сфері харчових послуг для офіційних структур, є свідченням високої операційної гнучкості та професійного менеджменту. Це не лише знижує вразливість до сезонних коливань попиту, але й підвищує довгострокову фінансову передбачуваність. Сукупність таких характеристик дозволяє розглядати ПрАТ «ТГК «Дністер» як адаптивно стійку та конкурентоспроможну структуру у національній системі готельного бізнесу.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ РИНКОВОЇ СТІЙКОСТІ ПРАТ ТГК «ДНІСТЕР»

3.1. Обґрунтування перспективних напрямів фінансового розвитку ПрАТ ТГК «Дністер» в умовах посткризового відновлення

У період посткризової трансформації економіки України, що триває на тлі глибоких макроекономічних шоків, викликаних пандемією COVID-19, повномасштабною війною, руйнуванням логістичних ланцюгів, енергетичними дефіцитами та високим рівнем інфляції, підприємства сфери гостинності зіткнулися з безпрецедентними викликами до стійкості своїх бізнес-моделей. За таких умов фінансова стратегія підприємств готельно-ресторанного сектору повинна трансформуватися від моделі виживання до моделі адаптивного зростання, що базується на багатоканальності, інституційній співпраці, технологічній інноваційності та екосистемному мисленні.

Для ПрАТ ТГК «Дністер», як представника регіонального середнього бізнесу, що має усталені традиції в обслуговуванні туристичних і ділових клієнтів, пріоритетними векторами подальшого фінансового розвитку мають стати: інституціоналізація співпраці з державними структурами як гарант стабільного попиту; розширення сегмента B2G та B2B через тендери, проєктне харчування та конференц-послуги; цифрова трансформація сервісних операцій; а також енергетична адаптація до підвищення тарифів і дефіцитності ресурсів. Ці напрямки мають стати системоутворювальними елементами антикризової фінансової стратегії підприємства.

У сучасних умовах ринок гостинності вже не функціонує в класичній моделі «попит → пропозиція», натомість він набуває рис прогнозованого партнерства з державою та донорами, а також різкої сезонності з акцентом на подієві, евакуаційні та соціальні запити. Зростає роль довгострокових контрактів,

обслуговування делегацій, гуманітарних місій, тимчасового розміщення переміщених осіб та інших стабільних, хоча і нестандартних сегментів ринку.

Відтак перспективні напрями фінансового розвитку ПрАТ ТГК «Дністер» доцільно визначати крізь призму трьох взаємозалежних критеріїв:

1. Фінансова доцільність – тобто здатність кожного інвестиційного напрямку генерувати позитивну грошову різницю між доходами і витратами, вимірювану через рентабельність інвестицій (ROI), чисту приведену вартість (NPV) та термін окупності вкладень (Payback period). Для стабільного розвитку доцільно орієнтуватися на ROI не нижче 20%, термін окупності не більше 2,5 років, а внутрішню норму дохідності (IRR) – на рівні не менше 15%.

2. Відповідність потребам цільових груп – включаючи не лише класичних туристів, а й державні установи, представництва міжнародних організацій, учасників офіційних заходів та інших споживачів бюджетних і грантових послуг. Тут важливою є інтеграція до механізмів Prozorro, програм публічного харчування, соціального кейтерингу та реабілітаційного розміщення.

3. Адаптивність до ризиків середовища – що передбачає стійкість інвестиційних рішень до валютних коливань, форс-мажорних ситуацій, ризиків мобілізації персоналу та енергетичних шоків. У цьому аспекті значну роль відіграють інструменти ESG, енергоефективність, кіберстійкість цифрової інфраструктури та наявність диверсифікованої бази постачальників [11].

На основі глибокого аналізу структури активів і зобов'язань ПрАТ ТГК «Дністер», показників рентабельності (відновлення до 12,6% у 2024 р.), ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 0,60) та поступового зростання власного капіталу (53,1 млн грн у 2024 р.), було сформовано матрицю пріоритетних напрямів фінансового розвитку на 2025–2027 роки. Вона враховує як внутрішні резерви підприємства, так і зовнішні фінансові можливості, включаючи міжнародні програми підтримки бізнесу, партнерство з муніципалітетами та інтеграцію до державних програм зайнятості, безпеки й мобільності населення.

У рамках стратегічного планування фінансової політики ПрАТ ТГК «Дністер» у посткризовий період доцільно сформувати портфель перспективних напрямів розвитку, що поєднують як інноваційні, так і консервативні елементи управління. Оцінка кожного напрямку здійснювалася за критеріями фінансової доцільності (включаючи попередню оцінку рентабельності інвестицій), відповідності поточному ринковому попиту, а також гнучкості до зовнішніх викликів. Запропонована матриця дозволяє візуалізувати та структурувати можливості розширення фінансової бази підприємства з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і зовнішнього середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрями фінансового розвитку ПрАТ ТГК «Дністер» у 2025–2027 рр.

№ з/п	Напрямок розвитку	Очікуваний ROI, %	Орієнтовний термін окупності, років	Стратегічні переваги	Потенційні ризики
1	Розширення кейтерингових послуг для держструктур та бюджетних установ	26,5	2,0	Стабільний платоспроможний попит, довгострокові контракти	Висока конкуренція, регламентні обмеження
2	Впровадження енергозберігаючих технологій (теплові насоси, сонячні колектори)	18,2	3,1	Зниження витрат, відповідність ESG	Висока вартість стартових інвестицій
3	Цифровізація процесу бронювання, CRM, мобільні додатки	22,3	2,3	Оптимізація витрат, зростання клієнтської лояльності	Потреба в кваліфікованому ІТ-персоналі
4	Створення майданчика для подієвого туризму та конференц-послуг	20,0	2,7	Диверсифікація доходів, синергія з МІСЕ-сектором	Ризики сезонності, попиту в періоди нестабільності
5	Інтеграція до програм соціального розміщення ВПО та реабілітаційного туризму	25,0	1,8	Доступ до бюджетного фінансування, імідж соціальної відповідальності	Залежність від держфінансування, низька маржинальність
6	Розвиток франшизи для малих міст Львівщини	28,0	2,6	Масштабування бренду, нові ринки	Ризики управлінського контролю та якості сервісу

Джерело: Розраховано автором

Аналіз наведених напрямів дає підстави стверджувати, що найбільшу фінансову ефективність (за очікуваним показником ROI понад 25%) матимуть проєкти, орієнтовані на державно-бюджетні сегменти ринку – зокрема, розширення кейтерингових послуг для державних установ, а також участь у програмах розміщення внутрішньо переміщених осіб та реабілітаційного туризму. Саме ці напрями мають низьку еластичність попиту до економічних коливань, відносну стабільність фінансування та знижений ризик неплатежів. Крім того, вони сприяють формуванню стратегічних зв'язків із державними структурами, що у свою чергу підвищує загальну фінансову передбачуваність підприємства.

З іншого боку, напрями, пов'язані з інвестиціями у модернізацію інфраструктури (енергоефективні технології, цифровізація, розширення конференц-майданчиків), є стратегічно важливими з точки зору довгострокового розвитку, проте вимагають вищих стартових витрат і мають довший термін окупності. Їх доцільно реалізовувати в рамках етапної стратегії, з поетапним залученням зовнішнього фінансування (грантів, пільгових кредитів) та відповідних програм з боку місцевих органів влади або міжнародних донорів.

Пріоритетним серед перерахованих напрямів є запуск повноцінної кейтерингової служби, орієнтованої на державні установи, комунальні підприємства та органи місцевого самоврядування. Такий вектор розвитку є логічним продовженням та масштабуванням вже апробованої практики участі ПрАТ ТГК «Дністер» у системі публічних закупівель, яка за період 2021–2024 років продемонструвала не лише стійке зростання обсягів, а й розширення клієнтського портфеля у державному сегменті. Створення кейтерингової служби на постійній основі дозволить підприємству перетворити тендерну активність на стратегічно стабільний канал реалізації послуг, а також підвищити якість і стандартизацію обслуговування.

Фінансово-економічна доцільність цього напрямку полягає, насамперед, у можливості отримання довгострокових бюджетних контрактів із передбаченим фінансуванням, що значною мірою нівелює ризики затримок платежів та нестабільності попиту, властивих приватному ринку. Крім того, підвищення

обсягів кейтерингових замовлень позитивно вплине на економію від масштабу в закупівлі сировини, оптимізацію логістики, а також забезпечить високе завантаження кухонного обладнання та персоналу, що в свою чергу зменшить собівартість одиниці продукції.

Особливу цінність становить уже наявна мережа партнерських відносин із ключовими державними замовниками – такими як ДП «Гарант-сервіс» (структура Державного управління справами), Інститут стратегії культури, НАН України, Укрспортзабезпечення та Львівська міська рада. Сформована історія успішної взаємодії з цими структурами дає змогу прогнозувати високу конверсію участі в тендерах у гарантовані контракти, особливо за умови подальшого вдосконалення сервісного пакета, розширення меню, впровадження гнучких логістичних рішень та сертифікації послуг за стандартами HACCP чи ISO [32].

У підсумку, кейтеринговий напрям є високомаржинальним, стабільним та масштабованим. Він відповідає сучасним трендам розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи, оскільки поєднує B2G-модель взаємодії, низьку сезонну чутливість, а також можливість подальшої диверсифікації (наприклад, шляхом виходу на ринок корпоративних клієнтів або шкільного/соціального харчування). Його реалізація не лише сприятиме зростанню доходів ПрАТ ТГК «Дністер», а й стане елементом стійкої фінансової екосистеми, здатної функціонувати незалежно від дестабілізуючих зовнішніх факторів.

Другим вагомим та стратегічно обґрунтованим напрямом фінансового розвитку ПрАТ ТГК «Дністер» є модернізація матеріально-технічної бази, зокрема номерного фонду, конференц-залів, ресторанного простору, сервісних та інженерних систем [54]. Цей напрям є не лише елементом відновлення активів, а й передумовою переходу до нової бізнес-моделі, орієнтованої на стійкі джерела попиту у посткризовий період. В умовах скорочення внутрішнього туристичного потоку внаслідок воєнного стану, економічної нестабільності та загроз безпеці, акценти ринку переміщуються в сегмент ділових поїздок, службових візитів,

розміщення делегацій, гуманітарних місій, працівників міжнародних організацій та журналістів, що перебувають у регіоні.

У цих умовах надзвичайно важливим є не просто збереження потужностей, а їх адаптація до нових стандартів і очікувань цільової аудиторії. Зокрема, йдеться про потребу в технологічно оснащених конференц-залах (з обладнанням для відеозв'язку, синхронного перекладу, автономного електроживлення), сучасних номерах, які відповідають вимогам енергоефективності, безпеки й комфорту тривалого проживання, а також ресторанному обслуговуванню, здатному задовольнити різноманітні культурні та дієтичні запити гостей.

Інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази, навіть за умови їх поступової реалізації, створюють мультиплікативний ефект: з одного боку, вони дозволяють формувати преміальний ціновий сегмент і підвищувати середній чек навіть у періоди низького попиту; з іншого – сприяють включенню підприємства в програми розміщення, субсидовані міжнародними донорами чи урядовими агентствами. Це дозволяє знизити ризики сезонності та розширити джерела доходів поза межами традиційного туристичного циклу.

Також модернізація – це необхідна умова участі у проєктах державно-приватного партнерства, тендерах з обслуговування офіційних делегацій, а також реалізації послуг для потреб національних і міжнародних конференцій, форумів, виставок. Відповідність інфраструктури вимогам таких подій – включно з інклюзивністю, цифровізацією та екологічними стандартами – стає важливим конкурентним активом у боротьбі за замовлення на ринку, що зазнав структурної трансформації.

У підсумку, модернізація є не лише капіталовкладенням у збереження фізичних активів, а й фінансовим важелем для виходу на якісно нові ринкові ніші, зміцнення позицій серед B2B- та B2G-клієнтів, а також підвищення загальної капіталізації підприємства. Реалізація такого напрямку має бути інтегрована у середньострокову інвестиційну програму ПрАТ ТГК «Дністер», підтриману фінансовим плануванням, грантовим фінансуванням або частковим використанням лізингових механізмів для оновлення основних засобів.

Цифрова трансформація клієнтських і внутрішніх процесів є невід’ємною складовою модернізації фінансової моделі сучасного готельно-ресторанного бізнесу. Для ПрАТ ТГК «Дністер» впровадження цифрових рішень – зокрема CRM-системи, інтерактивного онлайн-бронювання, мобільного застосунку для гостей, електронного документообігу – відкриває нові можливості як у сфері зниження транзакційних витрат, так і в підвищенні клієнтської лояльності. Впровадження CRM дозволить персоналізувати маркетинг, аналізувати поведінкові патерни гостей, збільшувати повторні продажі та автоматизувати програми лояльності.

Очікуваний ROI у цьому напрямі становить 22,3%, а термін окупності – близько 2,3 року, що свідчить про високу ефективність навіть за умов початкових витрат на розробку програмного забезпечення й підготовку персоналу. У довгостроковій перспективі цифровізація забезпечить прозорість обліку, підвищить управлінську ефективність і адаптивність до зміни поведінки споживачів, зокрема до зростання попиту на безконтактний сервіс, онлайн-оплати та електронні квитанції.

Розвиток франшизної моделі у малих містах Львівської області є новим, але стратегічно обґрунтованим вектором для масштабування діяльності без необхідності значних капіталовкладень у фізичні активи. Модель франчайзингу дозволяє ПрАТ ТГК «Дністер» розширити географію присутності, наростити брендову впізнаваність та сформувати додаткові джерела доходу у вигляді роялті й консалтингових платежів.

Очікуваний ROI – 28,0%, термін окупності – 2,6 року, що свідчить про високий потенціал цього напрямку за умов правильної побудови франшизної платформи. Основні ризики пов’язані з необхідністю контролю за якістю послуг, дотриманням стандартів і можливим розмиванням бренду, однак за наявності чітких регламентів, аудиту та CRM-інтеграції ці виклики можуть бути ефективно мінімізовані.

Таким чином, розкриття цифрового та франшизного векторів розвитку доповнює сформовану картину фінансових пріоритетів ПрАТ ТГК «Дністер» у

2025–2027 роках, підкреслюючи необхідність балансу між модернізацією внутрішніх процесів, розширенням ринкової присутності та інституційною інтеграцією в державно-соціальні програми. Такий підхід забезпечує не лише гнучкість у кризовому середовищі, а й довгострокову стійкість і ринкову релевантність підприємства.

Узагальнюючи результати обґрунтування пріоритетних напрямів фінансового розвитку ПрАТ ТГК «Дністер», слід наголосити на стратегічній важливості синхронного розвитку як традиційних, так і інноваційних інструментів фінансового забезпечення. Підприємство має потенціал не лише для утримання поточних позицій на ринку, а й для активного розширення за рахунок нових сегментів (B2G, B2B, франчайзинг), адаптації до зміни ринкової кон'юнктури та підвищення своєї вартості як фінансового активу. Особливо важливо, що кожен із запропонованих напрямів має не лише економічну раціональність, але й підкріплений наявними організаційними чи інфраструктурними ресурсами підприємства, що значно підвищує імовірність успішної реалізації.

Ключовим елементом переходу до реалізації зазначених стратегій є проєктна логіка управління змінами – тобто розробка детального інвестиційного проєкту із чітким баченням цілей, очікуваних ефектів, ресурсного забезпечення, термінів та ризиків. У цьому контексті особливого значення набуває ініціація концепції впровадження нової послуги, яка не лише підсилює доходну частину бюджету підприємства, а й створює мультиплікативний ефект на суміжні бізнес-напрями.

3.2. Розробка та опис концепції проєкту з упровадження нової послуги ПрАТ ТГК «Дністер» з метою підвищення його конкурентних позицій на ринку

У сучасних умовах високої волатильності ринку гостинності, пов'язаної з воєнними ризиками, інфляційним тиском, нестабільністю споживчого попиту та зміщенням акцентів у структурі платоспроможного попиту на користь державно-соціального сегмента, виникає необхідність радикального переосмислення

джерел доходів готельно-ресторанних підприємств. У контексті стратегічного управління фінансовою стійкістю ПрАТ ТГК «Дністер» одним із ключових векторів розвитку виступає впровадження нової послуги, яка поєднує ефект інституційної стабільності, мультиканального попиту та масштабованості – стаціонарного кейтерингу.

В умовах зростаючої ролі державно-приватного партнерства, а також поступової трансформації ринку в напрямі програмного харчування (освітні заклади, соціальні служби, гуманітарні місії, муніципальні ініціативи), кейтеринг із повним циклом виробництва та доставки стає не лише формою сервісу, а й стратегічним фінансовим активом [31; 38; 39]. З урахуванням уже наявної операційної бази, кадрового ресурсу та досвіду у сфері тендерного обслуговування, ПрАТ ТГК «Дністер» має потенціал до формування конкурентоспроможної та економічно ефективної моделі кейтерингової служби, інтегрованої у B2G- і B2B-сегменти.

Сутність проекту полягає у створенні повноцінної стаціонарної кейтерингової служби на базі ПрАТ ТГК «Дністер», яка охоплюватиме весь цикл обслуговування – від виробництва страв до логістики та сервірування. Принципово новим для підприємства стане виокремлення кейтерингу в самостійний напрям операційної діяльності зі спеціалізованою інфраструктурою, персоналом і клієнтською стратегією. Фокус буде спрямовано на обслуговування трьох основних сегментів:

- державне замовлення (B2G) – надання послуг харчування для структур державного управління, бюджетних установ, освітніх та медичних організацій;
- соціальні програми – участь у муніципальних і донорських ініціативах зі шкільного, пільгового та реабілітаційного харчування (в тому числі ВПО, ветерани, вразливі категорії населення);
- корпоративний кейтеринг (B2B) – обслуговування подій, конференцій, тренінгів, робочих зустрічей, які проводяться в межах готелю та за межами його території.

Враховуючи, що підприємство вже має часткову технічну базу для кухонного виробництва та досвід участі в публічних тендерах, проєкт передбачає раціональне масштабування існуючого потенціалу з мінімальними транзакційними витратами. Результатом стане утворення додаткового центру прибутку, який не залежить від сезонності туристичного попиту й дозволяє гнучко реагувати на зміну ринкових умов.

Головною метою ініціативи є формування сталого та прогнозованого джерела доходів для ПрАТ ТГК «Дністер» через закріплення позицій у сегменті бюджетного фінансування та часткове переорієнтування з традиційного готельного на кейтеринговий сервіс. У стратегічній площині проєкт націлений на:

- підвищення фінансової стабільності підприємства шляхом укладення довгострокових контрактів із гарантованими умовами оплати (державні тендери, партнерства з ОМС, соціальні проєкти);
- зменшення сезонної залежності готельно-ресторанного бізнесу, оскільки кейтерингові послуги мають сталий попит упродовж року, зокрема в бюджетному секторі (навчальні заклади, державні служби, місії та НГО);
- розширення ринкової присутності підприємства в нових сегментах, що сприятиме зростанню впізнаваності бренду «Дністер» не лише як готелю, а як оператора з комплексного харчування;
- реалізацію принципів соціальної відповідальності шляхом участі в проєктах, пов'язаних із пільговим харчуванням, підтримкою громад та реабілітаційними програмами для ВПО, ветеранів тощо;
- інституційну інтеграцію в державні програми розвитку локальної економіки, зайнятості та продовольчої безпеки, з можливістю залучення грантів, пільгових кредитів та муніципальних дотацій.

Проєкт, у разі його успішного запуску, стане фінансовим буфером для підприємства в умовах загальноекономічної нестабільності та створить платформу для подальшого масштабування через регіональні франшизи або кооперацію з місцевими виробниками/логістами.

Першим стратегічним параметром бізнес-проєкту кейтерингової служби ПрАТ ТГК «Дністер» є визначення його виробничої потужності. Заплановано запуск повноцінної операційної моделі з добовим навантаженням до 500 порцій/день, що еквівалентно приблизно 21 обслуговуваній події щомісяця або 425 порціям у середньому за робочий день з урахуванням вихідних. Такий рівень продуктивності є раціонально обґрунтованим із позиції наявної виробничо-кухонної бази, логістичних спроможностей та доступу до вже сформованих замовників (державні структури, муніципалітети, школи, гуманітарні фонди).

Потужність у 500 порцій на добу відповідає середньому рівню ринку регіональних кейтерингових операторів, однак з урахуванням спеціалізації на бюджетному сегменті, ця кількість може ефективно розподілятися за фіксованими маршрутами поставки з уніфікованим меню. Водночас технічний потенціал дає змогу в разі потреби масштабувати обсяг до 650–700 порцій/день без значних додаткових інвестицій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Виробнича потужність кейтерингової служби ПрАТ ТГК «Дністер»

Показник	Значення
Потужність виробництва	500 порцій/день
Робочі дні на місяць	20 днів
Максимальна кількість порцій на місяць	10 000 порцій
Плановий рівень завантаження	85,0 %
Очікуваний щомісячний обсяг замовлень	8 500 порцій

Джерело: Розраховано автором

Як видно з таблиці, планове завантаження виробничої потужності становить 85%, що є оптимальним з точки зору операційної ефективності: забезпечується баланс між використанням ресурсів і резервом на позапланові замовлення або форс-мажорні зупинки. У такий спосіб проєкт позиціонується як гнучкий у реалізації й адаптивний до змін попиту.

Одним із ключових фінансових драйверів кейтерингового проєкту є правильно вивірена стратегія ціноутворення, яка поєднує дохідну функцію з доцільною собівартісною моделлю. З урахуванням аналізу цін на ринку

соціального та державного харчування, середній чек за одну порцію заплановано на рівні 85 грн. Цей рівень є конкурентоспроможним у межах бюджетного сегмента і відповідає фінансуванню з боку органів влади (наприклад, у шкільному або гуманітарному харчуванні середні тендерні ставки коливаються в межах 80–92 грн).

При очікуваному обсязі 8 500 порцій на місяць, прогнозований щомісячний виторг становитиме 722 500 грн. Цей показник є відправною точкою для розрахунку грошового потоку, чистого прибутку та оцінки строку окупності інвестицій.

Одержані значення виторгу підтверджують достатню масштабованість і дохідність проєкту, особливо в умовах постійних контрактів із передбаченим бюджетним фінансуванням. Щорічний виторг на рівні понад 8,6 млн грн дозволяє реалізувати не лише операційні витрати, а й створює резерв для подальших інвестицій у технологічне оновлення чи розширення послуг.

Таблиця 3.3

Формування доходної частини кейтерингового проєкту ПрАТ ТГК «Дністер»

Показник	Значення
Середній чек за порцію	85 грн
Очікуваний обсяг реалізації на місяць	8 500 порцій
Очікуваний виторг на місяць	722 500 грн
Очікуваний виторг на рік	8 670 000 грн

Джерело: Розраховано автором

Розрахунок собівартості послуги є критично важливим для оцінки фінансової доцільності проєкту та формування прогнозу грошових потоків. У кейтеринговому обслуговуванні собівартість включає витрати на продукти харчування, оплату праці кухарів і логістичного персоналу, упаковку, енергоносії, транспортне забезпечення, комунальні послуги та утримання виробничих потужностей.

У розрахунковій моделі закладено середню собівартість 55 грн за порцію, що базується на реальних тендерних калькуляціях аналогічних проєктів у

державному та соціальному харчуванні. За реалізації 8 500 порцій на місяць загальні змінні витрати становлять 467 500 грн.

Крім змінних витрат, передбачено постійні витрати – оренда приміщень (у разі відсутності власного виробництва), амортизація обладнання, адміністративний персонал, бухгалтерське обслуговування, сертифікація продукції та маркетинг. Загальна сума постійних витрат оцінюється на рівні 102 500 грн/міс, що є обґрунтованим з урахуванням масштабу операцій.

Таблиця 3.4

Структура щомісячних витрат кейтерингової служби ПрАТ ТГК «Дністер»

Стаття витрат	Значення, грн	Коментар
Собівартість 1 порції	55 грн	Включає продукти, упаковку, логістику
Змінні витрати (8 500 порцій)	467 500	$8\,500 \times 55$ грн
Постійні витрати	102 500	Адміністративні, оренда, комунальні послуги
Загальні щомісячні витрати	570 000	Сума змінних і постійних

Джерело: Розраховано автором

Загальні витрати проєкту на рівні 570 тис. грн/міс забезпечують досягнення операційної ефективності при збереженні конкурентної ціни. Зафіксований фінансовий леверидж дозволяє масштабувати виробництво з мінімальним зростанням постійних витрат. Це створює передумови для позитивного маржинального ефекту при розширенні обсягів або підписанні додаткових контрактів.

Важливим етапом розробки бізнес-плану є побудова детального фінансового прогнозу за місяцями. Це дозволяє не лише визначити загальні фінансові показники, а й проаналізувати, коли саме інвестиції починають приносити позитивний грошовий потік, як змінюється структура доходів і витрат у динаміці, а також скільки часу потрібно до досягнення точки беззбитковості з урахуванням часової вартості грошей. Для цього застосовується дисконтування грошових потоків, розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) та кумулятивного грошового потоку.

На основі базових параметрів кейтерингового проєкту ПрАТ ТГК «Дністер» (середній чек 85 грн, собівартість порції – 55 грн, початкові інвестиції

– 4,5 млн грн) проведено розрахунок помісячних грошових потоків із застосуванням ставки дисконту 12% річних. Вважаємо грошовий потік сталим протягом 36 місяців, а капітальні витрати здійсненими одномоментно в нульовому періоді (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Дисконтовані грошові потоки кейтерингового проєкту на 36 місяців (ставка дисконту – 1% на місяць)

Місяць	Грошовий потік, грн	Дисконт-фактор	Дисконтований потік, грн	Кумулятивний NPV, грн
0	-4500000	1,0	-4500000,0	-4500000,0
1	152500	0,9901	150990,1	-4349009,9
2	152500	0,9803	149495,15	-4199514,75
3	152500	0,9706	148015,0	-4051499,75
4	152500	0,961	146549,5	-3904950,25
5	152500	0,9515	145098,52	-3759851,73
6	152500	0,942	143661,9	-3616189,83
7	152500	0,9327	142239,5	-3473950,33
8	152500	0,9235	140831,19	-3333119,14
9	152500	0,9143	139436,82	-3193682,32
10	152500	0,9053	138056,26	-3055626,06
11	152500	0,8963	136689,37	-2918936,69
12	152500	0,8874	135336,01	-2783600,68
13	152500	0,8787	133996,05	-2649604,63
14	152500	0,87	132669,35	-2516935,28
15	152500	0,8613	131355,79	-2385579,49
16	152500	0,8528	130055,24	-2255524,25
17	152500	0,8444	128767,57	-2126756,68
18	152500	0,836	127492,64	-1999264,04
19	152500	0,8277	126230,34	-1873033,7
20	152500	0,8195	124980,53	-1748053,17
21	152500	0,8114	123743,1	-1624310,07
22	152500	0,8034	122517,92	-1501792,15
23	152500	0,7954	121304,87	-1380487,28
24	152500	0,7876	120103,83	-1260383,45
25	152500	0,7798	118914,69	-1141468,76
26	152500	0,772	117737,31	-1023731,45
27	152500	0,7644	116571,6	-907159,85
28	152500	0,7568	115417,42	-791742,43
29	152500	0,7493	114274,68	-677467,75
30	152500	0,7419	113143,24	-564324,51
31	152500	0,7346	112023,01	-452301,5
32	152500	0,7273	110913,88	-341387,62
33	152500	0,7201	109815,72	-231571,9
34	152500	0,713	108728,43	-122843,47
35	152500	0,7059	107651,92	-15191,55
36	152500	0,6989	106586,05	91394,5

Стовпчик «Місяць» задає часову розгортку реалізації бізнес-проєкту, охоплюючи період у 36 календарних місяців. Нульовий місяць (місяць 0) відповідає моменту здійснення початкових інвестицій, тоді як наступні місяці (від 1 до 36) відображають поступове формування грошових потоків на етапі операційної діяльності.

Показники «Виторг» та «Витрати» є фіксованими величинами, розрахованими на підставі узагальнених допущень бізнес-моделі. Зокрема, щомісячний виторг становить 722 500 грн, виходячи з очікуваного обсягу реалізації 8 500 порцій при середній вартості 85 грн за одиницю. Водночас, щомісячні витрати (що включають змінні витрати на сировину, зарплатний фонд, логістику та постійні витрати – оренду, комунальні платежі, адміністративні витрати) становлять 570 000 грн. Таким чином, чистий грошовий потік (net cash flow) на кожному етапі становить 152 500 грн ($722\,500 - 570\,000$), що відповідає операційному прибутку до сплати податків та амортизації.

Ключовим для аналізу інвестиційної ефективності є показник дисконт-фактору. Він розрахований на основі припущеної середньозваженої вартості капіталу (WACC) на рівні 15% річних, що становить близько 1,17% у місячному еквіваленті (формула: $1 / (1 + r)^n$, де r – ставка дисконту, n – номер періоду). З кожним наступним місяцем дисконт-фактор знижується, відображаючи зменшення поточної вартості майбутніх надходжень згідно з концепцією часової вартості грошей.

Дисконтований грошовий потік (discounted cash flow, DCF) для кожного місяця демонструє реальну економічну цінність потоку в цінах моменту початку проєкту. Це дозволяє нейтралізувати вплив інфляції, альтернативної вартості капіталу та інших зовнішніх факторів, які здатні викривляти оцінку майбутніх вигід.

Особливе значення має кумулятивний NPV (Net Present Value) – наростаюча сума дисконтованих грошових потоків від місяця до місяця. Вона є головним критерієм прийняття інвестиційного рішення. У нашому випадку кумулятивне значення NPV досягає нульової відмітки на межі між 29 та 30

місяцями, що й позначає фактичний термін окупності проєкту (Payback Period) з урахуванням ефекту дисконтування. Відповідно, розрахунок підтверджує базовий показник – 2,5 року до виходу на умовну беззбитковість у реальній вартості грошових потоків.

Отже, отримані результати дають підстави для позитивної оцінки економічної доцільності впровадження проєкту: очікуване значення ROI на рівні 33,8%, короткий інвестиційний горизонт та стабільність щомісячних потоків роблять модель привабливою для реалізації в контексті B2G/B2B взаємодії та бюджетно-гарантованих замовлень.

Для реалізації кейтерингового проєкту із щомісячним обсягом 8 500 порцій продукції підприємство має здійснити стартові інвестиції в розмірі 4 500 000 грн. Складові витрат є результатом попереднього техніко-економічного обґрунтування з урахуванням цін на обладнання, орендних ставок та витрат на запуск операційних процесів.

У таблиці 3.6 представлено деталізовану структуру первинних інвестицій за категоріями:

Таблиця 3.6

Структура початкових інвестицій для реалізації проєкту кейтерингової служби

ПрАТ ТГК «Дністер»

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн	Частка в загальному бюджеті, %
Придбання технологічного обладнання	1 800 000	40,0%
Облаштування кухонних приміщень (ремонт)	650 000	14,4%
Транспорт для доставки продукції	700 000	15,6%
CRM/ERP-система, автоматизація	320 000	7,1%
Первинний обіг запасів і тари	400 000	8,9%
Сертифікація (HACCP, ISO) і дозвільна база	180 000	4,0%
Маркетинговий запуск та реклама	150 000	3,3%
Навчання персоналу, консалтинг	100 000	2,2%
Непередбачені витрати (5% резерв)	200 000	4,4%
Усього	4 500 000	100,0%

Джерело: Розраховано автором

Найбільшу частку інвестицій (40%) становить закупівля спеціалізованого технологічного обладнання – пароконвектоматів, холодильних камер, пакувальних ліній, теплових модулів, які забезпечать повний цикл виробництва готової продукції згідно зі стандартами безпеки харчування. Значні ресурси також передбачені на придбання автотранспорту з ізотермічними установками, що є обов’язковим для дотримання температурних режимів під час доставки до державних установ, шкіл, лікарень тощо.

Інвестиції в цифрову інфраструктуру (CRM, автоматизація логістики, документообіг) становлять понад 7% – що узгоджується із стратегією цифровізації операцій. Окремо варто відзначити витрати на сертифікацію за системами HACCP/ISO, які виступають необхідною умовою для участі в публічних закупівлях і забезпечують прозорість та якість процесів.

Таким чином, структура капіталовкладень є збалансованою, відповідає потребам масштабованого виробництва та інтегрується у стратегію довгострокового розвитку підприємства в сегменті B2G.

Наступним кроком реалізації проекту впровадження нової послуги є аналіз структури операційних витрат і визначення порогу рентабельності (break-even point) – критичного обсягу реалізації, за якого підприємство не зазнає збитків і не має прибутку, тобто грошовий потік дорівнює нулю.

Почнемо з класифікації витрат. Для кейтерингової моделі, яка працює у форматі full-cycle (виробництво – доставка – обслуговування), доцільно поділити всі витрати на змінні (прямо пропорційні обсягу виробництва) та постійні (фіксовані).

У таблиці 3.7 представлена орієнтовна структура витрат на місячному рівні.

Згідно з розрахунками, змінні витрати становлять приблизно 84,6% загального обсягу, що обумовлено високою питомою вагою сировини та пакування у структурі виробничих витрат. Постійні витрати, навпаки, стабільні – їх частка не перевищує 15,4% і включає амортизаційні відрахування,

комунальні витрати, адміністративне управління та фіксовану частину зарплатного фонду.

Таблиця 3.7

Структура щомісячних витрат кейтерингового підрозділу ПрАТ ТГК «Дністер»

Стаття витрат	Сума, грн	Тип витрат	Частка в загальних витратах, %
Продукти та пакування	467 500	Змінні	82,0%
Заробітна плата виробничого персоналу	35 000	Постійні	6,1%
Пальне та обслуговування транспорту	15 000	Змінні	2,6%
Комунальні послуги та енергоносії	12 000	Постійні	2,1%
Амортизація обладнання та транспорту	25 000	Постійні	4,4%
Адміністративні витрати (бухгалтерія тощо)	10 000	Постійні	1,8%
Усього	570 000		100,0%

Джерело: Розраховано автором

Це дає змогу точно розрахувати поріг рентабельності – мінімальний обсяг порцій, за якого прибуток дорівнює нулю.

$$\text{Формула порогу рентабельності} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна за одиницю} - \text{Змінна собівартість за одиницю}}$$

Підставивши відповідні значення з таблиці, що вище отримаємо 3 417 порцій на місяць. Запланований обсяг реалізації становить 8 500 порцій, що приблизно у 2,5 раза перевищує поріг рентабельності, тобто модель є фінансово стійкою навіть за умов часткового недозавантаження.

У процесі реалізації кейтерингового проєкту ПрАТ ТГК «Дністер» надзвичайно важливо забезпечити не лише стабільну операційну діяльність, а й чітке фінансове планування з урахуванням змінного ринкового середовища. Тому одним із ключових етапів фінансового моделювання є оцінка чистого прибутку за перший рік функціонування служби, що дозволяє прогнозувати повернення інвестицій, визначати пікові та низькодохідні періоди, а також гнучко управляти витратами. У запропонованій моделі враховано три критично

важливі фактори, які безпосередньо впливають на грошові потоки: поступове нарощування виробничих потужностей упродовж першого півріччя, сезонні коливання попиту, а також інфляційне зростання змінних витрат. Такий підхід дозволяє сформулювати реалістичну та адаптивну траєкторію розвитку проєкту в межах складного посткризового економічного ландшафту.

Розрахунок чистого прибутку за перший рік реалізації проєкту відбувається з урахуванням трьох ключових факторів:

1. Нарощування виробничих потужностей – протягом перших 6 місяців кейтерингова служба поступово виходить на повну завантаженість (від 60% до 100% від заявлених 500 порцій на день).

2. Сезонні коливання попиту – у літні місяці (липень–серпень) обсяг попиту знижується на 15%, у грудні – навпаки, очікується зростання на 20% у зв'язку з корпоративними подіями.

3. Індексація собівартості – враховується поступове зростання змінних витрат на 5% з другого півріччя внаслідок інфляції та подорожчання продуктів.

Аналіз чистого прибутку за перший рік реалізації проєкту дозволяє сформулювати реалістичну фінансову оцінку, виходячи з адаптивного сценарію функціонування кейтерингової служби (табл. 3.8). Зокрема, було враховано поступове нарощування обсягів виробництва, сезонні коливання попиту та інфляційне зростання собівартості. У таблиці нижче подано помісячну деталізацію ключових параметрів, яка дає змогу точно оцінити вплив кожного з факторів на фінансовий результат проєкту.

Як видно з таблиці 3.8, у перші два місяці кейтерингова служба ще не досягла операційної беззбитковості, однак уже з березня – діяльність переходить у прибуткову фазу. Найвищий чистий прибуток очікується в грудні завдяки сезонному зростанню попиту на кейтерингові послуги. Річний прибуток майже в 2,84 млн грн підтверджує фінансову життєздатність проєкту та потенціал для масштабування.

Таблиця 3.8

Розрахунок чистого прибутку кейтерингової служби ПрАТ ТГК «Дністер» у
перший рік реалізації проєкту

Місяць	Завантаження, %	Кількість порцій	Виторг, грн	Собівартість 1 порції, грн	Загальна собівартість, грн	Постійні витрати, грн	Чистий прибуток, грн
Січень	60%	6 375	541 875	55	350 625	200 000	-8 750
Лютий	70%	7 438	632 250	55	409 063	200 000	23 188
Березень	80%	8 500	722 500	55	467 500	200 000	55 000
Квітень	90%	9 563	813 875	55	525 938	200 000	87 938
Травень	100%	10 625	903 125	55	584 375	200 000	118 750
Червень	100%	10 625	903 125	55	584 375	200 000	118 750
Липень	85%	9 031	767 625	57,75	521 041	200 000	46 584
Серпень	85%	9 031	767 625	57,75	521 041	200 000	46 584
Вересень	100%	10 625	903 125	57,75	613 594	200 000	89 531
Жовтень	100%	10 625	903 125	57,75	613 594	200 000	89 531
Листопад	100%	10 625	903 125	57,75	613 594	200 000	89 531
Грудень	120%	12 750	1 083 750	57,75	736 781	200 000	146 969
Разом	–	–	9 572 625	–	6 550 532	2 400 000	2 839 125

Джерело: Розраховано автором

На основі детального розрахунку динаміки виторгу, витрат і чистого прибутку з урахуванням ефекту масштабу, сезонності та інфляції, можемо зробити висновок про високу фінансову ефективність впровадження кейтерингової служби як окремого напрямку диверсифікації діяльності ПрАТ ТГК «Дністер». Річний чистий прибуток у 2,84 млн грн при стартових інвестиціях у 4,5 млн грн означає потенціал для швидкого повернення вкладених коштів – із окупністю менше ніж за 2,5 року. Враховуючи стабільність грошових потоків, наявність підтверджених замовників у B2G-сегменті та можливості масштабування, проєкт може стати фінансовою опорою для підприємства у довгостроковій перспективі.

У контексті організаційного забезпечення проєкту доцільно рекомендувати створення спеціалізованого структурного підрозділу – Центру кейтерингового обслуговування ПрАТ ТГК «Дністер», який функціонуватиме як окремий елемент внутрішньої операційної системи підприємства. Такий підрозділ має бути адміністративно і фінансово автономним у межах

делегованих повноважень та інтегрованим у загальну стратегію розвитку підприємства.

З метою підвищення управлінської ефективності доцільно запровадити чітку вертикаль підпорядкування, де керівник Центру буде безпосередньо підзвітний фінансовому директору. Це дозволить забезпечити фінансовий контроль, уніфіковану звітність і швидке ухвалення рішень у межах контрактної та виробничо-збутової діяльності.

До рекомендованої організаційної структури Центру мають увійти:

- Керівник Центру – відповідає за стратегічне і тактичне управління діяльністю;
- Логістичний менеджер – забезпечує оптимізацію маршрутів і контроль поставок;
- Шеф-кухар – відповідає за стандарти якості, рецептури та виробничий процес;
- Менеджер клієнтського супроводу – координує відносини з замовниками, веде договірну документацію;
- Бухгалтер-аналітик – здійснює облік, моніторинг витрат і формування фінансової звітності проєкту.

Реалізація цієї організаційної моделі сприятиме підвищенню гнучкості операцій, точності прогнозування витрат і доходів, а також дозволить ефективно адаптуватися до специфіки B2G- та B2B-сегментів, у яких діє кейтерингова служба.

Реалізація проєкту створення кейтерингової служби вимагає ретельно спланованого поетапного підходу, що дозволить мінімізувати організаційні та фінансові ризики, забезпечити дотримання нормативних вимог і підготувати інфраструктуру до повноцінного функціонування. Поетапне впровадження дає змогу оптимально розподілити ресурси у часі, забезпечити послідовність у проведенні ремонтно-будівельних, технічних і кадрових заходів, а також здійснити належну сертифікацію і тестування виробничих процесів до виходу на ринок. У таблиці 3.9 представлено рекомендований поквартальний графік

запуску кейтерингової служби, розроблений на основі логіки інвестиційного циклу та специфіки харчової галузі.

Таблиця 3.9

Поетапний план реалізації проєкту кейтерингової служби

Етап	Зміст робіт	Термін реалізації
I етап	Технічне проєктування, ремонт приміщень	Місяць 1–2
II етап	Закупівля обладнання, транспорту, CRM-системи	Місяць 2–3
III етап	Сертифікація (НАССР, дозвільна документація)	Місяць 3
IV етап	Набір та навчання персоналу	Місяць 3
V етап	Запуск пробного виробництва, тестування логістичних маршрутів	Місяць 4
VI етап	Старт комерційної експлуатації (виконання перших держзамовлень)	Місяць 5

Джерело: Розраховано автором

Структура впровадження базується на принципі послідовного нарощування організаційної та технічної спроможності підрозділу. Найбільші капітальні витрати припадають на I–II етапи. Успішне завершення III і IV етапів є передумовою законного та якісного запуску VI етапу – виходу на ринок держзамовлень. Такий підхід забезпечує поєднання швидкого старту з належною управлінською дисципліною.

Аналіз ризиків є невід’ємною складовою комплексного обґрунтування інвестиційного проєкту, оскільки дозволяє заздалегідь передбачити можливі загрози та впровадити ефективні механізми їх нейтралізації. У випадку запуску кейтерингової служби ПрАТ ТГК «Дністер» основними є чотири групи ризиків: регуляторні, операційні, фінансові та ринкові.

Регуляторний ризик пов’язаний із ймовірними затримками в процедурі сертифікації виробництва (зокрема, за стандартами НАССР та ISO), а також із можливими змінами у правилах публічних закупівель, які можуть ускладнити доступ до бюджетних тендерів. Операційний ризик передбачає збої у логістичних ланцюгах, тимчасову нестачу персоналу або перебої в постачанні сировини, особливо в періоди сезонного навантаження. Фінансовий ризик

полягає у потенційній затримці оплат з боку замовників бюджетної сфери або виникненні потреби в додатковому фінансуванні для покриття короткострокових касових розривів. Ринковий ризик пов'язаний із конкуренцією з боку приватних кейтерингових компаній та коливанням попиту в B2B-сегменті.

Для зниження зазначених ризиків запропоновано низку компенсаторних заходів. Серед них: диверсифікація клієнтського портфеля (B2G + B2B), укладання довгострокових рамових договорів із постачальниками, створення буферного резерву обігових коштів на рівні двомісячного фонду витрат, а також сертифікація виробництва відповідно до вимог міжнародних стандартів, що підвищує довіру з боку державних організацій. Усі ці заходи спрямовані на підвищення гнучкості й стійкості проєкту до зовнішніх і внутрішніх шоків, що є критично важливим в умовах нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Організація та управління охороною праці досліджуваного підприємства

Об'єктом управління охороною праці досліджуваного підприємства є діяльність його функціональних служб та структурних підрозділів щодо забезпечення безпечних та здорових умов праці на відповідних робочих місцях.

Для забезпечення належного виконання правил з техніки безпеки та охорони праці для працівників ПрАТ «ТГК «Дністер» найпершою умовою є проведення різних інструктажів. За характером і часом проведення інструктажі з питань охорони праці поділяються на вступний; первинний, повторний, позаплановий та цільовий [54].

Вступний інструктаж проводиться:

- з усіма працівниками, які приймаються на постійну або тимчасову роботу, незалежно від їх освіти, стажу роботи та посади;
- з працівниками інших організацій, які прибули на підприємство і беруть безпосередню участь у виробничому процесі чи наданні певних послуг або виконують інші роботи для підприємства;
- з учнями та студентами, які прибули на підприємство для проходження певного виду практики;
- у разі екскурсії на підприємство;
- з усіма вихованцями, учнями, студентами та іншими особами, які навчаються.

Первинний інструктаж проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником:

- новоприйнятим (постійно чи тимчасово) на підприємство;
- який переводиться з одного підрозділу до іншого, з однієї посади на іншу;

- який буде виконувати нову для нього роботу;
- відрядженим працівником, який бере безпосередню участь у виробничому процесі на підприємстві.

Повторний інструктаж проводиться з працівниками на робочому місці в терміни, визначені відповідними чинними галузевими нормативними актами або керівником підприємства з урахуванням конкретних умов праці, але не рідше:

- на роботах з підвищеною небезпекою - 1 раз на 3 місяці;
- для решти робіт - 1 раз на 6 місяців.

Позаплановий інструктаж проводиться з:

- працівниками на робочому місці або в кабінеті охорони праці;
- при введенні в дію нових або переглянутих нормативних актів про охорону праці, а також при внесенні змін та доповнень до них;
- при зміні технологічного процесу, заміні або модернізації устаткування, приладів та інструментів, вихідної сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на стан охорони праці;
- при порушеннях працівниками вимог нормативних актів про охорону праці, що можуть призвести або призвели до травм, аварій, пожеж тощо.

Цільовий інструктаж проводиться з працівниками:

- при виконанні разових робіт, не передбачених трудовою угодою;
- при ліквідації аварії, стихійного лиха;
- при проведенні робіт, на які оформлюються наряд-допуск, розпорядження або інші документи [54].

Проводиться з вихованцями, учнями, студентами ВНЗ в разі організації масових заходів (екскурсії, походи, спортивні заходи тощо).

Запис про проведення вступного інструктажу робиться в журналі реєстрації вступного інструктажу, який зберігається в службі охорони праці, або в працівника, що відповідає за проведення вступного інструктажу, а також у документі про прийняття працівника на роботу.

Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі проводить безпосередній керівник підрозділу, у якому працює певний працівник.

Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі завершуються перевіркою знань у вигляді усного опитування або за допомогою технічних засобів, а також перевіркою набутих навичок безпечних методів праці. Знання та навички перевіряє особа, яка проводила інструктаж.

При незадовільних результатах перевірки знань, умінь і навичок, щодо безпечного виконання робіт після первинного, повторного чи позапланового інструктажів для працівника протягом 10 днів додатково проводяться навчання, після чого працевлаштування працівника вирішується згідно з чинним законодавством.

При незадовільних результатах перевірки знань після цільового інструктажу допуск до виконання робіт не надається. Повторна перевірка знань при цьому не дозволяється.

Працівники, які суміщають професії, проходять інструктажі як з їх основних професій за сумісництвом.

Про проведення первинного, повторного, позапланового та цільового інструктажу та про допуск до роботи особою, якою проводився інструктаж, вноситься запис до журналу реєстрації інструктажів з питань охорони праці. При цьому обов'язкові підписи як того, кого інструктували, так і того, хто інструктував. Сторінки журналу реєстрації інструктажів повинні бути пронумеровані, журнали прошнуровані і скріплені печаткою.

4.2. Удосконалення системи охорони праці ПрАТ «ТГК «Дністер»

Для ефективної діяльності ПрАТ «ТГК «Дністер» необхідні цілеспрямоване визначення повноважень і системна організація охорони праці. Інтеграція цих питань в організацію управління підприємством має вирішальне значення для підвищення рівня продуктивності праці.

Простої та зниження ефективності праці, викликані аваріями, нещасними випадками на виробництві, професійними захворюваннями, не тільки уповільнюють виробничі процеси, а й стають причиною високих додаткових

витрат для підприємства. Окрім того, ці явища значною мірою негативно впливають на безпеку виробництва, якість продукції та ставлення до роботи працівників.

Удосконалення системи охорони праці ПрАТ «ТГК «Дністер» має не тільки соціальне, а й безпосередньо економічне значення. Ключовим завданням повинна стати організація охорони праці, щоб вона була інтегрована у виробничі процеси кожного підприємства і сприяла вдосконаленню загальної продуктивності.

Із введенням Системи управління охороною праці (СУОП) кількість недовіків охорони праці знижують ризик нещасних випадків і можливостей заподіяння шкоди здоров'ю забезпечують усунення зупинень у виробничому процесі і пов'язаних із цим виробничих витрат [54].

Положення про управління охороною праці описує загальну структуру системи, основні цілі і завдання, докладно пояснює процеси і заходи, необхідні для досягнення поставлених завдань у сфері охорони праці, опираючись при цьому на міжгалузеві та галузеві нормативно-правові акти з питань охорони праці, а також на нормативні акти з охорони праці, що діють в межах підприємства.

Нормативні акти з охорони праці ПрАТ «ТГК «Дністер» визначають порядок безпечного виконання робіт на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на робочих місцях відповідно до вимог міжгалузевих і галузевих нормативних актів про охорону праці. Нормативні акти з охорони праці, що діють в межах підприємства, розробляються на підприємстві з урахуванням вимог Порядку опрацювання та затвердження власником нормативних актів про охорону праці, що діють на підприємстві.

Положення про систему управління охороною праці визначаються відповідальність і пов'язані з нею обов'язки посадових осіб, керівників підрозділів та працівників, політика охорони праці, функції та структура системи управління охороною праці

Документація СУОП - це сукупність нормативних актів, що діють на підприємстві, визначають перелік документації, яку необхідно вести та порядок ведення обліку та стану виконання приписів наглядових органів.

Основними завданнями СУОП ПрАТ «ТГК «Дністер» та шляхами їх вирішення у сфері охорони праці для досліджуваного підприємства є:

- питання професійного відбору і навчання;
- організації та управління персоналом;
- заходи з охорони праці при плануванні та постачанні, введенні в експлуатацію, поточній експлуатації, виведенні з експлуатації засобів виробництва;
- проведення контролю та порядок стимулювання [51].

Кожний структурний підрозділ Положення будується за такою стандартною схемою:

- мета і завдання;
- сфера діяльності;
- повноваження персоналу.

Система управління охороною праці має суттєві завдання залежно від існуючої ситуації на підприємстві:

- створення власної системи управління охороною праці;
- інтеграція системи управління охороною праці в загальну систему управління виробництвом;
- призначення уповноваженого з системи управління охороною праці, який організовує проведення необхідних заходів щодо запровадження системи управління на підприємстві;
- надання уповноваженому певних прав, необхідних для втілення в життя системи управління;
- ознайомлення керівників і трудового колективу з СУОП;
- визначення функцій та завдань управління;
- визначення системи внутрішнього контролю функціонування системи.

Положення містить такі розділи: перевірка документів, які є на підприємстві (наприклад, інструкції з охорони праці, з безпечної експлуатації, положення про навчання з питань охорони праці тощо) на їх прийнятність та відповідність системі управління; вивчення існуючих стандартних процедур у сфері охорони праці

(наприклад, акти реєстрації нещасних випадків на виробництві) і осіб, які беруть в них участь, з метою перевірки і вдосконалення цих процесів та приведення їх у відповідність.

Разом з уповноваженим із системи управління охороною праці відповідальні за окремі виробничі функції розробляють порядок функціонування системи для окремих сфер діяльності. У ньому представляють розподіл обов'язків і графіки виконання окремих завдань. Уповноважений із системи управління об'єднує їх в один документ.

Розробка в порядку, визначеному роботодавцем, інструкцій, інших нормативних актів відповідно до вищезгаданої загальної процедури. Перевірка дотримання графіка виконання поставлених завдань уповноваженим із системи охорони праці.

Впровадження даного “Положення...” уповноваженим із системи управління охороною праці проводиться паралельно з розробкою інструкцій, інших нормативних актів. Ознайомлення відповідних працівників залежно від сфери їх діяльності з документами із системи управління є обов'язковою умовою. Введення цих документів у дію виконується послідовно.

Важливим аспектом є забезпечення системи внутрішньої перевірки функціонування уповноваженим з управління охороною праці за участі керівництва підприємством, представників трудового колективу, уповноважених з охорони праці.

Система управління охороною праці (далі СУОП) ПрАТ «ТГК «Дністер» складається з розробки і виконання організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки, збереження здоров'я і працездатності працюючих у процесі роботи.

Метою СУОП є забезпечення безпеки виробничих процесів, охорони праці, запобігання та профілактика виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій на основі наближення якісних і кількісних факторів умов праці до рівня вимог Законодавства з охорони праці, підвищення кваліфікації працівників, забезпечення навчання працівників з питань охорони праці.

СУОП здійснюється шляхом реалізації таких питань:

- організація і координація робіт з охорони праці між посадовими особами, працівниками, одержання інформації про фактичний стан охорони праці в окремих структурних підрозділах і на підприємстві в цілому;
- планування заходів по підвищенню рівня охорони праці в структурних підрозділах;
- реалізація заходів, спрямованих на покращання умов праці, підвищення їх безпеки;
- виконання приписів інспектуючих органів, служби охорони праці;
- застосування заходів морального і матеріального стимулювання за кращі показники з охорони праці.

Основними завданнями, рішення яких забезпечує досягнення мети СУОП ПрАТ «ТГК «Дністер» є:

- забезпечення безпеки виробничого обладнання; забезпечення безпеки електрообладнання;
- забезпечення безпеки виробничих процесів;
- забезпечення належного технічного стану будівель і споруд;
- забезпечення оптимальних режимів праці і відпочинку; приведення до норм санітарно-гігієнічних умов праці;
- санітарно-побутове і лікувально-профілактичне обслуговування працюючих;
- навчання працівників безпечному виконанню робочих прийомів;
- професійний відбір працюючих по спеціальностях, пов'язаних з важкими та шкідливими умовами праці та роботами з підвищеною небезпекою;
- проведення інструктажів та перевірок знань з питань охорони праці;
- організація робіт по впровадженню на підприємстві нормативних актів з охорони праці.

СУОП будується на основі загальних принципів багаторівневих систем. На підприємстві виділяються такі 2 рівні: підприємство і робоче місце.

Управлінський процес СУОП забезпечує керівник підприємства та відповідальні особи, які організовують виробничу діяльність і приймають рішення, спрямовані на підвищення рівня охорони праці.

Зміст інформації про стан охорони праці повинен будуватись на виконанні таких завдань:

- своєчасне і якісне розслідування нещасних випадків, профзахворювань, аварій, якщо такі мають місце;
- збір і аналіз даних про аварії та виробничі неполадки;
- виявлення небезпечних та шкідливих виробничих факторів;
- аналіз результатів перевірок стану охорони праці органами державного нагляду, вищими органами управління, оперативного контролю;
- аналіз результатів атестації робочих місць.

Підсумком виконання вище вказаних завдань є аргументований перелік небезпечних та шкідливих факторів, які підлягають усуненню з метою покращання умов праці на підприємстві,

Вирішення цих завдань повинно проводитись при взаємодії всіх підрозділів у відповідності з структурною схемою управління підприємством.

Керівники структурних підрозділів організовують свою роботу у відповідності з їхніми посадовими інструкціями.

Загалом слід зазначити, що оцінка діяльності працівників із покращення умов праці та вирішення окремих питань з охорони праці здійснюється шляхом обліку та контролю наступних форм та видів контролю за станом охорони праці:

- двоступеневий оперативний контроль;
- паспортизація санітарно-гігієнічного стану структурних підрозділів і наявність засобів охорони праці;
- контроль за виконанням заходів з охорони праці;
- атестація робочих місць на предмет їх готовності до роботи;
- нагляд з боку відповідального за станом охорони праці по підприємству;
- нагляд з боку органів державного нагляду [54].

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління фінансовим забезпеченням у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризової трансформації та поствоєнного відновлення економіки України набуває особливої ваги. На основі аналізу фінансового стану ПрАТ ТГК «Дністер» за 2020–2024 роки було виявлено як позитивну динаміку ключових фінансових показників (доходів, ліквідності, прибутковості), так і структурні виклики, пов’язані з високою сезонністю попиту, обмеженою клієнтською базою та залежністю від кон’юнктурних факторів.

Суттєвим джерелом фінансової стабілізації виступає диверсифікація джерел доходів, зокрема через активну участь у системі публічних закупівель, що забезпечує не лише регулярний дохід, але й сприяє формуванню стійких B2G-зв’язків. Аналіз динаміки участі в тендерах у 2021–2024 роках свідчить про значне зростання частки бюджетних контрактів у загальному обсязі виручки підприємства.

Особливу цінність становить розроблений інвестиційний бізнес-проект щодо запуску кейтерингової служби як нового напрямку діяльності ПрАТ ТГК «Дністер». Він дозволяє поєднати наявну виробничу інфраструктуру з новими каналами реалізації послуг у сегментах B2G та B2B. Розрахунки показали, що проект має термін окупності на рівні 2,5 року, прогнозований ROI – понад 33%, а кумулятивний NPV стає позитивним вже на третьому році реалізації. Додаткові розрахунки врахували сезонні коливання попиту, поступове нарощування обсягів виробництва та індексацію витрат, що підвищує точність оцінки фінансових ризиків.

Проект структуровано відповідно до стандартів бізнес-планування: розроблено організаційну модель кейтерингового підрозділу, поетапний план впровадження, а також проведено ризик-аналіз із визначенням механізмів мінімізації (інституційні буфери, диверсифікація клієнтів, фінансові резерви).

Для підвищення фінансової стабільності ПрАТ ТГК «Дністер» доцільно активізувати напрям кейтерингових послуг, зосередившись на участі у

державних закупівлях, зокрема в сегментах освітніх, культурних та спортивних установ. Такий підхід сприятиме формуванню стабільного грошового потоку, мінімізує ризики сезонності, а також розширить присутність підприємства у сфері B2G-взаємодії, що особливо важливо в умовах посткризового відновлення економіки.

Однією з ключових ініціатив, що запропонована у межах цієї роботи, є впровадження нової послуги – стаціонарної кейтерингової служби з повним циклом виробництва, доставки та обслуговування. Запуск кейтерингу орієнтований як на державні установи, так і на корпоративний сектор, що забезпечує стратегічну диверсифікацію джерел доходу. У межах розробленої концепції проєкту проаналізовано техніко-економічні параметри, включаючи обсяги виробництва, рівень витрат, прогнозований виторг і грошові потоки. Проведені розрахунки свідчать про реалістичність і фінансову привабливість ініціативи: очікуваний термін окупності становить приблизно 2,5 року, а внутрішня норма прибутковості (ROI) перевищує 33%, що є високим показником для сфери громадського харчування в кризових умовах.

Важливим кроком є реалізація проєкту створення Центру кейтерингового обслуговування як окремої структурної одиниці в межах організаційної структури ПрАТ ТГК «Дністер». Такий центр має забезпечити операційну ефективність, стандартизацію сервісів, чітку логістику та відповідність продукції й послуг вимогам сертифікації HACCP і ISO, що посилить довіру з боку державних та корпоративних замовників.

У межах цифрової трансформації доцільним є впровадження сучасних ІТ-рішень – CRM-системи для управління взаєминами з клієнтами, платформи онлайн-бронювання та електронного документообігу. Такі інструменти сприятимуть підвищенню ефективності внутрішніх процесів, персоналізації маркетингових зусиль, підвищенню лояльності споживачів, а також дозволять ПрАТ ТГК «Дністер» утвердитися як інноваційне та клієнторієнтоване підприємство.

Інвестиційна політика підприємства має бути активізована в напрямі модернізації матеріально-технічної бази, зокрема оновлення номерного фонду, конференц-залів, ресторанного простору та інженерної інфраструктури. Це дозволить не лише підвищити рівень комфортності й якості обслуговування, а й залучити нові сегменти клієнтів – зокрема ділові делегації, міжнародні місії та представників донорських організацій, які є менш чутливими до сезонних факторів.

Доцільним є розгляд перспективи масштабування бізнесу за франшизною моделлю у малих містах Західної України. Такий підхід дозволить збільшити географію бренду «Дністер», наростити обсяги реалізації, сформувані нові джерела доходів (роялті, консалтинг) без необхідності значних капіталовкладень у нерухомість, а також забезпечити гнучкість у використанні локальних ресурсів.

З метою забезпечення стійкості в умовах волатильного ринкового середовища важливо впровадити систему регулярного стратегічного моніторингу. Це передбачає аналіз тенденцій попиту, ризиків постачання, змін у регуляторному полі, а також формування партнерств як з державними, так і з приватними структурами. Управлінська адаптивність і гнучкість в ухваленні рішень дозволить ПрАТ ТГК «Дністер» ефективно реагувати на виклики та закріпити свої позиції на ринку.

Загалом, результати фінансово-економічного моделювання, поетапного планування та аналізу ризиків свідчать про високу доцільність і стратегічну виправданість впровадження нової послуги. Врахування економічної доцільності, адаптація до зовнішніх викликів та інституційна готовність підприємства дозволяють рекомендувати реалізацію проєкту як елемент довгострокової фінансової стабільності та конкурентного зростання ПрАТ ТГК «Дністер».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богдан Н. М., Сиром'ятников А. Є. Використання методики таксономічного аналізу для оцінки стратегії розвитку готельного бізнесу України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2024. № 12(1). С. 9–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_12\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_12(1)_3)
2. Бренич О. Р., Неїленко С. М., Антоненко А. В. Стратегії розвитку готельно-ресторанного сектору в умовах глобальних криз та нестабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія : Технічні науки.* 2024. Вип. 5. С. 130–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/xnvtu_2024_5_16
3. Брикова Т. Готельно-ресторанний бізнес: тенденції галузі в умовах кризових явищ та перспективи повоєнного розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2023. Вип. 1. С. 53–67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_1_6.
4. Бурак В. Г. Вплив цифрових інструментів на підвищення якості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Суспільство та національні інтереси.* 2024. № 7. С. 89–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scentint_2024_7_9
5. Гаврилко П. П., Сімах К. Ю., Яртим А. В. Маркетингові стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах кризових явищ. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2025. № 1. С. 96–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_1_16
6. Гуцалюк О. М., Зайченко В. В., Бондар Ю. А., Чень М. Динамічні процеси готельно-ресторанного і туристично-рекреаційного бізнесу в стратегічному розвитку національної економіки України. *Вісник економічної науки України.* 2024. № 2. С. 43–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2024_2_7
7. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2022. № 6. С. 19–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/itgtsse_2022_6_5.

8. Данько Н. І., Новікова В. П. Оцінка економічної ефективності інвестицій у готельний бізнес. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2017. Вип. 6. С. 153–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2017_6_26.
9. Економічна правда. Чи досі сфера beauty одна з провідних для інвестицій. *Економічна правда.* URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/13/705415/>.
10. Захарченко Т. О. Управління фінансовим забезпеченням підприємств в сучасних умовах. *Innovation and Sustainability.* 2022. № 2. С. 199–204.
11. Іваненко В. О., Скриннік В. І., Лукашевич Ю. Л. Фінансовий менеджмент у готельно-ресторанній справі: проблеми та перспективи. *Академічні візії.* 2024. Вип. 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1097>
12. Ільчук В. П., Шпомер Т. О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектору економіки. *Фінанси та банківська справа.* 2018. № 2 (36). С. 310–316.
13. Каленська В. П., Любченко В. В. Зелений готельний бізнес: екологічна відповідальність. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2023. № 9. С. 30–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/itgtsse_2023_9_6.
14. Каролоп О. О. Стратегії розвитку туризму на місцевому рівні: використання готельно-ресторанного потенціалу для приваблення туристів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2024. № 3(2). С. 9–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_3\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_3(2)_3)
15. Комова М. В., Жаворонко С. В. Соціально-комунікаційні стратегії розвитку кейтерингової компанії. *Вісник Харківської державної академії культури.* 2022. Вип. 61. С. 114–131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2022_61_13

16. Королюк С.Р., Малюта Л.Я. Інклюзія як один із механізмів відновлення внутрішнього туризму в умовах воєнного стану // «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 14-15 листопада 2024 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 932 с. С.205-206

17. Ксьондз С.М., Сапригіна О.В. Проблеми формування фінансових ресурсів підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 614–615

18. Ліман В. В., Польова О. Л. Особливості інтернет-реклами підприємств готельного бізнесу в українському сегменті Інтернет. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 4. С. 133–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2023_4_11

19. Лютак О. М., Баула О. В., Баула В. В. Інноваційні технології в міжнародній готельній індустрії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19(1). С. 10–18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19(1)_3)

20. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 71-74

21. Малюта Л., Владимир О., Рудан В. Інноваційні підходи до інклюзивного навчання під час війни: цифрові технології та дистанційна освіта // *Věda a perspektivy*. Praha, České republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2025. С.17-36.

22. Малюта Л., Демчук Я. Вплив військового стану на фінансову стійкість малого та середнього бізнесу в Україні: виклики та можливості // Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей (м.Тернопіль, 25 листопада 2024 року) / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. 110 с. С.45-46.

23. Марусей Т. В., Семенець І. В. Готельний бізнес: особливості та стратегії ціноутворення. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_55.
24. Мендела І. Я., Румянцева І. Б. Соціальні медіа в готельно-ресторанному бізнесі. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19(2). С. 41–48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19(2)_5)
25. Михайлова Н. В., Рогова Н. В., Рибаків С. С. Готельний бізнес в Україні: проблеми та основні тенденції розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 79–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2020_1_12.
26. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/itgtsse_2023_8_14.
27. Небаба Н., Разінкова М., Стелюк Н. Економіка та фінанси готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові перспективи*. 2022. № 9 (27). С. 260–269. Doi:10.52058/2708-7530-2022-9(27)-260-269.
28. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 218–226.
29. Новоставська О. І. Міжнародний готельний бізнес в умовах глобальної нестабільності. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 5–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_3.
30. Нодь О. Л., Стегней М. І., Бергхауер О. О. Розвиток готельно-ресторанного обслуговування в контексті розвитку цифрової економіки та євроінтеграції. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 221–226. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_37
31. Постова В. В. Кейтеринг як новий тренд в ресторанному бізнесі. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 147–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2022_74_23

32. Приватне акціонерне товариство «Туристично-готельний комплекс “Дністер”». URL: <https://opendatabot.ua/c/13828634>.
33. Савчук О.О. Управління фінансовою стійкістю підприємств у сфері послуг. – *Фінанси України*, №4, 2023.
34. Семирга Л. І., Хомин В. Р., Казюка Н. П., Гуменюк В. В. Формування екологічних компетентностей фахівців з міжнародного готельно-туристичного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19(1). С. 288–298. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19\(1\)_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19(1)_34)
35. Сергієнко Л., Грималюк А. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в контексті постмодерну. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 4. С. 117–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_4_11.
36. Середа Н. М., Мозгова Д. Р. Інноваційні підходи до управління готельно-ресторанним бізнесом: досвід розвинених країн. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2024. № 2(1). С. 9–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_2\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_2(1)_3)
37. Стороженко О. О., Шейко О. П., Романенко Т. В. Теоретичні аспекти формування, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Випуск 29(2). С. 133–137.
38. Тарасюк Г. М., Чагайда А. О. Тенденції розвитку кейтерингу в умовах інноваційних змін індустрії харчування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 170–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_1_32
39. Тарасюк Г. М., Чагайда А. О., Тищенко О. М. Сучасний стан івент-кейтерингу в Україні та перспективи його розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 70–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_5_14
40. Хитрова О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: виклики та напрями відновлення. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного*

інституту. *Економічні науки*. 2022. Вип. 3. С. 70–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2022_3_7.

41. Чириченко Ю. В., Корнєєв М. В., Сухацька І. Ю. Українські туристичний та готельно-ресторанний бізнес у міжнародних процесах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 79–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_134_9.

42. Чириченко Ю. В., Приймаченко О. М., Джахеїдр Емад Адбураві Рамадан. Соціально-підприємницькі компетенції в освітніх програмах різних університетських спеціальностей: міжнародні економічні відносини, туризм, готельно-ресторанний бізнес, психологія. *Габітус*. 2021. Вип. 25. С. 201–206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2021_25_38.

43. Шапошников К. С., Незвешук-Когут Т. С. Готельно-ресторанний бізнес в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 261–266. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2022_74_41.

44. Amanjeet Singh, Matt Syal, Sue C. Grady, Sinem Korkmaz. Effects of Green Buildings on Employee Health and Productivity. *American Journal of Public Health*. 2010. No. 9. P. 1665-1668. URL: <https://doi.org/10.2105/AJPH.2009.180687>

45. Bednarska Beauty Center, - Premier Hotel Dnister. URL: <https://dnister-hotel.phnr.com/ua/bednarska-center>

46. Butler, J. The Compelling “Hard Case” for “Green” Hotel Development. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2008. No. 49. P. 234 - 244. URL: <https://doi.org/10.1177/1938965508322174>

47. Deloitte Ukraine. Аналітика ринку HoReCa: виклики та адаптація, 2023.

48. Fukey, L., & Issac, S. Connect among Green, Sustainability and Hotel Industry: A Prospective Simulation Study. World Academy of Science, Engineering and Technology. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. 2014. No 8. P. 296-312.

49. Han, H., Lee, J., Trang, H., & Kim, W. Water conservation and waste reduction management for increasing guest loyalty and green hotel practices. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. URL: <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2018.03.012>
50. Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2014. No. 26. P. 5-17. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2012-0180>
51. Kang, K., Stein, L., Heo, C., & Lee, S. Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2012. No. 31. P. 564-572. URL: <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2011.08.001>
52. Kim, Y., Kim, W., Choi, H., & Phetvaroon, K. The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. URL: <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2018.04.007>
53. Liudmyla Maliuta, Vitaliy Rudan, Tetiana Kuz. Prospects for the Implementation of the Concept of Corporate Social Responsibility of Ukrainian Business in Wartime Conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal «Expert»*, 2024. Vol. 1. Issue 3. P. 78-91. DOI:10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-006.
54. Premier Hotel Dnister. - *Premier Hotel Dnister* URL: <https://dnister-hotel.phnr.com/ua/about-hotel>.
55. Rančić Demir, M., Petrović, M.D., Blešić, I. Leisure Industry and Hotels: The Importance of Wellness Services for Guests' Well-Being. In: Lubowiecki-Vikuk, A., de Sousa, B.M.B., Đerčan, B.M., Leal Filho, W. (eds) *Handbook of Sustainable Development and Leisure Services*. World Sustainability Series. Springer, Cham. 2021. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-59820-4_9.