

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ
В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА**

Кафедра готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА
за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа
(Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»)**

**Особливості діяльності закладів готельного господарства в умовах
пандемії: світовий та український досвід**

Features of the hotel industry in a pandemic: world and Ukrainian experience

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, гр. ГР-286
Гулей Марія Андріївна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри готельно-
ресторанної справи Муха Р. А.

Рецензент: головний бухгалтер
ПАТ «Тернопіль-готель» Мельник О. Є.

Тернопіль – 2022

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	6
1.1 Готельне господарство, як об'єкт дослідження.....	6
1.2 Особливості функціонування готельного господарства в Україні та світі.....	10
1.3 Принципи діяльності готельних господарств в умовах пандемії.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»).....	22
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємств готельного господарства.....	22
2.2 Особливості діяльності ПАТ «Тернопіль-готель» в умовах пандемії.....	28
2.3 Оцінка показників фінансового стану та фінансових результатів підприємства.....	31
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ТЕРНОПІЛЬ- ГОТЕЛЬ».....	40
3.1 Розробка проєкту діяльності ПАТ «Тернопіль-готель» умовах пандемії.....	40
3.2 Очікувані фінансові результати реалізації проєкту діяльності підприємства в умовах пандемії.....	49
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що структурна перебудова світової й української економік та посилення глобалізаційних процесів призвели до докорінних змін у системі функціонування вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу. На сучасному етапі відбувається посилення впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельно-ресторанної сфери. Значного впливу набуває нова парадигма діяльності готельно-ресторанного підприємства, відмінність якої від класичної полягає в усвідомленні невизначеності середовища функціонування та переходу від стабільності до гнучкості, в умовах забезпечення довгострокової результативності діяльності з використанням не тільки кількісних, а й якісних показників та визначенні їх відхилень, а й у глибокому дослідженні причин їх виникнення. Умови пандемії значно посилили процеси як світової, так і вітчизняної економічних криз та невизначеності. Це зумовило виникнення низки негативних чинників на діяльність закладів тимчасового розміщення і громадського харчування України.

Необхідність дослідження методів господарської діяльності підприємств готельного господарства визначає актуальність досліджень у цьому напрямі як із наукової, так і з практичної точок зору.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів та практики реалізації управління розвитком готельного підприємства, а також розробка заходів удосконалення управління.

Враховуючи актуальність дослідження та основну мету **завданнями даної кваліфікаційної роботи** є вивчення наступних питань:

- визначення готельного господарства, як об'єкту дослідження;
- дослідження особливостей функціонування готельного господарства в Україні та світі;
- з'ясування принципів готельного господарства в умовах пандемії;
- окреслення загальної характеристики діяльності підприємств

готельного господарства;

- визначення особливостей діяльності ПАТ «Тернопіль-готель» в умовах пандемії;
- оцінка показників фінансового стану і фінансових результатів підприємства;
- розробка проєкту діяльності ПАТ «Тернопіль-готель» в умовах пандемії;
- дослідження очікуваних фінансових результатів реалізації проєкту підприємства в умовах пандемії.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність підприємства ПАТ «Тернопіль-готель», а **предметом дослідження** є взаємозв'язки між суб'єктами ринку в процесі реалізації управління розвитком готельного підприємства.

Під час написання даної кваліфікаційної роботи використані основні **методи** дослідження, зокрема: порівняння, узагальнення теоретичних та практичних складових діяльності готельного господарства в Україні та світі, аналізу фінансово-економічного стану діяльності досліджуваного підприємства, зіставлення фактичних та планових показників фінансового стану підприємства, статистичного при аналізі статистичної звітності готельного господарства України та ін.

Інформаційною базою дослідження виступає наукова періодика, Інтернет-ресурси, дані фінансової та статистичної звітності діяльності підприємства ПАТ «Тернопіль-готель».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні практичних рекомендацій з удосконалення господарської діяльності готельного господарства ПАТ «Тернопіль-готель», зокрема, запропоновано вдосконалення якості обслуговування, відповідно до вимог карантинних обмежень, спричинених пандемією COVID-19; надано практичні рекомендації щодо покращення діяльності закладу в умовах пандемії, шляхом здійснення доставки їжі безпосередньо в номер закладу.

Практичне значення написання кваліфікаційної роботи полягає у тому, що основні висновки та рекомендації представлені у даній роботі можуть бути використанні у практичній діяльності готельно-ресторанних підприємств для забезпечення удосконалення управління їхнім розвитком.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, містить 69 сторінок тексту, 8 рисунків, 18 таблиць, 4 додатки. Список використаних джерел містить 51 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Готельне господарство, як об'єкт дослідження

Дослідженню різних аспектів розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу присвячені праці таких учених, як Архіпов В. В. [4], Гріценко О. Ф. [15], Гук Х. З. [16], Давидова О. Ю. [18], Клапчук М. В. [23], Лебедева Т. Е. [24], Нечаюк Л. І. [32], Прокопенко Н. С. [42], Яцун Л. М. [51].

Готельне господарство, в широкому розумінні – це діяльність спрямована на надання послуг з колективних засобів розміщення. Основні визначення терміну «готельне господарство» подані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «готельне господарство»

№ з/п	Визначення терміну «готельне господарство»	Автор
1.	Розділ індустрії послуг, який займається розміщенням або пошуком житла для гостей. До готельного господарства відноситься не тільки готелі, а й хостели, мотелі, гостьові будинки, за винятком довгострокових або постійних форм розміщення [16].	Гук Х. З.
2.	Сукупність готельних підприємств різних типів, що надають послуги з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг [17].	Давидова О. Ю.
3.	Широка категорія галузей у сфері послуг, яка включає тимчасове розміщення та харчування, планування подій, тематичні парки, подорожі та туризм. До неї входять готелі, туристичні агентства, ресторани та бари [42].	Прокопенко Н. С., Виклюк М. І., Бакеренко Н. П.

4.	Частина соціальної інфраструктури регіону, яка створює сприятливі умови для руху, облаштування населення [43].	Ремеслова О. Л.
5.	Господарство, яке поряд з основними послугами охоплює й додаткові (спортивні, медичні, посередницькі, комунально-побутові та ін.). При цьому готельне господарство вже надає послуги не тільки власного виробництва, а й інших галузей господарства [48].	Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Новак М. В.
6.	Складник сфери послуг, основним видом діяльності якого є приймання, розміщення, надання різноманітних видів послуг, пов'язаних із перебуванням споживачів за межами свого постійного місця проживання [49].	Федорченко В. К., Лук'янова Л. Г., Дорошенко Т. Т., Мініч І. М.
7.	Розглядає готельне господарство у двох напрямках діяльності, а саме - в широкому та вузькому його розумінні. У першому випадку воно охоплює дві основні групи послуг - розміщення та харчування, а в другому - тільки розміщення [50].	Шепелєва С. В., Руденко Г. В.

Джерело: Розроблено автором на основі [16; 17; 42; 43; 48; 49; 50]

Запропоновані в табл. 1.1 визначення дозволяють зробити узагальнення про те, що готельне господарство – це галузь сфери послуг, яка спрямована на здійснення тимчасового розміщення та харчування гостей, а також планування подій, розважального, пізнавального та туристичного характеру.

До складу готельного господарства відносяться готелі, аналогічні заклади розміщення і заклади спеціалізованого розміщення. До готелів та аналогічних закладів розміщення відносять: готелі, хостели, мотелі, літні студентські табори, гуртожитки для тимчасового розміщення, гірські притулки, агробази, туристичні бази. Своєю чергою спеціалізовані заклади розміщення – це санаторії; лікувальні пансіонати; профілакторії; санаторії для дітей; бази, будинки, пансіонати відпочинку; дитячі заклади оздоровлення для дітей, в тому числі заклади оздоровлення цілорічної дії; бази та заклади відпочинку, окрім закладів туристичного спрямування [12]. Окрім основних послуг з розміщення гостей, готельне господарство надає низку додаткових послуг (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Класифікація додаткових послуг готелю

Джерело: Розроблено автором на основі [6]

Наявність цих послуг безпосередньо залежить від рівня комфортабельності та розміру готелю. Для великих та середніх готельних комплексів і повносервісних готелів характерний широкий спектр додаткових

послуг, що сприяє підвищенню споживчого попиту та розширенню цільової аудиторії закладу.

Що стосується управління готельними господарствами в сучасних реаліях, то тут можна побачити низку сталих тенденцій, які сформувалися під впливом розвитку галузі в умовах турбулентності та невизначеності спричиненої світовою економічною кризою та пандемією COVID-19. До таких тенденцій відноситься, на сам перед, надання бездоганних послуг. Конкуренція в сфері тимчасового розміщення посилюється. На підприємствах, з кожним роком, впроваджуються інноваційні технології і методи обслуговування споживачів. Великі готельні комплекси здійснюють постійне навчання і перекваліфікацію персоналу, вкладаючи в цю сферу діяльності великі інвестиції. Вибагливість споживачів зростає в силу того, що вони мають змогу порівняти якість надання послуг у вітчизняних готелях із зарубіжними. Тому менеджери та власники закладів тимчасового розміщення повинні створенні позитивного образу закладу, на сам перед, в очах споживачів, а також партнерів та конкурентів. Для цього важливим є здійснення рекламних заходів, зокрема в соціальних мережах Інтернет, для інформування споживачів про діяльність закладу, впровадження інноваційних послуг, а також про цінову політику закладу, в тому числі систему знижок, і забезпечення зворотного зв'язу з потенційними споживачами.

Забезпечення позитивного враження про заклад та підвищення його конкурентоспроможності на ринку послуг можливе лише за умови креативної роботи вискокваліфікованого персоналу. Тому доцільно звернути значну увагу на здійснення навчання персоналу, систематичного підвищення його кваліфікації, а також на систему оплати та умов праці, для запобігання плинності кадрів.

Здійснивши загальну характеристику готельного господарства, вважаємо за доцільне перейти до аналізу особливостей діяльності готелів в Україні та світі.

1.2. Особливості функціонування готельного господарства в Україні та світі

Сучасні соціально-економічні реалії зумовлені світовою економічною кризою та пандемією COVID-19 створюють нові способи господарювання як підприємств готельно-ресторанної справи, так і всіх підприємств сфери послуг. Ринок готельних послуг є одним з провідних світових ринків. В сучасних умовах як світові, так і українські заклади тимчасового розміщення змушені шукати нові шляхи розвитку для забезпечення конкурентоспроможності і можливості задоволення потреб споживачів. Проте незаперечним є той факт, що галузь індустрії гостинності, не зважаючи на негативні соціально-економічні тенденції, активно і швидко розвивається від малого сімейного бізнесу до рівня великих корпорацій, об'єднань готелів, які мають централізоване управління і утворюють господарський комплекс. Така форма господарювання призводить до розвитку будівництва, використанню інноваційних технологій в туризмі, сучасних способів обслуговування споживачів.

Індустріальний характер готельного бізнесу сприяє ефективності та розвитку національної економіки, оскільки внаслідок збільшення популярності господарств, зростає державний бюджет [26]; збільшується зайнятість населення; підвищується рівень життя місцевого населення; з'являється новий імпульс до розвитку народних промислів [16]; виникає сприятливий вплив на інші галузі, пов'язані зі створенням готельно-господарських продуктів, відбувається розвиток соціальної та виробничої інфраструктури [12].

Діяльність підприємств індустрії гостинності в Україні регламентується такими основними законодавчо-нормативними документами як: Господарський кодекс України, Закон України “Про туризм” [40], Державний стандарт України (Держстандарт 4269:2003) “Туристичні послуги. Класифікація готелів” [20], Правилами користування готелями та аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затверджених Державною туристичною адміністрацією України тощо [35; 37].

В умовах пандемії рівень конкуренції суттєво зростає, тому для збереження ринків збуту готельні господарства значну увагу змушені зосередити на бездоганному обслуговуванні споживачів. В різних країнах до розуміння рівня комфорту, як критерію якості обслуговування, підходять по-різному. Існує два різних підходи до оцінки відповідності готелю певній категорії. При першому підході розробкою, проведенням і контролем займаються державні органи, тобто існує офіційна державна класифікація за рівнем комфорту готельних підприємств та, можливо, інших засобів розміщення. Зокрема, приклади такого підходу спостерігаються у Франції, Україні. При другому підході розробкою, проведенням і контролем займаються професійні об'єднання і союзи. Наприклад, у Німеччині ці процеси здійснює Об'єднання готельних і ресторанних господарств (ЕНООА), у Швейцарії - Швейцарський союз власників готелів [26].

Провідне місце в світовому готельному господарстві належить Європі, готельний фонд якої становить 45% від світового. Готельний фонд США становить 30%, на Азію припадає - 14%, Африку – 3%, Австралію 3%. При цьому темпи зростання готельної індустрії в світовому господарстві становлять: 2-2,5% в Європі, 3-4% в США, 15-20% в Азії, 10-15% в Африці, в Австралії 3-4%. Обсяг номерного фонду світових готелів представлений в табл. 1.2. Лідерами світового готельного господарства є США, Японія, Італія.

Аналіз літературних джерел [18; 15; **Error! Reference source not found.; 51]** дає змогу виявити основні напрями розвитку готельного господарства в умовах пандемії як для України, так і для інших країн світу:

- здійснення диверсифікації в готелях;
- поглиблення спеціалізації готельних послуг;
- утворення великих за розмірами готельних ланцюгів;
- використання в індустрії гостинності інформаційних систем та сучасних технологій;
- широке використання маркетингових досліджень та заходів;
- створення мережі малих готелів для конкретних сегментів ринку;

Обсяг номерного фонду світових готелів

№ з/п	Назва країни	Номерний фонд, млн номерів.	% до загальної кількості номерів
1	США	3,5	33,33
2	Японія	1,65	15,71
3	Італія	1	9,52
4	Франція	0,5	4,76
5	Іспанія	0,5	4,76
6	Англія	0,5	4,76
7	Китай	0,5	4,76
8	Австрія	0,3	2,86
9	Мексика	0,3	2,86
10	Канада	0,3	2,86
11	Греція	0,3	2,86
12	Тайланд	0,15	1,43
13	Росія	0,2	1,90
14	Туреччина	0,2	1,90
15	Індонезія	0,15	1,43
16	Швейцарія	0,15	1,43
17	Бразилія	0,15	1,43
18	Аргентина	0,15	1,43
Всього:		10,5	100

Джерело: Розроблено автором на основі [26]

- розвиток та вдосконалення системи менеджменту в готельних господарствах різних форм та розмірів;
- інтеграцію капіталу готельних підприємств з капіталом фінансових, страхових, будівельних, транспортних та інших сфер економіки.

В більшості зарубіжних країн з початком пандемії COVID-19 було запроваджено обмеження на поїздки, з червня 2020 р. 156 країн світу повністю припинили міжнародний туризм, заклавши свої кордони. Заклади тимчасового розміщення також були закриті в зв'язку з початком пандемії, а після часткового відновлення їхньої діяльності, вони розпочали свою роботу в обмеженому режимі. Не зважаючи на те, що в деяких країнах, зокрема в Бельгії та Франції, офіційно не обмежувалась діяльність готелів та закладів харчування, багато закладів було закрито через низький рівень завантаженості. Станом на початок квітня 2020 р. завантаженість готелів Європи знизилася на 84,6% порівняно з квітнем 2019 р. У липні-серпні показник дещо поліпшився, проте, фіксувалося зменшення на 66,4% та 44,6% відповідно порівняно з аналогічним періодом минулого року [13].

Уряди світових країн запровадили заходи подолання кризи, яка склалася в зв'язку з пандемією. Це було здійснено за двома напрямками: відтермінування сплати податків та забезпечення доступних умов кредитування. Пріоритетним для країн з розвинутою ринковою економікою є підхід, який стосується доступності кредитування, оскільки він дає змогу швидше відновити економічне становище закладів. Щодо підходу відтермінування сплат податків, який застосовується в країнах зі слабшим економічним становищем, то такий підхід, на наш погляд, має певні загрози, оскільки є дієвим на короткострокову перспективу, а в подальшому може спричинити дефіцит бюджету.

Для подолання кризи туристичної галузі спричиненої пандемією COVID-19 світові країни об'єдналися у туристичні спільноти, так звані тревел-коридори («тревел-бульбашки»). Зміст цього явища полягає в тому, що подорожі здійснюються між двома або кількома країнами, які перебувають на карантині. Такі угоди було укладено між Естонією, Литвою та Латвією, Гонконгом та Сингапуром, США та Великою Британією.

Наступною інноваційною тенденцією в країнах світу став попит на подорожі в середині країни. Така тенденція вперше проявилася в Китаї. В 2020 р. 77% подорожуючих віддавали перевагу подорожам в середині країни,

що спричинило до покращення діяльності готельної індустрії. 71% американців в 2021 р. надають перевагу подорожам вітчизняними місцевостями порівняно з 58% у 2020 р. Для сприяння місцевим подорожам компанія NYC & Company запустила свою ініціативу «NYC-Kation», яка заохочує місцевих жителів та регіональних відвідувачів залишатися та підтримувати відродження Нью-Йорка в період пандемії [13]. На наш огляд така ситуація буде лише посилюватися, оскільки по-перше, в зв'язку з пандемією та світовою економічною кризою зростає рівень безробіття в усіх країнах світу, а по-друге, збільшується рівень стурбованості світової громадськості поширенням пандемії COVID-19 та її наслідками, що своєю чергою негативно впливає на міграційні процеси населення і відповідно призводить до зменшення завантаженості готельних комплексів.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на міграцію міжнародних туристів, кількість яких, після багатьох років постійного щорічного зростання, знизилась на 73% у 2020 р. та -71% у 2021 р. Це є безпрецедентним зниженням, оскільки світові країни ввели обмеження на поїздки у зв'язку з COVID-19.

Загалом 2020 рік визнаний найскладнішим роком в історії туризму, в якому від міжнародного туризму було отримано на 1,1 трильйона доларів США менше ніж до початку пандемії. Дані Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) свідчать про падіння приблизно на 74% туристичної активності в світі [16].

Разом з тим останні дані, опубліковані всесвітньою радою подорожей та туризму WTTC, свідчать про позитивні зміни в світовій економіці протягом 2022 р. Внесок туристичної галузі в економіку становить 8,6 трильйона доларів, що лише на 6,4% нижче рівня до пандемії.

У 2022 р. кількість людей, які працюють в туристичному секторі, досягла приголомшливих 330 мільйонів, що лише на 1% нижче рівня до пандемії і на 21,5% більше, ніж у 2020 р., що означає збільшення на 58 мільйонів робочих місць. Зростання доходів не тільки приносить користь міжнародним компаніям і власникам готелів, але також є важливим фактором у створенні робочих місць

для місцевого населення. За останніми даними, близько 173 мільйонів людей були зайняті в індустрії готелів і мотелів до початку пандемії COVID-19.

Загальне зростання індустрії подорожей та туризму становить 15,1% 2021 р. Очікується, що світовий ринок гостинності зросте з 3 952,87 мільярда доларів у 2021 р. до 4 548,42 мільярда доларів у 2022 р. при сукупному річному темпі зростання - 15,1%. Очікується, що ринок досягне 6715,27 мільярдів доларів у 2026 р. при сукупному річному темпі зростання - 10,2% [20].

Після загальної характеристики діяльності готельних господарств, що функціонують в Україні та за її межами, вважаємо за доцільне виявити основні принципи діяльності готелів в умовах пандемії, спричиненої COVID-19.

1.3. Принципи діяльності готельних господарств в умовах пандемії

Поширення епідемії COVID-19 в Україні та усьому світі спричинило запровадження нових санітарно-гігієнічних норм, як в побуті людей так і в громадських місцях. Запроваджено ряд чинників, котрі внесли значні зміни в повсякденне життя людей. Характерною особливістю карантинних обмежень, пов'язаних з вірусом є надзвичайна строгість санітарних заходів. Початковий етап карантину (з березня 2020 р.) характеризувався повним припиненням діяльності закладів тимчасового розміщення та організації харчування. В другій половині 2020 р. спостерігалось незначне послаблення карантинних заходів, котре супроводжувалося запровадженням ряду суттєвих обмежень діяльності закладів гостинності. Ці заходи було закріплено на законодавчому рівні низкою нормативно-правових актів. Кабінет Міністрів України затвердив постанову щодо внесення змін до попередньо затвердженої постанови про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19 [39]. Постанова чітко регламентує ряд особливих вимог, дотримання яких в готелях є обов'язковими до виконання. Згідно постанови забороняється перебувати в громадських будинках і спорудах без застосування засобів індивідуального захисту (респіраторів або захисних масок).

В закладах гостинності, як і в інших закладах сфери послуг, заборонено проведення заходів розважального характеру (спортивних, релігійних, соціальних, культурних тощо) за участю більше ніж однієї особи на 5 м площі закладу та дотримання відстані між учасниками не менше ніж 1,5 м. Відповідальність за виконання даних вимог, гостями та персоналом закладу, покладається на організатора заходу.

Карантинні обмеження можуть встановлюватися за поданням головного державного санітарного лікаря регіону, де виявлено високий рівень захворюваності на COVID-19. Першочерговою обов'язковою санітарною вимогою є здійснення скринінгу температури та систематичне оброблення рук антисептичними засобами.

Законодавчо передбачено встановлення в закладах готельного господарства робочого дня з десятої години ранку або більш пізньої години. Якщо аналізувати вимоги до організації харчування в закладах готельного господарства, то варто зауважити, що постановою Кабінету Міністрів України щодо внесення змін до попередньо затвердженої постанови про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19 [39] передбачено вимогу дотримуватися відстані не меншої ніж 1,5 м, між місцями для сидіння за сусідніми столами та розміщення не більше ніж чотирьох клієнтів за одним столом (без урахування дітей віком до 14 років).

У вестибюлі закладу не може перебувати більше ніж одна людина на 10 кв. м площі готелю. Між адміністратором та відвідувачами на рецепції готелю повинен бути встановлений захисний екран. Не допускається скупчення людей у черги в місцях загального користування (рецепції, ліфтах, вестибюлях, холах) [15]. Необхідною до виконання є вимога зі зменшення завантаженості номерного фонду готелю. Завантаженість номерного фонду, в умовах пандемії, не повинна перевищувати 50% від загальної кількості номерів. Гостей, які не є членами однієї сім'ї, необхідно розміщувати тільки в одномісних номерах. Ці обмеження, безумовно, негативно впливають на діяльність готельних

господарств і призводять до значного зниження прибутку готельних підприємств та інших небажаних фінансово-економічних наслідків.

Позитивним чинником діяльності готелів та ресторанів на сучасному етапі є значне послаблення протягом 2021 р. карантинних умов, проте, ми вважаємо дане дослідження актуальним, оскільки ситуація з розвитком пандемії як в Україні, так і за її межами досі має характер невизначеності.

В період пандемії категорично забороняється скупчення людей в місцях загального користування, зокрема біля ліфтів, на рецепції, в холах і коридорах готелю. В цих місцях люди повинні розташовуватися на відстані не меншій ніж 1,5 м одне від одного. Користуватися ліфтами як відвідувачі, так і персонал закладу повинні поодиночці, за винятком людей, які є представниками однієї сім'ї або людей які прибули в заклад однією групою.

В готелі повинно здійснюватися регулярне дезінфікування усіх контактних поверхонь в місцях загального користування - в номерах, коридорах, сходовій частині - не рідше ніж два рази на добу. Потрібно обов'язково здійснювати дезінфікування поверхонь в медичних приміщеннях, а також на кухні та місцях споживання їжі. Дезінфікування повинно здійснюватися в підсобних приміщеннях та складах. Особливо ретельно потрібно здійснювати дезінфекцію дверних ручок, кранів умивальників, кнопок ліфтів та терміналів. Також доцільно обробляти дезінфікуючим розчином лавки, шезлонги, поверхні столів і стільців.

Необхідно доповнити технологічний регламент прання та прасування скатертин, рушників, серветок, уніформи персоналу дезінфекцією. Важливим є регулярне очищення з дезінфекцією фільтрів систем вентиляції та кондиціонерів, килимів, стін та інших поверхонь, а також регулярно провітрювати всі місця перебування гостей та персоналу закладу.

В готелях необхідно забезпечити присутність медичного персоналу з розрахунком 2 працівники на 30 номерів готелю, які повинні працювати в готелі позмінно, для забезпечення цілодобової присутності медичного працівника на території готельного комплексу. В готелі обов'язково повинно

бути наявне окреме приміщення (ізолятор) для гостей із підозрою на захворювання COVID-19, в якому гість з підозрою вірусного захворювання повинен перебувати до прибуття «Швидкої медичної допомоги». В кожному готелі обов'язково повинен проводитись регулярний інструктаж працівників, а також повинні існувати відповідні інструкції персоналу та відвідувачів закладу, щодо оперативних дій у випадку виявлення підозри захворювання на COVID-19.

Харчування в закладах тимчасового розміщення на період пандемії також повинно здійснюватися відповідно до вимог, визначених нормативно-правовими актами, затвердженими Кабінетом міністрів України. При чому ці вимоги поширюються на весь цикл приготування їжі та обслуговування гостей.

В готелях повинні виконуватись усі встановлені заходи безпеки щодо:

- постачання та зберігання харчових продуктів;
- дезінфікування тари;
- миття та дезінфікування посуду;
- виробництва, транспортування та зберігання продукції.

Застосування буфетного формату організації харчування («шведського стола») на період пандемії в ресторанах готелів категорично заборонене [10].

Пандемія COVID-19, на наш погляд, сприяє швидкому поглибленню тенденцій, які були притаманні споживачам готельних послуг і раніше. Ще до запровадження карантинних обмежень споживачам була притаманна зацікавленість профілактичною медициною та доглядом. В сучасних реаліях ця зацікавленість лише посилюється, тому заклади гостинності мають змогу робити акцент на створення і розвиток спа-центрів. Зростаючий попит на технології діагностики стану здоров'я та розроблення індивідуального плану лікування, профілактики захворювань, а також різноманітних пропозицій для краси та релаксації сприяє залученню до штатного складу готелю спеціалістів в галузі медицини та особистого догляду.

У зв'язку з пандемією віддалена робота стає все більш поширеним явищем. Провідні компанії світу, зокрема Twitter, Facebook та Amazon,

наголошують на застосуванні комбінованого або гнучкого підходу до роботи віддалено. Прогноз світових тенденцій в сфері працевлаштування свідчить, що лише у 2022 р. відсоток працівників у всьому світі, які постійно працюють віддалено, подвоїться [14]. Тому заклади гостинності можуть використовуватися як імпровізовані офіси для мандрівників які працюють віддалено, а також місцевих жителів, які мають потребу змінити робоче середовище. Готелі та заклади харчування, мають змогу скористатися тенденцією та адаптувати свою пропозицію відповідно до потреб і побажань цього сегмента споживачів, створюючи в приміщеннях великі розетки, безкоштовний високошвидкісний WI-FI тощо.

Наступна поширена тенденція, на яку слід звернути увагу в умовах існування пандемії – це схильність споживачів готельних послуг до індивідуалізму. Тому доцільно звернути увагу на впровадження сучасних технологій та використання мобільних додатків. Основною перевагою їхнього використання для споживача є можливість обмежити кількість безпосередніх контактів з персоналом закладу. Тенденція до цифрових і безконтактних послуг набула масового поширення з 2020 р. До послуг, орієнтованих на клієнтів, завдяки більш широкому використанню технологічних опцій відносяться: мобільна реєстрація, безконтактні платежі, голосове управління та біометричні дані.

Додатки стають все більш важливими в тому, як готелі керують послугами, які вони надають своїм клієнтам, і тепер можуть контролювати багато аспектів циклу та досвіду гостей. Зайве говорити, що тенденція до цифрових і безконтактних послуг набула нового імпульсу з 2020 р. Традиційно послуги, орієнтовані на клієнтів, зазнають капітального оновлення завдяки більш широкому використанню технологічних опцій, таких як мобільна реєстрація, безконтактні платежі, голосове управління та біометричні дані.

Сьогоднішні гості чекають визнання та ставлення до них як до особистості. Заклади докладають максимум зусиль, щоб особисто привітати своїх гостей, а такі інструменти, як Mailchimp і Zoho, зробили персоналізований

маркетинг електронною поштою доступним для широких мас, забезпечуючи комунікацію високої цільової аудиторії. Далеко не просто додаючи ім'я клієнта до електронних листів з привітаннями, дані дають уявлення про попередні купівельні звички, дають змогу готелям адаптувати свої пропозиції та рекламні акції та автоматично надавати подібні послуги для проживання.

Технологічні платформи, такі як CRM і CEM, використовують великі дані, щоб створити взаємодію один на один між гостем і хостом у масштабі. Чат-боти, що працюють на штучному інтелекті, виявилися перевагою обслуговування клієнтів як під час процесу бронювання, так і під час відповідей на повторювані запитання.

Загалом, діяльність готелю все більше формується завдяки використанню систем управління для моніторингу та оптимізації доходів, відносин із клієнтами, власності, каналів та репутації. Не кажучи вже про зростаючу важливість інтегрованого обміну повідомленнями, прогнозної аналітики, профілювання клієнтів і проміжного програмного забезпечення, яке прагне з'єднати будь-які різні системи.

Висновки до розділу 1

В першому розділі подано характеристику готельного господарства, як об'єкту дослідження. Запропоновано визначення поняття «готельне господарство», як галузі сфери послуг, яка спрямована на здійснення тимчасового розміщення та харчування гостей, а також планування подій, розважального, пізнавального та туристичного характеру.

Подано класифікацію підприємств готельного господарства на готелі та аналогічні заклади розміщення, до складу яких входять готелі, хостели, і заклади спеціалізованого розміщення (туристичні агентства, ресторани, бари). Подано класифікацію основних та додаткових послуг готельних господарств. Виявлено, що до основних послуг відносять послуги з тимчасового розміщення, а до додаткових: організація харчування, салони краси, побутові й транспортні послуги, торговельні центри, послуги бізнес-центрі.

Виявлено, що в період пандемії, спричиненої COVID-19, рівень конкуренції стрімко зростає, тому закладам готельного господарства, в своїй діяльності, доцільно зосередити увагу не на кількісних характеристиках надання послуг, а на бездоганній якості обслуговування.

Досліджено особливості діяльності готелів в Україні та світі. З'ясовано, що новими світовими тенденціями в поведінці споживачів готельних послуг, спричиненими пандемією є: зростанням кількості людей, які працюють віддалено, турбота людей про стан свого здоров'я, схильність споживачів до індивідуалізму. Це сприяє наданню додаткових послуг в закладах тимчасового розміщення, а саме: відкриття спа-салонів, кабінетів діагностики та лікування, облаштування імпровізованих офісів із безкоштовним WI-FI для людей що працюють віддалено, запровадження та вдосконалення системи мобільної реєстрації, безконтактних платежів, голосового управління тощо. Такі інновації, на наш погляд, сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності готельних господарств.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»)

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємств готельного господарства

Готельно-ресторанний бізнес, як складова туристичної сфери, є одним із стабілізуючих та стимулюючих факторів розвитку економіки будь-якого регіону та країни загалом [30]. Саме ця складова бізнесу має великий потенціал розвитку у нашій країні, оскільки ринок готельно-ресторанних послуг ще далекий до насичення, а отже існує можливість залучення додаткових інвестиційних ресурсів як внутрішніх, так і зовнішніх [17].

В умовах карантинних обмежень, визначених пандемією COVID-19, завданнями підприємств готельного господарства є (рис. 2.1): створення позитивного іміджу підприємства, забезпечення комфортних умов обслуговування, визначення нових напрямів розвитку закладу, спрямованість на виявлення наявних завдань, розвиток нових можливостей для споживача, в тому числі підвищення якості обслуговування.

Аналіз досліджень з даної проблематики показує, що основними напрямками діяльності для підприємств тимчасового розміщення і організації харчування є: забезпечення високих санітарно-гігієнічних норм, надання клієнтам можливості здійснювати безконтактні розрахунки, покращення умов доставки, в тому числі доставка в номер, використання способів реєстрації онлайн, використання програмного забезпечення та мобільних додатків, екологічність та здорове харчування.

Досвід діяльності закладів готельного господарства в умовах пандемії, спричиненої COVID-19 протягом 2019 – 2021 р. р. показує, що користуються попитом готелі з автономними номерами і наявністю своєї кухні [33]. При цьому доцільно щоб обсяг номерів в готелях не перевищував 400. Доцільно покласти керування номерами на професійного готельного оператора, оскільки

це обмежить кількість працівників, що беруть участь в постачанні готових страв в номер, а також кількість обслуговуючого персоналу, що є позитивним чинником впливу на діяльність готелів з позиції виконання санітарно-гігієнічних умов передбачених встановленими карантинними правилами і нормами.



Рисунок 2.1. Завдання інновацій в готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: Розроблено автором на основі [17]

Сфера готельно-ресторанного господарства, незважаючи на карантинні обмеження, спричинені пандемією COVID-19, протягом 2018-2020 р. р. розвивалася досить активно, зокрема, за рахунок закладів, які належать фізичним особам-підприємцям (рис. 2.2).

За даними Держстату [34], середня рентабельність операційної діяльності середніх і великих підприємств в Україні за січень-червень 2021 р. склала 15,1%. Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств становила 11,8%. Найбільш рентабельним був вид діяльності - тимчасове розміщення і організація харчування - 37,3%.

Проаналізувавши діяльність закладів тимчасового розміщення та харчування за 2018-2020 р. р. (табл. 2.1) бачимо, що їхня кількість збільшилась на 9987 одиниць в 2020 р. порівняно з 2018 р. При чому в 2020 р. кількість

закладів фізичних осіб підприємців у загальній структурі на 1,9% більша ніж кількість підприємств.

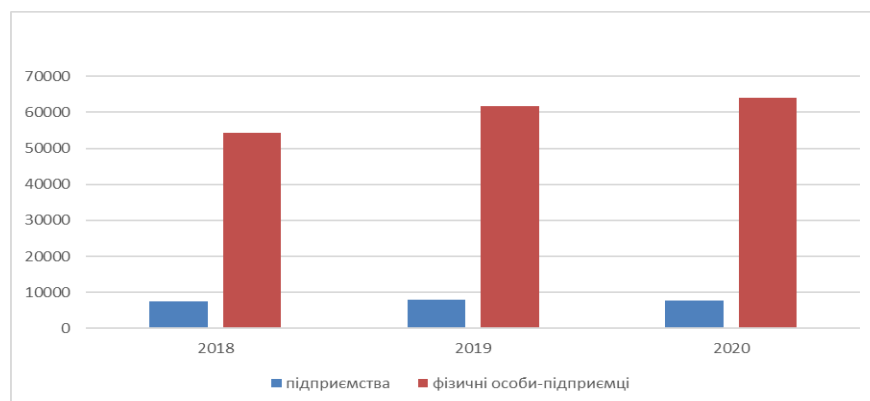


Рисунок 2.2 Динаміка кількості підприємств тимчасового розміщення й організації харчування

Джерело: Розроблено автором на основі [34]

Таблиця 2.1

Заклади тимчасового розміщування й організації харчування

Рік	Усього, одиниць	У тому числі			
		підприємства		фізичні особи-підприємці	
		одиниць	у відсотках до загальної кількості підприємств	одиниць	у відсотках до загальної кількості фізичних осіб-підприємців
2018	61761	7535	2,1	54226	3,7
2019	69689	7885	2,1	61804	4,0
2020	71748	7697	2,1	64051	4,0

Джерело: Розроблено автором на основі [34]

Пандемія COVID-19 у 2020 р. негативно вплинула на фінансові результати діяльності як світової економіки, (лише одна країна зареєструвала зростання економіки на 2,3% - Китай), так і підприємств України [2]. В структурі підприємств тимчасового розміщення та організації харчування кількість збиткових підприємств у загальній кількості підприємств в 2020 р. становила 69,0%, що на 50% більше ніж в 2019 р. (табл. 2.2).

У IV кварталі 2020 р. обсяг послуг, реалізованих підприємствами сфери послуг споживачам, становив 3428,0 млрд. грн., або 65 % до обсягу відповідного кварталу 2021 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

**Фінансові результати до оподаткування великих та середніх підприємств
тимчасового розміщення та організації харчування**

Фінансовий результат до оподаткування		Прибуток до оподаткування		Збиток до оподаткування		Кількість збиткових підприємств у % до загальної кількості підприємств	
2020 рік, млн. грн.	2019 рік, млн. грн.	млн. грн	у % до 2019	млн. грн	у % до 2019	2020	2019
3196,0	2910,6	935,3	27,0	4131,3	745,7	69,0	19,0

Джерело: [34]

Зростання послуг в поточному році, відповідно до попереднього, свідчить про позитивний розвиток сфери тимчасового розміщення і організації харчування та хороші перспективи для неї. При цьому послуги реалізовані населенню, становили 63,26% від загального обсягу реалізованих послуг у IV кварталі 2021 р. [34].

Таблиця 2.3

Обсяг реалізованих послуг IV квартал 2020-2021 р.р. (млн. грн.)

Найменування послуги	Обсяг реалізов. послуг	У т. ч. реалізов. населенню	Обсяг реалізов. послуг	У т. ч. реалізов. населенню	Обсяг реалізов. послуг	У т. ч. реалізов. населенню
	IV квартал 2019 р.		IV квартал 2020 р.		IV квартал 2021 р.	
Тимчасове розміщення й організація харчування: У тому числі:	6897,5	5484,3	5007,0	3428,0	8336,7	5273,7
- тимчасове розміщення	1724,4	4332,6	1245,6	754,4	2534,3	1568,0
- діяльність із забезпечення стравами та напоями	5173,1	1151,7	3761,4	2673,6	5802,4	3705,7

Джерело: [34]

Порівняння обсягу реалізованих послуг підприємств тимчасового розміщення й організації харчування протягом 2019-2021 р.р. по всій території України (табл. 2.4) показує, що обсяг даних послуг в 2020 р. значно скоротився порівняно з 2019 р., з 8511554,1 до 5006926,0 тис. грн.

Таблиця 2.4

Обсяг реалізованих послуг готельно-ресторанного
господарства по всій території України

№ з/п	Найменування послуги	Рік	Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	В.т.ч. реалізованих послуг населенню	
				усього тис. грн.	у % до загального обсягу
1	Тимчасове розміщування й організація харчування В тому числі:	2021	8336753,4	5273676,0	63,3
		2020	5006926,0	3428026,8	68,5
		2019	8511554,1	6063760,9	71,2
2	Тимчасове розміщування	2021	2534308,4	1568028,3	61,9
		2020	1245561,5	754381,6	60,6
		2019	2419969,7	1354131,0	55,9
3	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	2021	2469613,6	1551330,2	62,8
		2020	1175183,7	727456,7	61,9
		2019	2312624,4	1310423,5	56,7
4	Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	2021	49102,3	10363,8	21,1
		2020	54047,2	22389,0	41,4
		2019	90451,2	34289,5	37,9
5	Діяльність інших засобів тимчасового розміщування	2021	15592,5	6334,3	40,6
		2020	14933,3	к/с	к/с
		2019	15510,2	к / с	к / с
6	Діяльність із забезпечення стравами та напоями	2021	5802445,0	3705647,7	63,9
		2020	3761364,5	2673645,2	71,1
		2019	6091584,4	4709629,9	77,3
7	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	2021	3924035,5	3402463,7	86,7
		2020	2696056,6	2443511,4	90,6
		2019	4971546,2	4410789,1	88,7
8	Постачання готових страв	2021	1799835,2	240178,4	13,3
		2020	1008699,1	187233,9	18,6
		2019	1004351,3	216773,6	21,6
9	Обслуговування напоями	2021	78574,3	63005,6	80,2
		2020	56608,8	42899,9	75,8
		2019	115686,9	82067,2	71,0

Джерело: [34]

Це зумовлено запровадженням жорстких карантинних обмежень по всій території України з березня 2020 р. Своєю чергою обсяг реалізованих послуг в готельно-ресторанній сфері відновлюється в 2021 р. до рівня 2019 р., і становить 8336753,4 тис. грн.

Обсяг реалізованих послуг в 2019 р. з постачання готових страв перевищив на 3967195 тис. грн. (20,2%) обсяг реалізованих послуг з діяльності ресторанів, а в 2021р., навпаки, обсяг реалізованих послуг з постачання готових страв поступається діяльності ресторанів на 2124199,8 тис. грн., (на 18 %).

Це свідчить про послаблення карантинних обмежень для ресторанів і часткового або повного відновлення їхньої діяльності в 2021 р.

Діяльність закладів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання знизився на 67,3 % в 2020 р. порівняно із 2019 р. із запровадженням карантину, і становив в 2020 р. 54047,2 тис. грн. на противагу до 2019 р. (90451,2 тис грн.). Такий стан речей зумовлений ще й тим, що в 2020 р. люди значно менше подорожували і надавали перевагу проведенню відпустки в межах свого населеного пункту, не потребуючи при цьому послуг готелів. Аналогічна ситуація спостерігається із наданням місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів. Обсяг таких послуг знизився з 1383,9 в 2019 р. до 963,2 тис. грн. тобто на 420,7 тис грн., що становить 43,7 %.

В умовах пандемії в діяльності закладів готельного господарства спостерігаються наступні недоліки:

- недостатній рівень задоволеності вимог та потреб споживачів;
- обмежена система управління якістю в закладі;
- переважна орієнтація закладів не на якість своєї продукції, а на матеріальне забезпечення;
- низька кваліфікація персоналу закладів, що зумовлює низьку якість обслуговування [46];
- обмежена рекламна діяльність закладів гостинності;
- незначна увага приділяється іміджевій стратегії закладу [30].

- недостатня кількість готелів, які б надавали якісні послуги із розміщення споживачів послуг;
- відсутність добре розвиненої мережі альтернативних засобів розміщення більш економного характеру для туристів (тобто хостелів, малих готелів);
- низький рівень конкуренції на ринку готельних послуг [33].

Здійснивши загальну характеристику готельного господарства України, на наш погляд, доцільно перейти до опису діяльності досліджуваного підприємства, а також здійснити його фінансово-економічний аналіз.

2.2. Характеристика діяльності ПАТ «Тернопіль-готель»

Підприємство ПАТ «Тернопіль-готель» є одним з найбільших готелів міста Тернополя. Юридична адреса закладу: вул. Замкова 14, м. Тернопіль, 46021 Україна. Готель розпочав своє функціонування в 1985 р., розташований в історичному та діловому центрі міста, недалеко від залізничного вокзалу та автовокзалів. Це є сприятливим чинником впливу на господарську діяльність закладу. Додатковою перевагою розташування закладу є мальовничий краєвид з вікон готелю з видом на тернопільський став. На території готелю розташовані два ресторани «Тернопіль» та «Панорама». В готелі є зручні конференц-зали, що є безумовною перевагою, оскільки дає змогу відвідувачам проводити семінари, тренінги, наради.

У закладі надаються додаткові послуги, такі як: камера схову, пральня, хімчистка, салон-перукарня, підземна автостоянка, магазин сувенірів, бізнес-центр, пункт обміну валют, оздоровчі процедури, інтернет Wi-Fi, банкомат. В готелі працює персонал з надання додаткових послуг, зокрема: черговий менеджер (працює цілодобово), оператор вхідних дзвінків, мультилінгвальний персонал. Також існує можливість замовлення туристичних послуг, індивідуальних та групових екскурсій і авіаквитків. Готель пропонує комфортабельні номери різної цінової категорії: напівлюкс, напівлюкс плюс, люкс плюс, люкс, стандарт двомісний, стандарт одномісний.

Середньооблікова чисельність працівників становила в 2021 р. 64 особи. Фонд оплати праці в 2020 р. – 2688 тис. грн., порівняно з 2019 р. зменшився на 775 тис. грн., в зв'язку з обмеженою роботою готелю протягом 2020 р.: закриттям його на карантин в першій половині і роботи із завантаженістю номерного фонду на 30% в другій половині року.

Головним завданням кадрової політики закладу є формування високопрофесійного колективу, здатного працювати на перспективу, застосовувати новітні технології менеджменту для зміцнення матеріально-технічної бази.

Організаційно-управлінська структура власників акцій підприємства ПАТ «Тернопіль-готель» (рис. 2.3) має лінійний характер. Вона складається з голови правління, якому підпорядковуються 3 члени правління, головний бухгалтер, члени оглядової ради (4 особи) та три члени ревізійної комісії. Даний тип організаційно-управлінської структури дає змогу ефективно контролювати управлінські рішення та процеси на досліджуваному підприємстві.

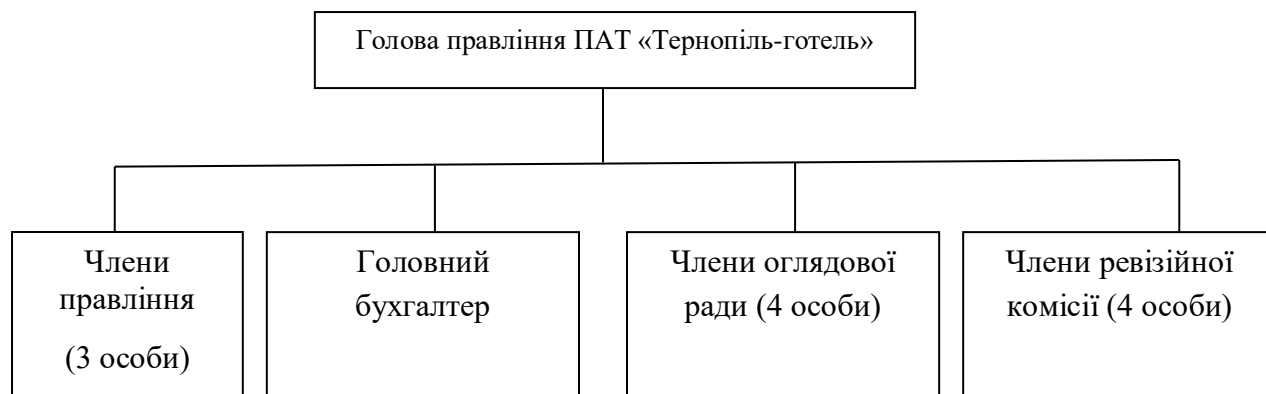


Рисунок 2.3. Інформація про володіння посадовими особами акціями ПАТ «Тернопіль-готель»

Джерело: Розроблено автором самостійно

Основним видом діяльності ПАТ «Тернопіль-готель» є надання готельних послуг, здача в оренду приміщень. Обсяги виробництва (в натуральному та грошовому вираженні): 18712 м. кв., що становить 8481 тис. грн. Середня ціна

реалізації послуг в 2021 р. становить 1047,18 грн./ номер, сума виручки: 8481 тис. грн.

Найбільша завантаженість номерного фонду готелю спостерігається в літньо-осінній період за рахунок іноземних туристів, тобто робота закладу має сезонний характер. Основним ринком збуту: м. Тернопіль. Основні клієнти: громадяни України та інших держав.

Для виготовлення продукції використовується сировина українського походження. Ціни на сировину, в зв'язку з інфляцією, зростають високими темпами, що негативно впливає на господарську діяльність підприємства. Інженерно-технічне устаткування готелю в хорошому стані (рис. 2.4).



Рисунок 2.4. Інженерно-технічне устаткування ПАТ «Тернопіль-готель»

Джерело: Розроблено автором самостійно

Таблиця 2.5

Обсяги придбаних активів ПАТ «Тернопіль-готель»

№ з/п	Назва показника	Сума, тис. грн. (2016р.)	Сума, тис. грн. (2017р.)	Сума, тис. грн. (2018р.)	Сума, тис. грн. (2019р.)	Сума, тис. грн. (2020р.)	Залишкова вартість основних засобів
1	Будинки, споруди та передавальні пристрої	927	1988	5236	2125	482	17025
2	Машини та обладнання		384	223	444	899	1405
3	Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	634	1073	346	1479	253	1550
4	Малоцінні необоротні матеріальні активи	387	408	785	1134	263	-
5	Транспортні засоби	-	541	701	101	-	643
6	Інші основні засоби	-	131	-	-	7	-
Всього		1948	4525	7291	5283	1904	20623

Джерело: Розроблено автором на основі [34]

Ще одним запланованим напрямом вдосконалення господарської діяльності готелю є збільшення номерного фонду за рахунок переобладнання офісних приміщень під комерційний номерний фонд. Це повинно призвести до збільшення обсягів реалізації продукції. Крім того облаштування потребує вхідна група готелю, що покращить зовнішній вигляд готелю та забезпечить зручний під'їзд.

Після здійснення характеристики господарської діяльності готелю доцільно перейти до аналізу фінансового стану та фінансових результатів підприємства.

2.3 Оцінка показників фінансового стану та фінансових результатів підприємства

Аналіз основних фінансово-економічних показників ПАТ «Тернопіль-готель» (табл. 2.6) показує, що підприємство протягом 2018-2019 р. р. працювало досить стабільно. Дохід від реалізації продукції та послуг в 2019 р. становив 21551 тис. грн., що на 1205 тис грн. (5,92%) більше порівняно з

2018 р. Як видно з табл. 2.6 собівартість в 2019 р. збільшилась на 2978 тис. грн., тобто 20,28 %, порівняно з 2018 р. а витрати по оплаті праці на 358 тис. грн. (11,58% до рівня цього показника 2018 р.), це зумовлено інфляційними процесами в економіці країни.

Таблиця 2.6

Фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Тернопіль-готель»

№ з/п	Показники	Сума тис. грн. 2018 (тис. грн.)	Сума тис. грн. 2019 (тис. грн.)	Сума тис. грн. 2020 (тис. грн.)	Абсол. відхил. на 2019 рік (тис. грн.)	Відносн. відхил. на 2019 рік (%)	Абсол. відхил. на 2020 рік (тис. грн.)	Відносн. відхил. на 2020 рік (%)
1	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20346	21551	8481	1205	5,92	-13070	-60,65
2	Собівартість	14688	17666	10814	2978	20,28	-6852	-38,79
3	Дебіторська заборгованість	10952	10867	11188	-85	-0,78	321	2,95
4	Адміністративні витрати	2343	2629	2339	286	12,21	-290	-11,03
5	Витрати на збут	395	396	239	1	0,25	-157	-39,65
6	Матеріальні затрати	5302	6257	4116	955	18,01	-2141	-34,22
7	Витрати на оплату праці	3105	3463	2688	358	11,53	-775	-22,38
8	Відрахування на соціальні заходи	612	725	588	113	18,46	-137	-18,90
9	Амортизація	1898	3145	2258	1247	65,70	-887	-28,20
10	Інші операційні витрати	7028	7410	4417	382	5,44	-2993	-40,39
11	Поточні зобов'язання	23552	24473	17396	921	3,91	-7077	-28,92
12	Прибуток	1981	120	49	-1861	-93,94	-71	-59,17

Джерело: Розроблено автором самостійно

В 2020 р. дохід від реалізації продукції становив 8481 тис. грн. Суттєве зниження доходу (60,65% до рівня 2019 р.) спричинене, на сам перед, запровадженням в березні 2020 р. строгих карантинних обмежень, які призвели до повного закриття готелю в першій половині і роботи в другій половині 2020 р. із завантаженістю номерного фонду лише на 30%.

Негативним є те, що прибуток досліджуваного підприємства в 2019 р. знизився на 93,94%, а в 2020 р. 59,17%.

Не зважаючи на критичне зниження прибутку, через пандемію COVID-19 ПАТ «Тернопіль-готель» здатне вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Частина необоротних активів підприємства профінансована за рахунок поточних зобов'язань, що є позитивним для фінансового стану підприємства. Так, зокрема, загальний коефіцієнт оборотності активів вказує, що для наявних активів підприємства характерна швидка окупність. Тобто підприємство має позитивні перспективи розвитку і високу конкурентоспроможність на ринку регіону.

На діяльність готелів в умовах пандемії впливає багато чинників. Вплив цих чинників, на наш погляд, може бути незначним, середнім та значним (табл. 2.7). Такі чинники як фінансово-економічне становище підприємства, завантаженість його виробничих потужностей, політичне та соціально-економічне становище в країні суттєво впливають на діяльність підприємства і на перспективу розроблення проєкту для нього.

Протягом наступних років ПАТ «Тернопіль-готель» продовжуватиме відчувати вплив нестабільної економічної ситуації в Україні, пов'язаної з політичними та соціально-економічними умовами, а також з пандемією COVID-19. Це призведе до ще більшої невизначеності в діяльності підприємства та прогнозування його розвитку.

Здійснено оцінку фінансового стану підприємства ПАТ «Тернопіль-готель» з метою виявлення динаміки змін, які склалися в результаті господарської діяльності підприємства за 2018-2020 р. р., пошуку резервів збільшення його прибутковості, рентабельності та платоспроможності. Такий аналіз дає змогу здійснити економічне обґрунтування рішень проєкту, запропонованого в третьому розділі даної кваліфікаційної роботи.

Таблиця 2.7

Аналіз основних чинників, що впливають на діяльність

ПАТ «Тернопіль-готель»

Група чинників	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність підприємства		
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Політичні	Форс-мажорні обставини, пов'язані з російсько-українською війною			x
Фінансово-економічні	суттєвого погіршення ліквідності українського банківського сектору, ускладнення умов кредитування в Україні.		x	
	Невизначеність економічної ситуації в Україні та світі в зв'язку з пандемією COVID-19 та війною			x
Виробничо-технологічні	Впровадження нових технологій обслуговування		x	
	Застосування технічного та технологічного забезпечення для покращення якості послуг		x	
Соціальні	Низька платоспроможність споживачів пов'язана із загальним економічним спадом			x

Джерело: Розроблено автором самостійно

Інформаційною базою аналізування фінансового стану підприємства є фінансова звітність: форма 1 – «Баланс» та форма 2 – «Звіт про фінансові результати» за 2018-2020 р.р. (додатки А-Г). На наш погляд аналіз фінансового стану ПАТ «Тернопіль-готель» доцільно здійснити за фінансовими коефіцієнтами, представленими а табл. 2.8.

Коефіцієнт фінансової стійкості ПАТ «Тернопіль-готель» (табл. 2.8) показує, яка частина активів фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування – власного капіталу та довгострокових позикових фінансових ресурсів. Протягом 2018-2020 р.р. спостерігається низьке значення даного показника (0,65 в 2020 р., при нормативному значенні 0,7–0,9, що є негативною перспективою та показує існування загрози втрати платоспроможності.

Таблиця 2.8

Відносні показники фінансової стійкості ПАТ «Тернопіль-готель»

№з/п	Показники	Формула для розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абс. відхил. на 2019 рік	Абс. відхил. на 2020 рік
1	Сума власних обігових коштів (тис. грн.)	рядок 1495 + рядок 1095 активу балансу	48721,00	50786,00	50955,00	2065,00	169,00
2	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів	В.О.К./рядок1195 Форми №1	5,02	6,10	6,67	1,07	0,57
3	Маневреність робочого капіталу	рядок 1101 + рядок 1102 + рядок 1103 + рядок 1104(Форма №1)/В.О.К.	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
4.	Маневреність власних обігових коштів	рядок 1165 Форма№1/В.О.К.	0,02	0,01	0,00	-0,01	-0,01
5.	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	В.О.К./ рядок 1101 + рядок 1102 + рядок 1103 + рядок 1104 (Форма№1)	128,55	164,89	170,99	36,34	6,10
6.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	В.О.К./ рядок 1900 (Форма№1)	1,37	1,39	1,42	0,02	0,03
7	Коефіцієнт мобільності активів	рядок 1195 Форми№1/ рядок 1095 Форми№1	0,30	0,27	0,71	-0,03	0,44
8.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	рядок 1595 Форми №1 + рядок 1695 Форми №1/1900 Форми №1	0,38	0,38	0,37	0,01	-0,01
9.	Коефіцієнт фінансової стабільності	В.О.К./ рядок 1595+1695 (Форма№1)	3,61	3,64	3,82	0,03	0,18
10.	Коефіцієнт фінансової стійкості	рядок 1495+1595/рядок 1900 (Форма№1)	0,63	0,63	0,65	0,00	0,02

Джерело: Розраховано автором самостійно

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (табл. 2.8) протягом 2018 - 2020 р. р. знаходився в межах норми (вище 0,1). Це свідчить

про спроможність підприємства забезпечити фінансування оборотних активів за рахунок власних коштів, тобто ПАТ «Тернопіль-готель» не має потреби залучати позикові кошти для покриття власних витрат. Це позитивно впливає на фінансове становище досліджуваного підприємства.

Маневреність власних обігових коштів (табл. 2.8) знизилася з 0,02 в 2018 р. до 0,01 в 2019 р., а в 2020 р. становила лише 0,00265. Це показує низьку спроможність підприємства швидко відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок власного капіталу і є негативним чинником фінансової характеристики ПАТ «Тернопіль-готель».

Сума власних обігових коштів протягом (табл. 2.8) 2018 – 2019 р. р. зросла з 48721,00 до 50786,00 і залишалася на високому рівні (2065,00) в 2020 р. Це позитивно і вказує на те, що частка оборотних активів суб'єкта господарювання зросла, що може фінансуватися за рахунок своїх фінансових ресурсів.

Протягом 2019 - 2020 р. р. спостерігається незначне зменшення маневреності робочого капіталу (табл. 2.8). Показник знаходиться в межах норми – 0,1, отже, для готелю існує можливість покривати обсяг запасів за рахунок власних коштів. ПАТ «Тернопіль-готель» не має потреби в залученні додаткових позикових коштів. Готель має високий потенціал здійснення фінансових витрат.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами (табл. 2.8) збільшився з 128,55 в 2018 р. до 170,99 в 2020 р., що є позитивною динамікою, тому що спроможність ПАТ «Тернопіль-готель» фінансувати запаси за рахунок довгострокових джерел фінансування зростає в кожному наступному з аналізованих років відповідно на 36,34 і 6,10.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (табл. 2.8) дозволяє визначити частку власного капіталу, що спрямована на фінансування оборотних активів. Оскільки значення цього показника для ПАТ «Тернопіль-готель» є додатним протягом 2018 – 2020 р. р., то це означає, що підприємство має достатньо власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини

оборотних. До того ж значення цього показника зросло з 1,37 в 2018 р. до 1,42 в 2020 р. Абсолютне відхилення 0,02 і 0,03 на 2019 р. і 2020 р. відповідно.

Коефіцієнт мобільності активів (табл. 2.8) виражає співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства. Мобільність активів готелю протягом 2019 - 2020 р. р. підвищилася за рахунок зниження суми необоротних активів. Якщо в 2018 р на кожну гривню необоротних активів припадає 0,30 гривень оборотних активів, то в 2019 р. значення показника становило 0,71. Таким чином, гнучкість підвищується, в 2019 р. коефіцієнт мобільності активів був стійкішим в умовах ринку, які є нестабільними.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (табл. 2.8) дозволяє визначити частку активів підприємства, що фінансуються за рахунок довгострокових та короткострокових позикових ресурсів. Цей коефіцієнт в 2018 р. становив 0,38, в 2019 р. – 0,38 і в 2020 р. – 0,37 (при нормативному значенні 0,4–0,6). Тому можемо стверджувати що ПАТ «Тернопіль-готель» платоспроможне як щодо довгострокових, так і короткострокових позикових ресурсів.

Ефективність та результативність роботи підприємства підтверджується показниками рентабельності (табл. 2.9), за напрямками формування чистого прибутку і фінансових результатів.

Рентабельність активів в 2018 р. становила 5,55%, це означає, що кожна гривня активів в поточному році принесла 5,55 копійок чистого прибутку. Оскільки даний показник в 2019 р. становив 0,33%, а 2020 р. – 0,14%, то це дає змогу зробити висновок, про зниження рентабельності активів, що є негативним явищем, оскільки на одну гривню активів припадало менше прибутку ніж в попередніх роках.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ПАТ «Тернопіль-готель»

№ з/п	Назва показника	2018 р. (тис. грн.)	2019 р. (тис. грн.)	2020 р. (тис. грн.)	Абсолютне відхилення на 2020 р. (тис. грн.)	Відносне відхилення на 2020 р.,%
1	Рентабельність активів	5,55	0,33	0,14	-0,19	57,58
2	Рентабельність власного капіталу	9,22	0,53	0,22	-0,31	58,49

Джерело: Розраховано автором самостійно

Рентабельність власного капіталу в 2018 р. показує, що на кожен вкладений власниками підприємства гривню отримано протягом року 9,22 копійок чистого прибутку. Даний показник має тенденцію до зниження протягом досліджуваних років, це зумовлене зниженням чистого прибутку.

Дослідження господарської діяльності підприємства ПАТ «Тернопіль-готель» та його фінансового стану, а також резервів і перспектив розвитку дає змогу перейти до формування проєкту для даного закладу.

Висновки до розділу 2

В другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано стан діяльності закладів тимчасового розміщення та харчування за 2018 - 2020 р. р. в Україні в період пандемії COVID-19. Виявлено, що, не зважаючи на карантинні обмеження запроваджені в зв'язку з епідемією, кількість даних підприємств збільшилась на 9987 одиниць в 2020 р. порівняно з 2018 р. Виявлено, що кількість збиткових підприємств у загальній кількості підприємств в 2020 р. становила 69,0%, що на 50% більше ніж в 2019 р.

Охарактеризовано діяльність підприємства ПАТ «Тернопіль-готель». Підприємство розташоване в м. Тернопіль. Основним видом діяльності підприємства є надання послуг з тимчасового розміщення, а також здавання приміщень в оренду.

Здійснено аналіз основних фінансово-економічних показників ПАТ «Тернопіль-готель». Негативним в його фінансовій діяльності є те, що в 2020 р.

дохід від реалізації продукції становив 8481 тис. грн. Суттєве зниження доходу (60,65% до рівня 2019 р.) спричинене, на сам перед, запровадженням в березні 2020 р. строгих карантинних обмежень, які призвели до повного закриття готелю в першій половині і роботи в другій половині 2020 р. із завантаженістю номерного фонду лише на 30%. Відповідно прибуток підприємства за досліджуваний період знизився критично: в 2019 р. на 93,94%, а в 2020 р. 59,17%.

Виявлено, що не зважаючи на значні труднощі в фінансово-економічній діяльності, через пандемію COVID-19, ПАТ «Тернопіль-готель» здатне вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Частина необоротних активів підприємства в 2019-2020 р.р. профінансована за рахунок поточних зобов'язань, що є позитивним для фінансового стану підприємства. Так, зокрема, загальний коефіцієнт оборотності активів вказує, що для наявних активів підприємства характерна швидка окупність. Окрім того підприємство має позитивні перспективи розвитку і високу конкурентоспроможність на ринку регіону. Підприємство є платоспроможним щодо довгострокових та короткострокових зобов'язань, оскільки володіє достатньою сумою власних фінансових ресурсів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ ПАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»

3.1. Суть та структура проєкту для ПАТ «Тернопіль-готель»

Проєкт розроблений для підприємства готельного господарства повинен мати чітко розрахований бюджет і джерела фінансування. В другому розділі кваліфікаційної роботи ми виявили, що ПАТ «Тернопіль-готель» функціонує ефективно, є платоспроможним і рентабельним. Тому на впровадження проєкту вдосконалення його господарської діяльності є можливість виділити певну суму, а здійснення проєкту можливе за рахунок власних коштів підприємства. Важливим завданням для виконавців проєкту є оцінка доцільності його впровадження в закладі, а також розрахунок економічної ефективності даного проєкту.

Впровадження проєкту на підприємстві – це складова частина господарської діяльності закладу, яка суттєво відрізняється від поточної роботи підприємства, оскільки, є творчою діяльністю, спрямованою на досягнення конкретної цілі підприємства, ця ціль є складовою загальної стратегії економічної стратегії підприємства. Для здійснення проєкту формується робоча група, визначаються терміни реалізації проєкту, здійснюються необхідні розрахунки бюджету проєкту та розраховується економічна ефективність запропонованих заходів. Необхідно забезпечити порівняння планових показників проєкту з фактично отриманими результатами.

Реалізація проєкту відбувається на основі розробленого плану. Для того щоб сформулювати реалістичний план проєкту, потрібно здійснити фінансово-економічний аналіз господарської діяльності підприємства. В другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено, що підприємство ПАТ «Тернопіль-готель» володіє достатніми власними коштами на проєкт і може забезпечити проєкт сумою 300000 грн. Нижче в даному розділі кваліфікаційної роботи подано розрахунок бюджету та економічне обґрунтування використання даної суми на здійснення проєкту.

Після того, як визначено загальну концепцію діяльності підприємства в умовах пандемії, необхідно сформулювати завдання та цілі підрозділів підприємства щодо впровадження проєкту. При цьому вирішальне значення має прийняття раціональних рішень для впровадженні проєкту. Для визначення оптимальності рішень здійснюється співставлення ефективності кожного з варіантів. Послідовність прийняття рішення представлена на рис. 3.1. Як видно з рисунка для здійснення проєкту необхідним є збір інформації про діяльність підприємства, його фінансово-економічні показники, становище на ринку, про постачальників, конкурентів, а також про якість послуг які надає заклад. Після аналізу зібраної інформації формується основна проблема, яку необхідно вирішити в процесі здійснення проєкту. Ця проблема визначає мету проєкту. Окрім цілі необхідно обрати основні критерії проєкту, які дають змогу зрозуміти чи проєкт здійснюється у відповідності до поставленої мети. Такими критеріями є порівняння планових та фактичних показників діяльності підприємства до і після впровадження проєкту. На основі вихідних даних (інформації про підприємство, формування проблеми і цілей проєкту, а також його критеріїв) виконавці проєкту визначають конкретні рішення які необхідно прийняти для того щоб проєкт був здійснений. Ці рішення стосуються заходів з проєкту, а також витрат на нього. Наступними етапами провадження проєкту є вибір оптимального рішення і його виконання.

Ще однією важливою складовою реалізації будь якого проєкту є забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Ресурси, які використовують у господарській діяльності готелю доцільно класифікувати з метою визначення шляхів реалізації проєкту. Успішне виконання проєкту можливе лише за наявності в розпорядженні підприємства необхідних ресурсів. Згідно з ГОСТ Р 52104-2003 ресурси поділяють на матеріальні та енергетичні (первинні та вторинні), інтелектуальні, трудові, інформаційні, фінансові, часові, традиційні та нетрадиційні. До них належать працівники, інфраструктура, виробниче середовище, інформація, постачальники і партнери, природні та фінансові ресурси; матеріальні ресурси, такі, як вдосконалені виробничі й

допоміжні засоби; нематеріальні ресурси, такі, як інтелектуальна власність; ресурси та механізми, що сприяють інноваційним постійним покращенням [44]. Основними ресурсами готелю, необхідними для реалізації проєкту є матеріально-сировинні, трудові, технічні, фінансові та нематеріальні.

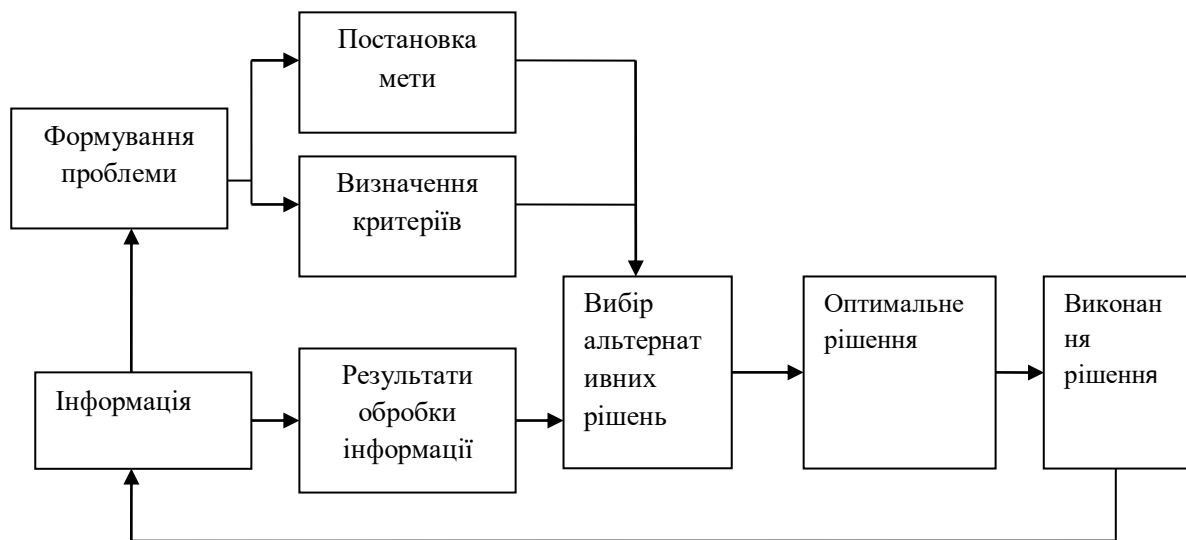


Рисунок 3.1 Послідовність прийняття оптимального рішення в процесі реалізації проєкту

Джерело: Розроблено автором на основі [8]

Отже, підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що основними елементами здійснення проєкту є:

- аналізування господарської діяльності підприємства з метою виявлення його сильних і слабких сторін та визначення основних завдань проєкту;
- визначення цілей та завдань, які є складовою частиною загальної стратегії розвитку підприємства;
- підбір ресурсів необхідних для проєкту, зокрема, матеріальних, фінансових, технологічних, інтелектуальних, як залучених так і наявних в закладі;
- формування конкретних рішень, вибір оптимального рішення з переліку запропонованих;

- розрахунок бюджету проєкту, визначення його економічної ефективності та періоду окупності;
- визначення чітких термінів впровадження проєкту.

В другому розділі кваліфікаційної роботи ми вияви ряд суттєвих недоліків діяльності підприємства ПАТ «Тернопіль-готель». Суттєвим недоліком діяльності досліджуваного підприємства є незадоволення з боку споживачів послугами готелю. Оскільки в умовах пандемії в споживчій поведінці клієнтів сфери обслуговування, спостерігається поглиблення відчуженості та індивідуалізму, які значною мірою спричинені страхом заразитися вірусом COVID-19, то варто забезпечити для гостей готелю можливість проводити більше часу на одинці, і обмежити відвідування ними місць де виникає скупчення людей. Особливо це стосується прийому відвідувачами їжі. Можливість споживати страви в індивідуальній атмосфері та не стикатися при цьому з іншими гостями готелю, окрім членів власної сім'ї на наш погляд, є незамінним заходом в період пандемії. Оскільки доставка страв в номер призводить до додаткових витрат трудових та матеріальних ресурсів, то варто оптимізувати цей процес. Як свідчить досвід організації діяльності зарубіжних підприємств, описаний в другому розділі даної кваліфікаційної роботи, здійснити таку оптимізацію можна шляхом використання програмного забезпечення, яке дає змогу замовити страви безпосередньо в номер з кухні ресторану «Тернопіль», який входить до складу готельного комплексу ПАТ «Тернопіль-готель».

Наступним недоліком досліджуваного підприємства, виявленим при аналізі його діяльності є недостатньо добре розвинута система управління якістю послуг. Оскільки, в умовах пандемії, конкурентоспроможність закладів сфери гостинності підвищується не кількісними ознаками послуг, а саме за рахунок надання послуг бездоганної якості, то доцільно звернути на це увагу при розробленні проєкту для досліджуваного закладу.

Ще одним суттєвим недоліком, виявленим при аналізі діяльності ПАТ «Тернопіль-готель» є обмежена реклама, зокрема відсутність інтернет

маркетингу. На наш погляд варто посилити рекламну діяльність, в тому числі за посередництвом інтернет-ресурсів, при цьому зосередити увагу на рекламуванні запропонованої в проєкті послуги - постачання страв в номер з кухні ресторану «Тернопіль». Рекламу доцільно провести в соціальних мережах Інтернет, що потребує оновлення інформації акаунтів і сайту закладу, створення особистого блогу закладу в соціальних мережах Facebook та Instagram, співпрацю з блогерами, а також здійснити друк листівок та буклетів з інформацією про інноваційні заходи передбачені проєктом. Оскільки, найвища частка споживачів закладу – це люди у віці 18 - 50 років (рис. 3.1), які звикли користуватися соціальними мережами Інтернет, а також, замовляти різноманітні товари та послуги з особистих мобільних телефонів, то проведення реклами в соціальних мережах, а також запровадження послуги із замовлення страв з мобільного телефону безпосередньо в номер готелю, на наш погляд, повинні викликати високий споживчий попит. Щодо рекламних буклетів, то їх можна залишити на рецепції закладу і безпосередньо в номерах готелю, для того щоб інформувати гостей ПАТ «Тернопіль-готель» про запровадження нового виду послуги.

Метою проєкту є впровадження нових послуг та інноваційних технологій, котрі призведуть до підвищення якості послуг і допоможуть залучити нових споживачів. Проєкт складається з таких інноваційних заходів як інтеграція сторонніх серверів у власну операційну систему в тому числі для співпраці зі сторонніми службами доставок, здійснення автоматичного замовлення через інформаційну систему, при якому стрічка із замовлення приходить одразу на кухню, а також впровадження операційних систем, які дозволяють персоналу працювати з власних мобільних телефонів.

Концепція проєкту:

- створення умов для замовлення обідів безпосередньо в номер готелю (пошук постачальників програмного забезпечення, укладення договору з організацією, що його надає, пошук працівників для встановлення програм, укладення договору з робітниками, що встановлюють програми і здійснюють

навчання персоналу, створення додаткового меню);

- персонал (здійснення додаткового навчання персоналу);

- проведення початкового етапу (здійснення реклами, в тому числі в соціальних мережах, створення акцій для перших клієнтів).

Вартість проєкту за весь час його реалізації: 260530 грн. Терміни реалізації проєкту: з 01.07.2022 р по 01.08.2023 р. Терміни окупності проєкту: перші 62 дні здійснення проєкту. Для проєкту необхідно провести рекламну кампанію, зокрема в соціальних мережах Інтернет, що потребує оновлення інформації акаунтів і сайту закладу, а також доцільно здійснити друк листівок з інформацією про інноваційні заходи передбачені проєктом. Також, на нашу думку, доцільно скористатися рекламою в блогерів.

Зацікавлені сторони проєкту представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зацікавлені сторони проєкту представлені в таблиці 3.1.

№ з/п	Назва	Ім'я, назва організації
1.	Замовник	Головко Станіслав Миколайович
2.	Конкуренти	«Авалон Палас», «Галичина», «Галицький замок», «Пасаж»
3.	Виконавці	Працівники готелю, а також сторонні особи - блогери, фотограф, спеціалісти відповідальні за встановлення програмного забезпечення.
4.	Споживачі	Відвідувачі готелю віком 18-50 років

Джерело: Розроблено автором самостійно

Замовником проєкту є Головко Станіслав Миколайович – генеральний директор ПАТ «Тернопіль-готель». Виконавцями проєкту є працівники готелю (менеджер, відповідальний за здійснення проєкту, офіціанти, котрі займаються

доставкою страв безпосередньо в номер, кухарі, ресторану готельного комплексу «Тернопіль-готель», котрі отримують замовлення на свій мобільний телефон безпосередньо з номера від гостя готелю і виготовляють замовлені страви.

Окрім працівників готелю виконавцями проєкту є сторонні спеціалісти: працівники які встановлюють програмне забезпечення «Chooice QR-Меню» на телефон, а також, ті програмісти, які мають здійснювати обслуговування програми в готелі і навчання персоналу з користування програмою.

Аналіз діяльності ПАТ «Тернопіль-готель» (рис. 3.1) дає змогу зробити висновок про те, що заклад найчастіше відвідують клієнти віком від 18 до 50 років, тому проєкт буде вдалим саме для цієї вікової категорії.

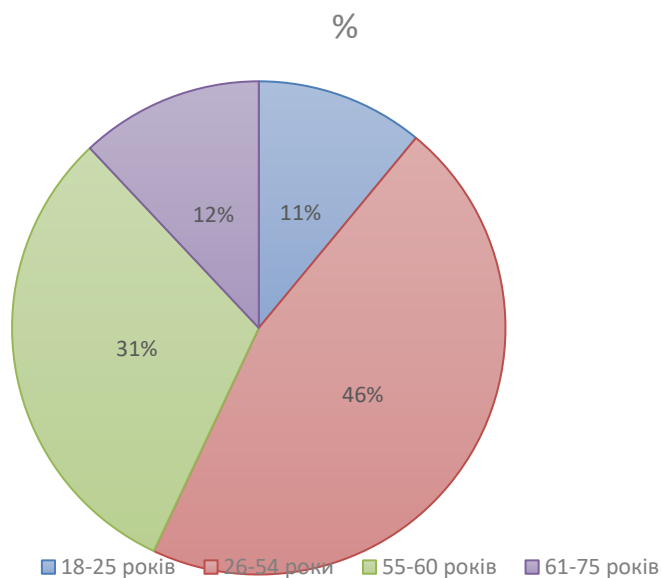


Рисунок 3.1 Діаграма класифікації споживачів ПАТ «Тернопіль-готель» за віком

Джерело: Розроблено автором самостійно

В проєкті задіяні наступні ресурси:

а) працівники кухні, котрі повинні навчитися користуватися програмним забезпечення «Chooice QR-Меню» встановленим на особистий мобільний телефон, приймаючи замовлення безпосередньо від замовника з готельного

номера;

б) допоміжний персонал;

в) офіціанти;

г) реклама в соціальних мережах (розрахунок бюджету рекламної кампанії);

д) програмне забезпечення «Chooice QR-Меню» , додаток на телефон для замовлення страв в номер.

Проект передбачається здійснити протягом липня – серпня 2022 р., тому що це період потенційних відпусток і в цей час в готелі найбільша кількість відвідувачів. Фінансування проекту планується здійснювати за рахунок власного капіталу.

Структура заробітної плати виконавців проекту представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Структура заробітної плати виконавців проекту

Стаття витрат	Кількість осіб	Заробітна плата на період здійснення проекту одного працівника за місяць, грн.	Заробітна плата за весь період проекту, грн.
Менеджер, відповідальний за реалізацію проекту	1	17000	34000
Офіціанти	2	9800	39200
Кухарі	5	9000	90000
Допоміжний персонал	2	7000	
Фотограф	1	800	800
Блогери	2	2000	4000

Продовження табл. 3.2

Працівник, що здійснює встановлення та обслуговування комп'ютерної програми «Chooice QR-Меню»	1	2000	4000
Працівники, які здійснюють навчання персоналу	2	2000	8000
Всього:	16	49600	180000

Джерело: Розроблено автором самостійно

Загальна сума витрат на заробітну плату на час виконання проєкту становить 180 тис. грн.

Рекламна кампанія для здійснення проєкту (табл. 3.3) складається з таких елементів: реклама в блогерів, рекламні листівки, реклама в соціальних мережах, внесення змін на сайт ПАТ «Тернопіль-готель».

Таблиця 3.3

Витрати на рекламу

№ з/п	Витрати	Сума, грн.	Відносний показник (%)
1.	а) реклама в соціальних мережах	безкоштовно	-
2.	б) внесення змін на сайт ПАТ «Тернопіль-готель»	17000	50
3.	в) замовлення реклами в блогерів	4000	11,8
4.	г) друк рекламних листівок	13000	38,2
	Всього:	34000	100

Джерело: Розроблено автором самостійно

Витрати на рекламу становлять 34000 грн. При цьому найвищий відсоток

витрат припадає на рекламу в друкованих рекламних листівках – 38,2 %.

3.2 Очікувані фінансові результати реалізації проєкту діяльності підприємства в умовах пандемії

Розрахуємо ефективність впровадження проєкту. Розрахунки показують, що витрати на проєкт становлять 260530 грн., вони представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження проєкту ПАТ «Тернопіль-готель»:

№ з/п	Найменування статі витрат	Вартість, грн.
1.	Вартість програмного забезпечення «Chooice QR-Меню»	18000
2.	Заробітна плата працівникам закладу задіяних в проєкті	180000
3.	Вартість рекламних заходів, в тому числі:	34000
	а) в соціальних мережах	безкоштовно
	б) внесення змін на сайт ПАТ «Тернопіль-готель»	17000
	в) замовлення реклами в блогерів	4000
	г) друк рекламних листівок	13000
4	Дизайн нового меню (в тому числі оплата послуг фотографа)	5300
5.	Витрати на встановлення та обслуговування програми «Chooice QR-Меню»	16400
6.	Витрати на навчання працівників готелю задіяних в проєкті (підвищення їхньої кваліфікації)	6830
	Всього витрат:	260530

Джерело: Розроблено автором самостійно

Вартість програми «Chooice QR-Меню» для замовлення обідів в номер готелю безпосередньо з кухні - 18000 грн. Ця програма дає змогу робити

замовлення їжі безпосередньо з мобільного телефону на мобільний телефон працівників кухні, оминаючи інший додатковий персонал.

Середня вартість однієї порції замовлення в номер становить 560 грн., середня собівартість однією порції замовлення становить 168,9 грн. Під час здійснення проєкту існує загроза певних ризиків (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Найменування ризику	Можливий вплив		
	на якість	на термін	на бюджет
Затримка встановлення програми «Chooice QR-Меню»	не впливає	зростання	не впливає
Затримка з опануванням програми «Chooice QR-Меню» працівниками готелю	не впливає	зростає	не впливає
Неефективна реклама	не впливає	збільшується	збільшується
Зростання витрат на програмне забезпечення «Chooice QR-Меню»	збільшується	не впливає	збільшується
Підвищення витрат на рекламу	не впливає	не впливає	збільшується
Підвищення витрат на підвищення кваліфікації персоналу	не впливає	не впливає	збільшується

Джерело: Розроблено автором самостійно

Зазвичай в ресторанах готелю протягом дня реалізовується приблизно 60 замовлень. Опитування гостей готелю, здійснене в рамках маркетингової програми закладу показали, що 36% відвідувачів виявили бажання робити

замовлення в номер. Отже, попередні розрахунки показують, що протягом дня в номер буде зроблено приблизно 22 замовлення. Отже, планована кількість замовлень протягом часу здійснення проєкту становитиме приблизно 1364 страви, при середній вартості замовлення 560 грн., обсяг доходу від реалізації проєкту становитиме 763840 грн. Таким чином загальна сума доходів перевищує загальну суму витрат на 503310 грн., що свідчить про доцільність та ефективність впровадження проєкту.

Визначимо рентабельність проєкту для ПАТ «Тернопіль-готель»:

$$P = \text{ЧП} / V \quad (3.1)$$

де P – рентабельність проєкту,

ЧП – чистий прибуток від реалізації проєкту

V – витрати на здійснення заходів проєкту.

$$P = 503310 / 260530 = 19,3$$

Розрахуємо точку беззбитковості проєкту.

$$\text{ТБП} = V / (Ц - С) \quad (3.2)$$

ТБП – точку беззбитковості,

V – витрати,

$Ц$ – ціна,

$С$ – собівартість.

$$\text{ТБП} = 26530 / (560 - 168,9) = 67,83 \text{ грн.}$$

$$67 / 62 = 1,080 \text{ грн.}$$

Отже, для окупності проєкту протягом липня – серпня (62 календарних дні) достатньо реалізовувати одну страву в день з доставкою в номер, тобто проєкт окупиться, якщо протягом терміну його реалізації буде продано приблизно 70 страв з доставкою в номер. Фінансовий план проєкту показано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Фінансовий план проєкту тривалістю з 01.07.2022 до 01.08.2022 р. р.

№ з/п	Найменування показника	01.07.2022 – 01.08.2022 р. р.
1.	Інвестиції	27000 грн.
2.	Заробітна плата	180000 грн.
3.	Собівартість страв	168,9 грн.
4.	Кількість проданих одиниць страв за день	9 шт.
5.	Кількість проданих одиниць страв за час реалізації проєкту	558 шт.
6.	Кількість днів проєкту	62 днів
7.	Дохід	763840
8.	Чистий прибуток	503310

Джерело: Розроблено автором самостійно

Чистий прибуток реалізації проєкту становить 503310 грн.:

$$\text{ЧП} = \text{Д} - \text{В} \quad (3.3)$$

ЧП – чистий прибуток,

Д – дохід,

В – витрати.

$$\text{ЧП} = 763840 - 260530 = 503310$$

Як можна побачити з таблиці 3.4. проєкт окупиться вже на другому місяці його впровадження, прибуток від проєкту становитиме 503310 грн. Для обґрунтування проєкту, на нашу думку, доцільно застосувати класичну математичну модель визначення впливу складових проєкту на процес його здійснення [15]. В дослідженні операцій математична модель має наступний вигляд. Нехай на якість n видів готельних послуг P_1, P_2, \dots, P_n витрачається m видів показників (інвестиції, заробітна плата, собівартість страв, кількість днів проєкту, кількість проданих страв) C_1, C_2, \dots, C_m . Відомі витрати a_{ij} – ресурсів i -го виду, обсяг b_i ресурсів i -го виду і величина прибутку S_j від реалізації послуги j -го виду. Необхідно так організувати надання послуг, виходячи з наявних показників, щоб одержати найбільший прибуток (табл. 3.7).

Обсяги наданих послуг P_1, P_2, \dots, P_n позначають як x_1, x_2, \dots, x_n . Таким чином, керовані параметри математичної моделі надання послуг формалізуються у вигляді вектора $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$, а параметри, що характеризують стан послуг, у вигляді векторів $B = (b_1, b_2, \dots, b_m)$ – характеристика ресурсних обмежень; $S = (s_1, s_2, \dots, s_n)$ – характеристика прибутку від проданої одної страви кожного виду та матриці $A = \{a_{ij}\}_{mn}$ – технологічна матриця надання послуг. Цільова функція, як формалізація мети проєкту, отримання максимального прибутку від його впровадження:

$$F(X, S) = s_1 \cdot x_1 + s_2 \cdot x_2 + \dots + s_n \cdot x_n \rightarrow \max. \quad (3.4)$$

Таблиця 3.7

Математична модель проєкту

Види показників, що впливають на	Види послуг						Обсяг наявних
	П1	П2	...	Пj	...	Пп	

потребу в створенні універсальних проєктів для підприємств. Розроблення проєкту для ПАТ «Тернопіль-готель» не є винятком. Ми вважаємо, що для забезпечення цієї універсальності потрібно розробити таку математичну модель проєкту, яка би дозволяла побачити альтернативні результати проєкту за умови зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі закладу.

Дана модель за допомогою коефіцієнтів (табл. 3.8), дозволяє оцінити ефективність не лише одного проєкту, а й альтернативних проєктів, причому не за підсумком витрат на його впровадження, а за впливом кожної окремої статті витрат і обрати той проєкт, який на думку замовника буде найоптимальнішим для підприємства в конкретній економічній ситуації і для конкретного періоду. Порівнюємо два альтернативні проєкти не за загальною вартістю, а за окремими статтями витрат на проєкт. Як видно з табл. 3.8 загальна вартість проєкту може бути різною. Це залежить від окремих статей витрат. Вартість запропонованого в даному розділі проєкту для ТОВ «Тернопіль-готель» становить 260530 тис. грн. Проте залежно від поточних витрат проєкту його загальна вартість може бути іншою. Зокрема, якщо підприємство витратить на рекламу не 3400 грн., а 5600 грн., то загальна вартість проєкту збільшиться на 2200 грн.

Виконавці проєкту можуть закупити для проєкту іншу (дешевшу) програму, що знизить загальну вартість проєкту. Таких поєднань альтернативних статей витрат на проєкт може бути багато. На перший погляд кращим буде проєкт вартість якого нижча за всіма статтями витрати, але на практиці не завжди вдається досягти мінімальних витрат за всіма статтями одночасно. Оскільки ці витрати за окремими статтями можуть змінюватися, при чому не обов'язково всі одночасно зростати, то запропонована модель дає змогу порівняти економічну ефективність різних проєктів за коефіцієнтами.

Таблиця 3.8

Порівняльні розрахунки коефіцієнтів відповідності
впровадження проєкту

Види затрат	Альтернативні проєкти
-------------	-----------------------

	Проект (грн.)		Проект (коефіцієнт)	
	Базовий проект	Альтернативний проект	Базовий проект	Альтернативний проект
Витрати на рекламу, грн.	3400	5600	1,23	5,38
Заробітна плата, грн.	195600	180000	1,56	3,6
Собівартість страв, грн.	39130	13892	3,51	1,65
Витрати на встановлення програмного забезпечення «Chooice QR-Меню» грн.	14400	4600	2,35	0,28
Витрати на перекваліфікацію персоналу, грн.	8000	7523	4,83	5,33
Сума, грн.	260530	211615	8,65	10,91

Джерело: Розроблено автором самостійно

Результати розрахунків за математичною моделлю (табл. 3.7) показують, що при зниженні заробітної плати виконавцям проекту з 195600 грн. до 180000 грн. загальна вартість проекту зменшиться на 15600 грн., але коефіцієнт по заробітній платі для базового проекту становить 1,56, а для альтернативного - 3,6 (табл. 3.8), оскільки цей коефіцієнт в базовому проекті вищий ніж в альтернативному, то це свідчить про те, що оптимальним є саме базовий, а не альтернативний проект, при незмінності інших статей витрат в обох проектах.

Якщо порівнювати витрати на перекваліфікацію персоналу, то можна пересвідчитись, що хоча дані витрати в базовому проекті вищі на 477 грн. ніж в

альтернативному, але коефіцієнт по базовому проєкту нижчий ніж в альтернативному на 0,5. Цей коефіцієнт показує, що при незмінності всіх інших витрат за обома проєктами оптимальнішим є базовий проєкт.

Запропонована модель дозволяє обрати оптимальний проєкт (базовий чи альтернативний) з позиції витрат і виявити частку впливу (за коефіцієнтами) кожного показника на проєкт. Це дасть змогу, як керівнику проєкту так і його замовнику, розглянути кожну статтю витрат і вирішити який саме проєкт за конкретних економічних умов доцільно впровадити в практичну діяльність закладу. Перевагою даної моделі, на наш погляд, є її універсальність і можливість застосування для будь яких інших проєктів підприємства.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано проєкт вдосконалення господарської діяльності досліджуваного підприємства. Зміст цього проєкту полягає у впровадженні нових послуг та інноваційних технологій, котрі призведуть до підвищення якості послуг і допоможуть залучити нових споживачів. Проєкт складається з таких інноваційних заходів: інтеграція сторонніх серверів у власну операційну систему в тому числі для співпраці зі сторонніми службами доставок, здійснення автоматичного замовлення через інформаційну систему, при якому стрічка із замовлення приходить одразу на кухню, а також впровадження операційних систем, які дозволяють персоналу працювати з власних мобільних телефонів.

Вартість проєкту за весь час його реалізації: 260530 грн. Терміни реалізації проєкту: з 01.07.2022 р по 01.08.2023 р. Терміни окупності проєкту: перші 62 дні проєкту. Для проєкту необхідно провести рекламну кампанію, зокрема в соціальних мережах Інтернет, що потребує оновлення інформації акаунтів і сайту закладу, а також доцільно здійснити друк листівок з інформацією про інноваційні заходи передбачені проєктом. Також, на нашу думку, доцільно скористатися рекламою в блогерів.

В третьому розділі запропоновано математичну модель, котра дозволяє обрати оптимальний проєкт для підприємства в будь який період його економічного та стратегічного розвитку, а не тільки в момент проведення дослідження, а також дасть змогу керівнику проєкту і його замовнику розглянути кожну статтю витрат і вирішити який саме проєкт за конкретних економічних умов доцільно впровадити в практичну діяльність закладу.

Перевагою даної моделі, на наш погляд, є її універсальність і можливість застосування для будь яких інших проєктів підприємства. Застосування цієї моделі ми вважаємо доречним ще й з огляду на те, нестабільність, невизначеність та турбулентність економічних процесів в Україні та світі лише посилюватимуться в майбутньому.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі досліджено визначення готельного господарства, як галузі сфери послуг, що здійснює тимчасове розміщення й організовує харчування гостей, а також планування подій туристичного, анімаційного, пізнавального та культурно-відпочинкового характеру. Сформовано класифікацію закладів готельного господарства на, власне, готелі й аналогічні заклади розміщення і заклади спеціалізованого розміщення.

Досліджено особливості функціонування готельного господарства в Україні та світі. Виявлено, що в більшості країн світу пандемія COVID-19 найбільшого поширення набула в 2020 р. В 156 країнах світу з червня 2020 р було запроваджено обмеження на міграцію, припинено міжнародний туризм, та закрито кордони для туристів. Заклади тимчасового розміщення в цих країнах також були закриті, або функціонували з незначним завантаженням номерного фонду. Виявлено, що в деяких європейських країнах (Бельгії та Франції), офіційно не обмежувалась, проте, готелі закривалися через незначну завантаженість номерного фонду. Досліджено, що в квітні 2020 р. завантаженість готелів Європи знизилася на 84,6% порівняно з квітнем 2019 р, а в липні 2020 р. завантаженість готелів становила 66,4% і 44,6% в серпні, відповідно до завантаженості 2019 р.

Виявлено, що для подолання кризи, зумовленої наслідками пандемії уряди європейських країн запроваджують заходи за дома основними напрямками: відтермінування сплати податків; забезпечення доступних умов кредитування. З'ясовано принципи функціонування готельного господарства в умовах пандемії. Виявлено, що ці принципи затверджені на законодавчому рівні постановою Кабінету Міністрів України. Основними принципами діяльності готелів в умовах пандемії є: заборона проведення заходів розважального характеру зі скупчення людей на відстані більше ніж 1,5 м; заборона перебування в закладах гостинності без засобів індивідуального захисту (масок, респіраторі); необхідність встановлення захисного екрану на рецепції між відвідувачами та адміністратором; зменшення завантаженості

номерного фонду до 50%; забезпечення регулярного дезінфікування усіх контактних поверхонь в місцях загального користування.

Здійснено загальну характеристику діяльності підприємств готельного господарства України та світу. Виявлено, що ринок готельних послуг має велику перспективу розвитку, оскільки, він насичений менше ніж на 50% і має високу перспективу інвестування як з внутрішніх так і зовнішніх джерел.

Здійснений аналіз діяльності закладів тимчасового розміщення за 2018-2020 р. р. показав що, позитивним в діяльності галузі є те, що не зважаючи на пандемію кількість закладів збільшилась на 9987 одиниць в 2020 р. порівняно з 2018 р., негативним - те, що в структурі підприємств тимчасового розміщення та організації харчування кількість збиткових підприємств у загальній кількості підприємств в 2020 р. становила 69,0%, що на 50% більше ніж в 2019 р. Виявлено, що успішно функціонують заклади гостинності, в яких є власна кухня, автономні номери, а також доставка страв в номер. Це й дало змогу сформулювати проектні пропозиції для ПАТ «Тернопіль-готель» в третьому розділі.

Визначено особливості діяльності ПАТ «Тернопіль-готель» в умовах пандемії, підприємства, яке розташоване в м. Тернопіль і є одним з найбільш конкурентоспроможних закладів регіону. Основним видом діяльності підприємства є надання послуг з тимчасового розміщення та надання в оренду приміщень.

Здійснено оцінку показників фінансового стану і фінансових результатів ПАТ «Тернопіль-готель». Негативним в його фінансовій діяльності є те, що в 2020 р. дохід від реалізації продукції становив 8481 тис. грн. Суттєве зниження доходу (60,65% до рівня 2019 р.) спричинене, на сам перед, запровадженням в березні 2020 р. строгих карантинних обмежень, які призвели до повного закриття готелю в першій половині і роботи в другій половині 2020 р. із завантаженістю номерного фонду лише на 30%. Відповідно прибуток підприємства за досліджуваний період знизився критично: в 2019 р. на 93,94%, а в 2020 р. 59,17%.

Виявлено, що не зважаючи на значні труднощі в фінансово-економічній діяльності, через пандемію COVID-19, ПАТ «Тернопіль-готель» здатне вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Частина необоротних активів підприємства в 2019-2020 р.р. профінансована за рахунок поточних зобов'язань, що є позитивним для фінансового стану підприємства. Так, зокрема, загальний коефіцієнт оборотності активів вказує, що для наявних активів підприємства характерна швидка окупність. Окрім того підприємство має позитивні перспективи розвитку і високу конкурентоспроможність на ринку регіону. Підприємство є платоспроможним щодо довгострокових та короткострокових зобов'язань, оскільки володіє достатньою сумою власних фінансових ресурсів.

Доведено, що загалом підприємство ПАТ «Тернопіль-готель» здатне вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Частина необоротних активів підприємства профінансована за рахунок поточних зобов'язань, що є позитивним для фінансового стану підприємства. Загальний коефіцієнт оборотності активів вказує, що для наявних активів підприємства характерна швидка окупність. Тобто підприємство має позитивні перспективи розвитку і високу конкурентоспроможність на ринку регіону.

Розроблено проєкт діяльності ПАТ «Тернопіль-готель» в умовах пандемії. Виявлено, що в умовах пандемії в споживчій поведінці клієнтів сфери обслуговування, спостерігається поглиблення відчуженості та індивідуалізму, які значною мірою спричинені страхом заразитися вірусом COVID-19, тому варто забезпечити для гостей готелю можливість споживання їжі в індивідуальній атмосфері. Оскільки доставка страв в номер призводить до додаткових витрат трудових та матеріальних ресурсів, то варто оптимізувати цей процес. Спираючись на досвід організації діяльності зарубіжних готелів, виявлено, що здійснити таку оптимізацію можна шляхом використання програмного забезпечення, яке дає змогу замовити страви безпосередньо в номер з кухні ресторану «Тернопіль», який входить до складу готельного комплексу ПАТ «Тернопіль-готель».

Досліджено очікувані фінансові результати здійснення проєкту підприємства в умовах пандемії. Виявлено, що вартість проєкту за весь час його реалізації: 260530 грн. Терміни реалізації проєкту: з 01.07.2022 р по 01.08.2023 р. Терміни окупності проєкту: перші 62 дні проєкту. Для проєкту необхідно провести рекламну кампанію, зокрема в соціальних мережах Інтернет, що потребує оновлення інформації акаунтів і сайту закладу, а також доцільно здійснити друк листівок з інформацією про інноваційні заходи передбачені проєктом. Також, на нашу думку, доцільно скористатися рекламою в блогерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bernoff J. The POST method: a systematic approach to social strategy. Groundswell: How People with Social Technologies Are Changing Everything. 2007. URL: <http://blogs.forrester.com/groundswell/2007/12/the-post-method.html> (дата звернення: 20.04.2020).
2. Jones L., Palumbo D., Brown D. Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy. URL: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>
3. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Навч. посібник. К.: Знання України, 2002. 358 с.
4. Архіпов В.В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: навч. посіб. Київ. 2016. 382 с.
5. Афанасьєв М.В., Гонтарева І.В. Управління проектами: навч.-метод. посіб. Харків ВД «ІНЖЕНЕР». 2007. 272 с.
6. Бабарицька В.К., Малиновська О.Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення тур продукту: Навчальний посібник. К.: Альтерпрес, 2004. 288 с.
7. Богдан Н.М., Корчагіна Д.С. Фактори туристичної привабливості дестинації: готельно-ресторанний бізнес. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. С.23-24.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор. 2016. 378 с.
9. Болюх М. А, Бурчевський В. З., Горбаток М.І. Економічний аналіз. Навч.посібник .За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. К. КНЕУ, 2001. 540 с.

10. Відстань, дезінфекція та індивідуальний захист – АІГУ розробила карантинні правила роботи готелів. 6 травня. URL: https://dt.ua/UKRAINE/vidstan-dezinfekciya-ta-individualniy-zahist-aigu-rozrobila-karantinnipravila-roboti-goteliv-346867_.html (дата звернення: 21.06.2020)

11. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.

12. Гоблик-Маркович Н.М., Грянило А.В. Теоретичні засади регіонального ринку готельно-ресторанного бізнесу. *Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг»* (Харків, 18 жовтня 2012 р.). Харків: Знання. Ч.1. С. 247-248.

13. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ. 2018. 534 с.

14. Готелі запрацюють без конференц-залів, фітнесу та спа – вимоги МОЗ. Інформаційне агентство «ЛІГА:ЗАКОН». URL: https://buh.ligazakon.net/ua/news/195454_gotel-zapratsyuyut-bez-konferents-zalv-ftnesuta-spa--vimogi-moz (дата звернення: 21.05.2020).

15. Гріценко О.Ф., Нешева А.Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 86–98.

16. Гук Х. З. Ідентифікація концептуальних особливостей функціонування та державного врегулювання розвитку готельно-ресторанного бізнесу держави. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 134–139.

17. Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Бізнес-Інформ. 2017. № 11. С. 459–464.

18. Давидова О.Ю., Полстяна Н.В. Інформаційнокомп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі. Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки». 2012. № 106. С. 403–408.

19. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» : наказ Держспоживстандарту від 23 грудня 2003 р. № 225. URL : www.ligazakon.ua.

20. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» : Національний стандарт від 17 серпня 2004 р. № 181. URL : www.ligazakon.ua.

Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту системі стратегічного управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О Сухомлинського. Миколаїв, 2019. № 12. С. 250-253.

21. Законодавча база України. Київ. 2020. URL: <http://search.ligazakon.ua/search/business/instruction/ua/> (дата звернення: 14.06.2020).

22. Іващук І.Т. Економіко-математичне моделювання. Тернопіль: ТНЕУ, 2008. 704с.

23. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. Карпатський край. 2015. № 1 (2). С. 92–99.

24. Лебедева Т.Е., Голубева О.В. Возможности SMM в ресторанном бизнесе. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 6(32). С. 112–117.

25. Лук'янов В.О. Організація готельно-ресторанного обслуговування. Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 346с.

26. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підруч. 2- вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

27. Мальська М.П., Ганич О.М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія і практика): підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

28. Мацеха Д.С., Бурий С.А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №5. Т.2. С.43-47.

29. Мунін Г.Б., Змійов А.О., Зінов'єв Г.О. Управління сучасним готельним комплексом. Навч. посіб. К.: ліра-К, 2005. 520 с.
30. Муха Р. А. Дослідження стану готельно-ресторанної індустрії України та вплив пандемії COVID-19 на неї. Ефективна економіка. 2021. Вип. 7. С.
31. Національний класифікатор України: класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/FIN61334>
32. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 348 с.
33. Новикова В. І. Готельні підприємства як звичайна інфраструктура туристської діяльності. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. С.32-34.
34. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
35. Правила користування готелями і аналогічними засобами розміщення і надання готельних послуг : наказ Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 р. № 19. Київ, 2004.
36. Правила користування готелями і аналогічними засобами розміщення і надання готельних послуг : наказ Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 р. № 19. Київ, 2004.
37. Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг: наказ Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації від 27 січня 1999 р. № 37. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 15 квітня 1999 р. за № 236/3529. Київ, 1999.
38. Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг: наказ Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації від

27 січня 1999 р. № 37. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 15 квітня 1999 р. за № 236/3529. Київ, 1999.

39. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 2020 р. № 500. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-deyakih-aktiv-kabinetuministriv-ukrayini-i170620-500> (дата звернення: 18.06.2020).

40. Про Туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>

41. Про Туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>

42. Прокопенко Н. С., Виклюк М.І., Бакеренко Н. П. Фінансово-економічний механізм управління діяльністю готельних підприємств : монографія. Л. : Ліга-Прес, 2013. 192 с.

43. Ремеслова О. Л. Стратегічне управління підприємством готельного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Донецьк, 2010. 21 с.

44. Ресурсосбережение. Термины и определения: ГОСТ Р 52104-2003. – М. : Госстандарт России, 2003. с. 12 (Национальные стандарты Российской Федерации).

45. Роглев Х.Й., Маркелов В.Л. Організація обслуговування в готельних комплексах (на прикладі готельного комплексу «Братислава»). К.: КУТЕП. 2004. 163 с.

46. Соколенко А.С., Онопрієнко К.Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за рахунок упровадження системи якості. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. С.36-38.

47. Столярчук В. Н. Стратегическое планирование развития гостинично-ресторанного бизнеса. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 6 / 4 (20). С. 34-36.
48. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Новак М. В. Управління якістю готельних послуг : монографія. Київ : Київський національний торгово-економічний університет, 2006. 234 с.
49. Федорченко В.К., Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т., Мініч І.М. Уніфіковані технології готельних послуг. К.: Вища школа, 2001. 237с.
50. Шепелева С.В., Руденко Г. В. Організація готельного господарства. Навч. посіб. для студ. напряму підготовки 6.140101 ден. та заоч. форм навчання. Донецьк: ДонНУСТ, 2011. 497 с.
51. Яцун Л.М. Сфера харчування населення як природно-соціально-економічна система: методологія формування та розвитку. Економічний аналіз. 2014. Т. 16. № 1. С. 155–166.

ДОДАТКИ