

**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
(Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна
справа»)**

**Формування та розвиток ринку готельно-ресторанних
послуг в Україні**

**Formation and development of the market of hotel and
restaurant
services in Ukraine**

Виконав: студент 2
курсу, гр. ГР-286
Дармограй Олександр
Володимирович
Керівник: к.е.н., доцент
кафедри готельно-
ресторанної справи
Муха Р.А.

Рецензент: к.е.н.,
доцент
Західноукраїнського
національного
університету Вашків
О.П.

Тернопіль – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РИНКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	6
1.1 Заклади готельно-ресторанної сфери як об'єкт дослідження.....	6
1.2 Основні напрями обслуговування у закладах готельно- ресторанного типу.....	12
1.3 Використання новітніх технологій у сфері гостинності.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРИ БАЖАННЯ»).....	23
2.1 Стан розвитку ринку готельно-ресторанних послуг в Україні.....	23
2.2 Основні напрями діяльності та особливості організації обслуговування в закладі ТОВ «Три бажання».....	32
2.3 Аналіз фінансового стану діяльності підприємства ТОВ «Три бажання».....	38
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРИ БАЖАННЯ».....	45
3.1 Розробка проекту заходів удосконалення господарської діяльності ресторанного підприємства.....	45
3.2 Очікування результати впровадження заходів.....	50
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи обумовлено тим, що у світовій економіці готельно-ресторанна сфера є однією із важливих та найбільш прибуткових напрямів розвитку національної економіки.

Зазначений напрям є досить успішний та перспективний для нашої національної економіки України, проте існують досить значні проблеми, як внутрішнього так і зовнішнього характеру, котрі суттєво стримують динаміку формування та розвитку даного сектору національної економіки, забезпечення його конкурентоспроможності у порівнянні із розвинутими світовими лідерами у даній галузі. Основними серед них є наступні, а саме: надзвичайно повільні темпи та тенденції у розвитку досліджуваної сфери; наявний готельний фонд та рівень ресторанного обслуговування поки що не відповідають основним світовим стандартам, низькі темпи будівництва та розвитку готельно-ресторанної інфраструктури, низькі інвестиційні можливості в даній сфері.

Найбільш важливими чинниками стримування розвитку готельно-ресторанної сфери є також відсутність створеної дієвої обслуговуючої інфраструктури, котра повинна включати фітнес-центри, конференц-зали, паркувальні місця, при цьому відбувається орієнтування на двомісні номери, котрі не відповідають європейським стандартам.

Окремими чинниками стримування зростання прибутковості мережі ресторанного та готельного бізнесу є досить низька купівельна спроможність споживачів послуг та недостатній рівень розвинутості сфери обслуговування.

Зазначене вище потребує комплексних досліджень основних тенденцій та напрямів розвитку готельно-ресторанного ринку на засадах розроблення та впровадження стратегій і планів розвитку на рівні управлінського персоналу та фахівців із готельної та ресторанної сфери, використання нових напрямів та систем управління, залучення у практику діяльності досліджуваних суб'єктів важливих методичних підходів оцінювання ефективності прийняття зважених управлінських рішень та можливість їх подальшої раціоналізації.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та розвиток ринку готельно-ресторанних послуг в Україні.

Виходячи із актуальності теми та мети дослідження **завданнями даної роботи** є вивчення таких питань:

- дослідження діяльності закладів готельно-ресторанної сфери;
- визначення основних напрямів обслуговування у закладах готельно-ресторанного типу;
- розгляд підходів до управління проєктами розвитку на ринку готельно-ресторанних послуг;
- узагальнення стану ринку готельно-ресторанних послуг в Україні;
- з'ясування основних напрямів діяльності та особливостей організації обслуговування в закладі ТОВ «Три бажання»;
- аналіз фінансового стану діяльності підприємства ТОВ «Три бажання»;
- розробка проєкту заходів удосконалення господарської діяльності ресторанного підприємства;
- визначення очікуваних результатів впровадження заходів.

Об'єктом дослідження виступають процес обслуговування та фінансово-господарська діяльність готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Три бажання», а **предметом дослідження** виступають взаємовідносини в процесі реалізації господарської діяльності та подальшого розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери.

Основними **методами дослідження**, котрі використовувалися при написанні даної кваліфікаційної роботи є спостереження, порівняння, аналізу, узагальнення – для дослідження теоретичних основ формування та розвитку ринку готельно-ресторанних послуг в Україні; аналізу та синтезу, індукції та дедукції, абстрагування – для дослідження практики функціонування закладів готельно-ресторанної сфери в Україні; проєктування, планування, прогнозування – для визначення механізмів підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємства ТОВ «Три Бажання».

Практична значимість отриманих, в кваліфікаційній роботі, результатів дослідження полягає у тому, що пропозиції щодо реалізації проєкту розвитку підприємства ТОВ «Три бажання» можуть бути використані у практичній діяльності підприємства для покращення його фінансово-економічних показників.

Наукова новизна представлена у кваліфікаційній роботі полягає у тому, що в даній роботі запропоновано та економічно обґрунтовано проєкт заходів впровадження кейтерингових послуг, що значно розширить асортимент послуг, збільшить його економічну ефективність фінансово-господарської діяльності та підвищить імідж підприємства серед пересічних споживачів ресторанних послуг.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи для виконання теоретичної та аналітичної частини послужили наукова періодика, Інтернет-ресурси, дані різних досліджень діючої практики формування програми розвитку готельно-ресторанних підприємств, матеріали і документація ТОВ «Три бажання» в сфері менеджменту, Інтернет-ресурси тощо.

Структура випускної (кваліфікаційної) роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 59 сторінок тексту, 24 рисунків, 9 таблиць, 6 додатків. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РИНКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1. Заклади готельно-ресторанної сфери як об'єкт дослідження

Гостинність виступає одним із найбільш фундаментальних визначення сутності людської цивілізації, котра забезпечується різновидами економічної діяльності – готельне та ресторанне господарство. Протягом історії свого розвитку індустрія гостинності пройшла досить складних період, від організації місць для нічного відпочинку під час подорожей та організації харчування до створення потужних та багатофункціональних мереж ресторанів готелів. Визначимо особливості та специфіку кожного із них. Зокрема, ресторанне господарство виступає різновидом економічної діяльності щодо надання послуг в аспекті задоволення потреб та вимог споживачів, щодо організації їх харчування та дозвілля.

Суб'єкти підприємництва реалізують діяльність у ресторанному господарстві через заклади ресторанного господарства, тобто організаційно-структурну одиницю зайняту реалізацією виробничо-комерційної діяльності; здійснює виробництво, доготівлю, продаж та організацію споживання продукції власного виробництва й закупівлі товарів, а також надає різноманітні послуги із організації різного роду дозвілля для споживачів. Підприємства ресторанного господарства виступають самостійними суб'єктами господарювання, що також мають власні права та обов'язки, котрі притаманні юридичній особі, кінцевою метою діяльності даних суб'єктів є одержання достатнього для подальшого розвитку прибутку, задоволення споживачів у послугах ресторанного господарства.

Заклади ресторанної сфери надають своїм клієнтам комплекс різноманітних послуг, котрі за своїм характером слід поділити на [29, с.17]:

- послуги з харчування;
- послуги з реалізації продукції;
- послуги з організації обслуговування споживачів;

- послуги з організації дозвілля;
- інші послуги.

До інших важливих послуг, котрі отримують споживачі також можуть належати, так як прокат посуду, столової білизни, інвентарю, наборів; продаж сувенірів, фірмових значків, квітів; реалізації засобів парфумерії, для чищення взуття; чищення одягу та дрібний ремонт; пакування різноманітних виробів та страв, для реалізації обслуговування; наданням клієнтами закладу засобів зв'язку (телефон, факс, Інтернет-телефонія); гарантії збереження цінностей споживачів та особистих речей; виклик служби таксі на замовлення; паркування особистого транспорту споживачів на паркувальних місцях закладу.

У відповідності до торгівельної ознаки ресторанні заклади поділяються на дві групи, що представлені на рис.1.1.: заклади, котрі реалізують продукцію та організовують подальше її споживання в визначеному торгівельному залі, до них слід віднести: бари, кафе, ресторани; заклади, котрі реалізують продукції поза межами торгового залу: фабрика-кухня, фабрика-заготівельна, домашня кухня та ін.



Рисунок 1.1. Загальна класифікація закладів ресторанного господарства
Джерело: складено автором на основі [15, с.118]

Також в сучасній діяльності мають місце комбіновані заклади, тобто об'єднання ряду закладів різного типу, котрі входять до складу одного із підприємств та розміщені у одній будівлі. Перевагою таких закладів є можливість обрання одного або декількох видів послуг, зокрема: поєднання послуг ресторанного господарства та бари, кафе-бар, більярдний клуб та ін. (рис. 1.2).

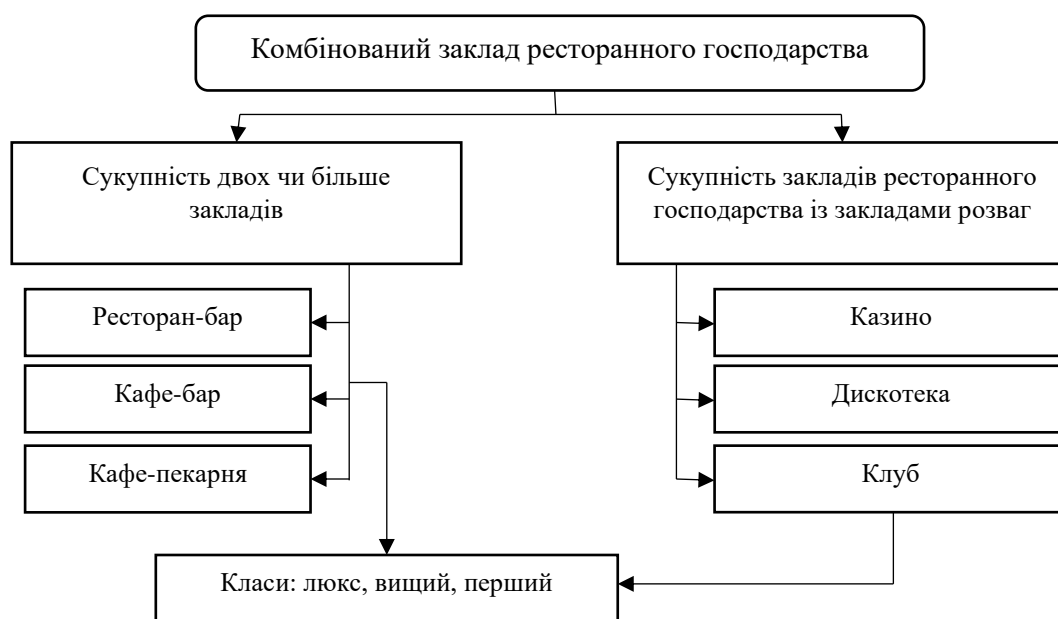


Рисунок 1.2. Класифікація комбінованих закладів ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [29, с.43]

Зазначені заклади забезпечують комплексне обслуговування споживачів, здійснюючи задоволення їх різноманітних потреб. Дані заклади можливо поділити на наступні групи залежно від застосування методу обслуговування. Зокрема, ресторанне господарство можливо поділити на дві групи, зокрема реалізують самообслуговування або обслуговування офіціантами. До першого із варіантів входять ресторани, що функціонують при службових закладах в контексті організації харчування; до другої групи слід віднести ресторани вищого класу та класу люкс. Ресторани, котрі мають функцію самообслуговування можуть мати як широкий так і вузький асортимент страв. При чому за рівнем послуг вони належать до першого класу [15, с.116].

Однією із важливих складових організації туристичної сфери в Україні є

функціонування готельного підприємництва. Розвиток внутрішнього та світового туризму у більшій мірі пов'язаний із матеріально-технічним забезпеченням підприємств їх сфери, а також розгалуженістю та різноманітністю їх мережі, обсягом та якістю послуг, котрі пропонувані готельним господарством. Готельні підприємств передбачають виконання однієї із ключових функцій у сфері обслуговування туристів, зокрема забезпечують їх житлом, а також побутовими послугами в контексті реалізації подорожей.

Історичний контекст поняття «готельне господарство» співвідносився із реалізацією господарської діяльності, котра полягала в наданні платних послуг розміщення у готельному фонді. Згодом, в контексті зростання попиту на туристичні послуги та прагненням готельних підприємств розширюватися наданням комплексу послуг, послуги розміщення пов'язувалися із харчуванням та реалізацією додаткових послуг. Зазначене дає підстави для визначення сутності «готельного господарства», як в широкому так і вузькому значеннях. Визначення у широкому значенні включає також послуги харчування та інші додаткові послуги, а у вузькому організація лише проживання [12, с.113].

Визначення «готельна справа» використовувалася, перш за все, спочатку для визначення функціонування готелів. На сучасному етапі зазначене поняття охоплює також діяльність мотелів, кемпінгів, котеджів та туристичних баз, проте готель був першим типом підприємств, котрі надавали послуги проживання споживача, а й відповідно він дав визначення усій галузі. Існує також і ряд інших підприємств, котрі реалізують послуги в аспекті тимчасового проживання споживачів послуг, проте не всі вони входять до готельної сфери. Це можуть бути санаторії, дитячі табори, будинки відпочинку, профілакторії та інші заклади. Необхідно відзначити, що вони не належать до готельного фонду, відповідно надання готельних послуг проживання не виступає їх операційною діяльністю, а ціна на надані послуги не значно перевищує собівартість їх надавання.

Економічна сутність реалізації готельної діяльності обумовлюється тим, що вона має нематеріальний характер, а результатом її діяльності є не тільки готовий продукт, але пропозиція особливого виду реалізації послуг. Рівень та якість реалізації

обслуговування у готельному підприємств обумовлено станом наявної матеріально-технічної бази – санітарно-технічне обладнання, інженерне обладнання, будівлі та споруди, меблі та електроприлади та інше. Протягом останніх років в Україні спостерігається процес оновлення матеріально-технічної бази підприємств, а також значне підвищення кваліфікації адміністрації та обслуговуючого персоналу закладів, інтенсивне впровадження інноваційних технологій в їх діяльність. Будівлі готельних комплексів обладнуються сучасним медичним, спортивних та розважальним обладнанням. Процес реалізації обслуговування споживачів значно урізноманітнюється, а пропоновані послуги набувають комплексного характеру [15, с.220].

Попит на готельні послуги нерівномірний, що обумовлено природними, кліматичними, економічними та демографічними причинами. Дуже часто він залежить від місця, сезону, тижнів та ін. При чому процес надання основних послуг у готелі слід схематично представити, розбивши його на декілька етапів (рис.1.3).

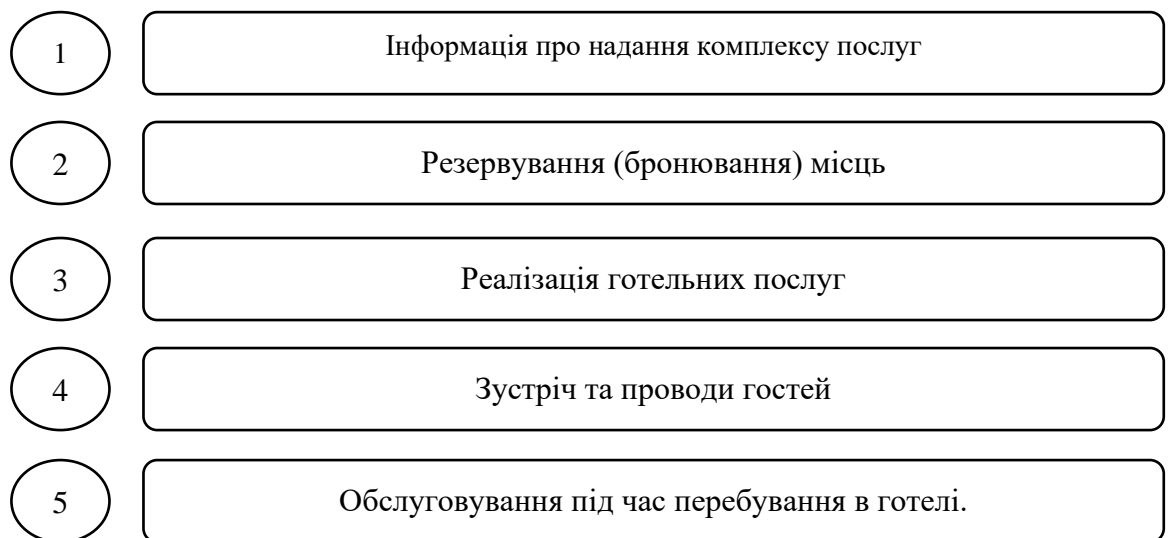


Рисунок 1.3. Процес надання готельних послуг

Джерело: складено автором на основі [10, с.147]

Представлені на рис.1.3. етапи є взаємопов'язані, адже тільки їх єдність формує достатній рівень якості реалізації послуг готельного підприємства. В основні підвищення рівня якості і культури реалізації обслуговування у готелі, а також забезпечити конкурентоздатність на вітчизняному та світовому ринку досліджувані підприємства повинні пропонувати не лише високий рівень

комфорту, але й достатньо широкий спектр додаткових послуг [20, с.61]. Додаткові послуги у відповідності до загальних ознак щодо задоволення необхідно рівня попиту необхідно поділити на чотири групи (рис.1.4):

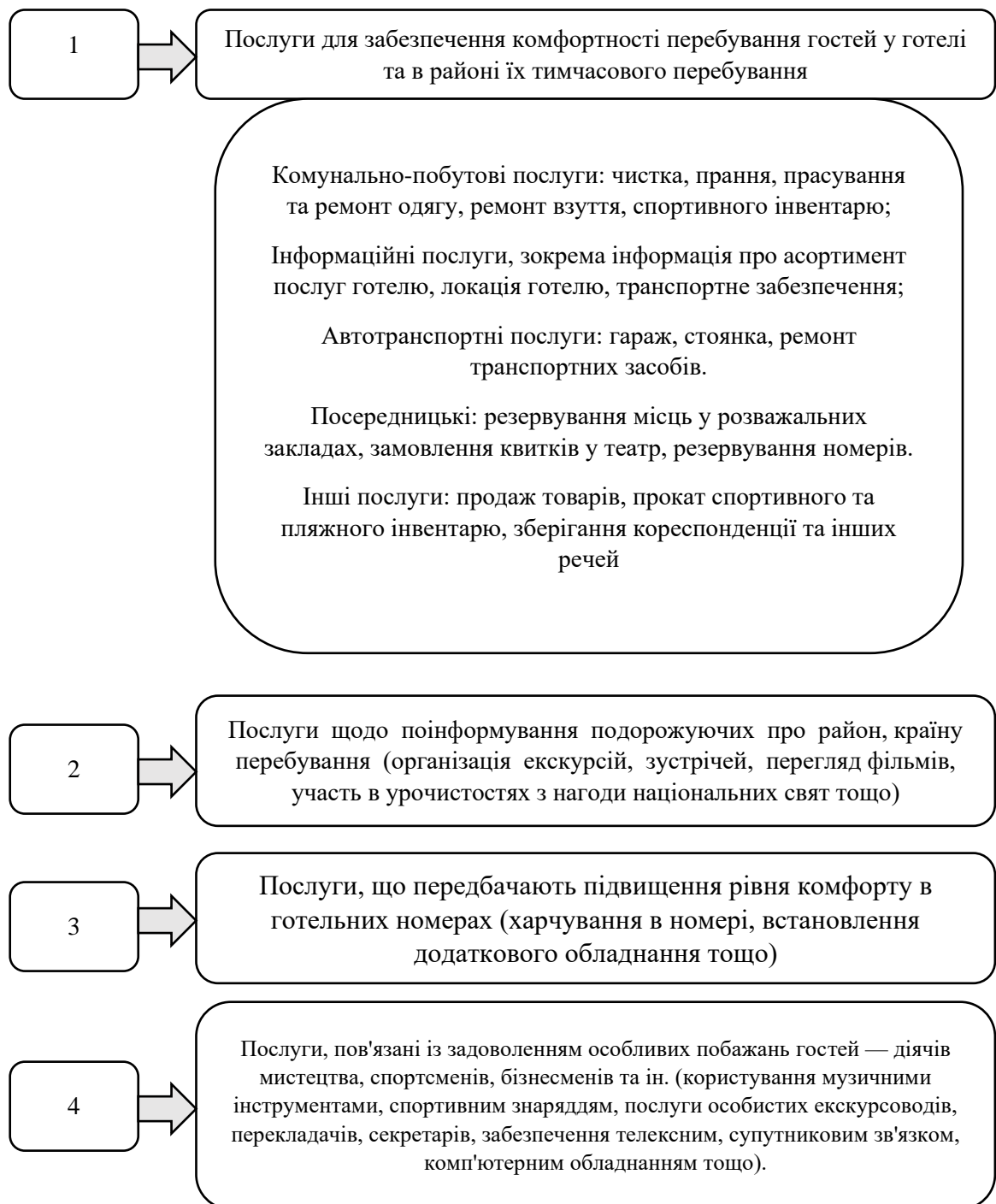


Рисунок 1.4. Додаткові послуги, що їх надають вітчизняні готельні підприємства

Джерело: складено автором на основі [5, с.36]

В залежності від різновиду та категорії готельного підприємства перелік

реалізації додаткових послуг значно різниться. Зокрема, готелі категорії «П'ять зірок» повинні реалізовувати усі різновиди додаткових послуг самостійно через широку мережу підрозділів – ресторан, кафе, бар, відділення зв'язку, магазини, банки, кіоски та ін. Готельно-ресторанні підприємства високої категорії мають значну місткість, а більш низької дещо малі або середні за розміром. Відповідно, безпосередньо вони мають дещо різну чисельність управлінського та обслуговуючого персоналу. Виникає необхідність дослідження ключових напрямів реалізації обслуговування як у готелях так і ресторанах.

1.2. Основні напрями обслуговування у закладах готельно-ресторанного типу

Організацію обслуговування в готельно-ресторанних комплексах необхідно розділяти на обслуговування в готелі та обслуговування у ресторані, оскільки специфіка обслуговування різна.

У структурі закладів готельно-ресторанного господарства значне місце посідають ресторани. Ресторани організовують обслуговування з'їздів, конференцій, офіційних вечорів, прийомів, сімейних урочистостей, банкетів, проведення тематичних вечорів.

Поряд із кваліфікацією службовців, ресторанним сервісом та його організацією важливо правильно підготувати необхідні робочі інструменти і предмети сервірування, що дають можливість службовцям спокійно і безперешкодно виконувати свої обов'язки.

Заклад має бути оснащений усім необхідним інвентарем, який потрібно постійно оновлювати і доповнювати. Крім того, його слід добирати відповідно до профілю певного закладу. Наприклад, для столів слід використовувати певного вигляду столові скатертини; келихи, фарфор і вази мають бути встановлені у прийнятому порядку залежно від загального інтер'єру.

Слід передбачити і можливі зміни раз і назавжди встановленого порядку. Наприклад, під час проведення банкетів із великою кількістю гостей і у великих залах потрібні інші види сервірування, ніж під час роботи з туристами [24, с.127].

Під час підготовки інвентарю необхідно простежити, щоб усі його інгредієнти були в достатній кількості. Купуючи предмети сервірування, слід мати на увазі й те, що їх у будь-який час можна буде доповнити. У великих ресторанах за це відповідають спеціальні відділи із закупівель. Інвентар коштує дуже дорого, тому дбайливе поводження з ним - прямий обов'язок кожного працівника. Повне обслуговування відвідувачів у залі враховує такі операції, як: зустріч адміністратором клієнтів, привітання та розміщення за столом, приймання замовлення, передача замовлення на виробництво, отримання замовлення з кухні та подача страв клієнтам, заміна та прибирання посуду (під час підготовки столу до наступної страви, під час прибирання столу після клієнтів), надання інших послуг.

Банкет із частковим обслуговуванням офіціантами характерний для неофіційних прийомів (сніданок, обід, вечеря чи просто частування з приводу якоїсь події, нагоди). Меню під час таких прийомів менш вишукане, сервірування більш просте, на столах не розкладаються візитні картки, напої можуть наливатися гостями самостійно.

Банкет-фуршет. Приводом для його проведення, звичайно, бувають ділові зустрічі, переговори, підписання угод тощо. Крім того, вони можуть бути організовані для відзначення різних ювілеїв, сімейних урочистостей та інших святкових заходів.

Досліджуючи особливості обслуговування в номерах у готелі, слід відзначити, що таке обслуговування потребує особливої підготовки працівників готельного господарства. Обслуговування пов'язано також не лише із виконання різного роду побажань гостей, послідовністю подачі страв, технікою реалізації обслуговування, сервіруванням, а й, також, із правилами поведінки у номерному фонді готелю.

Працівники, котрі беруть участь в реалізації процесу обслуговування, повинні пройти окремий інструктаж в аспекті дотримання правил поведінки, етикету, реалізації обслуговуючого процесу. Кількість офіціантів готельного підприємства визначається у відповідності до кількості гостей закладу, класу

готелю, наявності службових ліфтів, котрі забезпечують зв'язок між поверхами, кухнею та торговим залом ресторану [3, с.172].

На кожному із поверхів готельного підприємства поряд із службовим ліфтом необхідно розташувати приміщення для здійснення зберігання запасу білизни, приборів, посуду, фужерів, чарок, для приготування страв та напоїв, реалізації подальшого миття скляного посуду. Необхідно встановити сервант, шафи, кип'ятильник, настільну електроплиту, мийну ванну тощо. Приміщення у закладі повинно відповідати визначеним санітарним вимогам, котрі ставлять до ресторанів. Перед початком робочого дня черговий офіціант здійснює уточнення кількості переданих замовлень і номери, із котрих вони надійшли, а також час їх виконання. Окрім того, офіціант підготовлює перець, сіль, гірчицю, соус, спеції, посуд необхідний для виконання замовлення.

Готуючи тацю для подачі сніданку (додаток А) на одну особу, офіціант закладу повинен мати предмети, котрі важливі для подачі сніданку, а приготовлені страви необхідно розмістити на таці таким чином, як при сервіруванні столу, оскільки дані страви можна приймати на таці. В разі якщо передбачено організація харчування на кілька осіб, необхідно для подачі страв та напоїв використовувати візок офіціантам.

Замовлення для реалізації обслуговування в готельному номері, котрі не надійшли попередньо, можуть також бути передані споживачами послуг черговому офіціанту по телефону. Інколи гості просять працівників ресторану прийти для складання замовлення і подальшу подачу його у номер.

Пропонуючи споживачам ресторанної продукції меню, офіціант повинен допомагати у виборі страв та складанні замовлення, визначити місце, де можливо провести сервірування столу, а як наслідок швидше виконати замовлення.

Із службового приміщення черговий офіціант передає замовлення із використанням засобу зв'язку на кухню ресторану, і під час його реалізації здійснює підготовку приборів та посуду, котрі необхідні для сервірування столу у номері. В разі, якщо замовлення надходить у той час коли офіціант зайнятий обслуговування у готелі, то клієнтів приймає та, в подальшому, реєструє

метрдотель. Приймаючи замовлення ведеться запис із якого номеру готелю його передано, хто приймає та реєструє замовлення у книзі обліку, з якого номеру передано, час виконання, перелік страв та напоїв, кількість гостей у номері [12, с.114]. Якщо ж у готельному номері відсутній обідній стіл для сервірування, зазвичай, використовують журнальний столик або частину письмового столу.

Столи сервірують (додаток Б) так, як і в залі ресторану, проте використовують значно меншу кількість скляного посуду. Зокрема, в разі обслуговування у номері використовують візок офіціанта, оскільки в ньому можливо комплектувати кілька невеликих замовлень.

Значну кількість продуктів для реалізації замовлення офіціант отримує із використанням забірного аркушу із буфету або кухні. При цьому, беруть до уваги кількість продуктів наявні на складі та можливість надходження допоміжних продуктів. Використовуючи службові приміщення на поверхах чи приміщення буфетів готелю, черговий офіціант має можливість зварити сосиски, приготувати яєчню, шинку, сир, влити молоко у склянки та кефір. Організована таким чином робота значно скорочує час на здійснення обслуговування.

Важкі для приготування холодні закуски, а також порційні гарячі страви, котрі замовляють у денні та вечірні години роботи, черговий офіціант одержує на кухні. Доставляє ресторанну продукцію у номери в посуді із кришками або накриває страви під час перенесення їх лляними серветками. В процесі здійснення обслуговування декількох гостей важливо є уточнення період подачі гарячих страв, чорної кави та десерту у номерний фонд [37, с.206].

За умов значної кількості замовлень готельні номери обслуговують бригади по два та більше офіціантів. При чому один із них займається підготовчою роботою із добору посуду для здійснення сервірування, приймання та передача замовлення із кухні та буфету, комплектування замовлень на таці, візку, а інші – безпосередньо забезпечують процес обслуговування у номерному фонді готелю.

Після реалізації обслуговування офіціант прибирає посуд та прибори, приводить стіл у порядок. Інколи, на прохання, реквізит може залишитися у номері до наступного дня.

1.3 Використання новітніх технологій у сфері гостинності

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в нашій країні готельно-ресторанний бізнес стає однією із пріоритетних складових економічного та соціального розвитку країни. Проте, в розвинутих країнах сфера гостинності є досить прибутковою та надзвичайно розвинутою, в нашій країні зазначена сфера лише проходить процес формування та розвитку. В значній мірі, зазначене обумовлюється наявністю значних проблем політичного, економічного та соціального характеру.

Більшість підприємств готельно-ресторанної сфери мають форму малих підприємств, що обумовлює наявність достатньо жорсткої конкуренції та вимагає у таких підприємств достатньої активізації їх діяльності для утримання та розвитку конкурентних переваг. В даному контексті на перший план виходить використання нових інноваційних технологій, котрі дають можливість стимулювати покращення якості та рівня обслуговування споживачів, формуватимуть нові стратегії розвитку досліджуваних суб'єктів, генеруватимуть ефект та ефективність від реалізації ресторанної продукції та надання готельних послуг.

Зокрема, в готельному бізнесі важливу роль та значення має процес бронювання номерного фонду, що дозволяє залучати більшу кількість споживачів готельних послуг та збільшуватиме заповнюваність номерного фонду закладу гостинності. Використання Інтернет-технологій, комп'ютерних мереж, автоматизованих програмних продуктів – це сучасні реалії індустрії гостинності, саме за допомогою яких формуються конкурентні переваги та відбувається розвиток готельної сфери.

Одним із ефективних засобів бронювання є використання сайту готелю із відповідним набором функцій он-лайн бронювання. Автоматична обробка он-лайн бронювання номерного фонду дає можливість потенційним клієнтам готелю отримати необхідну інформацію про можливість бронювання номеру, ціну та період бронювання, а з іншого боку - адміністрації та персоналу готелю дає можливість спланувати кількість клієнтів та визначити їх умови та запити, і,

як наслідок, виключити можливість помилок, котрі пов'язані із «людським чинником», а також спростити роботу відділу бронювання та резервування номерного фонду готелю.

В цілому, система он-лайн бронювання готельного фонду дає ряд переваг та можливостей в контексті функціонування та розвитку закладу індустрії гостинності, зокрема (рис.1.5).

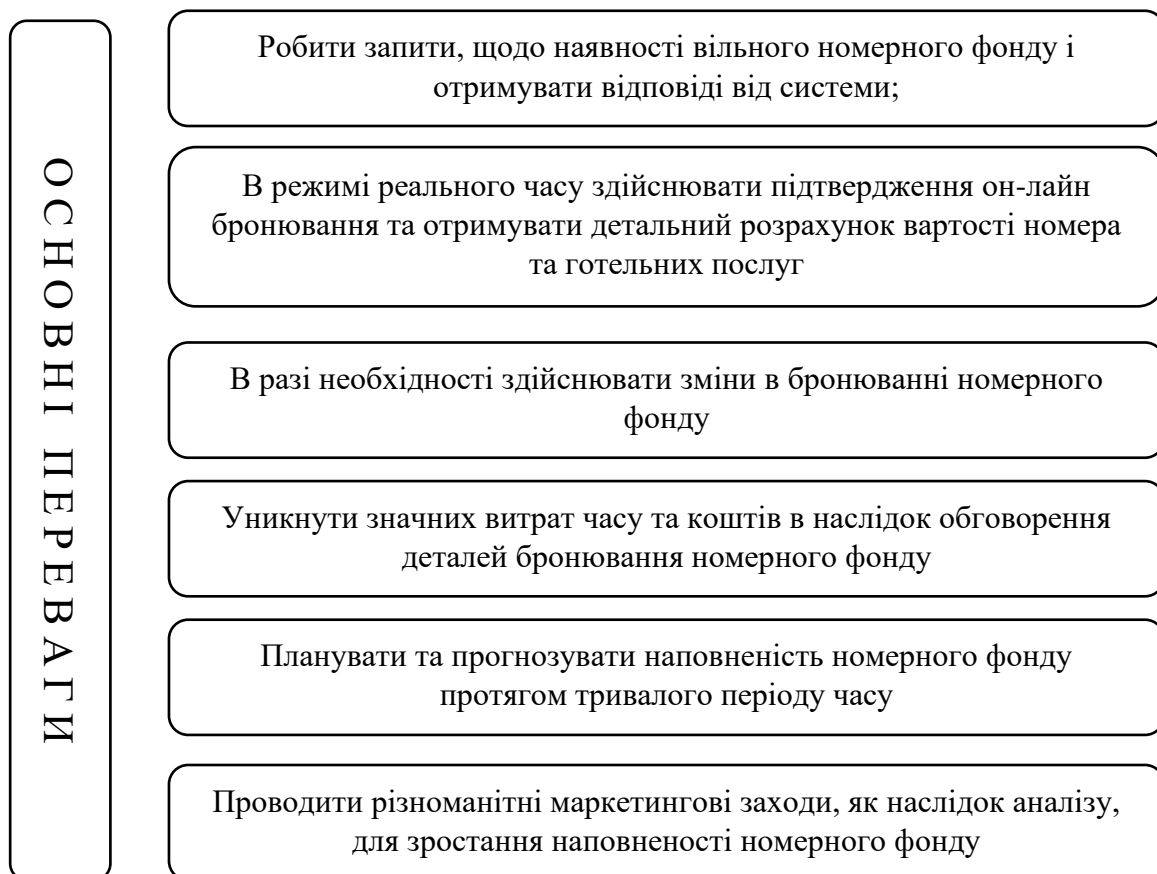


Рисунок 1.5. Основні переваги використання системи он-лайн бронювання готельного фонду

Джерело: складено автором на основі [47, с.455]

Також важливою є співпраця із туристичними платформами бронювання номерного фонду готелю, зокрема Booking, VauBoo, Airbnb та інші. Дані платформи виступають як глобальні пошукові системи вільного номерного фонду в готелях, які співпрацюють із ними. Використання досліджуваних платформ значно спрощує пошук для споживача готельних послуг, адже основними критеріями пошуку виступає розташування, ціна (у відповідності до

кількості споживачів готельних послуг), період перебування, наявність додаткових вимог, які пред'являють бронювальники. З іншої сторони готельний заклад отримує споживача готельних послуг із сформованими запитами та вимогами.

Більш глибоше, в контексті розвитку інновацій системи он-лайн бронювання сформувала орієнтири голландська компанія Geo-Games, котра запропонувала нову технологію бронювання під назвою «M3D Glider», даний проєкт дає широкі можливості споживачу через супутники Google Earth і Microsoft Virtual Earth побачити місто, котре він планує відвідати, а також знайти необхідний готель, побачивши його інфраструктуру, краєвиди, розташування і відразу ж забронювати його за допомогою сервісу он-лайн бронювання. Зазначене дає сучасну реальність та нові враження споживачу готельних послуг, окрім того формує інноваційність закладу та підвищує його імідж серед потенційних клієнтів [49, с.295].

В ресторанному бізнесі інноваційні можливості більш розширені та стимулюють основні виробничо-господарські процеси. Проаналізуємо основні інноваційні процеси в даній сфері, зокрема, для підвищення ефективності реалізації продажу ресторанної продукції існують термінали торгових точок (POS-термінали) із сенсорним екраном, що спрощують процес отримання замовлень, і забезпечують швидше розміщення більшої кількості замовлень за дещо менший період часу, що стимулює отримувати значно більший дохід та прибуток. В більшості POS-термінали використовують в діяльності ресторани швидкого обслуговування, в яких є гостьові екрани, що дозволяє споживачам ресторанної продукції бачити своє замовлення, стан його виконання та швидко здійснити оплату за замовленням.

Зазначений інструмент значно підвищує швидкість та точність замовлення, а обслуговуючому персоналу дає можливість зменшити кількість навантаження за рахунок спрощення основних процесів обслуговування. В сучасних умовах дані POS-термінали мають можливість приймати банківські кредитні картки та забезпечувати мобільні платежі в незалежності від пристрою який використовує

споживач. Зокрема, Apple Pay та цифрові гаманці - Europay Mastercard і Visa (EMV) та карту магнітної смуги (MSR), оскільки готівка відходить в минуле.

Практично за ідентичним принципом працюють системи продажу - POS-термінал на планшеті, які називають ще «он-лайн касами», оскільки вони відправляють статистичну інформацію про продаж, як у бухгалтерію для реалізації облікового процесу, так і в податкову для звітності за оплачену ресторанну продукцію. Зазначене спрощує процес обліку та знижує ймовірність помилки при подачі звітності у податкову службу. Також портативні POS-системи витрачають значно менше часу на очікування приготування їжі та рахунку для розрахунку, а обслуговуючий персонал більшість часу приділяє налагодженню комунікацій із гостем закладу [10, с.145].

Сьогодні більшість провідних ресторанів в світі використовує системи кухонних дисплеїв (KDS), котрі значно пришвидшують виробничий процес на кухні та підвищують ефективність обслуговування у ресторанному закладі. Порівнюючи із традиційними принтерами для чеків, система кухонних дисплеїв є більш екологічною та економічною, оскільки даний засіб на 100% цифровий, а й відповідно дозволяє реалізувати економію на додатковому друці і усувають проблему, коли паперові квитки забруднюються на падають на землю, що збільшує роботу прибиральниць.

Також кухонні вітрини встановлюються на бар-стійці або у іншому видимому місці і дозволяють кухонному персоналу здійснити перегляд усіх відкритих замовлень на одному із екранів. Зазначене значно полегшує роботу кухні, дає можливість клієнту зробити вибір ресторанної продукції без допомоги офіціанта і слідкувати за ступеню виконання замовлення. В цілому, такий прилад дає значну економію на витратах матеріалів, часу, а також мінімізує задіяння персоналу в обслуговуючих процесах.

Процес резервування столів у ресторані дозволяє Сучасна розвинута комп'ютерна система CRS (Computer Reservation System), оскільки бронювання можливо зробити у режимі реального часу, що дає можливість покращити якість

послуг за рахунок економії при обслуговуванні споживачів ресторанної продукції та послуг.

Використання QR-коду в роботі ресторанного закладу дозволяє більш інтенсивніше використовувати можливості он-лайн та офф-лайн методів із значно більшим ефектом. Використовуючи QR-код можна зайти на офіційну сторінку закладу, ознайомитися із відгуками клієнтів, дослідити меню закладу та визначитися із вибором основних страв. Зазначений винахід є надзвичайно корисним для споживачів ресторану, котрі надають перевагу інноваційним технологіям, відповідно підвищується імідж та збільшується популярність закладу, а також даний винахід слугує додатковим рекламним і інформаційним джерелом для потенційних та постійних клієнтів закладу.

Найбільшій популярності у інноваційних ресторанних закладах має використання електронного меню, котре дозволяє збільшувати товарооборот ресторанного закладу від реалізації основних страв та напоїв. На електронному меню відображається інтерактивний період став із можливістю автоматизованого їх підбору у відповідності до побажань споживача. Зазначений прилад також дає можливість фільтрації страв та напоїв у відповідності до їх основних складових. Наприклад, якщо гість має алергічну реакцію на якийсь інгредієнт, він має можливість його прибрати із страв які представлені у меню або виключити дані страви із переліку. Зазначене дає можливість сформувати додаткову нішу споживачів ресторанної продукції із додатковими вимогами та потребами [11].

В цілому, сучасні інноваційні технології відкривають додаткові можливості підприємствам готельно-ресторанної сфери. Зокрема, для готелів дають можливість додаткового продажу готельного фонду через використання різноманіття електронних каналів дистрибуції послуг, зокрема глобальних систем бронювання GDS, міжнародних інтернет порталів ADS, і, звичайно, власний сайт готелю. Як свідчить практика використання таких інноваційних інструментів дає можливість готелю підвищити якість та конкурентоспроможність послуг, збільшити кількість клієнтів та забезпечити

позитивний фінансовий результат його функціонування. Для ресторанного підприємства використання інноваційних технологій (електронне меню, комп'ютерної системи CRS, QR-коду, системи кухонних дисплеїв) дає можливість збільшити кількість споживачів ресторанної продукції та пришвидшити роботу обслуговуючого персоналу.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати представленого у першому розділі дослідження, зробимо наступні висновки, зокрема:

1. Одним із найбільш важливих сфер господарювання виступає готельне та ресторанне господарство, яке пройшло доволі складний шлях від місць нічного відпочинку для подорожуючих та організування їх харчування до створення потужних закладів готельно-ресторанного типу, а також світових мереж ресторанів та готелів.

Ресторанне господарство виступає одним із різновидів економічної діяльності підприємств, котрі надають послуги споживачам у сфері харчування, а також можуть організовувати дозвілля. Основні послуги таких закладів: харчування, виготовлення кондитерських виробів та різноманітної кулінарної продукції на замовлення, організація обслуговування споживачів, організація різноманітного дозвілля, а також надають інформаційно-консультаційні послуги.

Готельне господарство передбачає надання послуг проживання (основна послуга), а також додаткових пов'язаних із харчуванням, дозвіллям та додатковим обслуговуванням.

2. Організацію обслуговування в готельно-ресторанному закладі слід поділяти на обслуговування у готелі та обслуговування у ресторані, оскільки специфіка обслуговування різна. Повне обслуговування відвідувачів у ресторанному закладі передбачає виконання ряду пов'язаних операцій, таких як: зустріч клієнтів адміністратором, привітання та подальше розміщення за обраним столом, приймання замовлення, передача замовлення на виробництво,

отримання замовлення з кухні та подача страв клієнтам, заміна та прибирання посуду (під час підготовки столу до наступної страви, під час прибирання столу після клієнтів), надання інших послуг.

3. Сучасні інноваційні технології відкривають додаткові можливості підприємствам готельно-ресторанної сфери. Зокрема, для готелів дають можливість додаткового продажу готельного фонду через використання різноманіття електронних каналів дистрибуції послуг, зокрема глобальних систем бронювання GDS, міжнародних інтернет порталів ADS, і, звичайно, власний сайт готелю. Як свідчить практика використання таких інноваційних інструментів дає можливість готелю підвищити якість та конкурентоспроможність послуг, збільшити кількість клієнтів та забезпечити позитивний фінансовий результат його функціонування.

Для ресторанного підприємства використання інноваційних технологій (електронне меню, комп'ютерної системи CRS, QR-коду, системи кухонних дисплеїв) дає можливість збільшити кількість споживачів ресторанної продукції та пришвидшити роботу обслуговуючого персоналу.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРИ БАЖАННЯ»)

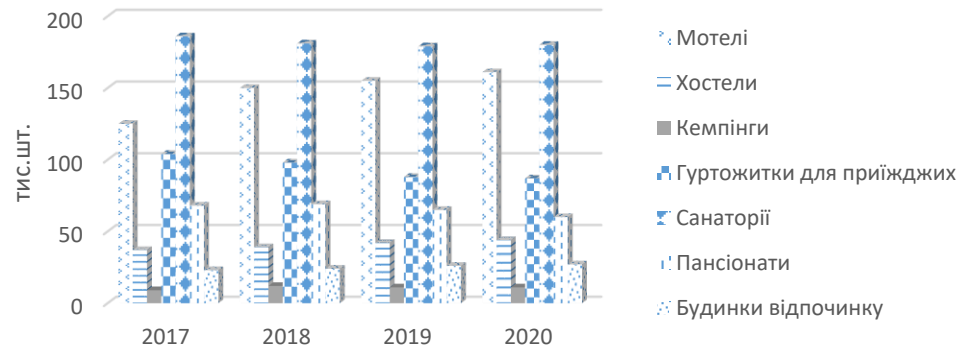
2.1 Стан ринку готельно-ресторанних послуг в Україні

На сучасному етапі ринок готельно-ресторанних послуг відноситься до одного із найбільш динамічних та затребуваних секторів національної економіки України, котрий здатний приносити оперативний та значний прибуток. Досліджуючи сучасні тенденції розвитку галузі, використання інноваційних технологій та комфорт у готельно-ресторанній сфері мають вирішальне значення для прихильності споживача та надають значні конкурентні переваги закладу.

Використання сучасних інноваційних технологій також дозволяє рестораторам та готельєрам значно підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності, забезпечити знаходження нових рішень та резервів, щодо підвищення якості обслуговування, надання нових видів готельних та ресторанних послуг, збільшити ефективність охорони готельних номерів та майна гостей закладу. Аналізуючи динаміку надходження інвестицій у основні засоби туристичних регіонів нашої країни, необхідно відзначити, що у 2018 понад 78% загального розміру інвестицій спрямовано на розвиток інфраструктури готелів та інших місць для короткотермінового перебування споживачів готельних послуг; 14% ресурсів спрямовано на розвиток ресторанного господарства у Києві, Київській, Одеській та львівській областях. Ідентичною спостерігалася ситуація і у 2019 р. коли 79% інвестицій у основний капітал орієнтовано на розвиток готельно-ресторанної сфери та на підприємства індустрії гостинності [24].

Важливою складовою розвитку готельно-ресторанної сфери стало збільшення кількості іноземних туристів, котрі отримували туристичні послуги, що представлено на рисунку 2.1. Значною мірою збільшилася кількість «внутрішніх» туристів в межах території України, в тому числі за рахунок поєднання ділових поїздок із відпочинком та сімейних подорожей. Поряд із цим,

кількість активних готельно-ресторанних підприємств в регіонах нашої країни значно зменшилася. Зазначене пов'язано перш за все із військовими подіями на території України та тимчасово окупованих територіях. Економічним чинником стала висока конкуренція, котра виступила основною умовою активізації впровадження інноваційних технологій та внутрішнього туризму в країні.



а)



б)

Рисунок 2.1. Кількість розміщених осіб, обслуговуваних суб'єктами індустрії гостинності: а - загальна кількість; б - за резидентністю

Джерело: складено автором на основі [14]

В контексті забезпечення функціонування найбільш перспективних регіонів для розвитку, то слід відзначити тенденції поступового зміщення в бік формування об'єктів рекреаційно-туристичного господарства та туристичної інфраструктури, а також регіональних здравниць. Основними регіонами де відбувається зазначене стали Одеська, Миколаївська, Херсонська та Запорізька області, а також Західні – Поліський та Карпатський рекреаційні регіони.

Дані факти відмічені в численних сюжетах ЗМІ, котрі сповіщають про зростання кількості туристичних потоків у даних регіонах. Така тенденція значно покращує інвестиційний клімат в даних регіонах, збільшує притік капіталу, активізує туристичну сферу бізнесу, та забезпечує зростання надходжень до регіональних бюджетів в нашій країні [7].

Здійснюючи дослідження основних туристичних потоків за окремими областями, слід відзначити що найбільші потоки іноземних туристів мають місце у місті Києві та Одеській і Львівській областях. На Закарпатті кількість іноземних туристів протягом останніх трьох років збільшилася удвічі. А в таких регіонах, як Тернопільська, Черкаська, Рівненська, Миколаївська та Херсонська області за останні роки іноземних туристів практично не було. Причиною цього стали низька якість туристичної інфраструктури, недостатній рівень розвитку фінансових послуг та систем супутникового зв'язку, відсутність маркетингових стратегій розвитку регіону, низька якість надання різноманітних послуг, відсутність достатньої кваліфікації підготовлених для обслуговування кадрів.

Нерівномірним є розподіл підприємств індустрії гостинності, котрі надають основні послуги із тимчасового проживання та харчування в регіонах України (рис.2.2). В більшості розміщення враховує два чинники, а саме: клімато-географічне розташування регіонів та наявність культурної спадщини.

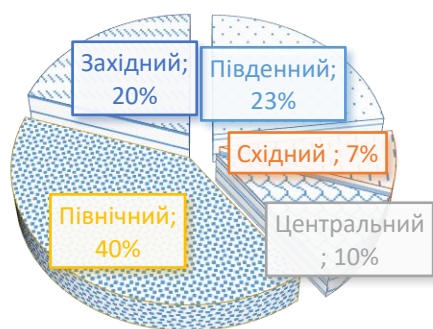


Рисунок 2.2. Розподіл підприємств тимчасового розміщення і харчування по регіонах України у 2020 р.

Джерело: складено автором на основі [14]

Розподіл областей на ключові регіони (табл. 2.1) у відповідності до

географічного принципу розташування дозволив здійснити оцінку стану індустрії гостинності у кожному регіоні та узагальнити зазначені відомості. Протягом останніх років готелі та інші засоби розміщення в нашій країні у певній мірі змінювали позиції свого розвитку, що знайшло своє відображення в контексті зменшення кількості санаторіїв та пансіонатів лікування на 7-12% від загальної кількості. Протягом 2019-2020 рр. зазначена тенденція зменшилася на 1,5-2,6%, при цьому кількість санаторіїв та профілакторіїв знизилася на 30%, вони використовувалися, в більшій мірі, як засоби розміщення.

Таблиця 2.1

Розподіл областей України за основними регіонами

Назва регіону та віднесених до нього територій				
Центральний	Північний	Західний	Південний	Східний
Вінницька	Житомирська	Волинська	Запорізька	Харківська
Дніпропетровська	Київська	Закарпатська	Миколаївська	—
Кіровоградська	м. Київ	Івано-Франківська	Одеська	—
Полтавська	Сумська	Львівська	Херсонська	Донецька
Хмельницька	Чернігівська	Рівненська	—	Луганська
Черкаська	—	Тернопільська	—	—
—	—	Чернівецька	—	—

Джерело: складено автором на основі [14]

Кількість готельних комплексів починаючи із 2017 р. поступово збільшується (рис. 2.3), переважно за рахунок міні-готелів, гостьових будинків та апартаментів.

Також спостерігається зростання і кількості бюджетних засобів розміщення, зокрема готелів без визначеної категорії та хостелів, в переважній більшості їх послуги використовують найбільш динамічні та невибагливі туристи, переважно молодого віку, або ті хто подорожує країною із діловою метою. При цьому кількість гуртожитків, в яких раніше зупинялися туристи значно зменшується.

Нерівномірним є розподіл засобів розміщення за регіонами і відповідає ступеню розвитку транспортної інфраструктури та мережі, природно-кліматичним умовам, економіко-географічного розташування, наявність

різноманітних цікавих місць для здійснення відвідування (пам'ятки архітектури, природи, історії та культури) [24].

В більшості областей України не досить розвинутими є маркетингові засоби залучення туристів; відсутня інформація про різновиди послуг, що обумовлено обмеженим спектром готельних та ресторанних послуг в країні.



а)



б)

Рисунок 2.3. Розподіл засобів розміщення за різними категоріями: а - за видами всього; б - спеціалізовані засоби розміщення

Джерело: складено автором на основі [14]

Здійснення дослідження розподілу місць розміщення споживачів готельних послуг засвідчує те, що у Одеській, Львівській, Київській (за рахунок м. Києва), та Харківській областях викладена інформація про 70-85 % засобів розміщення. Даний факт свідчить про недостатню продуманість маркетингової стратегії даних закладів та відсутність її як такої в цілому. Майже пропорціональний розподіл готельних підприємств в центральному регіоні України (рис. 2.4), за

винятком Кіровоградської області.

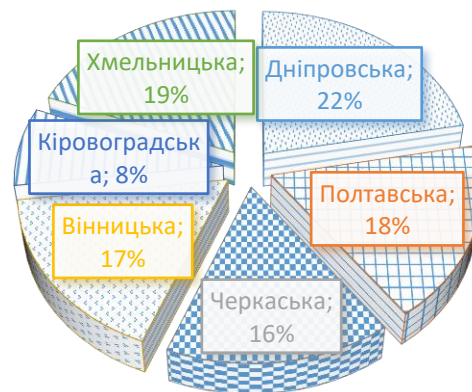


Рисунок 2.4. Розподіл засобів розміщення в областях центрального регіону у 2020 р.

Джерело: складено автором на основі [14]

Середнім також є стан матеріально-технічного забезпечення, при цьому готельні послуги зазвичай є стандартними та не відрізняються суттєвою різноманітністю. Станом на кінець 2017 року кількість колективних засобів розміщення представлена у Дніпровській області становила 253 одиниці, відповідно чисельність скоротилася на 12 одиниць у порівнянні із 2016 роком.

Кількість наявних місць у таких засобах розміщення становила 25,5 тисяч одиниць у 2017 р., а кількість розміщених осіб складала 418,3 тисячі. У 2020 р. кількість готельних підприємств збільшилася до 160 одиниць, при цьому значну частину їх складають готелі (більше 50%), бізнес-готелі становили 27,3% усіх засобів розміщення, а також з'явилися 11 хостелів та 4 мотелі [24].

Стане готельної індустрії у досліджуваному регіоні характеризувався незначною кількістю готелів досить високої категорії, при цьому поодинокі готелі мали деяку «цікавинку», що стала їх вагомою візитівкою, котра приваблювала клієнтів. Сегмент середнього рівня готельного обслуговування був представлений достатньою кількістю даного типу закладів. Перспективи розвитку готельної сфери у даній області пов'язували із зростанням кількості сертифікованих готельних підприємств, орієнтування на бюджетну цінову категорію номерів, зокрема орієнтацію на однозіркові готелі та хостели.

У північному регіоні лідером готельного ринку виступає Київська область, в тому числі і за рахунок самого Києва (рис.2.5), в якому наявними є готелі високої категорії: наявна тенденція до зростання їх зірковості – чотири та п'ять зірок становили 83% усіх готелів, а кількість мереж готелів становила 10. Поряд із цим основною метою організації подорожей у місто Київ є ділові зустрічі та відпочинок, проте відсутні подорожі пов'язані із ознайомленням історії та культури даного регіону.

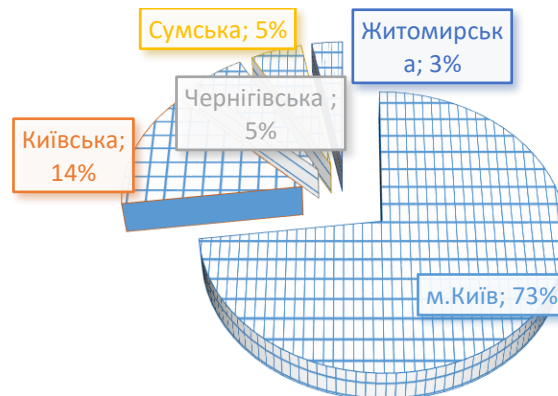


Рисунок 2.5. Розподіл засобів розміщення в областях північного регіону у 2020 р.

Джерело: складено автором на основі [14]

Західний регіон є найбільшим за кількістю областей. Розподіл засобів розміщення в областях західного регіону наведено на рис. 2.6.

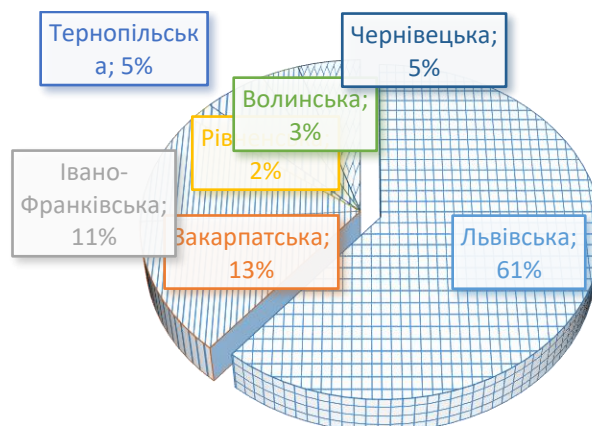


Рисунок 2.6. Розподіл засобів розміщення в областях західного регіону у 2020 р.

Джерело: складено автором на основі [14]

У Західних областях лідером із прийому та перебування гостей є Львівська область, яка упродовж останніх п'яти років займала четверте місце за загальною кількістю туристів в Україні. У відповідно до даних офіційної статистики дана область приймає майже 65% усіх гостей західного регіону. При цьому, Львівську область щороку відвідує від 130 до 200 тисяч туристів, основною метою є відвідування культурної та історичної спадщини, а також ділові зустрічі.

На Тернопільщині знаходиться близько третини усіх замків та замкових споруджень, котрі збереглися із плином історії в Україні. Для реалізації відпочинку та лікування в нашій області наявні близько 20 санаторіїв різного профілю із цілющими мінеральними водами, величезним лікувальним потенціалом та доступними цінами. Проте незважаючи на значні рекреаційні та туристичні ресурси інфраструктура для забезпечення розвитку туризму формується або реструктурується. Основними напрямками туризму у нашому регіоні є пізнавальний, рекреаційний, екскурсійний, зелений, водний, гірський та екотуризм.

Рівненщина багата на сприятливі природно-кліматичні ресурси, а також наявна достатньо розвинута структура для реалізації спортивно-оздоровчого та екстремального різновидів туризму. В регіоні наявні 127 озер та 12 водосховищ для реалізації водного туризму, а також значним є потенціал для розвитку паломництва, оскільки на території області в селі Онішковці (Дубенський район) є чудодійне джерело Святої Ганни з цілющою водою [24].

Матеріально-технічна база засобів розміщення відпочинкових закладів в південному регіоні достатньо розвинута. Даний регіон є традиційно курортним і має давню історію та традиції прийому гостей із різними потребами (рис. 2.7).

У Миколаївській області, у відповідності до статистичних даних інформаційних сайтів у сфері туризму, переважає категорія «готелі без зірок» та «варіант для відпустки», при цьому основні туристичні потоки спрямовуються у місто Коблево.

В Херсонській області наявним є два виходи до морських коридорів – Чорного та Азовського, проте останнім часом лікувальним потенціал та

унікальні природні об'єкти практично не використовуються. А значною проблемою для даної області є надто мала тривалість туристичного сезону.

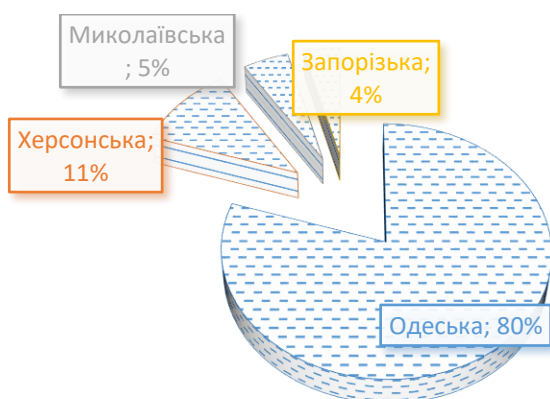


Рисунок 2.7. Розподіл засобів розміщення в областях південного регіону у 2020 р.

Джерело: складено автором на основі [14]

Незважаючи на наявність санаторно-курортної бази в Одеській області, мета поїздки «лікування» займає вкрай низьку позицію. Жоден іноземний турист не купив тур до Одеської області заради покращення здоров'я, що знайшло своє відображення в зменшенні кількості санаторіїв і будинків відпочинку з оздоровчими процедурами.

В Харківській області готельні підприємства знаходяться переважно у самому Харкові, і це туристичні готелі і апартаменти. Загальна їх кількість - 352. Розподіл за основними типами розміщення у відсотках наведено на рис. 2.8.

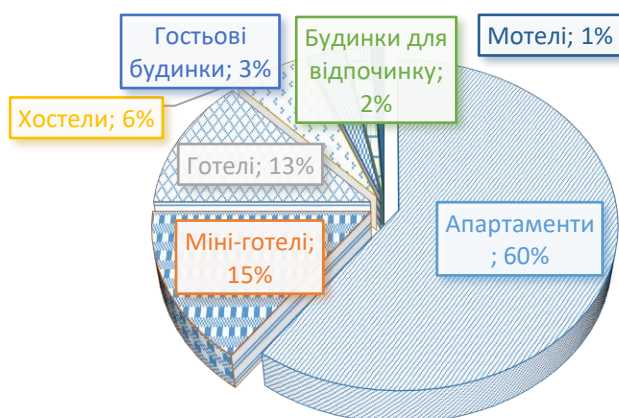


Рисунок 2.8. Розподіл засобів розміщення в Харківській області

Джерело: складено автором на основі [14]

Завантаження більшості готельних комплексів у регіонах нашої країни є сезонними, зокрема в областях, котрі не входять в активну туристичну зону, в літній період завантаженість найнижча, а в курортних зонах – взимку та влітку найвища.

Узагальнивши основні результати дослідження стану та тенденції розвитку готельно-ресторанної сфери у нашій країні, необхідно відмітити, що вона перебуває у стадії структурної перебудови та інституційного становлення, а також формування міжгалузевих, внутрішньогалузевих та зовнішньоекономічних зв'язків. У більшості зазначене відноситься до процесу формування готельної та ресторанної інфраструктури, а також відповідного сегменту ринку праці та системи державного регулювання даної діяльності.

Становлення та розвиток в Україні сучасної конкурентоспроможної та високоефективної готельно-ресторанної індустрії вимагає прийняття важливих рішень та завдань, зокрема: вдосконалення та розвиток законодавчої бази і системи державного та регіонального регулювання діяльності даних суб'єктів ринку, поглиблення кооперування та спеціалізації у роботі підприємств готельно-ресторанної сфери, забезпечення умов розвитку різних видів діяльності, а також інтегрування України до світового та міжнародного співробітництва у готельно-ресторанній сфері.

Для нашої країни, котра прагне до глибокої європейської інтеграції, проблему забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності на світовому ринку можна розв'язати шляхом об'єднання зусиль споріднених інституцій та галузей. Відповідно, кластерний тип організації господарства дозволяє концентрувати необхідні ресурси та зусилля на формуванні конкурентних переваг розвитку території в рамках конкретного сектору розвитку економіки.

2.2 Основні напрями діяльності та особливості організації обслуговування в закладі ТОВ «Три бажання»

Об'єктом дослідження виступає готельно-ресторанний комплекс «Три бажання» (або скорочена назва - ГРК «Три бажання»), заклад відкритий у 2015 р. Досліджуваний готельно-ресторанний заклад зарекомендував себе як досить

зручний та ефективний готель у місті Тернополі із найкращим співвідношенням «ціна-якість» та високим рівнем обслуговування.

Комплекс розташований у затишній та мальовничій місцині, котра заохочує споживачів готельно-ресторанних послуг до цікавого і повноцінного відпочинку у колі рідних та друзів. Варто відзначити, що досліджуваний комплекс знаходиться неподалік від міста Тернополя та поєднує у собі досить зручний доступ до міста Тернопіль і можливість провести дозвілля на природі.

Чудовий інтер'єр закладу (додаток В) - розкішний, стильний додає святкуванню урочистості, а досвідчений, висококваліфікований обслуговуючий персонал закладу подбає про кожного гостя ГРК.

До основних послуг споживачів готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» слід віднести: проведення різноманітних банкетів, весілля, корпоративних святкувань, святкувань днів народження та ювілеїв; організацію різноманітних тренінгів та семінарів. Банкетний зал досліджуваного закладу розрахований на понад 240 чоловік, зал для святкувань заходів розрахований на 60 осіб. Затишний готель ГРК включає 29 різноманітних номерів, зокрема 15 стандартних, 8 напівлюксів, 6 люксів. Також є простора паркувальна зона, великий літній майданчик, доступні та демократичні ціни на асортимент ресторанної продукції та послуг.

Особливо слід відзначити кухню досліджуваного закладу. Різноманітні та смачні страви української та європейської кухонь у виконанні вправних кухарів, стануть окрасою святкового столу, подарують особливу гастрономічну насолоду. ГРК «Три бажання» під час приготування став використовує виключно свіжі та натуральні продукти, ретельно добрані спеції, зелень та соуси.

Усі номери у ГРК «Три бажання» оснащені телефонами та холодильними камерами. Споживачі готельних послуг під час проживання отримують сніданок у вигляді «шведського столу» та користуються безкоштовно паркувальними місцями закладу, котрі охороняються цілодобово. До додаткових послуг клієнтів даного закладу входить також Wi-Fi, кабельне телебачення, автономне опалення та цілодобове гаряче водопостачання. Зовсім поруч із закладом розташовані

зупинка міського транспорту та стояка таксі, що дає можливість швидко та безперешкодно дістатися до будь-якого місця у м.Тернополі та регіоні.

Місія готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» передбачає забезпечення споживачів високоякісними готельними та ресторанним послугами за найбільш доступними цінами. У відповідності до місії закладу основними завдання функціонування даного закладу є: забезпечення високої якості реалізації обслуговування; збільшення кількості номерів готелю; вдосконалення та постійний розвиток виробничих процесів у закладі; збільшення кількості замовлень за доступними (помірними) цінами; клієнтоорієнтований підхід до кожного споживача готельно-ресторанних послуг.

Здійснимо дослідження структури управління ГРК «Три бажання» (рис.2.11). Необхідно відзначити, що структура управління включає ряд підрозділів та окремі посади, при цьому має кілька рівнів управління.

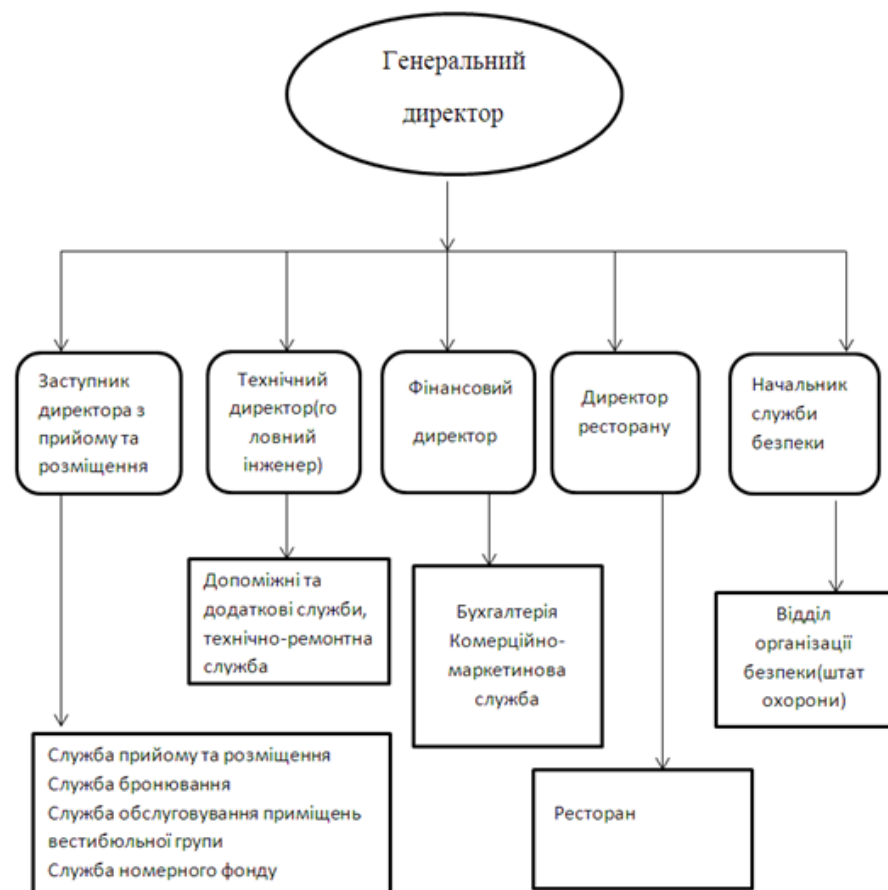


Рисунок 2.11. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Три бажання»

Джерело: складено автором на основі [36]

Готельно-ресторанний комплекс «Три бажання» має лінійну структуру управління, котра відзначається логічністю, стрункістю та формально визначеністю, проте із тим є найменш гнучкою. Кожен із лінійних управлінців маю всю повноту владних повноважень, проте не мають значних можливостей для вирішення проблемних питань, котрі вимагають спеціальних (вузьких) знань.

Генеральний директор закладу реалізує формування трудового колективу, а також вирішує глобальні питання пов'язані із реалізацією управління готелем та рестораном, вирішує зовнішні завдання, визначає напрями співпраці із готельними та туристичними підприємствами регіону, а також із іншими суміжними закладами (організаціями).

Від раціональної та ефективної роботи і його (генерального директора) авторитету залежить ефективність функціонування діяльності готельно-ресторанного комплексу.

Другий рівень ГРК включає у собі керівників різноманітних підрозділів закладу. Основні серед них: відділ кадрів, адміністрація ресторану, адміністрація служби обслуговування та прийому, головний бухгалтер, керівник маркетингового відділу та головний інженер. Працівники зазначених відділів реалізують та раціоналізують роботу своїх підрозділів, вирішують проблемні питання та координують діяльність працівників, налагоджуючи їх ефективну діяльність.

Третій рівень включає усі підрозділи даного закладу (не включаючи вищезазначених керівників структурних підрозділів), вони реалізують функції для досягнення позитивних фінансових результатів діяльності ГРК.

Відділ кадрів реалізує підбір та добір працівників на визначені посади, здійснює прийняття та звільнення працівників, реалізує облік та звітність чисельності працівників, виписує премії персоналу за результатами їх діяльності, здійснює оформлення відпусток.

Бухгалтерія даного закладу реалізує обліково-аналітичну діяльність, займається організацією фінансових операцій та грошових потоків, за

результатами фінансово-господарської діяльності здійснює аналітичну роботу за визначені період та визначає потенціал розвитку закладу.

Комерційно-маркетинговий підрозділ ГРК здійснює економічне планування маркетингової діяльності закладу, досліджує ринок готельних та ресторанних послуг, використовує маркетинговий інструментарій для підвищення кількості споживачів закладу.

Служба прийому та обслуговування забезпечує безпосередній зв'язок із споживачами готельних послуг досліджуваного закладу. Сюди слід віднести службу бронювання (використовується також он-лайн бронювання), служба обслуговування у номерах та служба обслуговування на поверхах. Зазначені служби забезпечують чистоту та порядок на поверхах та номерах даного закладу, а також здійснюють прийом заявок на бронювання номерного фонду та інше.

Ресторан готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» забезпечує організацію харчування споживачів готельних послуг, здійснює постачання їжі у номери, організовує різноманітні банкети. У готельному комплексі зазначені функції також виконує скайблок та кафе-бар закладу.

Важливе значення мають додаткові та допоміжні служби, серед яких можливо віднести прибиральників, що реалізують важливу функцію прибирання номерного фонду. У комплексі розташовані і допоміжні зони: масажний салон, салон краси, сауна.

Важливою в функціональній структурі готельно-ресторанного закладу є служба номерного фонду, котра має найбільш чисельніший персонал, а також забезпечує обслуговування у номерному фонду готелю, забезпечуючи при цьому належний санітарний стан приміщень загального користування та номерів, здійснює моніторинг та контроль використання різноманітного обладнання у номерному фонді готелю.

Готельно-ресторанний комплекс «Три бажання» має переваги та недоліки у внутрішній та зовнішній сфері, а також слабкі та сильні сторони діяльності, що показує SWOT-аналіз (табл. 2.2).

SWOT-аналіз якості управління готельно-ресторанного комплексу «Три бажання»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наявність значного досвіду в реалізації готельних послуг; - зручне місце розташування закладу; - наявність конференц-залу розраховану на велику кількість клієнтів; - привабливий зовнішній вигляд закладу та зручність розміщення додаткових приміщень. - доступні ціни на номерний фонд та послуги ресторану; - наявність значної кількості готельних номерів у закладі. 	<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - значна конкуренція на локальному ринку та збільшення кількості конкурентів; - зростання податкового навантаження на діяльність закладу; - обмеження ряду видів діяльності закладу в період пандемії та військового стану; - зниження платоспроможності споживачів готельних та ресторанних послуг; - диверсифікація асортименту послуг на локальному ринку готельно-ресторанних послуг.
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - мала кількість готельного номерного фонду VIP-класу; - достатньо висока велика плинність персоналу через диференційованість оплати праці; - авторитарний стиль адміністрування та управління персоналом; - незначний спектр додаткових послуг. 	<p style="text-align: center;">Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подальше розширення асортименту готельних та ресторанних послуг; - використання нових інноваційних технологій для розвитку закладу; - розробка та впровадження інноваційних унікальних послуг закладу; - активна (наступальна) стратегія розвитку на конкурентному ринку; - отримання державних гарантій та державної підтримки закладу; - пошук нових напрямів використання маркетингового інструментарію для просування готельних та ресторанних послуг у закладі.

Джерело: самостійна розробка автора

Результати здійсненого SWOT-аналізу засвідчує привабливість готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» оскільки заклад є привабливим через наявність сильних сторін та значних можливостей розвитку, а саме: хороше місце розташування, привабливий зовнішній вигляд даного закладу, наявність ресторану і конференц-залу для проведення різноманітних заходів та подій, значний номерний фонд готелю ГРК, оптимальні ціни з позиції «ціна-якість», можливості отримання додаткових послуг закладу. Поряд із цим основними можливостями закладу є подальша можливість розширення асортименту готельних та ресторанних послуг, можливості впровадження та використання інноваційних технологій в діяльність закладу, отримання державних гарантій та

підтримки, нові напрями використання маркетингового інструментарію для просування різноманітних послуг закладу.

2.3 Аналіз фінансового стану діяльності підприємства ТОВ «Три бажання»

Для дослідження особливостей поточного стану та основних тенденцій розвитку досліджуваного об'єкту здійснимо аналіз показників діяльності та фінансового стану підприємства. Перш за все дослідимо основні результати – фінансово-економічні показники господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» за період 2018-2020 рр. доцільно представити у формі узагальненої таблиці (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники та показники фінансового стану діяльності готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» за період 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+;-)	
				Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Фінансово-економічні показники					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	16722	17051	18834	2112	12,63%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	12105	13495	15893	3788	31,29%
Валовий прибуток, тис. грн.	4617	3556	2941	-1676	-36,30%
Прибуток (збитки) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	3209	3004	3404	195	6,08%
Чистий прибуток (збитки), тис. грн.	2655	2464	2791	136	5,12%
Вартість основних засобів, тис. грн.	33099	35521	30904	-2195	-6,63%
Активи підприємства	42212	44443	39861	-2351	-5,57%
Власний капітал	41502	43347	39213	-2289	-5,52%
Позичкові кошти	710	1096	648	-62	-8,73%
Чисельність працівників, осіб	50	52	55	5	10,00%
Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./особу	661,98	683,1	561,89	-100,09	-15,12%
Фондовіддача основних виробничих фондів	334,44	351,25	368,64	34,2	10,23%
Фондомісткість продукції	0,003	0,003	0,003	0,000	0,33%

продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Показники фінансового стану					
Рентабельність реалізації, %	15,88%	14,45%	14,82%	-1,06%	-6,67%
Валова рентабельність, %	27,61%	20,86%	15,62%	-11,99%	-43,44%
Операційна рентабельність, %	19,19%	17,62%	18,07%	-1,12%	-5,82%
Фінансова автономія	0,983	0,975	0,984	0,001	0,06%
Фінансова залежність	0,017	0,025	0,016	-0,001	-3,35%
Оборотність власного капіталу	0,403	0,393	0,480	0,077	19,20%
Оборотність основного капіталу	0,505	0,480	0,609	0,104	20,63%
Абсолютна ліквідність	0,056	0,062	0,073	0,017	30,36%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Три бажання» представленої у додатку Д

Дані табл. 2.3 вказують на зростання чистого доходу від реалізації послуг, відповідне зростання показника становило 2112 тис.грн. або 12,63%, зокрема значення показника у 2018 р. склало 16722 тис.грн., а у звітному 2020 р. збільшилося до рівня 18834 тис.грн.

Зростання показника обумовлюється зростанням попиту на готельно-ресторані послуги закладу, диверсифікацією асортименту продукції та послуг, зростанням вартості послуг.

Поряд із доходом від реалізації продукції (робіт, послуг) спостерігається зростання собівартості реалізації продукції та послуг, відповідний приріст показника становить 3788 тис.грн. або 31,29%, відповідний показник у 2018 р. складав 12105 тис.грн., а у 2020 р. показник становив 15893 тис.грн. Показники чистого доходу від реалізації та собівартості реалізації продукції та послуг закладу представимо на рис.2.12.

Сформований валовий прибуток через переважання темпів зростання собівартості над доходами від реалізації знижується на 1676 тис.грн. або на 36,3%. Поряд із цим, позитивним є приріст чистого прибутку – узагальнюючого показника фінансово-господарської діяльності підприємства, якщо у 2018 р. значення показника становило 2655 тис.грн., то у звітному 2020 р. показник зріс на 136 тис.грн. або на 5,12%.

Зростання чистого прибутку засвідчує позитивні тенденції приросту результативності діяльності, оптимізації витрат, формування позитивної фінансової стратегії розвитку підприємства.

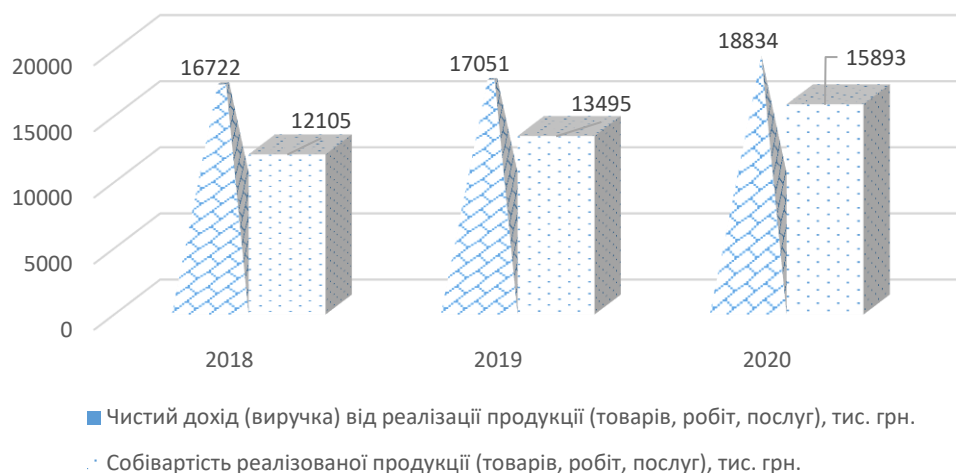


Рисунок 2.12. Показники чистого доходу від реалізації та собівартості реалізації послуг готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» за період 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Три бажання» представленої у додатку Д

В своїй діяльності підприємство - готельно-ресторанний комплекс «Три бажання» орієнтується на власний капітал, оскільки власний капітал займав більш 90% пасивів підприємства, зокрема значення показника становило у 2018 р. – 41502 тис.грн. і знижувалося до показника 39213 тис.грн. у 2020 р..

Позичковий капітал мав незначну частку в структурі пасивів та становив 710 тис.грн. у 2018 р., 1096 тис.грн. у 2019 р. та 648 тис.грн. у 2020 р.. В цілому слід відзначити зниження показника активів підприємства - готельно-ресторанного комплексу «Три бажання», відповідний показник у 2018 р. становив 42212 тис.грн. та знизився на 2351 тис.грн. або на 5,57% за весь період до значення 39861 тис.грн.

Динаміку стану активів та структури пасивів відобразимо на рис. 2.13. Аналізуючи використання основного капіталу та праці підприємства, слід

відзначити збільшення кількості персоналу підприємства на 5 осіб до 55 осіб у 2020 р., відповідний показник зростання становив 10%.

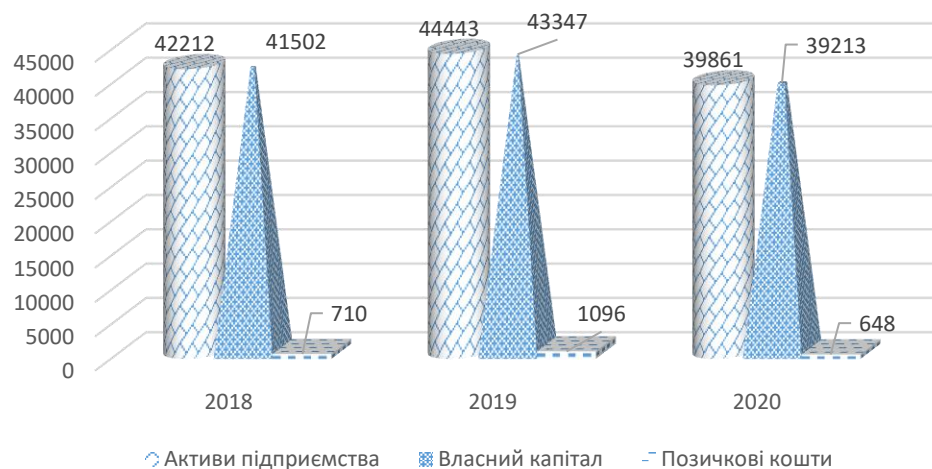


Рисунок 2.13. Динаміка активів, власного та позичкового капіталу готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» за період 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Три бажання» представленої у додатку Д

Спостерігається позитивна динаміка до зростання показників фондівіддачі основного капіталу, зокрема у 2018 р. значення показника становило 334,44 грн./грн., при цьому приріст показника становив 34,2 грн./грн. за весь досліджуваний період, а темп зростання показника становив 10,23%, а у 2020 р. значення показника становило 368,64 грн./грн.

Досліджуючи основні показники фінансового стану готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» необхідно відзначити наявність чистого прибутку та показників рентабельності підприємства. Рентабельність реалізації підприємства знижується із показника 15,88% у 2018 р., а у звітному році значення показника становило 14,82%. Відповідне зниження показника рентабельності реалізації становило 1,06%, при цьому відносний показник зниження становив 6,67%.

Валова рентабельність діяльності підприємства значно знижується із 27,61% у 2018 р. до значення показника 15,62% у 2020 р., при цьому показник зниження складав 11,99%, а темп зниження становив 43,44%. Операційна

рентабельність також знизилася із 19,19% до рівня 18,07%, відповідне зниження показника становило 1,12%, а темп зниження показника складав 5,82%, у 2020 р. значення показника складало 18,07%. Стан та динаміку показників рентабельності підприємства представимо на рис. 2.14.

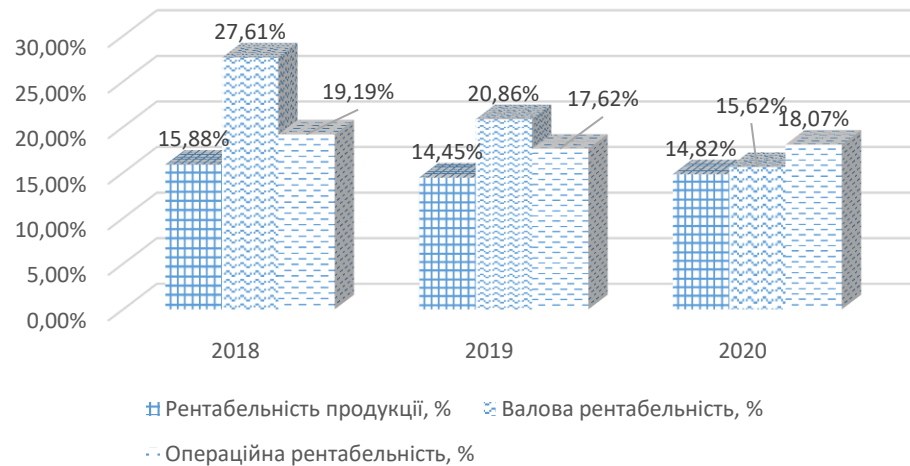


Рисунок 2.14. Динаміка показників рентабельності готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» за період 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Три бажання» представленої у додатку Д

Досліджуючи показники фінансової стійкості підприємства необхідно відзначити достатню високу фінансову автономію підприємства, відповідне значення показника становило 0,983 пункти у 2018 р., при цьому у 2019 р. показник знизився до 0,975 пункти, а у 2020 р. значення показника складало 0,984 пункти. Оберненим показником є фінансова залежність від позичкового капіталу, відповідний показник фінансової залежності складав у 2018 р. 0,017 пунктів і знижується до рівня 0,016 пункти, відповідне відносне зниження показника становило 3,35%.

Досліджуючи показники ділової активності необхідно відзначити приріст оборотності власного капіталу та основного капіталу. Оборотність власного капіталу зростає на 0,077 пункти або на 19,2%, відповідне значення складало у 2018 р. – 0,403 пункти і збільшується до рівня 0,48 пункти у 2020 р., ідентично зростає оборотність основного капіталу із 0,505 пунктів у 2018 р. до рівня 0,609

пункти у 2020 р., відповідний приріст показника становив 0,104 пункти.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання показника абсолютної ліквідності діяльності підприємства, відповідний приріст показника становив 0,017 пункти або 30,36%, відповідне значення показника у 2018 р. становило 0,056 пункти, збільшується до рівня 0,062 пункти у 2019 р. та до показника 0,073 пункти у 2020 р..

В цілому, слід відзначити, приріст ключових показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» за період 2018-2020 рр., зокрема спостерігається приріст обсягу чистого доходу від реалізації, валового та чистого прибутку, зростає фондівіддача на одну особу, зростають основні показники рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості, що свідчить про ефективність прийнятих управлінських рішень досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати представленого у другому розділі дослідження, зробимо наступні висновки, зокрема:

1. Здійснивши дослідження стану та тенденції розвитку готельно-ресторанної сфери України відзначено те, що вона перебуває у стадії структурної перебудови та інституційного становлення, а також формування міжгалузевих, внутрішньогалузевих та зовнішньоекономічних зв'язків. У більшості зазначене відноситься до процесу формування готельної та ресторанної інфраструктури, а також відповідного сегменту ринку праці та системи державного регулювання даної діяльності.

Становлення та розвиток в Україні сучасної конкурентоспроможної та високоефективної готельно-ресторанної індустрії вимагає прийняття важливих рішень та завдань, зокрема: вдосконалення та розвиток законодавчої бази і системи державного та регіонального регулювання діяльності даних суб'єктів ринку, поглиблення кооперування та спеціалізації у роботі підприємств готельно-ресторанної сфери, забезпечення умов розвитку різних видів діяльності, а також інтегрування України до світового та міжнародного співробітництва у готельно-ресторанній сфері.

2. Об'єктом дослідження в роботі обрано готельно-ресторанний комплекс «Три бажання» (або скорочена назва - ГРК «Три бажання») - заклад відкритий у 2015 році. Досліджуваний готельно-ресторанний заклад зарекомендував себе як досить зручний та ефективний готель у місті Тернополі із найкращим співвідношенням «ціна-якість» та високим рівнем обслуговування.

Місія готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» передбачає забезпечення споживачів високоякісними готельними та ресторанными послугами за найбільш доступними цінами. У відповідності до місії закладу основними завдання функціонування даного закладу є: забезпечення високої якості реалізації обслуговування; збільшення кількості номерів готелю; вдосконалення та постійний розвиток виробничих процесів у закладі; збільшення кількості замовлень за доступними (помірними) цінами; клієнтоорієнтований підхід до кожного споживача готельно-ресторанних послуг.

Усі номери у ГРК «Три бажання» оснащені телефонами та холодильними камерами. Споживачі готельних послуг під час проживання отримують сніданок у вигляді «шведського столу» та користуються безкоштовно паркувальними місцями закладу, котрі охороняються цілодобово. До додаткових послуг клієнтів даного закладу входить також Wi-Fi, кабельне телебачення та цілодобове гаряче водопостачання.

Готельно-ресторанний комплекс «Три бажання» має лінійну структуру управління, котра відзначається логічністю та формально визначеністю, проте із тим є найменш гнучкою. Кожен із лінійних управлінців має всю повноту владних повноважень, проте не мають значних можливостей для вирішення проблемних питань, котрі вимагають спеціальних (вузьких) знань.

3. За результатами аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності відзначено приріст ключових, а саме спостерігається приріст обсягу чистого доходу від реалізації, валового та чистого прибутку, зростає фондівіддача на одну особу, зростають основні показники рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості, що свідчить про ефективність прийнятих управлінських рішень досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРИ БАЖАННЯ»

3.1 Розробка проєкту заходів удосконалення господарської діяльності ресторанного підприємства

Для забезпечення повноцінного функціонування та розвитку досліджуваного готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» необхідно ввести додаткову послугу у закладі, котра зараз не застосовується - кейтерингові послуги. Зазначена послуга буде широко використовуватися в контексті організації виїзного обслуговування та різноманітних свят. Варіанти кейтерингового меню, котрі використовуватимуться у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання» представимо у додатку К.

Аналізуючи дані додатку К необхідно відзначити три різноманітних варіанти кейтерингового меню готельно-ресторанному комплексі «Три бажання» - банкет «Економ», «Бізнес» та «Преміум».

Замовник кейтерингового меню отримуватиме свіжу та якісну продукцію ресторану «Три бажання», зокрема представлено досить багате меню де представлено холодні та гарячі закуски, різноманітні салати, другі страви та гарніри, додатки із відповідним рівнем сервісу. В ряді випадків замовнику, зазвичай, обслуговуючий персонал рекомендує відмовитися від ряду страв, оскільки в процесі організації кейтерингового обслуговування в досліджуваному закладі існують деякі особливості, а саме: час між приготування та подальшим поданням готової продукції значно довший, ніж при організації класичного обслуговування у ресторанному закладі, при цьому слід враховувати транспортування та кінцеву локацію де відбуватиметься кейтерингове обслуговування. В контексті реалізації кейтерингового обслуговування важливий наголос буде на реалізації сервірування столів, в даному випадку враховуватиметься особливості розташування столів та інших приналежностей для здійснення кейтерингу. Сервірування столів у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання» подамо на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. Сервірування столів при реалізації кейтерингу у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання»

Джерело: складено автором на основі [36]

Постачання готових холодних та гарячих страв в контексті реалізації кейтерингового обслуговування досліджуваним закладом реалізуватиметься у спеціальних термосах, мармітах, термоапаратах, термічних контейнерах (рис.3.2), що забезпечуватиме сталу температуру страв та продуктів протягом двох або трьох годин.



а) марміти



б) спеціальні термоси для передачі їжі та напоїв



в) термічні контейнери

Рисунок 3.2. Обладнання для реалізації кейтерингового обслуговування

Джерело: складено автором на основі [36]

Поряд із цим, безпосередньо на місці можливо використовувати пересувні марміти для реалізації розігріву страв в разі необхідності. У ряді випадків слід буде організувати пересувну кухню, котра буде оснащена електрогрилями, жаровими шафами, фритюрницями, оснащена плитами та іншим. Зазначене дасть можливість організовувати кейтерингове обслуговування значно більшої кількості гостей або відвідувачів заходу.

Механізм реалізації кейтерингового обслуговування передбачатиме виконання ряду послідовних та взаємозв'язаних етапів, зокрема реалізація кейтерингу відбуватиметься поза межами закладу, а іноді у тих місцях, де надзвичайно складно організувати оптимальних процес постачання та прийняття їжі. Відповідно після узгодження необхідності реалізації кейтерингу, а також узгодження місця та часу проведення заходу, адміністратор (менеджер) із кейтерингу завчасно реалізує виїзд на зазначене місце.

Далі узгоджується особливості сервірування столів та доставку їжі до обумовленої дислокації, узгоджується меню та порядок (час) подачі різноманіття блюд, визначаються специфіка та особливості обслуговування офіціантами та їх кількість, також визначається чи є необхідність у бармені та інших працівниках закладу.

Під час реалізації обслуговування офіціанти зазвичай повинні працювати за загальною схемою обслуговування, перш за все подають страви та стежать за чистотою протягом усього періоду реалізації кейтерингу, далі здійснюють прибирання столів та їх складання і переміщення у транспортний засіб для транспортування. Приклад організації офіціантами обслуговування при реалізації кейтерингу у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання» представимо на рис.3.3.

Паралельно із організацією обслуговування, в доготівельному приміщенні, будуть працювати кухарі, котрі оформлюють страви та готують напоїв, повідомляють офіціантам ступінь виконання замовлення та відпускають страви та напої офіціантам.

Під час проведення банкету адміністратор повинен чітко планувати та

координувати роботу кухарів та обслуговуючого персоналу, в разі необхідності вирішувати важливі питання та проблеми, котрі виникають під час проведення заходу та реалізації кейтерингового обслуговування.



Рисунок 3.3. Офіціанти при здійсненні кейтерингу у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання»

Джерело: складено автором на основі [36]

Основними обов'язками офіціантів, під час реалізації кейтрингу, є подання страв у відповідності до меню та розкладу подачі, задоволення визначених попередньо прохань замовників та гостей заходу, розкладання та складання столів і інвентарю, прибирання столів та миття посуду. Після закінчення кейтерингового обслуговування персонал прибирає використаний посуд, утилізує його, збирає меблеве приладдя та роздрапіровує столи, пакує необхідну сировину, матеріали, засоби у коробки та доставляє все на склад готельно-ресторанного підприємства, в разі необхідності (узгоджено попередньо) реалізує прибирання приміщення та майданчику де реалізовуватиметься захід. Зазначені операції виконують офіціанти та інший обслуговуючий персонал закладу.

Кейтерингове обслуговування дає переваги досліджуваному готельно-ресторанному комплексу, оскільки має ряд важливих конкурентних особливостей:

1.Мобільність реалізації. Замовник сам вирішує де відбуватиметься проведення такого заходу. При цьому, він не обмежений у місці та часі для реалізації події. Для ресторанного підприємства, котре може реалізувати кейтерингове обслуговування, не має значення де буде реалізовано захід: чи у банкетному залі, територія підприємства, офіс компанії, чи мальовниче місце біля річки. Зазначене дає переваги замовнику, адже він сам формує захід та визначає особливості його проведення, а також особливості ресторанного обслуговування на місці, виконавцю (готельно-ресторанному комплексу «Три бажання») дає можливість диверсифікувати асортимент послуг, збільшити кількість замовлень та забезпечити зростання імідж закладу.

2. Значна економія коштів та часу. Досить зручним є реалізація кейтерингу для замовника, адже саме він визначає місце та час реалізації заходу, а ресторанне підприємство виконує замовлення за відповідно оплати. Замовник економить час через те що він не турбується про особливості приготування та подачі страв, їх кількість та свіжість, та, в ряді випадку і значні кошти, адже в кейтерингове меню дещо дешевше ніж їжа в ресторані, оскільки не враховується орендна плата за використання ресторану та лише частково враховуються комунальні витрати.

3.Високий професіоналізм під час реалізації обслуговування. Кейтерингове обслуговування передбачає використання висококваліфікованого персоналу, котрий навчений усім аспектам такого обслуговування, навіть більше ніж обслуговування у ресторані. Кейтеринг є значно складнішим заходом, відповідно готування та перепідготовка персоналу відбуватиметься на регулярній основі. Безпосередньо якісне, швидке та оптимальне обслуговування повинне стати запорукою гарного настрою клієнтів, їх гостей, і наявність приємних спогадів від споживачів кейтерингових послуг. А, як наслідок, в подальшому спостерігатиметься зростання кількості замовлення ідентичних

послуг іншими споживачами такого роду послуг.

4. Відсутність проблем із обмеженістю місця у залі та кількістю гостей. Зокрема, якщо захід чи вечірка відбуватиметься у великому залі, на природі або у іншій визначеній локації, відповідно замовники заходу можуть не обмежувати себе у кількості запрошених гостей. Безпосередньо кейтерингове обслуговування передбачає обслуговування значно більшої кількості гостей ніж звичайно у ресторані, і не слід замовнику турбуватися за це, оскільки усі відвідувачі заходу будуть нагодовані та задоволені, що гарантуватиме адміністрація готельно-ресторанного комплексу «Три бажання».

5. Красиве та незвичне оформлення заходу. Окрім смачного та корисного приготування страв і напоїв в кейтеринг також включатиметься тематичне оформлення та сервірування столів в контексті реалізації заходу. При формуванні замовлення на кейтеринг адміністрацією готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» будуть враховані усі вимоги та побажання замовника заходу. Якщо відбуватиметься тематична вечірка чи весілля, то офіціанти залучені до кейтерингу здійзнять відповідне оформлення святкового столу та стільців, а також представленої локації в цілому.

В цілому, слід відмітити, що реалізація кейтерингового обслуговування буде дуже доречною тим клієнтам, котрі мріють зробити подію надзвичайно оригінальною та незабутньою, з іншої сторони готельно-ресторанний комплекс «Три бажання» повинен допомогти провести тематичний захід на найвищому рівні обслуговування забезпечивши оптимальний рівень витрат.

3.2 Очікування результати впровадження заходів

Для визначення економічного ефекту та особливостей організаційно-економічної побудови системи кейтерингового обслуговування у ГРК «Три бажання» визначимо особливості організації та організаційну структуру, часовий лаг та основні аспекти витрат пов'язані із реалізацією проєкту. Пробний період реалізації запропонованого проєкту становитиме три роки, протягом якого він повинен бути чітко структурований, повністю окупитися та, в

майбутньому, приносити значні грошові потоки та прибутки власникам комплексу.

Перш за все визначимося із побудовою організаційної структури проекту. Необхідно відзначити наявність у ній проєкт-менеджера, працівника, котрий буде формувати концепцію запропонованого проєкту, визначатиме основні напрями обслуговування, елементи сервірування та виконання функціональних обов’язків працівників котрі залучені у проєкт.

Організаційна структура проєкту реалізації кейтерингових послуг у ГРК «Три бажання» подана на рис. 2.9.

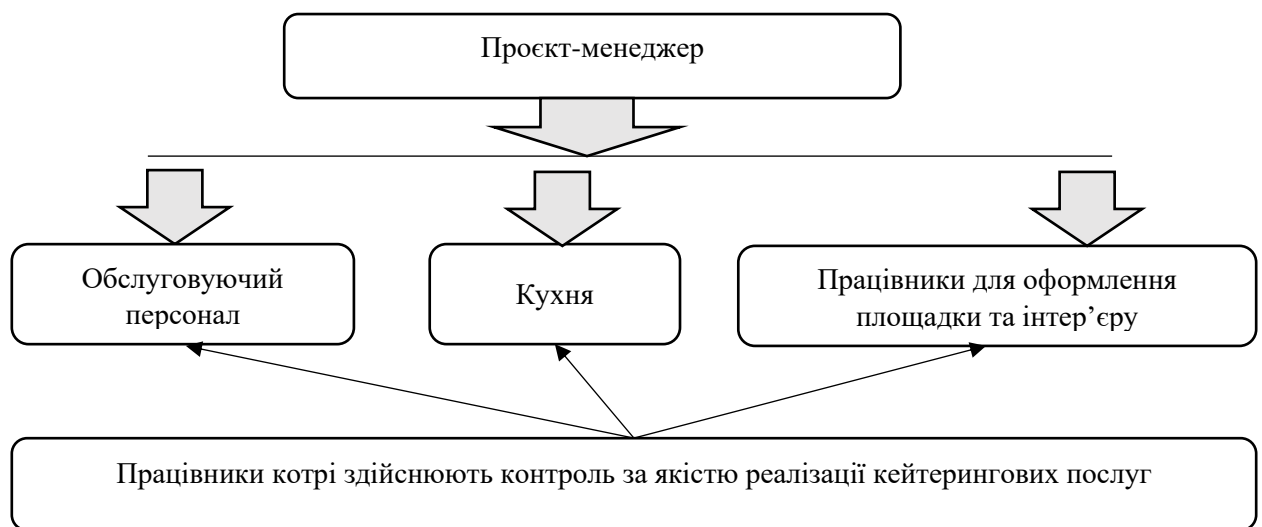


Рисунок 3.4. Організаційна структура реалізації проєкту надання кейтерингових послуг у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання»

Джерело: складено автором самостійно

Штатний розпис проєкту та визначення витрат на оплату праці і відрахувань представимо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Штатний розпис реалізації проєкту надання кейтерингових послуг у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання»

Штатний працівник	Кількість працівників	Заробітна плата, грн.	Відрахування, грн.	Оплата праці за міс., грн.	Оплата праці за рік, грн.
1	2	3	4	5	6
Проект-менеджер	1	20000	7880	27880	334560

продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
Офіціанти	4	13000	5122	18122	869856
Кухар	4	13000	5122	18122	869856
Працівники зайняті оформленням інтер'єру	2	10000	3940	13940	334560
Менеджери із контролю якості	1	12000	4728	16728	200736
Всього:	12			94792	2609568

Джерело: самостійна розробка автора

Відповідно до даних табл. 3.1 для реалізації проєкту надання кейтерингових послуг у досліджуваному закладі потребує залучення 12 працівників адміністративного та обслуговуючого персоналу, оплата праці протягом місяця складатиме 94792 грн., а річний фонд оплати праці становитиме 2609,57 тис.грн.

Значну частину витрат піде на утримання офіціантів та кухарів, відповідна оплата праці із відрахуваннями складатиме 869,86 тис.грн., на утримання проєкт – менеджеру необхідні витрати становитимуть 334,5 тис.грн., на утримання працівників зайнятих оформленням інтер'єру складатиме 334,5 тис.грн., а менеджеру із контролю якості 200,74 тис.грн.

Наступним етапом планування стане визначення витрат пов'язаних із реалізацією операційною діяльністю, при цьому основними акцентами витрат стануть витрати на матеріали та сировину, паливно-мастильні матеріали для транспортних засобів, на забезпечення звуку, світла, інсталяції необхідних засобів, інші господарські витрат необхідні для реалізації процесу обслуговування.

Для наочного відображення загального обсягу операційних витрат із щомісячного розбивкою та річним розміром складемо табл. 3.2.

Операційні витрати у проєкті надання кейтерингових послуг у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання»

Показник	Розмір витрати за міс., грн.	Річний обсяг витрат, грн.	Структура операційних витрат, %
Сировина і матеріали для приготування страв та організації обслуговування	25000	300000	58,14%
Витрати на паливо-мастильні матеріали	5000	60000	11,63%
Витрати на забезпечення світла, звуку, інсталяція та інші	10000	120000	23,26%
Господарські витрати	3000	36000	6,98%
Всього витрат	43000	516000	

Джерело: самостійна розробка автора

Аналізуючи стан та структуру операційних витрат реалізації запропонованого проєкту, слід відмітити що розмір щомісячних витрат становитиме 43 тис.грн., поряд із цим річні витрати становитимуть 516 тис.грн.

Досліджуючи структуру операційних витрат необхідно відмітити найбільшу питому вагу витрат на сировину та матеріали необхідні при приготування страв та напоїв – 58,14%, витрати на забезпечення світла, звуку, інсталяція та інші складатимуть 23,26%, а також витрати на паливно-мастильні матеріали становитимуть 11,63%.

Для якісного та оптимального просування запропонованого проєкту необхідно використати широкий маркетинговий інструментарій, а саме необхідно здійснювати рекламування послуг в Інтернеті, на офіційному сайті готельно-ресторанного комплексу, забезпечувати реалізацію рекламування на радіо та у спеціалізованих журналах про діяльність ресторанних закладів, банерна реклама. Загальний розмір витрат на реалізацію маркетингового

інструментарію у відповідності до проєкту заходів представимо у табл.3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на маркетингові заходи в контексті реалізації проєкту надання кейтерингових послуг у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання»

Показник	Розмір витрати за міс., грн.	Річний обсяг витрат, грн.	Структура операційних витрат, %
Реклама в Інтернеті	3000	36000	19,74%
Реклама на офіційному сайті закладу (адміністрування сайту)	1200	14400	7,89%
Банерна реклама	1500	18000	9,87%
Випуск та розповсюдження буклетів	4500	54000	29,61%
Реклама на радіо	3000	36000	19,74%
Реклама в спеціалізованих журналах	2000	24000	13,16%
Всього витрат	15200	182400	100,00%

Джерело: самостійна розробка автора

Дані аналітичної табл.3.3. засвідчує те, що загальний розмір щомісячних витрат становитиме 15,2 тис.грн., при цьому загальний обсяг річних витрат становитиме 182,4 тис.грн. В структурі витрат найбільша частка буде складати витрати на випуск та розповсюдження буклетів – 54 тис.грн. або 29,61% від загального обсягу витрат, реклама в Інтернет та реклама на радіо становитимуть 36 тис.грн. або 19,74%, реклама в спеціалізованих журналах – 24 тис.грн. або 13,16%.

Для відображення загального розміру витрат на реалізацію запронованого проєкту заходів у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання» здійснимо зведення всіх витрат визначимо їх стан та структур, представивши дані у табл.3.4.

Необхідно відмітити, що витрати реалізації заходу будуть пов'язані із витратами на оплату праці, витрати на активізацію маркетингового інструментарію, операційні витрати.

Таблиця 3.4

Зведені витрати на реалізацію проєкту надання кейтерингових послуг у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання»

Показник витрат	Розмір витрати за міс., грн.	Річний обсяг витрат, грн.	Структура операційних витрат, %
Оплата праці та відрахування	217464	2609568	78,89%
Операційні витрати	43000	516000	15,60%
Маркетингові витрати	15200	182400	5,51%
Всього витрат	275664	3307968	100,00%

Джерело: самостійна розробка автора

Аналізуючи розмір та структуру витрат реалізації проєкту необхідно відзначити, що щомісячний розмір витрат становитиме 375,66 тис.грн., при цьому загальний річний розмір витрат складатиме 3307,97 тис.грн.

В структурі витрат значна питома вага витрат на оплату праці та відрахування – 78,89%, розмір операційних витрати складе 15,60% усіх витрат, маркетингові витрати - 5,51% (рис.3.5).

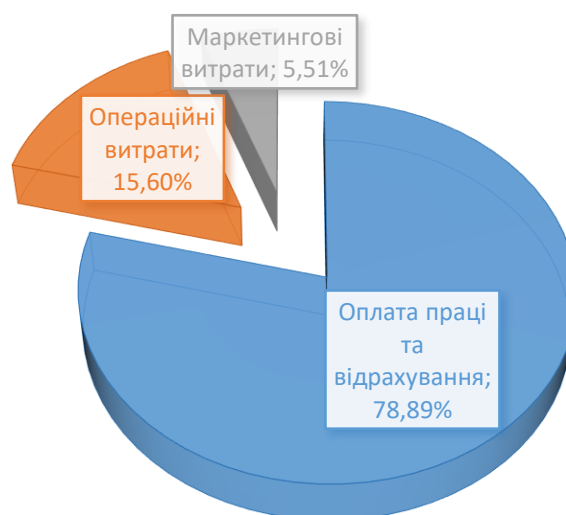


Рисунок 3.5. Структура витрат на реалізацію проєкту надання кейтерингових послуг у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання»

Джерело: самостійна розробка автора

Для економічного обґрунтування та дослідження фінансових результатів реалізації запропонованого проєкту спершу визначимо основні надходження за рахунок доходів від організації банкетів та сервісного обслуговування, організації оформлення залу та місць реалізації кейтерингових послуг. Планові доходи від реалізації проєкту надання кейтерингових послуг у ГРК «Три бажання» представлено у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Планові доходи від реалізації проєкту надання кейтерингових послуг у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання»

Показник	1	2	3	Всього
Доходи отримані від організації банкетів				
Банкет Економ кейтеринг (ціна – 780 грн.), 15 осіб	11700	11700	11700	
Кількість протягом року	100	120	140	
Вартість всього	1170000	1404000	1638000	4212000
Банкет Бізнес кейтеринг (ціна – 1020 грн.), 15 осіб	15300	15300	15300	
Кількість протягом року	50	70	80	
Вартість всього	765000	1071000	1224000	3060000
Банкет Преміум кейтеринг (ціна – 1450 грн.), 15 осіб	21750	21750	21750	
Кількість протягом року	60	70	80	
Вартість всього	1305000	1522500	1740000	4567500
Всього доходів від організації банкетів	3240000	3997500	4602000	11839500
Доходи отримані за рахунок сервісного обслуговування (10% виручки)	324000	399750	460200	1183950
Організація оформлення залу і місць реалізації кейтерингових послуг (10% виручки)	324000	399750	460200	1183950
Всього	3888000	4797000	5522400	14207400
Темп зростання показника, %	20%	23,38%	15,12%	

Джерело: самостійна розробка автора

Таким чином, загальний розмір доходів отриманих протягом періоду реалізації проєкту (трьох років) становитиме 1219,05 тис.грн., при чому протягом першого року реалізації проєкту доходи складатимуть 3888,8 тис.грн., протягом другого – 4797 тис.грн., протягом третього року 5522,4 тис.грн. Планові темпи зростання доходів становитимуть 23,38% протягом другого року реалізації проєкту та 15,12% протягом третього року.

Для економічної ефективності проєкту важливим є переважання загального обсягу отриманих доходів над витратами. Відповідно в заключній частині даної кваліфікаційної роботи визначимо очікувані фінансово-економічні результати реалізації проєкту надання кейтерингових послуг у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання», при цьому інвестиції, тобто початкові вкладення в проєкт, становитимуть 1000000 грн. Фінансові результати реалізації проєкту представимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Фінансові результати реалізації проєкту надання кейтерингових послуг у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання»

Показник	0	1	2	3	Всього
Власні вкладення в проєкт	-1000000				-1000000
Доходи від реалізації проєкту		3888000	4797000	5522400	14207400
Витрати реалізації проєкту (+10% щорічно)		3307968	3638764,8	4002641,28	10949374
Прибуток отриманий до оподаткування		580032	1158235,2	1519758,72	3258025,9
Податок на прибуток		104405,76	208482,336	273556,57	586444,67
Чистий прибуток		580032	949752,864	1246202,15	2775987
Дисконтований грошовий потік (рівень інфляції - 13%)		0,885	0,783	0,693	
Дисконтований грошовий потік		513302,65	743795,81	863680,60	2120779,06
Залишковий грошовий потік	-1000000	-486697,35	257098,46	1120779,06	

Джерело: самостійна розробка автора

Отже, протягом реалізації проєкту (загальний період реалізації трьох років) відбудеться його окупність (у другому році відбудеться перехід із від'ємного значення NPV до додатного), при цьому дисконтований грошовий потік становитиме 2120,78 тис.грн., а залишковий грошовий потік становитиме:

$$NPV_{\text{проєкту}} = 2120,78 - 1000 = 1120,78 \text{ тис.грн.}$$

Індекс рентабельності проєкту становив:

$$IP = 2120,78 \text{ тис.грн.} / 1000 \text{ тис.грн.} = 2,12 \text{ пункти (212,08\%)}$$

Період окупності проєкту становить:

$$ПО = 1 + 487 / 743,8 = 1,65 \text{ роки}$$

За результатами дослідження необхідно відмітити ефективність реалізації запропонованого проєкту надання кейтерингових послуг у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання». При цьому, залишковий грошовий потік реалізації проєкту становитиме 1120,78 тис.грн., індекс прибутковості проєкту складе 2,12 пункти або 212,08%, а період окупності проєкту становитиме 1,65 років (запланований часовий лаг – 3 роки). Реалізація проєкту заходів є обґрунтованою та може бути запропонована для практичної реалізації адміністрації досліджуваного готельно-ресторанного закладу.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати представленого у третьому розділі дослідження, зробимо наступні висновки, зокрема:

1. Для забезпечення повноцінного функціонування та розвитку досліджуваного готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» необхідно ввести додаткову послугу у закладі, котра зараз не застосовується - кейтерингові послуги. Зазначена послуга буде широко використовуватися в контексті організації виїзного обслуговування та різноманітних свят. Необхідно відзначити три різноманітних варіанти кейтерингового меню готельно-ресторанному комплексі «Три бажання» - банкет «Економ», «Бізнес» та «Преміум».

Замовник кейтерингового меню отримуватиме свіжу та якісну продукцію ресторану «Три бажання», зокрема представлено досить багате меню де

представлено холодні та гарячі закуски, різноманіття салатів, другі страви та гарніри, додатки із відповідним рівнем сервісу.

Постачання готових холодних та гарячих страв в контексті реалізації кейтерингового обслуговування досліджуванім закладом реалізуватиметься у спеціальних термосах, мармітах, термоапаратах, термічних контейнерах, що забезпечуватиме сталу температуру страв та продуктів протягом двох або трьох годин.

2. Визначено те, що загальний розмір доходів отриманих протягом періоду реалізації проєкту (трьох років) становитиме 1219,05 тис.грн., при чому протягом першого року реалізації проєкту доходи складатимуть 3888,8 тис.грн., протягом другого – 4797 тис.грн., протягом третього року 5522,4 тис.грн. Планові темпи зростання доходів становитимуть 23,38% протягом другого року реалізації проєкту та 15,12% протягом третього року.

Щомісячний розмір витрат становитиме 375,66 тис.грн., при цьому загальний річний розмір витрат складатиме 3307,97 тис.грн. В структурі витрат значна питома вага витрат на оплату праці та відрахування – 78,89%, розмір операційних витрати складе 15,60% усіх витрат, маркетингові витрати - 5,51%.

За результатами дослідження необхідно відмітити ефективність реалізації запропонованого проєкту надання кейтерингових послуг у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання». При цьому, залишковий грошовий потік реалізації проєкту становитиме 1120,78 тис.грн., індекс прибутковості проєкту складе 2,12 пункти або 212,08%, а період окупності проєкту становитиме 1,65 років (запланований часовий лаг – 3 роки).

Реалізація проєкту заходів є обґрунтованою та може бути запропонована для практичної реалізації адміністрації досліджуваного готельно-ресторанного закладу.

ВИСНОВКИ

В даній роботі нами здійснено дослідження теоретичних основ та практичних аспектів формування та розвитку ринку готельно-ресторанних послуг в Україні, написане за матеріалами підприємства - готельно-ресторанного комплексу «Три бажання». За результатами дослідження представлено наступні висновки:

1. Одним із найбільш важливих сфер господарювання виступає готельне та ресторанне господарство, яке пройшло доволі складний шлях від місць нічного відпочинку для подорожуючих та організування їх харчування до створення потужних закладів готельно-ресторанного типу, а також світових мереж ресторанів та готелів. Ресторанне господарство виступає одним із різновидів економічної діяльності підприємств, котрі надають послуги споживачам у сфері харчування, а також можуть організовувати дозвілля. Основні послуги таких закладів: харчування, виготовлення кондитерських виробів та різноманітної кулінарної продукції на замовлення, організація обслуговування споживачів, організація різноманітного дозвілля, а також надають інформаційно-консультаційні послуги. Готельне господарство передбачає надання послуг проживання (основна послуга), а також додаткових пов'язаних із харчуванням, дозвіллям та додатковим обслуговуванням.

2. Організацію обслуговування в готельно-ресторанному закладі слід поділяти на обслуговування у готелі та обслуговування у ресторані, оскільки специфіка обслуговування різна. Повне обслуговування відвідувачів у ресторанному закладі передбачає виконання ряду пов'язаних операцій, таких як: зустріч клієнтів адміністратором, привітання та подальше розміщення за обраним столом, приймання замовлення, передача замовлення на виробництво, отримання замовлення з кухні та подача страв клієнтам, заміна та прибирання посуду (під час підготовки столу до наступної страви, під час прибирання столу після клієнтів), надання інших послуг.

3. Сучасні інноваційні технології відкривають додаткові можливості підприємствам готельно-ресторанної сфери. Зокрема, для готелів дають можливість додаткового продажу готельного фонду через використання різноманіття електронних каналів дистрибуції послуг, зокрема глобальних систем бронювання GDS, міжнародних інтернет порталів ADS, і, звичайно, власний сайт готелю. Як свідчить практика використання таких інноваційних інструментів дає можливість готелю підвищити якість та конкурентоспроможність послуг, збільшити кількість клієнтів та забезпечити позитивний фінансовий результат його функціонування.

Для ресторанного підприємства використання інноваційних технологій (електронне меню, комп'ютерної системи CRS, QR-коду, системи кухонних дисплеїв) дає можливість збільшити кількість споживачів ресторанної продукції та пришвидшити роботу обслуговуючого персоналу.

4. Здійснивши дослідження стану та тенденції розвитку готельно-ресторанної сфери України відзначено, те що вона перебуває у стадії структурної перебудови та інституційного становлення, а також формування міжгалузевих, внутрішньогалузевих та зовнішньоекономічних зв'язків. У більшості зазначене відноситься до процесу формування готельної та ресторанної інфраструктури, а також відповідного сегменту ринку праці та системи державного регулювання даної діяльності.

Становлення та розвиток в Україні сучасної конкурентоспроможної та високоефективної готельно-ресторанної індустрії вимагає прийняття важливих рішень та завдань, зокрема: вдосконалення та розвиток законодавчої бази і системи державного та регіонального регулювання діяльності даних суб'єктів ринку, поглиблення кооперування та спеціалізації у роботі підприємств готельно-ресторанної сфери, забезпечення умов розвитку різних видів діяльності, а також інтегрування України до світового та міжнародного співробітництва у готельно-ресторанній сфері.

5. Об'єктом дослідження в роботі обрано готельно-ресторанний комплекс «Три бажання» (або скорочена назва - ГРК «Три бажання») - заклад відкритий у 2015 році. Досліджуваний готельно-ресторанний заклад зарекомендував себе як досить зручний та ефективний готель у місті Тернополі із найкращим

співвідношенням «ціна-якість» та високим рівнем обслуговування.

Місія готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» передбачає забезпечення споживачів високоякісними готельними та ресторанными послугами за найбільш доступними цінами. У відповідності до місії закладу основними завдання функціонування даного закладу є: забезпечення високої якості реалізації обслуговування; збільшення кількості номерів готелю; вдосконалення та постійний розвиток виробничих процесів у закладі; збільшення кількості замовлень за доступними (помірними) цінами; клієнтоорієнтований підхід до кожного споживача готельно-ресторанних послуг. Усі номери у ГРК «Три бажання» оснащені телефонами та холодильними камерами. Споживачі готельних послуг під час проживання отримують сніданок у вигляді «шведського столу» та користуються безкоштовно паркувальними місцями закладу, котрі охороняються цілодобово. До додаткових послуг клієнтів даного закладу входить також Wi-Fi, кабельне телебачення, автономне опалення та цілодобове гаряче водопостачання. Готельно-ресторанний комплекс «Три бажання» має лінійну структуру управління, котра відзначається логічністю, стрункістю та формально визначеністю, проте із тим є найменш гнучкою. Кожен із лінійних управлінців має всю повноту владних повноважень, проте не мають значних можливостей для вирішення проблемних питань, котрі вимагають спеціальних (вузьких) знань.

6. За результатами аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності відзначено приріст ключових, а саме спостерігається приріст обсягу чистого доходу від реалізації, валового та чистого прибутку, зростає фондодіддача на одну особу, зростають основні показники рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості, що свідчить про ефективність прийнятих управлінських рішень досліджуваного підприємства.

7. Для забезпечення повноцінного функціонування та розвитку досліджуваного готельно-ресторанного комплексу «Три бажання» необхідно ввести додаткову послугу у закладі, котра зараз не застосовується - кейтерингові послуги. Зазначена послуга буде широко використовуватися в контексті організації виїзного

обслуговування та різноманітних свят. Необхідно відзначити три різноманітних варіанти кейтерингового меню готельно-ресторанному комплексу «Три бажання» - банкет «Економ», «Бізнес» та «Преміум».

Замовник кейтерингового меню отримуватиме свіжу та якісну продукцію ресторану «Три бажання», зокрема представлено досить багате меню де представлено холодні та гарячі закуски, різноманітні салати, інші страви та гарніри, додатки із відповідним рівнем сервісу. Постачання готових холодних та гарячих страв в контексті реалізації кейтерингового обслуговування досліджуваним закладом реалізуватиметься у спеціальних термосах, мармітах, термоапаратах, термічних контейнерах, що забезпечуватиме сталу температуру страв та продуктів протягом двох або трьох годин.

8. Визначено те, що загальний розмір доходів отриманих протягом періоду реалізації проекту (трьох років) становитиме 1219,05 тис.грн., при чому протягом першого року реалізації проекту доходи складатимуть 3888,8 тис.грн., протягом другого – 4797 тис.грн., протягом третього року 5522,4 тис.грн. Планові темпи зростання доходів становитимуть 23,38% протягом другого року реалізації проекту та 15,12% протягом третього року.

Щомісячний розмір витрат становитиме 375,66 тис.грн., при цьому загальний річний розмір витрат складатиме 3307,97 тис.грн. В структурі витрат значна питома вага витрат на оплату праці та відрахування – 78,89%, розмір операційних витрат складе 15,60% усіх витрат, маркетингові витрати - 5,51%.

За результатами дослідження необхідно відмітити ефективність реалізації запропонованого проекту надання кейтерингових послуг у готельно-ресторанному комплексі «Три бажання». При цьому, залишковий грошовий потік реалізації проекту становитиме 1120,78 тис.грн., індекс прибутковості проекту складе 2,12 пункти або 212,08%, а період окупності проекту становитиме 1,65 років (запланований часовий лаг – 3 роки).

Реалізація проекту заходів є обґрунтованою та може бути запропонована для практичної реалізації адміністрації досліджуваного готельно-ресторанного закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. М., Донець А. А. Науково-практичний підхід до оцінювання конкурентного стану підприємства на ринку готельних послуг. *Торгівля і ринок України*. 2013. Вип. 36. С. 111-119.
2. Архіпов В.В., Русавська В.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навчальний посібник. К. : ЦНЛ. 2009. 342 с.
3. Афанасьєв М.В., Гонтарева І.В. Управління проєктами: Навчально – методичний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 272 с.
4. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание. Киев : Дакор, 2008. 288 с.
5. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проєктами: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2014. 231 с.
6. Бенъ Т.Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2015. № 6. С. 53-61.
7. Берещак В. Огляд ринку готелів: що відбувається з готелями в Україні. 2020. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini> (дата звернення: 23.12.2021).
8. Білик М.Д., Котов І. Л. Фінансовий стан підприємства: теорія, методика. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. №5. С. 86–92.
9. Бревнов А. А. Организация частного предпринимательства в Украине. Харьков: Одиссей. 2020, 672 с.
10. Будя О. П., Вертелева О. В. Інноваційні напрямки розвитку маркетингу в сфері туризму і гостинності. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. № 6. С. 142-149.
11. Бунтова Н. В. Стратегічні орієнтири розвитку готельного бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2013. № 12 URL: <http://www.economy.nauka.com.Ua/?n=12&y = 2013> (дата звернення до ресурсу 6.01.2022)
12. Внукова Н.М., Зінченко Н.І. Формування системи кількісних показників

оцінки фінансового стану підприємств-емітентів. *Фінанси України*. 2016. № 12. С.112-120.

13. Голюков І. В. Визначення особливостей проєкту як об'єкта управління. *Електронний вісник НУК*. 2010. №1. С. 33 – 37.

14. Державна служба статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення до ресурсу 20.12.2021)

15. Дорогунцов С.І. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. К.: Ліра-К, 2005. 520 с.

16. Дяченко Л. Формування ефективного механізму управління туристичними послугами для зарубіжних споживачів. *Економіка. Управління. Інновації*. 2021. № 2(6). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_18 (дата звернення: 23.12.2021).

17. Жук І.М. Методичні питання фінансового стану підприємства. *Статистика України*. 2016. №2. С.4-10.

18. Збаразька Л.О., Рижигов В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 168 с.

19. Ільченко Т. В. Роль SWOT-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку готельно-ресторанного підприємництва. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 23. С. 79–83.

20. Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства. *Економіка держави*. 2017. №1. С.61-62

21. Качмарик Я.Д., Малетич Л.С. Підходи до діагностики фінансового стану підприємства. *Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету*. 2014. №10. С.174 – 178.

22. Клементьєва О. Ю. Удосконалення інтегральної оцінки фінансового стану промислового підприємства. URL: <http://nbuv.gov.ua>. (дата звернення до ресурсу 22.12.2021)

23. Кобиляцький Л.С. Управління проєктами: Навч. посібник. К.: МАУП, 2012. 200 с.

24. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в

Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 126-130.

25. Ковтуник І. І. Фінансовий менеджмент у готельному підприємстві. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 379-383.

26. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проєктами. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.

27. Колодійчук А. В. Готельні мережі як ефективний спосіб ведення бізнесу в індустрії гостинності: світовий досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 6. С. 54-56.

28. Кондратенко Н. О., Оболенцева Л. В. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку готельного бізнесу в регіонах України. *Проблеми економіки*. 2019. № 4 (42). С.72-80.

29. Кравець С. Г., Камінська Н. П., Оліферчук О. Г. Організація і техніка обслуговування (для учнів ПТНЗ галузі ресторанного господарства): навч. посіб. К.: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2015. 202 с.

30. Левковська Л., Чабан Р., Мунін Г. Стан і перспективи розвитку туризму та готельного бізнесу в Україні. *Економіка України*. 2003. № 6. С. 31-36.

31. Мазаракі А.А., Пересічний М.І., Шаповал С.Л. Проєктування готелів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 340 с.

32. Микитюк П. П. Управління проєктами: Навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль, 2017. 320 с.

33. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 424 с.

34. Огінок С. В., Дика Б. М. Особливості організації готельного бізнесу на умовах франчайзингу. *Соціальна економіка*. 2021. 61. С.114-122. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-11>. (дата звернення до ресурсу 3.01.2022)

35. Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 1216-1221.
36. Офіційна інформація по готельно-ресторанному комплексу «Три бажання». URL: <https://list.in.ua/> (дата звернення до ресурсу 5.01.2022)
37. П'ятницької Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
38. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проєктами : навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
39. Піскунов О. Г., Мтеленко Н. Г., Лободзинська Т. П. Еволюція підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2009. № 6. С. 80-88.
40. Погоріляк О. О. Готельний комплекс як складова регіональної економічної інфраструктури. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2013. № 50. С. 236-243.
41. Подлепіна П. О. Функціонування готельного господарства України в контексті сучасних тенденцій розвитку економіки. *Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку : матеріали I Міжнар. наук- практ. конф. Черкаси : Брама-Україна*. 2012. С. 370-374.
42. Семенов В. Ф., Балджи М. Д., Мозгальова В. М. Регіональний вимір рекреаційно-туристичної діяльності : монографія. Одеса : Optimum, 2008. 201 с.
43. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2012. Вип. 2. С. 232-244.
44. Тарасюк Г.М. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Каравела, 2014. 344 с.
45. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проєктами. Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 224 с.
46. Управління діловими проєктами. Навчальний посібник. К.: Центр

навчальної літератури, 2015. 280 с.

47. Усіна А. І., Кононенко Т. П., Сегеда І. В. Сучасні підходи до формування якісного сервісу ресторанами першого класу міста Харкова. *Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сборник*. 2012. № 87. С. 453-460.

48. Чорна І. В. Діагностика діяльності підприємств готельного господарства. URL: http://knowledge.allbest.ru/sport/2c0b65625b3ac68b4d43b88421206d37_1.html (дата звернення до ресурсу 16.12.2021)

49. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі. *Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини»*. 2021. Вип. 34. С. 292–300.

50. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2013. № 38. С. 137-141.

ДОДАТКИ

Додаток А

Подача страв на сніданок у готельно-ресторанному комплексі



Додаток Б

Особливості сервірування столів при подачі страв у номер готельно-ресторанного комплексу



Готельно-ресторанний комплекс «Три бажання»



Сервірування столу та кухня закладу ГРК «Три бажання»



Фінансова звітність ГРК «Три бажання»

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	ТОВ «Готельно-ресторанний комплекс «Три бажання»	за ЄДРПОУ	42255623
Територія		за КОАТУУ	8038000000
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів	за КВЕД	55.10
Середня кількість працівників	55		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	вул. Пасічна, 11 С.Підгородне, Тернопільська область, 46003		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	8	6	0
первісна вартість	1001	111	111	0
накопичена амортизація	1002	(103)	(105)	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1390	1347	0
Основні засоби:	1010	35521	30904	0
первісна вартість	1011	73532	73194	0
знос	1012	(41011)	(42290)	0

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1654	1654	0
Інші необоротні активи	1090	12	12	0
Усього за розділом I	1095	35585	33923	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	2750	2630	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5182	2613	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	66	72	0
з бюджетом	1135	6	15	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	124	92	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	525	512	0
Інші оборотні активи	1190	102	78	0
Усього за розділом II	1195	8855	5925	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	44443	39861	0

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти
-------	-----------	----------------------------	---------------------------	--

				фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4652	4652	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	25489	24923	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	890	890	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12343	8748	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13580)	(13580)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	43347	39213	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0

за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	153	294	0
за розрахунками з бюджетом	1620	63	38	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	97	99	0
за розрахунками з оплати праці	1630	194	214	0
за одержаними авансами	1635	3	1	0
за розрахунками з учасниками	1640	558	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	148325	85487	0
Усього за розділом III	1695	1	2	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	44443	39861	0

Керівник

Головний бухгалтер

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	ТОВ «Готельно-ресторанний комплекс «Три бажання»	за ЄДРПОУ	42255623
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18834	17051
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15893)	(13495)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2941	3556
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	5676	10788
Адміністративні витрати	2130	(3866)	(3704)
Витрати на збут	2150	(154)	(137)
Інші операційні витрати	2180	(661)	(7073)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3936	3430
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	551	465
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	(1022)	(864)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(61)	(27)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3404	3004
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(613)	(540)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2791	2464
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2791	2464

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	7149	6441
Витрати на оплату праці	2505	4910	4832
Відрахування на соціальні заходи	2510	1073	1058
Амортизація	2515	123	147
Інші операційні витрати	2520	1189	1274
Разом	2550	14444	13752

Керівник

Головний бухгалтер

Варіанти кейтерингового меню готельно-ресторанному комплексу «Три бажання»

1	2
Банкет Економ кейтеринг меню	
Салати	грами
1. Салат «Грецький»	75
2. Салат «Слов'янський» (філе куряче, шинка, сир твердий, помідори, перець болгарський, сільдерей, гриби мариновані, майонез)	75
3. Салат «Айолі» з морепродуктами	50
Холодні закуски	
1. Оселедець з маринованою ялтинським цибулею	40
2. Слабосоленої лосось в Діжонському маринаді, подається з лимонним маслом і тостами	30
3. Асорті чотирьох сирів з виноградом і горіхами	40
4. Традиційна м'ясна нарізка (ковбаса с / к, балик м'ясний, бекон, шинка)	50
5. Асорті домашніх ласощів (капуста квашена, огірок солоний, помідор солоний, часник маринований)	75
6. Грибочки мариновані	50
7. Асорті свіжих овочів з соусом «Айолі»	50
Гарячі закуски	
1. Печериці фаршировані шинкою і свіжими овочами	75
2. Цукіні фаршировані лососем і шпинатом	60
3. Млинці з куркою і грибами	100
Другі страви	
1. Брошети з лосося в кунжуті з соусом «Песто»	50
2. Філе курки фаршироване грибами та сиром, паніроване в сухарях	75
3. Рулетик зі свинини з спаржевої квасолею, сиром і беконом	75
Гарніри	
1. Картопляні дольки з кропом і часником, запечені в духовці	100
Додатки	
1. Хлібна корзина	50
Вихід готової продукції на одну персону:	1090 грам
Вартість меню на одну персону (ціна):	780 грн.
Банкет Бізнес кейтеринг меню	
Салати	грами
1. Салат «Цезар»	75
2. Салат з томатами конкассе, авокадо, руколою і лососем гриль	50
3. Класичний «Олів'є» з трюфеля заправкою	75
Холодні закуски	
1. Скумбрія домашнього посолу на шматочку печеної картоплі, під гірчичною заправкою	40
2. Дари «Нептуна» (лосось с / с, палтус х / к, балик рибний, ікра лосося)	50
3. Судак фарширований лососем і креветками	85
4. Домашній м'ясної наріз (буженина, рулет курячий, язик відварний, соус хрін)	50
5. Асорті сала (сало з прорости, сало в спеціях з часником, сало з чилі і паприкою)	60
6. Асорті домашніх ласощів (капуста квашена, огірок солоний, помідор солоний, часник маринований)	75

1	2
7. Асорті свіжих овочів з соусом «Айолі»	50
8. «Лісове диво» (гриби білі, опеньки, маслюки мариновані)	50
9. Рулетики з цукіні з вершковим сиром і кедровими горіхами	50
Гарячі закуски	
1. Баклажан запечений з томатом і сиром моцарелла під соусом песто	60
2. Куряча грудка з курагою в беконі під апельсиновим соусом	60
3. Картопляні оладки зі сметаною і лососем	50
Другі страви	
1. Запечений лосось під соусом «Бер Блан»	90
2. Свині медальйони в кунжуті з перечно-гірчицим соусом	100
3. Телятина «Біла Італія»	100
Гарніри	
1. Брошети з печериць з часниковим соусом	65
1. Картопля Кумпір з грибами під сиром	75
Додатки	
1. Хлібна корзина	50
Вихід готової продукції на одну персону:	1375 грам
Вартість меню на одну персону (ціна):	1020 грн.
Банкет Преміум кейтеринг меню	
Салати	грами
1. Салат «Цезар Кардинал» «з помідором черрі, перепелиним яйцем, беконом, куркою гриль	75
2. Салат з руколою, міні моцарелою, томатом черрі, тигровими креветками, гриль з бальзаміком	75
3. Овочевий салат з маслинами «Каламата», козячим сиром і оливковою заправкою	75
Холодні закуски	
1. Скумбрія домашнього посолу на шматочку печеної картоплі, під гірчицною заправкою	40
2. Дует лосося в Діжонському маринаді і палтуса холодного копчення, подається з лимонним маслом і тостами	60
3. Рулетики з копченого лосося з базиліком і сиром «Філадельфія»	50
4. Домашній м'ясної наріз (буженина, рулет курячий, язик відварний, соус хрін)	50
5. Асорті заморських м'ясних делікатесів (салямі Кантодіно, Копа Маргетта, чорізо, пармська шинка, помідор «Черрі»)	40
6. Паштет з кролика, подається з винної грушею і чорничним топінгом	75
7. Асорті свіжих овочів з соусом «Айолі»	50
8. Асорті домашніх ласощів (капуста квашена, огірок солоний, помідор солоний, часник маринований)	75
9. Судак фарширований лососем і креветками	100
10. «Лісове диво» (гриби білі, опеньки, маслюки)	50
11. Рулетики з баклажанів з мусом з вершкового сиру, чилі і зелені з часником	50
12. Сирна палітра (асорті твердих і сирів з цвіллю, виноград, горіхи, мед)	60
Гарячі закуски	
1. Тигрові і креветки-гриль на овочевому Жюльєна	85
2. Млинці з відвареним язиком і білими грибами	100

продовження додатку К

1	2
3. Лосось запечений з сирами «Філадельфія» і тигровій креветкою	75
Другі страви	
1. Бараняча нога з чорносливом і ароматними травами з соусом «Руж Бордо»	120
2. Філе індички фаршироване курагою під персиковим соусом	100
3. Рулетики з телятини з аспарагусом в смужках бекону з соусом «Демі-Гласс»	100
Гарніри	
1. Картопля Кумпір з черрі під сиром «моцарелла» і соусом «песто»	60
2. Брюссельська капуста у вершковому соусі в сирому «Пармазан»	75
Додатки	
1. Хлібний буфет (елітні сорти хліба)	100
2. Фруктова гірка	100
Вихід готової продукції на одну персону:	1840 грам
Вартість меню на одну персону (ціна):	1450 грн.