

**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»)**

**Аналіз інфраструктури та рекомендації щодо удосконалення організаційної
структури управління у готелі/ресторані**

**Analysis of infrastructure and recommendations for improving the organizational
structure of management in the hotel/restaurant**

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, гр. ГР-286
Чубко Олексій Володимирович

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри
готельно-ресторанної справи Бажанова Н.В.

Рецензент: зав. кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою послуг
ТНТУ ім. І. Пулюя, д.е.н.
Шерстюк Р.П.

Тернопіль – 2022

АНОТАЦІЯ

Чубко О.В. Аналіз інфраструктури та рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління у готелі/ресторані. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації бакалавра зі спеціальності «Готельно-ресторанна справа». Галицький коледж імені В'ячеслава Чорновола. Тернопіль, 2022. Кількість сторінок - 86.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена аналізу інфраструктури та рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління у закладах готельно-ресторанної сфери. Розглянуто теоретичні підходи організації управління та інфраструктури суб'єктів готельно-ресторанного підприємництва. Досліджено практичні аспекти аналізу інфраструктури та організаційної структури управління готельно-ресторанним підприємством (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Pallada»). Запропоновано шляхи удосконалення організаційної структури управління у готельно-ресторанному комплексі «Pallada».

Ключові слова: інфраструктура, основні засоби, номерний фонд, ліцензія, життєвий цикл проєкту.

RESUME

Chubko O.V. Analysis of infrastructure and recommendations for improving the organizational structure of management in the hotel / restaurant. Manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree in «Hotel and restaurant business». Vyacheslav Chornovil Galician College. Ternopil, 2022. Number of pages - 66.

Qualifying bachelor's thesis is devoted to the analysis of infrastructure and recommendations for improving the organizational structure of management in the hotel and restaurant industry. Theoretical approaches to the organization of management and infrastructure of hotel and restaurant business are considered. The practical aspects of the analysis of the infrastructure and organizational structure of the management of the hotel and restaurant enterprise (on the example of the hotel and restaurant complex «Pallada») are studied. Ways to improve the organizational structure of management in the hotel and restaurant complex «Pallada» are proposed.

Key words: infrastructure, fixed assets, number fund, license, project life cycle.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	8
1.1 Сутність та специфіка організації управління готельно- ресторанним підприємством.....	8
1.2 Особливості побудови та основні моделі організаційної структури управління у готельно-ресторанному підприємстві.....	12
1.3 Стан інфраструктури суб'єктів готельно-ресторанного підприємництва в Україні.....	20
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «PALLADA».).....	26
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика готельно- ресторанного підприємства «Pallada».....	26
2.2 Оцінка стану інфраструктури та особливостей побудови системи управління готельно-ресторанним комплексом.....	33
2.3 Оцінка ефективності управління у готельно-ресторанному підприємстві.....	38
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «PALLADA».....	48
3.1 Розробка проєкту заходів удосконалення організаційної структури управління в готельно-ресторанному комплексі.....	48
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	56
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі важливою складовою туристичної індустрії є готельно-ресторанна сфера. Широко взаємодіючи із сферою туризму вона задовольняє найбільш важливі потреби туристів у проживанні, харчуванні та проведенні якісного відпочинку. Якість готельних та ресторанних послуг обумовлюється наявністю відповідної інфраструктури, котра повинні відповідати основним вимогам та запитам споживачів. Адже від рівня розвитку інфраструктури залежить якість реалізації послуг, особливості організації обслуговування в готельно-ресторанному закладі та загальне враження і імідж закладу. Відповідно надзвичайно важливо не тільки забезпечувати зростання якості обслуговування, але й також слідкувати за оновленням готельної та ресторанної інфраструктури.

Готельно-ресторанна сфера, як ефективний напрям та відповідна форма реалізації підприємства, обумовлює зростання ефективності реалізації підприємництва та розвитку економічних процесів в цілому, оскільки внаслідок збільшення значення та розширення готельного і ресторанного бізнесу збільшуються надходження в бюджет, вирішується проблема розвитку інфраструктури та зайнятості, покращується рівень життя в країні. При цьому, не менш важливою є дія мультиплікативного ефекту, за рахунок якого реалізується сприятливий вплив на решту сфер національної економіки, пов'язаної із організацією готельної та ресторанної справи. Зокрема, отримують важливий стимул до розвитку реалізація виробництва сувенірної продукції, народні промисли, фестивальна діяльність та інвент-заходи, а також відбувається поступовий розвиток соціально-культурної сфери, покращення об'єктів спортивної інфраструктури, адже спорт та відпочинок не від'ємні та взаємозалежні складові.

Відповідно, здійснення дослідження сучасної інфраструктури та напрямів реалізації управління, а також визначення основних шляхів удосконалення системи управління на підприємствах готельно-ресторанної

сфери обумовили актуальність досліджуваної проблематики та мету реалізації дослідження.

Метою даного дослідження є оцінка інфраструктури та рекомендації, щодо удосконалення організаційної структури управління на підприємствах готельно-ресторанної сфери.

Основними завданнями даної кваліфікаційної роботи є вивчення таких питань:

- дослідження сутності та специфіки організації управління готельно-ресторанним підприємством;
- визначення особливості побудови та основних моделей побудови організаційної структури управління у готельно-ресторанному підприємстві;
- з'ясування стану інфраструктури суб'єктів готельно-ресторанного підприємництва в Україні;
- загальна організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного підприємства «Pallada»;
- оцінювання сучасного стану інфраструктури та особливостей побудови системи управління готельно-ресторанним комплексом;
- аналізування ефективності реалізації управління у готельно-ресторанному підприємстві;
- розробка проєкту заходів удосконалення організаційної структури управління в готельно-ресторанному комплексі;
- узагальнююча оцінка ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає готельно-ресторанний комплекс «Pallada» (або ГРК «Pallada»), **а предметом роботи** є розгляд основних взаємовідносин суб'єктів ринку щодо формування та розвитку інфраструктури та системи управління діяльністю підприємств готельно-ресторанної сфери.

В процесі написання даної кваліфікаційної роботи використані основні **методи дослідження**, зокрема:

- наукового дослідження, співставлення, узагальнення, спостереження, обґрунтування – для визначення теоретичних основ організації управління та

інфраструктури суб'єктів готельно-ресторанного підприємництва;

– аналізу, синтезу, емпіричних досліджень, статистичний – для з'ясування практичних аспектів аналізу інфраструктури та організаційної структури управління готельно-ресторанним підприємством, що реалізовано на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Pallada»;

– планування, прогнозування, узагальнення, математичний та статистичний методи – для визначення шляхів удосконалення організаційної структури управління у готельно-ресторанному комплексі «Pallada».

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження виступають нормативно-правові акти, науково-періодична література, Інтернет-джерела, офіційні сайти підприємств готельно-ресторанної сфери, статистична та фінансова звітність підприємства ГРК «Pallada».

Практичне значення результатів дослідження. В контексті проведеного наукового дослідження визначено сучасний стан інфраструктури та реалізації управління господарськими процесами підприємств готельно-ресторанної сфери, представлено напрями удосконалення управління господарською діяльністю підприємства готельно-ресторанної сфери. Запропоновані заходи, щодо удосконалення такого управління можуть бути використанні в практичній діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada».

Наукова новизна роботи. В роботі запропоновано проєкт модернізації інфраструктури та оновлення організаційної структури управління за рахунок відкриття масажного кабінету при ГРК «Pallada», що дасть можливість диверсифікувати послуг, збільшити кількість відвідувачів закладу, а відповідності підвищити рівень доходів та чистого прибутку підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 86 сторінок тексту, 20 рисунків, 16 таблиць, 8 додатків. Список використаних джерел містить 57 найменувань

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Сутність та специфіка організації управління готельно-ресторанним підприємством

Готельно-ресторанна сфера є важливою, з позиції внутрішнього споживача, складовою сфери послуг економічної системи України. Підприємства готельно-ресторанної сфери формуючи інфраструктуру обслуговування та визначаючи особливості їх управління та розвитку розривають потенціал гостинності в нашій країні як на європейському так і на світовому ринках. Ефективність її організації та функціонування вважають важливим індикатором розвитку економічних процесів в країні. Стратегічним напрямом розвитку суб'єктів готельно-ресторанної сфери є доведення високих стандартів якості реалізації готельних послуг та ресторанної продукції, модернізація інфраструктури та впровадження нових технологій, інноваційних методів та форму обслуговування, насиченість конкурентного ринку, гарантування соціального розвитку та безпеки, орієнтування на кінцевого споживача. Саме на даних напрямках акцентується система управління досліджуваними суб'єктами [55, с.129].

В світовій та українській економічній практиці проблематиці реалізації управління готельно-ресторанними підприємствами присвячена значна кількість наукових праць та напрацювань, при чому в основі реалізації управління готельно-ресторанними підприємствами лежить висока ефективність професійних знань персоналу та орієнтування на сервісну складову. У відповідності, із Наказом Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 року № 19 готельне підприємство виступає суб'єктом господарювання різноманітних організаційних форм та форм власності і складається із шести та більшої кількості номерів, а в основі його діяльності є надання готельних послуг із тимчасового проживання та

сервісного обслуговування. Ресторанне господарство, у відповідності до ДСТУ 4281:2004 виступає важливим різновидом економічної діяльності, щодо реалізації послуг в аспекті задоволення потреб споживачів у харчуванні із організацією дозвілля або без організації. Фактично, ресторан виступає закладом із різноманіття страв та напоїв власного виробництва, реалізацією високої якості обслуговування та комфорту із поєднання організації відпочинку та дозвілля споживачів. У відповідності до чинної класифікації різновидів економічної діяльності (КВЕД) в Україні, готельно-ресторанне господарство слід ідентифікувати як тимчасове розміщення та організація харчування. Класифікація різновидів закладів готельно-ресторанної сфери (у відповідності до КВЕДів) представлена на рис.1.1.

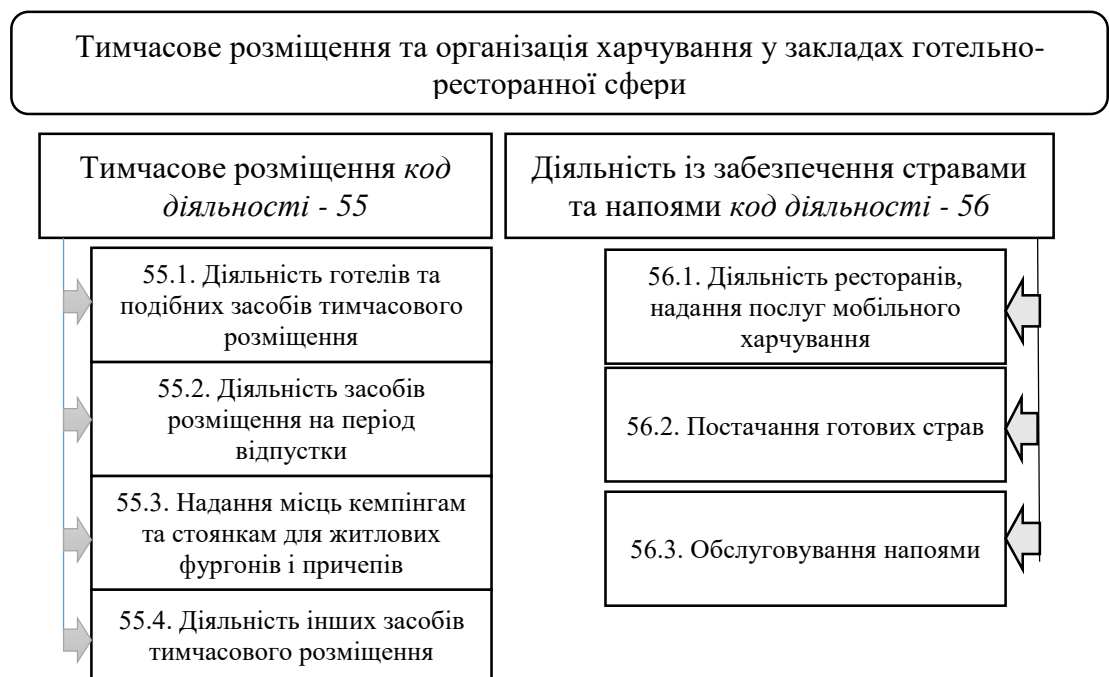


Рис. 1.1. Класифікації видів економічної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [24, с.127]

Для визначення основної суті та особливостей функціонування підприємств даної сфери необхідно здійснити аналіз підходів. Зокрема, в науковій літературі подано два основні підходи до визначення належності

підприємств готельно-ресторанної сфери, що виражені у співвідношенні індустрії гостинності та туризмі, представлено на рис.1.2.

Індустрія гостинності: послуги готелів і ресторанів	Турагентська, туроператорська діяльність
ІНДУСТРІЯ ТУРИЗМУ	
Послуги дозвілля та розваг	Супутні до туризму послуги
Готельне господарство	Ресторанне господарство
ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ	
Туризм та супутні послуги	Послуги дозвілля та розваг

Рис. 1.2. Підходи до співвідношення визначень індустрії гостинності та індустрія туризму

Джерело: складено автором на основі [3; 13; 15; 36]

Існує значна кількість дискусійних моментів, щодо співвідношення двох напрямів, відповідно у науковій літературі наявні різноманітні наукові думки про термінологічний підхід у визначенні належності послуг готельно-ресторанної сфери. Невизначеність термінів гальмує вирішення основних теоретичних та практичних завдань із реалізації управління готельно-ресторанними підприємствами. Існування розбіжностей у дефініціях ключових понять зумовлює недосконалість формування звітності, а також знижує якість прогнозів та оцінок стану функціонування готельного та ресторанного господарства.

Науковці по-різному здійснюють обґрунтування чинників зазначеної категорії, у зв'язку із цим здійснено дослідження понять «індустрія гостинності» та «індустрія туризму», основні підходи подано у додатку А.

Термін «гостинність» був введений європейськими експертами конфедерацій національних ресторанів та готелів, що створена у 1982 році, поряд із цим у вітчизняній практиці дефініція «індустрія гостинності» ввійшла в науковий оборот починаючи із кінця ХХ століття. Відповідно, досліджуване поняття є збірним та охоплює різноманітні види та форми діяльності у сфері

послуг, котрі пов'язані із прийомом та обслуговування гостей закладів із кінцевою метою отримання прибутку та досягнення соціального задоволення отриманими послугами [11, с.621]. Сутність «індустрія гостинності» є значно ширшим та загальнішим ніж «індустрія туризму», зокрема поняття «індустрія гостинності» об'єднує галузі, котрі пов'язані із обслуговування споживачів через підприємства визначеної спеціалізації. Принцип гостинності об'єднує усі зазначені сфери у єдине ціле, формуючи спільні детермінанти. В більшості науковці інтегрують готельно-ресторанне господарство в структуровану систему індустрії гостинності. Термін «індустрія гостинності» ідентифікується із дружною, щедрістю, взаємною підтримкою, значною увагою до гостей; також слід зазначити, що дана дефініція позитивно позиціонує із різновидом економічної діяльності.

Відповідно, готельно-ресторанне господарство виступає однією із складових індустрії гостинності, в якому формуються та реалізуються цінності сервісу в контексті обслуговування туристів, місцевих жителів, екскурсантів та інших відвідувачів, котрі максимально орієнтовані на реалізацію задоволення потреб та запитів споживачів шляхом здійснення клієнтоорієнтованого сервісу, що повинен значно перевершити очікування.

Реалізація функціонування та розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери орієнтується на ключові реалізації управління підприємствами в контексті успішного його функціонування, що наведені у додатку Б. Слід підкреслити, що дане управління реалізується в умовах мінливого середовища функціонування. Відповідно, важливим є максимальна адаптація до умов та викликів зовнішнього середовища, адже від цього безпосередньо залежить не лише рівень ефективності діяльності підприємства, але й також стійкий розвиток управлінськими процесами та утримання ключових позицій підприємства на ринку [37, с.33].

Здійснюючи дослідження специфіки реалізації управління готельно-ресторанними підприємствами, необхідно відзначити наступні характерні особливості, відмінності, властиві даному предмету та явищу. На рисунку 1.4.

здійснено аналіз та систематизацію основних рис специфіки реалізації управління підприємствами готельно-ресторанної сфери.



Рис. 1.4. Характеристика специфіки управління підприємствами готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [42, с.109]

Аналізуючи сутність та характерні риси реалізації управління підприємствами готельно-ресторанної сфери, слід відзначити, що робота зазначеної сфери обумовлює необхідність максимального задоволення кінцевого споживача, відповідно основне значення має персонал, котрий реалізовує процес обслуговування взаємодіючи із відвідувачем. Як наслідок такої взаємодії отримується прибуток, що є кінцевим результатом функціонування готельно-ресторанного підприємства. Як відзначає практика функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери, те що споживач сповна оплатить за надані послуги, а також повернеться у закладі і приведе із собою інших споживачів, якщо отримає достойний рівень сервісу та вишукані і доступні страви та напої.

Таким чином, реалізація управління готельно-ресторанними підприємствами виступає мистецтвом досягнення ключових цілей та мети діяльності задля впровадження високих стандартів якості обслуговування,

визначення запитів споживача шляхом клієнтоорієнтованого сервісу, що повинен перевершити очікування клієнта, результатом якого повинне стати повторне відвідування, а економічним досягненням є одержання зростання доходів та прибутковості підприємства у перспективному періоді. Важливим є забезпечення раціональної побудови організаційної структури та визначення найбільш ефективних акцентів реалізації управління.

1.2. Особливості побудови та основні моделі організаційної структури управління у готельно-ресторанному підприємстві

Нами визначено, що управління готельно-ресторанним підприємством являє собою процес, котрий об'єднує ключові функції управління, зокрема організацію, мотивування, контроль в аспекті досягнення основних цілей та мети функціонування підприємства даної сфери [3, с.16]. Важливими складовими управління підприємств у індустрії гостинності визначають функціонал та фінансовий стан суб'єкта. Функції реалізації комплексного управління підприємствами стосуються виконання поставленої мети та стратегічних завдань, формування раціональної системи та структури управління готельно-ресторанним підприємством, забезпечення організації операційного процесу – фінансовими, матеріальними, трудовими та інформаційними ресурсами [8, с.192].

Ключовими завданнями управлінця (адміністратора, директора, керівника) є побудова організаційної системи та налагодження найбільш ефективних зв'язків у даній системі [14, с.85]. Основними завданнями формування та раціоналізації структури управління є визначення та впровадження ключових принципів, у відповідності до яких повинна формуватися структура управління готельно-ресторанними підприємствами. Перш за все, структура управління повинна відповідати місії, основні меті та ключовим завданням розвитку готельно-ресторанного підприємства, відповідно бути орієнтованою на максимальне задоволення споживачів у ресторанній продукції та готельних послугах підприємства. З іншого боку,

управлінська структура повинна відповідати соціально-культурному середовищу даних підприємств, оскільки зазначена відповідальність має прямий вплив на рівень централізації та децентралізації, розподіл ключових обов'язків та повноважень, контроль та встановлення центрів відповідності виконання посадових обов'язків працівників закладу [16, с.100].

Сформована структура управління готельно-ресторанним підприємством повинна бути орієнтована на встановлення ключових та чітких взаємозв'язків між функціональними підрозділами підприємства, забезпечення розподілу прав та відповідальності між ними. В межах реалізації структури управління реалізується управлінський процес, а також відбувається рух різноманітних потоків інформаційного забезпечення, ресурсного забезпечення, реалізації ідей та прийняття зважених управлінських рішень акцентованих на результат [20, с.70]. Структура управління забезпечує та дає можливість реалізації взаємодії готельно-ресторанного підприємства із зовнішнім середовищем, при чому зміна стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, зазвичай, обумовлюється змінами і в зовнішньому оточенні, і як наслідок, призводить до змін в організаційній структурі управління закладом [22, с.122].

Отже, структура управління готельно-ресторанним закладом повинна відображати та визначати ключові цілі та завдання розвитку підприємства, а також формувати операційну систему під конкретні вимоги та запити споживачів [28, с.30]. Відповідно моделі структур управління у даних закладах слід проєктувати із низу до верху, формуючи, перш за все, основні виробничі, а також допоміжні та обслуговуючі відділи, пристосовуючи до них систему управління підприємством. Також, слід враховувати і той чинник, що стратегічні цілі підприємства виступають одним із найбільш важливих параметрів формування та подальшого розвитку організації управління та побудови організаційної структури на підприємствах готельно-ресторанного типу.

Невдалі дії та необґрунтовані управлінські рішення багатьох готельно-

ресторанних підприємств пояснюються змінами цілей та пріоритетів під впливом змін у ринковій кон'юнктурі та конкурентному середовищі, відповідно структура реалізації управління є не пристосованою до нових цілей та умов реалізації менеджменту. Зрозумілим, стає той факт, що стара управлінська структура не може досягнути позитивних змін та цілей задля розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери. Формування структури управління закладом слід пов'язувати із повноваженнями та відповідальністю кожного із працівників й органу управління із встановленими вертикальними та горизонтальними зв'язками між ними [36, с.133].

Управлінська система підприємств готельно-ресторанної сфери базується на таких ключових показниках, зокрема (рис. 1.4): – рівень розвитку та стійкості міжфункціональних зв'язків; – удосконалення та раціоналізація системи управління; – відповідність ключових обов'язків та функцій структурних підрозділів закладу; – ступінь правильності та ефективності діяльності підрозділу закладу; – гнучкість та еластичність структури управління; – раціональна керованість.



Рис.1.4. Показники системи менеджменту організаційної структури підприємств індустрії гостинності

Джерело: складено автором на основі [23, с.81]

Показник рівня стійкості та розвитку міжфункціональних зв'язків визначає, наскільки відбувається узгодженість структурних підрозділів готельно-ресторанного підприємства між собою, а також наскільки ключові цілі та завдання розвитку підпорядковані загальній меті функціонування підприємства, а також наскільки є ефективними горизонтальні зв'язки в системі реалізації та організації управління закладом.

Під час формування та оптимізації організаційної структури управління готельно-ресторанним підприємством важливим оптимізувати розподіл функціональних обов'язків між органами реалізації управління та окремими працівниками закладу. Реалізація управління повинна мати творчий характер роботи та ефективно завантаження, а також визначену спеціалізацію.

У зв'язку із цим обсяг спеціалізації підрозділів забезпечення управління у закладі характеризує повноту та якість реалізації основних функцій управління, а, як наслідок, оптимізує структуру управління закладом. На раціональність та оптимальність побудови структури управління закладом суттєвий вплив має суміщення ключових посад як по горизонталі так і по вертикалі [12, с.90]. Суміщення посад дає можливість скоротити кількість або перегрупувати персонал; забезпечити зростання продуктивності праці; формувати орієнтири на виконання ключових цілей та завдань діяльності підприємства; забезпечувати зростання компетентностей управлінського персоналу за рахунок його постійного зв'язку із операційною системою управління.

На середньому рівні організації управління слід практикувати суміщення основних посад за горизонтальним принципом як у середині відділу, так і між відділами, котрі мають тісні коопераційні зв'язки в управлінському процесі. Зазначене суміщення із середини відділів дає можливість готувати замісників підприємства на випадок звільнення основного працівника або ж його тривалої відсутності.

В контексті реалізації управління визначають два типи організаційних структур управління, зокрема лінійний та функціональний. Інша варіативність

структур управління є результатом модифікування вищезазначених структур управління.

Лінійна організаційна структура управління готельно-ресторанним підприємства визначається лінійними зв'язками, котрі виникають там, де один управлінець підпорядкований іншому, при чому коли усі розпорядження виходять від управлінського персоналу, а усі операційні функції зосереджені у одного керівника. Дана структура найбільш притаманна малим готельно-ресторанним підприємствам із простою технологією обслуговування. Основні переваги та недоліки лінійної структури управління представлені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Основні переваги та недоліки побудови лінійної структури управління

Переваги	Недоліки
Розпорядження управлінського персоналу швидко доносяться до виконавців	На кожного працівника покладається значна кількість функціональних обов'язків
Чіткість взаємовідносин в управлінні	Значне перевантаження інформацією
Відсутність значних суперечностей в структурі управління	Відсутність можливостей оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування закладу
Оперативність організації та реалізації операційного процесу	

Джерело: складено автором на основі [17, с.83]

Функціональна структура управління передбачає взаємодію управлінців, котрі спеціалізуються на реалізації функцій управління на різноманітних рівнях управління, що необхідним є для прийняття стратегічних рішень у системі лінійного управління. Дана структура управління прийнятна для середніх та великих підприємств, мереж готелів та ресторанів. Основні переваги та недоліки функціональної структури управління представимо у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Основні переваги та недоліки побудови функціональної
структури управління

Переваги	Недоліки
Більша компетентність функціональних управлінців за рахунок глибшої спеціалізації	Підлеглість основним виконавцям декільком функціональним керівникам
Забезпечує зростання чутливості до змін у зовнішньому середовищі	Незугодженість управлінських рішень та суперечливість інтересів працівників закладу

Джерело: складено автором на основі [17, с.84]

Лінійно-функціональна структура управління передбачає реалізацію управління за лінійною схемою, а основні функціональні відділи сприяють лінійному керівництву вирішувати визначені виробничі завдання та приймати стратегічні управлінські рішення. Дана структура комбінована і може бути застосована у практиці діяльності як малих так і великих готельно-ресторанних підприємствах. Основні переваги та недоліки побудови лінійно-функціональної структури управління представлені у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Основні переваги та недоліки побудови лінійно-функціональної
структури управління

Переваги	Недоліки
Швидка та оперативна реалізація рішень органів управління	Значно уповільнює період підготовки та прийняття управлінських рішень
Спеціалізації функціональних підрозділів	Не забезпечує злагодженість у роботі функціональних підрозділів готельно-ресторанного підприємства
Зростання ефективності господарської діяльності служб управління	

Джерело: складено автором на основі [17, с.85]

Лінійно-штабна структура організації управління. Сутність її полягає у тому, що окрім лінійної організації прямої підпорядкованості структур управління, існують спеціальні функціональні служби (штаби), котрі

обумовлюють підтримку апарату управління у вирішенні виробничих та збутових завдань функціонування і розвитку закладу. Функціональні штаби, в структурі управління, підпорядковані вищому управлінському персоналу. Лінійно-штабні структури в готельно-ресторанній сфері можуть створюватися в екстремальних (форс-мажорних) ситуаціях. Основні переваги та недоліки побудови лінійно-штабної структури управління представлені у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Основні переваги та недоліки побудови лінійно-штабної
структури управління

Переваги	Недоліки
Лінійне керівництво концентрує увагу на поточному лінійному управлінні	Зростання витрат на реалізацію основних функцій управління

Джерело: складено автором на основі [17, с.87]

Оптимальною визначається така структура управління, котра дозволяє найбільш продуктивно та ефективно реалізовувати розподіл основних зусиль працівників закладу. При цьому враховується наступні чинники: місія, мета та завдання функціонування готельно-ресторанних підприємств, специфіка та вимоги потреб споживачів закладу, місце розташування, практика обслуговування клієнтів та інші важливі чинники.

Структура управління закладом будується виходячи із таких аспектів, коли по горизонталі подано визначену кількість ланок одного рівня управління, а по вертикалі – представлено кількість рівнів (ступенів) управління, а також відповідна підпорядкованість між ними.

Управління діяльністю виконавців операційної системи здійснюють менеджери трьох рівнів управління, зокрема:

- менеджери, котрі управляють та контролюють роботу визначених працівників;
- менеджери, котрі реалізують процес управління роботою інших управлінців. У їх функціональні обов'язки входить пошук основних методів

вирішення найбільш важливих завдань розвитку закладу, участь у планування та прогнозуванні діяльності готельно-ресторанного закладу;

– менеджери вищої ланки, котрі несуть відповідальність за побудову та реалізацію стратегії розвитку і визначення пріоритетів розвитку підприємства.

Типовий приклад побудови організаційної структури готельно-ресторанного підприємства представимо на рис.1.5.

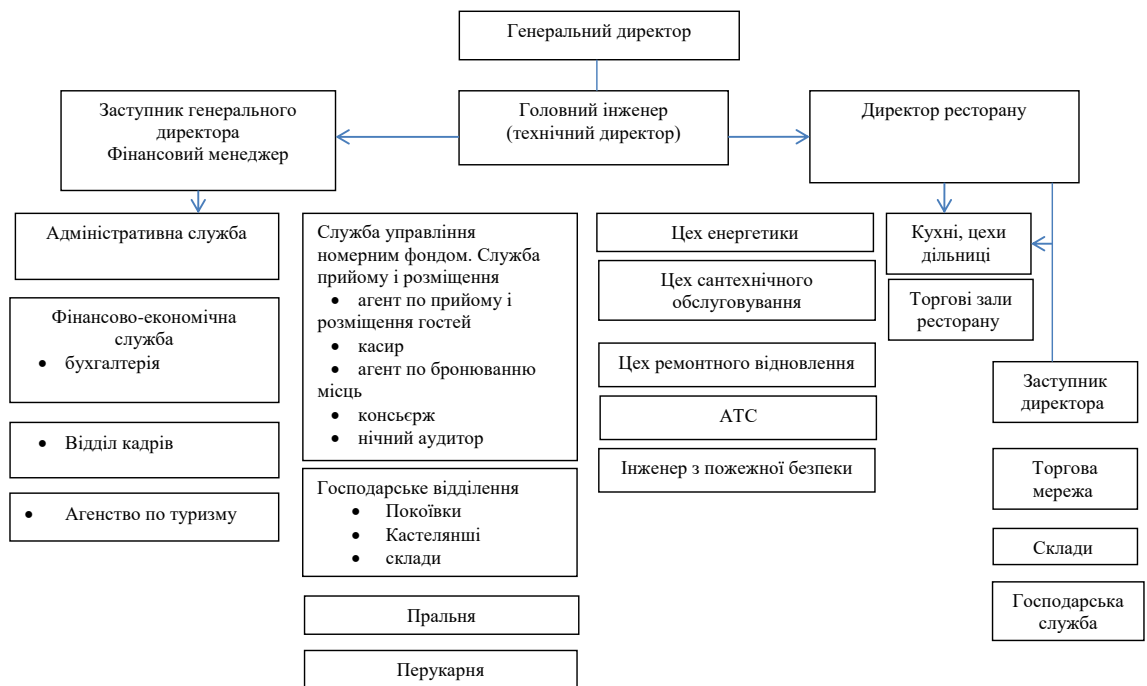


Рис. 1.5. Організаційна структура управління готельно-ресторанним підприємством

Джерело: складено автором на основі [22, с.123]

Як бачимо із рис.1.5. в схемі організації управління готельно-ресторанним закладом побудовано апарат управління, котрий являє собою колектив працівників управлінської системи, що координує діяльність структурних підрозділів управління. До окремих ланок управлінської системи належать керівники та їх заступники, котрі реалізують управління визначеними підрозділами, безпосередньо структурні підрозділи управління, провідні спеціалісти, що виконують окремі функції управління. Ключовим ланкам управління підпорядковуються безпосередні виконавців, а очолює організаційну структуру управління власник або генеральний директор.

В цілому, побудова раціональної структури та вибір оптимальної системи управління дає можливість акцентувати увагу на найбільш ефективному виконанні основних повноважень усіма підрозділами готельно-ресторанного підприємства. При побудові структури управління готельно-ресторанного підприємства важливо врахувати мету та основні завдання функціонування та розвитку підприємства, специфіку діяльності та ступінь орієнтування на запити і потреби споживача, акцентованість на досягнення результатів розвитку закладу.

1.3. Стан інфраструктури суб'єктів готельно-ресторанного підприємництва в Україні

Індустрія гостинності в цілому та готельно-ресторанна сфера, зокрема виступають ключовими чинниками розвитку економічних процесів в Україні, регіоні, місцевості. Зазначене складова реалізації підприємництва має значний потенціал розвитку, оскільки, безпосередньо, готельно-ресторанна сфера ще далека до насичення, а отже існує значна можливість акумулювання та подальшого використання інвестиційних ресурсів, національних та іноземних. [26, с.123].

Інфраструктура, як компонент закладів гостинності, формує уособлення індустрії та визначає ключові складові, а саме: заклади харчування (ресторани, кафе, їдальні, бари); засоби розміщення (готелі, кемпінги, хостели); транспортна система (автомобілі, аеропорти, залізниці та ін.); соціо-культурні та різноманітні розважальні заклади (музеї, клуби, спортивні зали та ін.). Також важливою складовою сфери гостинності виступає інформаційний простір, адже він доповнює усі вище зазначені елементи, оскільки за рахунок інформації споживач послуг отримує знання про різноманітність готельних послуг та продукцію ресторанного закладу. Як наслідок, сприяє підвищенню ефективності надання послуг гостинності [31, с.81].

Здійснюючи дослідження статистичних показників необхідно відзначити позитивну динаміку зростання кількості суб'єктів господарювання

із тимчасового розміщення та організації харчування в Україні протягом періоду 2016-2020 рр. (рис.1.6).



Рис.1.6. Динаміка кількості суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за період 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі [39]

Дані рисунку 1.6 відзначають тенденцію до зростання їх загальної кількості, зокрема у 2016 році показник становив 58436 одиниць і зростає до значення 69689 одиниць у 2021 році. Протягом 2016-2017 рр. спостерігається зниження кількості суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України на 1,26%, протягом 2018-2020 рр. кількість зростає на 21%. Скорочення загальної кількості підприємств сфери готельно-ресторанних послуг протягом 2016-2017 рр. обумовлено військовими подіями на Сході України та наслідками анексії Криму. Зазначене призвело до соціально-економічної кризи, зростанням рівня інфляції та знеціненням національної валюти, скорочення рівня виробництва та реалізації готельних та ресторанних послуг, зниженням платоспроможності споживачів даних послуг. Зменшення кількості туристів із інших країн обумовило зниження рівня попиту на готельно-ресторанні послуги в Україні.

Починаючи із 2017 року спостерігається постійний приріст закладів тимчасового розміщування й організації харчування України, що обумовлено стабілізацією та зростанням соціально-економічного становища, а також одним із чинників збільшення кількості номерного готельного фонду стало проведення фіналу Ліги Чемпіонів у 2019 році в місті Києві.

Про позитивну динаміку засвідчує зростання грошових потоків та підвищення основних фінансових результатів діяльності даних підприємств, зокрема спостерігається зростання обсягу реалізованої продукції та послуг закладів тимчасового розміщування й організації харчування України (рис.1.7).

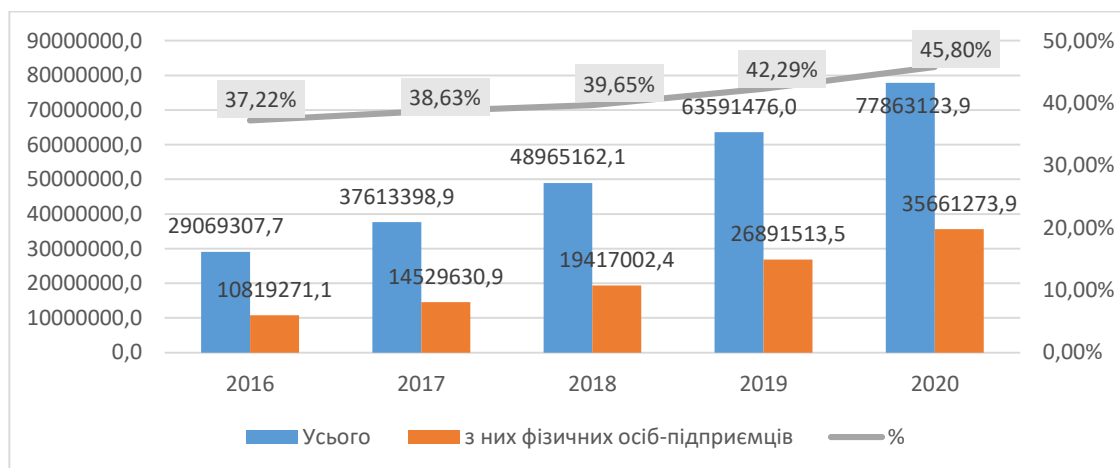


Рис.1.7. Динаміка обсягів реалізації у закладах тимчасового розміщування й організації харчування України протягом 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі [39]

Результати дослідження засвідчують зростання обсягів реалізації готельних послуг та ресторанної продукції протягом періоду 2016-2020 рр. у 2,7 разів, а реалізації продукції та послуг фізичними особами підприємцями відповідно у 3,3 рази. Дане зростання пов'язано із зростанням попиту на послуги та продукцію закладів, зростанням цін на асортимент продукції та послуг, інфляційними процесами в країні.

Найбільша кількість підприємств у сфері організації харчування та тимчасового розміщення зосереджується у м. Київ – 26,82%, Львівській – 10,15%, Одеській – 9,29%, Харківській – 6,32%, Київській – 5,17%, Дніпропетровській – 5,14%, Запорізькій – 4,94%, Миколаївській – 3%, Херсонській – 2,91%, Закарпатській областях – 2,81% (табл. 1.4). Зазначені тенденції пов'язано із активним потоком туристів у даних регіонах, наявністю розвинених культурно-розважальних закладів та порівняно кращим і благополучним соціально-економічним становищем даних регіонів.

ТОП – 10 регіонів України за кількістю закладів тимчасового розміщування й організації харчування України, 2020 рік

Області	Кількість, од.	% загального обсягу
м.Київ	2156	26,82%
Львівська	816	10,15%
Одеська	747	9,29%
Харківська	508	6,32%
Київська	416	5,17%
Дніпропетровська	413	5,14%
Запорізька	397	4,94%
Миколаївська	241	3%
Херсонська	234	2,91%
Закарпатська	226	2,81%

Джерело: складено автором на основі [39]

Найнижчі показники активності зафіксовано у наступних областях: Рівненська, Житомирська, Чернівецька, Кіровоградська, Тернопільська 15 області. Зазначені регіони потребують залучення інвестиційних ресурсів в контексті розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери в Україні.

Основними недоліками розвитку закладів готельно-ресторанного господарства України є: - недостатній рівень задоволеності вимог споживачів; - недостатньо добре розвинута система управління якістю на готельно-ресторанних підприємствах; - переважна орієнтація представників готельно-ресторанного господарства не на якість своєї продукції, а на матеріальне забезпечення закладу; - недостатньо високий рівень управління закладами, низький рівень лідерських якостей у керівників закладів; - дуже часто прерогативою закладу є кількість продукції, а не її якість; - недостатньо кваліфікований рівень персоналу готельно-ресторанних закладів, а отже і низька якість обслуговування [46, с.100]; -недостатня рекламна діяльність готельно-ресторанних закладів.

До основних проблем розвитку закладів готельно-ресторанного господарства, то до них можна віднести: - недостатня кількість готелів та ресторанів, які б надавали якісні послуги із розміщення споживачів послуг; -

недостатня якість послуг, що надаються та невідповідність цін рівню якості; - відсутність добре розвиненої мережі альтернативних засобів розміщення та організації харчування більш економного характеру для туристів; - низький рівень конкуренції на ринку готельних та ресторанних послуг [52, с.335].

Висновки до розділу 1

Узагальнивши результати представленого у розділі 1 кваліфікаційної роботи сформуємо наступні висновки:

1. Підприємства готельно-ресторанної сфери виступають важливою складовою національної економіки забезпечуючи притік іноземних туристів, інвестиційних ресурсів, створюючи робочі місця та даючи додаткові надходження до державного бюджету. Готельне підприємство виступає суб'єктом господарювання різноманітних організаційних форм та форм власності і складається із шести та більшої кількості номерів, а в основі його діяльності є надання готельних послуг із тимчасового проживання та сервісного обслуговування. Ресторанне господарство ж забезпечує реалізацію послуг в аспекті задоволення потреб споживачів у харчуванні із організацією дозвілля або без організації.

2. Важливим є забезпечення раціональної побудови організаційної структури та визначення найбільш ефективних акцентів реалізації управління. Існують різні моделі управління, зокрема лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна. При побудові структури управління готельно-ресторанного підприємства важливо врахувати мету та основні завдання функціонування та розвитку підприємства, специфіку діяльності та ступінь орієнтування на запити і потреби споживача, акцентованість на досягнення результатів розвитку закладу.

3. Проаналізувавши суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за період 2016-2020 рр. необхідно відзначити, що кількість готелів та відзначають тенденцію до

зростання їх загальної кількості, зокрема у 2016 році показник становив 58436 одиниць і зростає до значення 69689 одиниць у 2021 році.

Результати дослідження засвідчують зростання обсягів реалізації готельних послуг та ресторанної продукції протягом періоду 2016-2020 рр. у 2,7 разів, а реалізації продукції та послуг фізичними особами підприємцями відповідно у 3,3 рази. Дане зростання пов'язано із зростанням попиту на послуги та продукцію закладів, зростанням цін на асортимент продукції та послуг, інфляційними процесами в країні.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «PALLADA»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного підприємства «Pallada»

Об'єктом дослідження в даній роботі є готельно-ресторанний комплекс «Pallada», що функціонує у сфері надання готельних та ресторанних послуг. Готельно-ресторанний комплекс «Pallada» знаходиться у місті Тернополі, вул.Ст.Будного 1. і діє у відповідності до принципу високої якості ресторанної продукції та готельних послуг, забезпеченням високого сервісу обслуговування. Тобто, зазначене правило стосується як меню, кухні та організації різноманітних сервісів готельного обслуговування. Основна мета функціонування ГРК – максимізація задоволення потреби щодо якості послуг споживачів та оптимізації ціни на продукції (послуги). Місія – задоволеність споживачів та зростання кількості постійних клієнтів закладу!!!

Готельно-ресторанний комплекс «Pallada» в структурі має готель, ресторан на 150 місць, лобі бар. Основний асортимент послуг даного закладу, окрім надання широкого спектру готельних послуг, організація різного роду банкетів, весілля, день народження, ювілеїв, корпоративів, дитячого чи сімейного свята, насолода атмосферою вишуканості та комфорту [40].

Основними перевагами даного закладу є: хороше та доступне місце розташування закладу; висококваліфікований персонал; відокремлена зала для організації відпочинку; наявність готелю для відпочинку після свята; просторий та зручний банкетний зал, котрий розрахований на 120 осіб.

На готельно-ресторанному підприємстві «Pallada» просторі та світлі номери, у яких споживачі відпочивають. У номерах є також телевізор, кондиціонер, зручні ліжка, безкоштовний Wi-Fi, туалетно-косметичні засоби, ванні кімнати, фен для повного комфорту.

В структурі готелю ГРК «Pallada» необхідно відзначити різноманітні номери підвищеної комфортності. У закладі є двадцять три номери: 2 номери люкс; 2 номери делюкс; 1 стандарт одномісний; 5 номерів стандарт+; 13 номер стандарт.

Готельно-ресторанний комплекс «Pallada» в структурі також має аквацентр, який оснащений наступним обладнанням: мокра баня на дровах; хамам турецький; басейн 4х3м з ефектом холодного водоспаду; лежачи, кімната відпочинку; кулер з питною водою; туалетна кімната; джакузі з підігрівом; бочки з водою для ніг.

Більше детальне ознайомлення із системою управління готельно-ресторанним комплексом «Pallada» розглянемо у параграфі 2.2. Необхідно відзначити лінійно-функціональну побудову організації основних бізнес-процесів. У відповідності до такої структури управління усю повноту влади бере на себе директор готельно-ресторанного комплексу.

Під час розробки та затвердження програм розвитку готельно-ресторанного закладу йому активно допомагає сформований апарат управління, який складається із ряду функціональних підрозділів, зокрема: бухгалтерія, планово-економічний відділ, відділ кадрів, служба прийому та обслуговування, господарська служба та інші функціональні підрозділи закладу [40].

Свої основні управлінські рішення та виконання ключових повноважень вони реалізують через директора готельно-ресторанного комплексу, який забезпечує повний контроль та встановлює центри відповідальності за діяльністю основних підрозділів закладу.

Досліджуючи особливості організації фінансово-економічної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada», зокрема з'ясуємо основні показники фінансово-господарського становища даного підприємства, представивши дані у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019-2021 рр.

Показник	од. вимір.	Роки			Відхилення (+;-)	
		2019	2020	2021	Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис.грн.	45428	50847	39248	-6180	-13,6
Собівартість реалізованих послуг	тис.грн.	39326	43706	33009	-6317	-16,06
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції (послуг)	коп.	86,57	85,96	84,1	-2,46	-2,85
Валовий прибуток	тис.грн.	6102	7141	6239	137	2,25
Прибуток від основної діяльності	тис.грн.	338	365	684	346	102,37
Чистий прибуток	тис.грн.	248	228	523	275	110,89
Кількість персоналу підприємства	осіб.	28	25	23	-5	-17,86
Фонд оплати праці	тис.грн.	3354	3838	3005	-349	-10,41
Продуктивність праці на одного працівника	тис.грн./особу	1622,4	2033,8	1706,4	84	5,18
Середньомісячна оплата праці	грн./особу	9,98	12,79	10,89	0,91	9,07
Залишкова вартість основних засобів	тис.грн.	3023	2643	2944	-79	-2,61
Фондовіддача	грн/грн.	19,78	25,33	17,56	-2,22	-11,23
Середньорічні залишки обігових коштів	тис.грн.	3911	4965	2340	-1571	-40,17
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	частки	11,62	10,24	16,77	5,16	44,4
Загальна вартість активів	тис.грн.	6986	7657	5420	-1566	-22,42
Власний капітал	тис.грн.	1895	2125	2662	767	40,47
Рентабельність реалізації продукції	%	0,55	0,45	1,33	0,79	144,09
Рентабельність активів (капіталу)	%	3,55	2,98	9,65	6,1	171,82

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» представленої у додатках Д-М

Аналізуючи результати узагальнення основних результатів дослідження, поданих у таблиці 2.1. суттєве зниження розміру чистого доходу від реалізації готельних послуг, ресторанної продукції та додаткових послуг, що представлені у готельно-ресторанному комплексі «Pallada», зокрема у 2019 році значення показника реалізації складало 45427 тис.грн., у 2020 році

становило 50847 тис.грн., а у звітному 2021 році спостерігалось найнижче значення показника і складало 39248 тис.грн. При цьому, показники абсолютного відхилення складали 6180 тис.грн., а темп зниження показника склав 13,6%. Зниження показника обумовлено негативними тенденціями в соціальному-економічному житті споживачів продукції та послуг готельно-ресторанного комплексу, а саме виклики пандемії COVID-19, зниження платоспроможності клієнтів комплексу, зростання цін на асортимент продукції та послуг, що значно знизило попит.

Також спостерігається зниження динаміки собівартості реалізації продукції та послуг готельно-ресторанного закладу, зокрема протягом досліджуваного періоду, слід відзначити зниження показника на 6317 тис.грн., якщо у 2019 році значення показника становило 39326 тис.грн., то у звітному році показник знизився на 33009 тис.грн., відповідний темп зниження показника становив 16,06%.

В структурі витрат на гривню реалізованої продукції (послуг) готельно-ресторанного комплексу «Pallada» показник знижується із 86,57 коп. у 2019 році, у 2020 році значення показника складало 85,96 коп., у 2021 році значення становило 84,1 коп. Відповідне, значення показника знизилось на 2,46 коп., а темп зниження показника становило 2,85%.

Сформований показник валового прибутку готельно-ресторанного комплексу «Pallada» зростає протягом 2019-2020 рр. із значення 6102 тис.грн. до рівня 7141 тис.грн., при цьому приріст показника за період 2020-2021 рр. спостерігається до рівня 6239 тис.грн. Відповідне значення показника збільшується на 137 тис.грн. або на 2,25%.

Узагальнюючий показник зростає показник чистого прибутку готельно-ресторанного комплексу «Pallada» у 2019 році значення показника становило 248 тис.грн., у 2020 році 228 тис.грн., у 2021 році значення становило 523 тис.грн., при цьому значення показника становило 275 тис.грн., а темп зростання показника становило 110,89%. Динаміка зростання чистого прибутку готельно-ресторанного підприємства «Pallada» на рисунку 2.1.

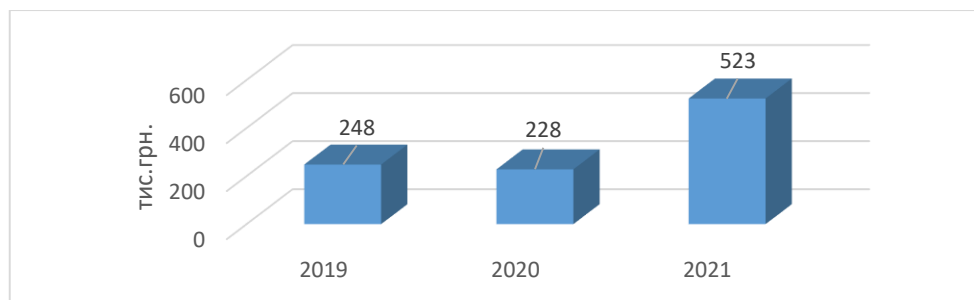


Рис.2.1. Динаміка зміни чистого прибутку готельно-ресторанного підприємства «Pallada» за період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» представленої у додатках Д-М

Протягом досліджуваного періоду спостерігається вивільнення персоналу на п'ять працівників, переважно обслуговуючого профілю, зокрема у 2019 році показник становив 28 працівників, у 2020 році – 25 працівників, у 2021 році значення показника становило 23 працівника. Через зниження кількості працівників знижується фонд оплати праці готельно-ресторанного підприємства «Pallada», зокрема у 2019 році значення показника становить 3354 тис.грн., у 2020 році показник становив 3838 тис.грн., у 2021 році показник знижується до рівня 3005 тис.грн. Відповідний показник за період 2019-2021 рр. знижується на 349 тис.грн. або на 10,41%.

Протягом досліджуваного періоду зростає продуктивність праці на одного працівника зростає із 1622,4 тис.грн./ працівника у 2019 році до рівня 1706,4 тис.грн./ працівника у 2021 році, при цьому зростання значення показника становило 84 тис.грн. / працівника, а темп зростання становив 5,18%. Зростання продуктивності праці на даному підприємстві обумовлено приростом доходів від реалізації продукції та послуг, а також зниженням кількості працівників підприємства. Приріст продуктивності праці засвідчує позитивні тенденції зростання ефективності виробничо-господарської діяльності готельно-ресторанного підприємства. Динаміку продуктивності праці готельно-ресторанного підприємства «Pallada» за період 2019-2021 рр. подамо на рис.2.2.

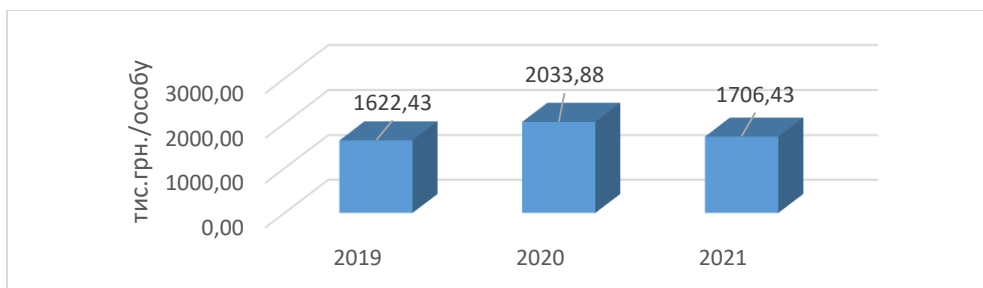


Рис.2.2. Динаміка зміни продуктивності праці у готельно-ресторанному підприємства «Pallada» за період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» представленої у додатках Д-М

Розмір оплати праці зростає із 9,98 тис.грн. / працівника у 2019 році і збільшується до рівня 10,89 тис.грн. / працівника у 2021 році, при цьому зростання показника становило 0,91 тис.грн. / працівника, а темп зростання показника становило 9,07%. Знижується розмір вартості основних засобів, відповідно у 2019 році значення показника становило 3023 тис.грн., у 2020 році показник становив 2643 тис.грн., у 2021 році показник знижується до рівня 2944 тис.грн., відповідне значення показника на 79 тис.грн. або на 2,61%. Зниження виробничого потенціалу обумовило зниження віддачі основного капіталу, розмір показника становив 19,78 грн./грн. у 2019 році, у 2020 році – 25,33 грн./грн., у 2021 році – 17,56 грн./грн. Розмір фондів віддачі становив готельно-ресторанному підприємства «Pallada» за період 2019-2021 рр. представлено на рис.2.3.

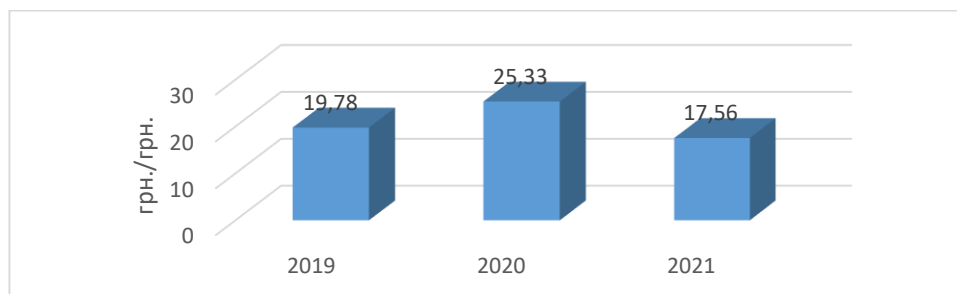


Рис.2.3. Динаміка фондів віддачі основного капіталу готельно-ресторанного підприємства «Pallada» за період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» представленої у додатках Д-М

Вартість оборотного капіталу підприємства знижується, зокрема у 2019 році показник становив 3911 тис.грн., у 2020 році – 4965 тис.грн., у 2021 році показник знизився до рівня 2340 тис.грн.

Темп відносного зниження показника становив 1571 тис.грн., а темп абсолютного зниження показника становив 40,17%. При цьому, спостерігається зростання оборотності оборотного капіталу, відповідне зростання показника становило із 11,62 пункти у 2019 році, 10,24 пункти у 2020 році, 16,77 пункти у 2021 році, приріст показника становив 5,16 пункти за весь досліджуваного періоду, а темп приросту показника становить 44,4%.

Зростання оборотності капіталу засвідчує приріст ефективності їх використання, динаміку подамо на рис.2.4.

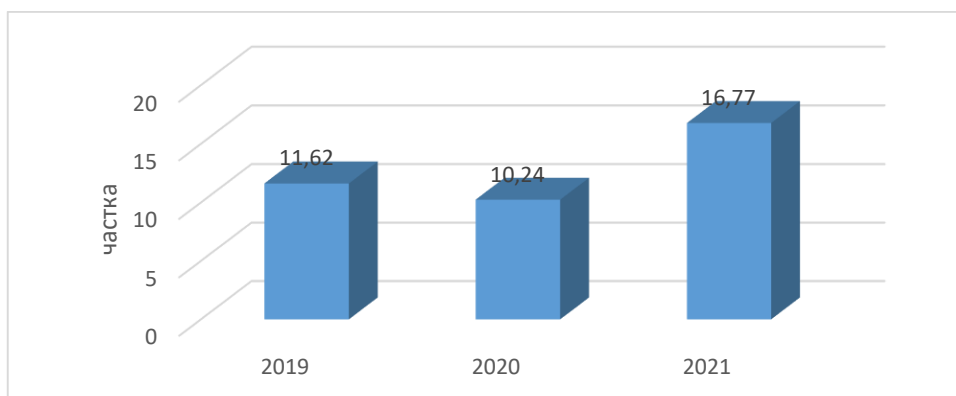


Рис.2.4. Приріст продуктивності праці готельно-ресторанного підприємства «Pallada» за період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» представленої у додатках Д-М

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження загальної вартості активів, відповідне значення показника у 2019 році складало 6986 тис.грн., у 2020 році становило 7657 тис.грн., а у звітному 2021 році значення показника складало 5420 тис.грн., при цьому протягом досліджуваного періоду розмір активів знижується на 1566 тис.грн. або на 22,42%. В структурі пасивів слід відзначити наявність власного капіталу, при цьому розмір показника збільшується, відповідне значення показника становило 1895 тис.грн. у 2019 році, 2125 тис.грн. у 2020 році та 2662 тис.грн. у 2021 році, при цьому спостерігалось

зростання показника на 767 тис.грн. або на 40,47%.

Приріст власного капіталу засвідчує зростання фінансової стійкості підприємства, проте в структурі пасивів спостерігається зростання позичкового капіталу, що обумовлює виключну орієнтацію на позичковий капітал підприємства.

Наявність чистого прибутку обумовила позитивні показники рентабельності реалізації продукції та рентабельності активів (капіталу), зокрема зростання показника рентабельності реалізації продукції із значення 0,55% у 2019 році, 0,45% у 2020 році та 1,33% у 2021 році. Хоча значення даного показника зростає на 0,79%, проте показник є достатньо малий, поряд із цим спостерігається зростання рентабельності активів із 3,55% у 2019 році до значення показника 9,65% у 2021 році, при цьому абсолютний показник приросту становив 6,1%, а відносний темп зростання показника складав 171,82%. Незначне зростання рентабельності реалізації продукції та рентабельності активів засвідчує позитивну динаміку ефективності господарської діяльності підприємства, проте показники залишаються на досить низькому рівні.

В цілому, результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» засвідчують позитивні тенденції зростання розміру чистого прибутку за рахунок оптимізації собівартості реалізації продукції та послуг, зростання продуктивності праці та оборотності оборотного капіталу, приріст власного капіталу та зростання фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Поряд із цим негативними моментами у діяльності закладу є зниження чистого доходу від реалізації продукції та послуг, знижується загальна вартість активів, низькі наявні показники рентабельності реалізації продукції та активів закладу.

2.2. Оцінка стану інфраструктури та особливостей побудови системи управління готельно-ресторанним комплексом

Досліджуючи особливості побудови закладу необхідно відзначити наявність у закладі готелю, ресторану, лобі-бару та аквапарку. Досліджуючи

особливості функціонування готелю «Pallada», слід відзначити те, що він розташований у тихому місці, неподалік об'їзної дороги міста Тернопіль. Готель «Pallada» має різноманітний номерний фонд, 24 номери різноманітних цінових категорій – Люкс, Напівлюкс, Стандарт+, Стандарт. Номерний фонд готелю «Pallada» представлено у додатку А.

Розглянемо особливості кожного із номерів закладу, зокрема номер «Люкс» - даний номер комфортабельний, створений для споживачів готельних послуг, котрі віддають перевагу високому рівню сервісу. Номер складається із двох та більше житлових кімнат, Інтернет, телевізору, кондиціонеру. У ванній кімнаті є душова кабіна, джакузі, косметичний набір, комплект рушників, фен та ін. Для клієнтів номерів «Люкс» також є можливість замовлення і доставки страв та напоїв із ресторану закладу.

Номер «Напівлюкс» – однокімнатний номер, котрий розрахований на проживання чотирьох осіб. У готельному номері є побутова техніка та меблі, котрі задовольняють усіх гостей: телевізор, супутникове телебачення, Інтернет, диван, кондиціонер. У ванній кімнаті є душова кабіна, косметичний набір, комплект рушників, фен та ін.

Номер «Стандарт+» - однокімнатний номер, котрий обладнано необхідними меблями та технікою, щоб кожен клієнт почував себе комфортно. У готельному номері є телевізор, кабельне телебачення, Інтернет, двоспальне ліжко, кондиціонер, журнальний стіл. У ванній кімнаті представлена душова кабіна, косметичний набір, комплект рушників, фен.

Номер «Стандарт» - однокімнатний готельний номер, оснащений усім необхідним для комфортного перебування клієнтів: в наявності двохспальне ліжко або два роздільні ліжка, супутникове телебачення, телевізор, кондиціонер, Інтернет, приліжкові тумби. Ванна кімната має душову кабіну, комплект рушників, косметичний набір [38].

Номерний фонд готелю «Pallada» представлено у табл. 2.2.

На території готелю «Pallada» розташований лобі-бар, в якому гості можуть насолодитися смачними стравами і української та європейської кухні.

Достатньо кваліфікований та привітний персонал лобі-бару забезпечить високу якість обслуговування.

Таблиця 2.2

Номерний фонд та ціни на номери готелю «Pallada»

Номери	Кількість, од.	Ціна проживання/день, грн.
«Люкс»	2	1350
«Напівлюкс»	2	1100
«Стандарт+»	5	900
«Стандарт»	14	700

Джерело: складено автором на основі [38]

Ресторан «Pallada» (додаток Б) розташований поряд із готелем закладу. У ресторані «Pallada» проводяться весілля, хрестини, день народження, корпоративи, презентація, випускний та інше. Ресторан розрахований на прийом 120 гостей, в ресторані є два великих зали для проведення різноманітних заходів. Обслуговуючий персонал ресторану «Pallada» закладу достатньо кваліфікований персонал (офіціанти, бармени, кухарі, адміністратори). Для приготування страв та напоїв у ресторані є наступне обладнання: пароконвектаційні печі, овочерізки, холодильне обладнання, професійні плити та фритюрниці, кавові автомати, м'ясорубки та слайсери та інше обладнання.

Організаційну структуру готельно-ресторанного комплексу «Pallada» представимо на рисунку 2.5.

Організаційна структура управління готельно-ресторанного підприємства лінійного типу, очолює комплекс – директор, котрий реалізує управління усіма напрямками діяльності (готелем, рестораном, лобі-баром, аквапарком). Основними функціональними обов'язками директора готельно-ресторанного комплексу є: підбір, розташування та підготовка кваліфікованих кадрів; визначення фінансової політики та фінансової стратегії діяльності підприємства; обліково-аналітична діяльність; реалізації управління

функціональними підрозділами; забезпечення сталого розвитку закладу; контроль за функціонування ключових підрозділів закладу.

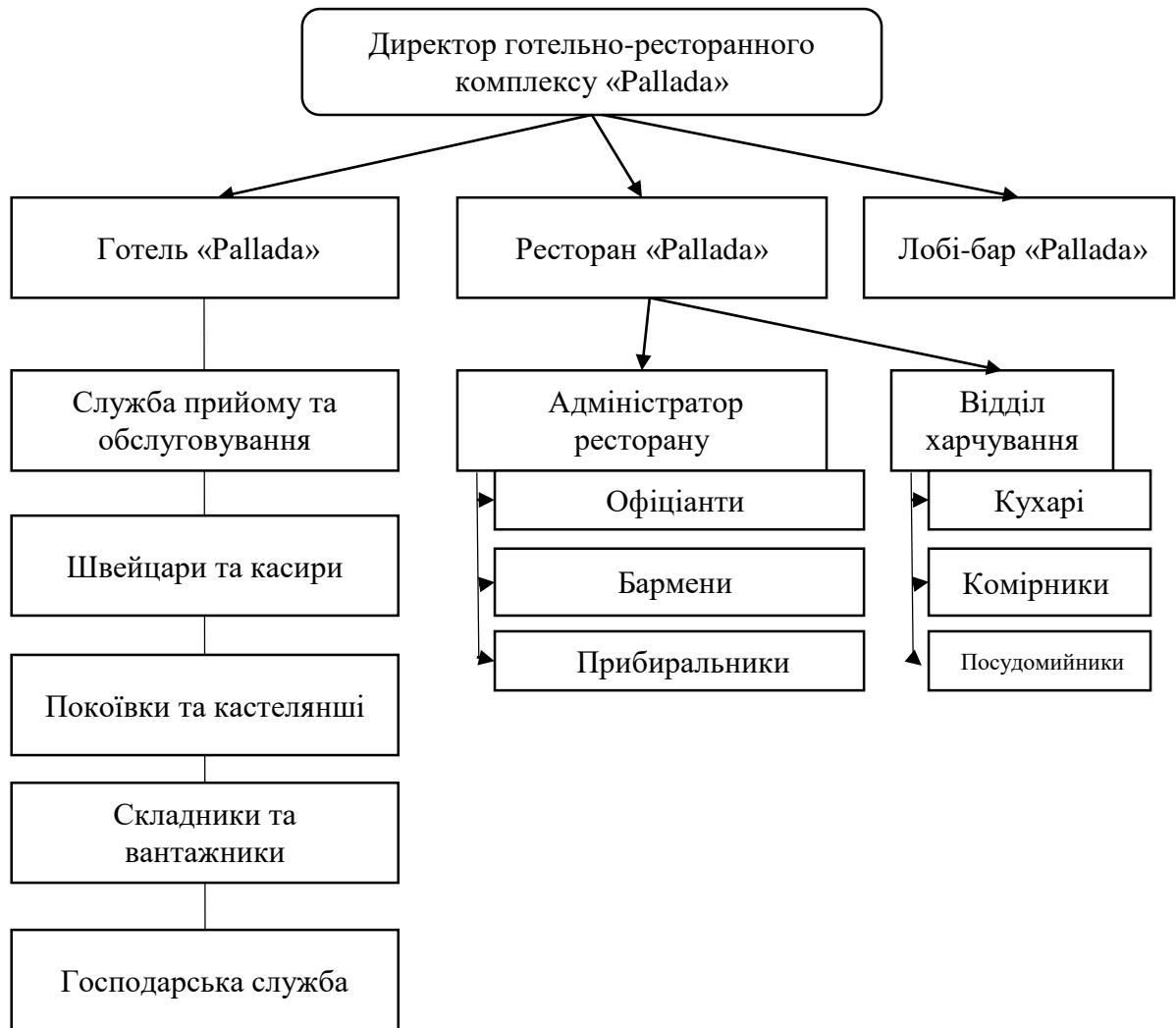


Рис.2.5. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Джерело: складено автором на основі [38]

Управління готелем «Pallada» здійснює адміністратор готелю у віданні якого є наявні служби та функціональні підрозділи: служба прийому та обслуговування, швейцари та касири, покоївки та кастелянші, складальники та вантажники, господарська служба. Основою управління готелем є забезпечення високої якості реалізації готельних послуг, контроль за швидкістю та ефективністю постачання та обслуговування номерного фонду.

Функціонал досліджуваних відділів наступні: служба прийому та

обслуговування забезпечує приймання гостей та подальше обслуговування споживачів готельних послуг; швейцар та касири – приймають споживача, здійснюють касове обслуговування при проведенні розрахунку; покоївки та кастелянші – здійснюють обслуговування в контексті прибирання та провітрювання номерів, змінює брудну білизну, веде облік білизни у відповідності до різновидів та якості; складники та вантажники – забезпечують складальні операції та забезпечують завантаження та доставку вантажів; господарська служба – забезпечує закупівлю засобів побутової хімії, а також розробка правил безпеки при поводженні із дезінфекторами та засобами побутової хімії.

Діяльність функціонування ресторану «Pallada» забезпечує адміністратор ресторану, у підпорядкуванні якого є служба обслуговування та відділ харчування. Адміністратор контролює якість та швидкість реалізації обслуговування та приготування основних страв і напоїв. Служба прибирання, котра складається із офіціантів, барменів та прибиральників, дана служба контролює за чистотою у закладі. Відділ харчування забезпечує приготування основних страв та напоїв, при цьому також слідкує за наявністю достатнього розміру сировини та матеріалів для організації виготовлення основних страв та напоїв. В контексті реалізації обслуговування відбувається взаємодія між усіма підрозділами: готелем та лобі-баром (щодо доставки напоїв), готелем та рестораном (щодо доставки страв та напоїв).

Досліджуючи кількість персоналу готельно-ресторанного комплексу «Pallada» необхідно те, що у 2019 році значення показника становило 28 працівників, у 2020 році значення показника становило 25 осіб, а у 2021 році значення показника складало 23 осіб (табл.2.3).

Досліджуючи дані представлені у табл.2.3. слід відзначити незмінність управлінського персоналу, зокрема кількість працівників становила 4 особи, при чому протягом досліджуваного періоду кількість обслуговуючого персоналу зменшується на 5 осіб із 24 працівників у 2019 році до рівня 19 осіб у 2021 році. Кількість працівників зайнятих у сфері обслуговування у закладі

знижувалася із 28 осіб у 2019 році до рівня 23 особи у 2021 році, за рахунок зміни зайнятих обслуговування у готелі на 3 осіб, зайнятих обслуговування у ресторану на 2 особи, всього зайнятих обслуговування у лобі-барі 3 особи.

Таблиця 2.3

Динаміка працівників готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2021/2019 (+;-)	
	2019	2020	2021	Δ	%
Кількість персоналу підприємства	28	25	23	-5	-17,86
Адміністративний персонал	4	4	4	0	0
Обслуговуючий персонал	24	21	19	-5	-20,83
Зайняті обслуговування в готелі	10	8	7	-3	-30
Зайняті обслуговування у ресторані	11	10	9	-2	-18,18
Зайняті обслуговування у лобі-барі	3	3	3	0	0

Джерело: складено автором на основі [38]

Питома вага адміністративного персоналу в структурі апарату готельно-ресторанного комплексу «Pallada» складала 14,28% у 2019 році, 16% у 2020 році та 17,39% у 2021 році, що є досить високим показником.

Таким чином, реалізація процесу управління здійснюється директором підприємства, котрий має достатньо значні повноваження. Реалізується окремо управління готелем та рестораном, при чому структура побудови процесу управління лінійна, управлінські рішення реалізуються «зверху-вниз». В основі управління лежить управління якістю готельної продукції та ресторанних послуг, а також формування засобі зростання ефективності управління та підвищення фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства.

2.3. Оцінка ефективності управління у готельно-ресторанному підприємстві

Для оцінки ефективності управління діяльності готельно-ресторанного підприємства здійснимо аналіз фінансового стану, що передбачає аналізування основних показників, зокрема показників фінансової стійкості,

ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності діяльності підприємства.

Перш за все, здійснимо аналіз основних показників ліквідності та платоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Pallada». В даному контексті, слід відзначити, що ліквідність відображає здатність швидкого обороту активів та отримання коштів для оплати зобов'язань. З іншого боку платоспроможність – найбільш важлива характеристика фінансової стійкості підприємства та обумовлює наявність коштів у закладу для негайного погашення поточних та довгострокових зобов'язань, із плином часу, а також забезпечення безперервного процесу виробництва і реалізації ресторанної продукції та готельних послуг. Здійснимо аналіз основних показників ліквідності та платоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019-2021 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+;-)	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	0,77	0,899	0,850	0,129	-0,049
Коефіцієнт швидкої ліквідності		0,358	0,5	0,819	0,142	0,319
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,3-05	0,073	0,173	0,004	0,100	-0,169
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу		-0,320	-1,717	-0,024	-1,397	1,693
Коефіцієнт захищеного періоду (дні)		0,001	0,001	0,002	0	0,001
Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом		-0,026	-0,011	-0,011	0,015	0
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення першого ступеня	>0,5-0,7	0,618	0,792	0,865	0,174	0,073
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення другого ступеня	>1	0,618	0,792	0,865	0,174	0,073
Робочий капітал		-1169	-558	-414	611	144
Ефективна заборгованість		3279	2778	504	-501	-2274

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» представленої у додатках Д-М

Дані таблиці 2.3. вказують збільшення ключових показників ліквідності та платоспроможності діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada», зокрема досліджуючи показник коефіцієнт поточної ліквідності, який характеризує достатність оборотних активів для задоволення поточних зобов'язань необхідно відзначити, що у базовому році спостерігається перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями, проте в подальшому показник є менший 1 (нормативного значення) і свідчить про зворотне перевищення зобов'язань над оборотними активами, якщо у базовому періоді значення показника становило 0,77 пункти, то у звітному періоді спостерігається збільшення показника на 0,08 пункт до рівня 0,85 пункти.

Спостерігається зростання швидкої ліквідності на 0,461 пункти та зниження показника абсолютної ліквідності на 0,033 пункти, що свідчить про збільшення (швидкої ліквідності) можливості розрахунку підприємства за власними зобов'язаннями, при цьому і характеризує (абсолютної ліквідності) зниження обсягу найбільш мобільніших активів (грошових коштів та їх еквівалентів).

Маневреність робочого капіталу, яка показує частку абсолютно ліквідних активів у робочому капіталі, що забезпечує свободу фінансового маневру, має від'ємний показник збільшується на 0,296 пункти, якщо у базовому періоді показник становив -0,32 пункти, то у звітному знижується до рівня -0,024 пункти (через від'ємне значення робочого капіталу).

Коефіцієнт захищеного періоду, показує скільки підприємство днів зможе існувати при форс мажорних обставинах, відповідний показник базового періоду становить 0,001 днів та 0,002 днів у звітному періоді при цьому значення показника збільшується на 0,001 пункти, що свідчить про збільшення захищеності підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом свідчить про забезпеченість обсягу реалізації продукції наявним робочим капіталом у базовому періоді, при цьому показник у становив -0,026 пункти, а у звітному

значення показника збільшується до рівня -0,011 пункти.

Сформований робочий капітал, перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями залишається від'ємним, якщо у базовому періоді спостерігалась його наявність і значення показника становило -1169 тис.грн., то у звітному році показник підвищується і становив -414 тис.грн., при цьому значення показника збільшується на 755 тис.грн.

Сформована ефективна заборгованість підприємства, що характеризує частину поточних зобов'язань, що можуть бути покриті за рахунок надходжень від поточної діяльності підприємства має додатне значення, при цьому показник знижується на 2775 тис.грн., якщо у базовому періоді показник становив 3279 тис.грн., то у звітному періоді значення показника знижується до рівня 504 тис.грн.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити приріст показників ліквідності та платоспроможності підприємства, про що свідчить збільшення оборотності оборотних активів та зростання можливостей підприємства швидше розраховуватися за власними зобов'язаннями.

Наступним етапом стане дослідження показників ділової активності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019-2021 рр. (табл. 2.4). Необхідно відзначити, що стійкий фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлюється його діловою активністю. Ділова активність підприємства проявляється через розширення ринків збуту продукції, підтримання ділової репутації (іміджу), вихід на ринок праці і капіталу тощо. Досліджуючи показники ділової активності слід відзначити зростання показників за рахунок значного підвищення оборотності оборотного капіталу. Поряд із цим ряд ключових показників є значними і знаходяться вище нормативних показників, що обумовлює підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

Частково, на окремих етапах, показники підвищується за рахунок приросту виручки від реалізації продукції, проте це не є якісним показником, що свідчить про загальну ефективність підприємства, а лише відображає

ефективність комерційної діяльності.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності готельно-ресторанного комплексу
«Pallada» за період 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт оборотності активів	7,780	7,948	8,670	0,168	0,722
Коефіцієнт оборотності ДЗ	37,797	33,866	20,940	-3,930	-12,927
Коефіцієнт оборотності КЗ	13,430	12,796	25,762	-0,634	12,965
Тривалість обороту ДЗ	9,66	10,78	17,43	1,121	6,653
Тривалість обороту КЗ	27,18	28,52	14,17	1,347	-14,356
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	25,894	27,538	546,384	1,643	518,846
Коефіцієнт оборотності основних засобів	19,777	25,329	17,557	5,551	-7,772
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	28,682	28,639	17,652	-0,043	-10,987
Тривалість обороту власного капіталу	12,73	12,74	20,68	0,019	7,933

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» представленої у додатках Д-М

Зокрема основні тенденції ділової активності підприємства наступні:

- відбувається зростання оборотності активів на 0,89 пункти із показника 7,78 пункти до рівня 8,67 пункт;
- знижується оборотність власного капіталу із показника 28,682 пункти до рівня 16,752 пункти, що свідчить про зростання тривалості обороту власного капіталу із 12,73 днів до 20,68 дня;
- збільшується оборотність кредиторської (на 12,332 пункти) та знижується оборотність дебіторської (на 16,857 пункти) заборгованостей;
- -знижується оборотність основних засобів підприємства із 19,777 пункти до рівня 17,557 пункти.

В цілому спостерігається приріст показників оборотності активів, кредиторської заборгованості, матеріальних запасів, поряд із цим знижується оборотність дебіторської заборгованості, основних засобів та власного капіталу. Для оцінки фінансової незалежності діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» проаналізуємо показники фінансової

стійкості (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу
«Pallada» за період 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+;-)	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>0,5	0,271	0,278	0,491	0,006	0,214
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	3,687	3,603	2,036	-0,083	-1,567
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу		0,729	0,722	0,509	-0,006	-0,214
Коефіцієнт фінансового ризику	<1	2,687	2,603	1,036	-0,083	-1,567
Коефіцієнт фінансової стабільності		0,372	0,384	0,965	0,012	0,581
Коефіцієнт довгострокової заборгованості		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел		1,000	1,000	1,000	0,000	0,000
Коефіцієнт маневреності власного капіталу		-0,617	-0,263	-0,156	0,354	0,107

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» представленої у додатках Д-М

Досліджуючи дані фінансової стійкості підприємства, слід відзначити зростання частки власного капіталу підприємства за досліджуваний період, про що свідчить зростання значення показника фінансової незалежності (автономії) із 0,271 пункт або 27,1% в структурі джерел фінансування у 2019 році. В подальшому необхідно відзначити зростання орієнтації підприємства на власний капітал та відповідне зростання коефіцієнта автономії до рівня 0,278 пункти у 2020 році та до рівня 0,491 пункти у 2021 році. Таким чином, відбувається переорієнтації підприємства на власний капітал, зростає значення самофінансування діяльності підприємства. Оберненим показником, який вказує на концентрацію залученого капіталу є показник - коефіцієнт фінансової залежності, розмір якого знаходиться поза межами нормативного показника, при цьому значення показник знижується із 3,687 пункти до рівня 2,036

пункти, що свідчить про зниження орієнтації підприємства на позичковий капітал.

Досліджуючи частку залученого майна в структурі активів підприємства та ступінь залежності від кредиторів підприємства необхідно відзначити зниження показника - коефіцієнту концентрації позикового капіталу, розмір якого знижується із значення 0,729 пункт до рівня 0,509 пункти, при цьому за період 2019-2020 рр. спостерігається зниження показника на 0,006 пункти та за період 2020-2021 рр. зниження показника на 0,214 пункти. Таким чином, у базовому періоді спостерігалось 72,9% в структурі активів позикового капіталу, у 2020 році показник становив 72,2%, а у звітному періоді показник знижується до 50,9%. Досліджуючи співвідношення залученого та власного капіталу підприємства необхідно відзначити зниження коефіцієнту фінансового ризику із показника 2,687 пункти до рівня 1,036 пунктів, при цьому показник мав значення менше нормативного показника протягом всього аналізованого періоду.

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує покриття боргів власним капіталом підприємства. Досліджуючи показник на аналізованому підприємстві необхідно відзначити незначну можливість покриття власним капіталом поточних зобов'язань підприємства за період 2019 і 2020 рр., що свідчить про більшу спроможність погасити зобов'язання у будь-який момент часу, проте у звітному 2021 році значення показника критичне. Зокрема показник у базовому періоді становив 0,372 пункти і збільшується показник до рівня 0,384 пункти у 2020 році і збільшується до 0,965 пункти у 2021 році, за період 2019-2020 рр. збільшення показника склало 0,012 пункти, а за період 2020-2021 рр. зростання показника склало 0,581 пункт.

Поряд із цим необхідно відзначити відсутність довгострокових зобов'язань підприємства за останні два роки про що свідчить коефіцієнт довгострокової заборгованості, значення якого протягом аналізованого періоду становило 0.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел показує відсоток власного капіталу у капіталізованих джерелах. Досліджуючи значення показника (а показник за аналізований період становить 1) необхідно відзначити, що 100% власного капіталу становить капіталізовані джерела підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного

капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку частину вкладено в оборотні кошти, а яку — капіталізовано. Значення цього показника може змінюватися залежно від структури капіталу і галузевої належності підприємства (норматив - 0,4 ... 0,6). Значення показника за останні роки на даному підприємстві знаходиться нижче нормативних показників, зокрема показник базового періоду був від'ємний і становив -0,617 пункти і збільшується за період 2019-2020 рр. на 0,354 пункт до рівня -0,253 пункти та за період 2020-2021 рр. збільшується на 0,107 пункти до рівня -0,156 пунктів. Зростання чистого прибутку вплинуло на приріст показників рентабельності діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019-2021 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності діяльності готельно-ресторанного комплексу
«Pallada» за період 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/ 2020
Рентабельність реалізації продукції	0,55	0,45	1,33	-0,1	0,88
Рентабельність активів	3,55	2,98	9,65	-0,57	6,67
Рентабельність власного капіталу	13,09	10,73	19,65	-2,36	8,92
Рентабельність основної діяльності	0,63	0,52	1,58	-0,11	1,06

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» представленої у додатках Д-М

Рентабельність реалізованої продукції розраховується як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації продукції. На досліджуваному підприємстві показник рентабельності реалізованої продукції збільшується із значення показника 0,55% до рівня 1,33%, відповідно за період 2019-2020 рр. показник знижується на 0,1%, а за період 2020-2021 рр. зростає на 0,88%.

Коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність) характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. Протягом досліджуваного періоду спостерігається приріст показника рентабельності активів із 3,55% до рівня 9,65%, відповідний зниження показника за період

2019-2020 рр. на 0,57%, за період 2020-2021 рр.

Досліджуючи прибутковість використання власного капіталу необхідно відзначити зростання показника на 2,36%, якщо у базовому році показник становив 13,09% то у звітному періоді значення показника зростає до рівня 19,65%. Збільшується і рентабельність основної діяльності, показник який відображає відношення чистого прибутку до сукупного рівня витрат підприємства. Рентабельність основної діяльності збільшується із показника 0,63% до рівня 1,58%, при цьому приріст показника становив 0,95%.

Спостерігається зростання прибутковості діяльності підприємства, що обумовлено приростом чистого прибутку та зростанням ключових показників рентабельності. Проте, на жаль, слід констатувати, досить низькі показники ефективності діяльності підприємства, що обумовлює необхідність підвищувати прибутковість та забезпечувати зростання ефективності використання наявних фінансових, трудових та матеріальних ресурсів в перспективному періоді.

Узагальнюючи результати дослідження фінансового стану готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019-2021 рр. необхідно відзначити зростання ключових показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, зокрема спостерігається:

- зростання ліквідності та платоспроможності підприємства, про що свідчить зростання оборотності оборотних активів та зростання можливостей підприємства швидше розраховуватися за власними зобов'язаннями;

- спостерігається приріст показників оборотності активів, кредиторської заборгованості, матеріальних запасів, поряд із цим знижується оборотність дебіторської заборгованості, основних засобів та власного капіталу;

- спостерігається приріст показників фінансової стійкості та переорієнтація підприємства на власний капітал, що обумовлює приріст фінансової незалежності і можливості вчасно погашати поточні зобов'язання, які мають місце в господарській діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

Узагальнивши результати представленого у розділі 2 кваліфікаційної роботи сформуємо наступні висновки:

1. Об'єктом дослідження в даній роботі виступав готельно-ресторанний комплекс «Pallada», що функціонує у сфері надання готельних та ресторанних послуг. Основний асортимент послуг даного закладу, окрім надання широкого спектру готельних послуг, організація різного роду банкетів, весілля, день народження, ювілеїв, корпоративів, дитячого чи сімейного свята, насолода атмосферою вишуканості та комфорту.

Результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» засвідчують позитивні тенденції зростання розміру чистого прибутку за рахунок оптимізації собівартості реалізації продукції та послуг, зростання продуктивності праці та оборотності оборотного капіталу, приріст власного капіталу та зростання фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

2. До інфраструктури готельно-ресторанного комплексу входять готель, ресторан, лобі- бар та аквапарк. Готель «Pallada» має різноманітний номерний фонд, 24 номери різноманітних цінових категорій – Люкс, Напівлюкс, Стандарт+, Стандарт. На території готелю «Pallada» розташований лобі-бар, в якому гості можуть насолодитися смачними стравами і української та європейської кухні. Ресторан «Pallada» розташований поряд із готелем закладу. У ресторані «Pallada» проводяться весілля, хрестини, день народження, корпоративи, презентація, випускний та інше.

3. Здійснивши оцінку ефективності управління у закладі відзначено зростання ключових показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, зокрема спостерігається: зростання ліквідності та платоспроможності підприємства; спостерігається приріст показників оборотності активів, кредиторської заборгованості, матеріальних запасів; спостерігається приріст показників фінансової стійкості та переорієнтація підприємства на власний капітал.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «PALLADA»

3.1. Розробка проєкту заходів удосконалення організаційної структури управління в готельно-ресторанному комплексі

Результати дослідження визначили наступні інфраструктурні частини готельно-ресторанного комплексу «Pallada», а саме наявність комфортабельного готелю, ресторанного підприємства, лобі-бару, а також аквапарку. Зазначена інфраструктура потребує постійного оновлення та удосконалення. В аспекті, урізноманітнення асортименту готельно-ресторанних послуг відкриття масажного салону на базі готелю. Зазначене дасть наступні можливості: урізноманітнити асортимент та підвищити рівень якості надання послуг; наростити рівень реалізації послуг та зростання прибутковості закладу; збільшення кількості послуг дасть можливість залучити більшу кількість «непрофільних» споживачів послуг; підвищити імідж підприємства та оптимізувати рівень витрат на реалізацію послуг; збільшити кількість активів та залучити необхідний обсяг інвестиційного ресурсу сформувавши практику залучення.

В цілому, відкриття такого кабінету стане важливим аспектом на шляху диверсифікації кількості та забезпечення зростання загального рівня якості послуг у готельно-ресторанному комплексі. Цільовою аудиторією реалізації проєкту відкриття кабінету: стануть відвідувачі закладу, діловий сегмент споживачів та інші споживачі, котрі мають необхідність проведення оздоровчого масажу.

На першому етапі здійснимо формування команди проєкту, визначимо особливості організаційної структури та розмежуємо функціонал кожного із учасників проєкту. Побудова якісної організаційної структури стимулюватиме вирішенню основних питань, котрі пов'язані із управлінням, організацією, фінансами, аналітикою та обліковими процедурами. Організаційну структуру управління проєктом представимо на рис.3.1.

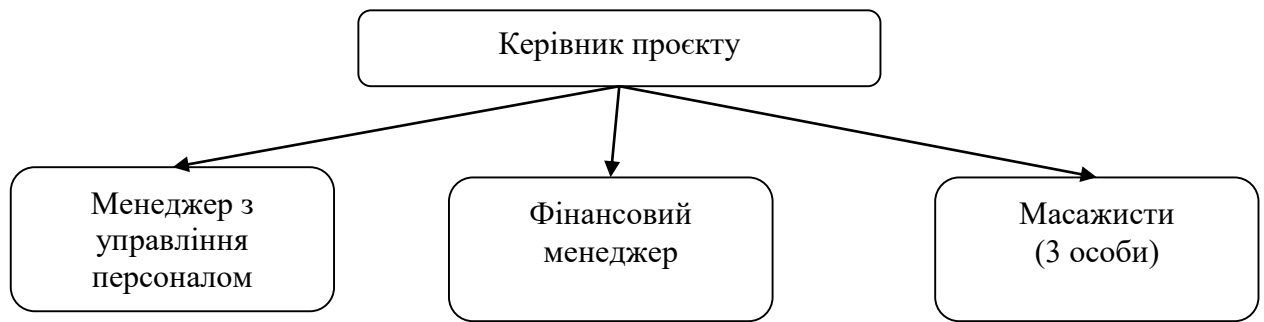


Рис.3.1. Організаційна структура реалізації проєкту
відкриття масажного кабінету у готельно-ресторанному комплексі
«Pallada»

Джерело: самостійна розробка автора

Таким чином, в структурі організації запропонованого проєкту потрібно наступний персонал (5 осіб):

- керівник проєкту (1 особа) – забезпечує поточне та стратегічне управління проєктом, формує кадрову політику в процесі реалізації проєкту, формує центри відповідальності та встановлює контроль за реалізацією проєкту;
- менеджер із управління персоналом (1 особа) – забезпечує набір, добір та підвищення кваліфікації персоналу в контексті реалізації проєкту;
- фінансовий менеджер (1 особа) – забезпечення управління фінансами, формує стратегію залучення та використання інвестиційного капіталу на готельно-ресторанне підприємство;
- масажисти (3 особи) – реалізують операційну діяльність, забезпечують високий рівень обслуговування споживачів послуг.

В контексті визначення загального обсягу витрат проєкту проаналізуємо розмір оплати праці та відрахування із оплати праці в контексті реалізації проєкту відкриття масажного кабінету у готельно-ресторанному комплексі «Pallada» представлено у таблиці 3.1.

Отже, розмір оплати праці працівників масажного кабінету складатиме 1254,6 тис.грн., при цьому значна кількість оплати праці оплачуватиметься масажистам – 418,2 тис.грн., керівнику проєкту – 334,56 тис.грн., менеджер із

управління персоналу становитиме 250,92 тис.грн. та фінансовий менеджер отримувати 250,92 тис.грн. у рік.

Таблиця 3.1

Оплата праці та відрахування проєкту відкриття масажного кабінету у
готельно-ресторанному комплексі «Pallada»

Показник	Кількість осіб	Ставка, грн.	Відрахування, грн.	Оплата праці за місяць, тис.грн.	Оплата праці за рік, тис.грн.
Керівник проєкту	1	20000	7880	27,88	334,56
Менеджер з управління персоналом	1	15000	5910	20,91	250,92
Фінансовий менеджер	1	15000	5910	20,91	250,92
Масажисти	3	25000	9850	34,85	418,2
Всього	5			104,55	1254,6

Джерело: самостійна розробка автора

Таким чином, найбільш ефективна побудова структури управління проєктом дає можливість оптимізувати загальні витрати на реалізацію проєкту.

Масажний кабінет слід розмістити у вільному напівпідвальному приміщенні, котре є у готельно-ресторанному комплексі «Pallada» неподалік від аквапарку. Площа кабінету становитиме 48 квадратних метрів, оскільки працюватиме одночасно три масажисти (попит на послуги масажу досить значний) та один адміністратор. Основна спеціалізація масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» - косметичний та оздоровчо-профілактичний масаж.

Наступним етапом стане підбір та доставка необхідного обладнання для укомплектування масажного кабінету у готельно-ресторанному комплексі «Pallada», дані представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Обладнання для реалізації проєкту відкриття масажного кабінету у
готельно-ресторанному комплексі «Pallada»

Назва	Кількість, шт.	Вартість, тис.грн.
Кушетка	3	5,8
Валик для масажу	5	2,64
Чохол на кушетку	5	1,6
Масажний стіл	3	8,86
Стіл для адміністратора	1	1,55
Стілець для адміністратора	1	0,76
Стелаж	1	2,1
Вішалка для верхнього одягу	1	1,2
Ефірні олії	2	1,22
Оливкова олія	2	0,84
Шафа для відвідувачів	1	2,7
Дзеркало	2	1,1
Диван	1	2,72
Ширма	2	1,1
Крісла для відвідувачів	4	1,2
Простирадло	12	1,2
Умивальник	1	2,1
Унітаз	1	0,9
Годинник	1	0,3
Душ	1	3,3
Всього:		43,19

Джерело: самостійна розробка автора

Таким чином, загальний розмір витрат на відкриття масажного кабінету становитиме 43,19 тис.грн., при чому найбільший обсяг витрат складатиме: масажний стіл – 8,86 тис.грн., кушетка – 5,8 тис.грн., душ – 3,3 тис.грн., валик для масажу – 2,64 тис.грн., диван – 2,72 тис.грн., умивальник - 2,1 тис.грн.

Масажний кабінет готельно-ресторанного комплексу «Pallada» слід

обладнати умивальником із холодною та гарячою водою, а також слід поставити душову кабінку. При наявності декількох масажистів робоче місце кожного із них обладнається в кабінах з матер'яними фіранками.

Масажний кабінет необхідно забезпечити проточно-витяжною вентиляцією з п'яти кратним обміном повітря в годину. У масажному кабінеті готельно-ресторанного комплексу «Pallada» повинні також бути індивідуальні шафи для одягу масажисток спеціальні меблі для масажу, дзеркала, вішалки для одягу споживачів послуг, ширма й кілька стільців. Також необхідно підкреслити, що у відповідності, до сучасних вимог, для уникнення наслідків COVID-19 та вимог санітарно-епідеміологічної служби є обов'язкова наявність аптечки.

Для більш кращого сприйняття перелік медичних препаратів та їх загальну вартість подамо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Медичні засоби та препарати у проєкті відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Назва	Вартість, грн.
Антисептичний засіб	50
Спиртові розчини йоду	13
Перекис водню (3% 200 мл.)	13,2
Пинцет	20
Ножиці	30
Зеленка	12
Бинт	11
Вата	13
Лейкопластир	12
Валеріанові краплі	14,
Пісочний годинник	45
Всього	233,2

Джерело: самостійна розробка автора

Загальна вартість витрат на медичні засоби та препарати у проєкті відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» складатиме 233,2 грн.

Важливим поряд із організацією діяльності, закупівлею обладнання, медичних засобів та препаратів отримати дозвільні документи (дозволи, ліцензії, санітарні книжки), що представлено у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Перелік необхідних документів для відкриття масажного кабінету у готельно-ресторанному комплексі «Pallada»

Назва	Вартість, грн.
Дозвіл Санітарно-епідеміологічної служби	2,4
Ліцензія	1,25
Дозвіл від Міністерства охорони здоров'я	3,2
Санітарні книжки	0,95
Куточок споживача	0,35
Всього	8,15

Джерело: самостійна розробка автора

Відповідно, загальний розмір витрат на формування дозвільних документів становить 8,15 тис.грн., зокрема значна частка витрат стануть витрат на отримання дозволів Санітарно-епідеміологічної служби – 2,4 тис.грн., Міністерства охорони здоров'я – 3,2 тис.грн., ліцензія – 1,25 тис.грн.

Для просування новоствореного масажного кабінету та забезпечення наявності споживачів такого роду послуг важливо використати маркетинговий інструментарій, зокрема важливо рекламувати послуги у засобах масових інформацій, банерну рекламу, використовувати рекламні буклети, формувати раціональні зв'язки із громадськістю, проводити ефективні акції.

Використання маркетингового інструментарію повинне бути акцентоване і на масового споживача і на відвідувачі готельно-ресторанного комплексу. Витрати на маркетингові заходи представимо у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на маркетинговий інструментарій відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Показник	Витрати за міс., грн.	Витрати за рік, тис.грн.
Банерна реклама	2200	26,4
Реклама в ЗМІ	2000	24
Акції	2000	24
Рекламні буклети	1400	16,8
ПР-заходи	800	9,6
Всього	8400	100,8

Джерело: самостійна розробка автора

Відповідно витрати на маркетинговий інструментарій відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» складатимуть 100,8 тис.грн., при чому значну частку витрат складатимуть реклама послуг у засобах масових інформацій – 24 тис.грн., проведення акцій – 24 тис.грн., банерна реклама – 26,4 тис.грн., використання рекламних буклетів -16,8 тис.грн. Зведемо загальний розмір витрат на відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» (табл.3.6)

Таблиця 3.6

Зведені витрати на реалізацію проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Показник	Вартість, грн.
Оплата праці персоналу	1254,6
Виробниче обладнання	43,19
Медичні засоби та препарати	0,233
Необхідні дозвільні документи	8,15
Витрати на маркетинговий інструментарій	100,8
Інші непередбачувані витрати	5
Всього	1411,97

Джерело: самостійна розробка автора

Відповідно, загальний розмір витрат на відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» складає 1411,97 тис.грн., відповідно значна частка витрат на оплату праці 1254,6 тис.грн., витрати на маркетинговий інструментарій – 100,8 тис.грн., витрати на закупівлю обладнання – 43,19 тис.грн.

Фінансування відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» здійснюватиметься за рахунок власного наявного капіталу у розмірі 411,97 тис.грн.; кредитні ресурси становитимуть 500 тис.грн. (під 28% річних); інвестиції становитимуть 500 тис.грн. Структуру фінансування відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» подамо на рис.3.1.



Рис.3.1. Структура фінансування відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Джерело: самостійна розробка автора

Узагальнюючи дослідження, необхідно відзначити, що запропонований у роботі проєкт відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» орієнтована на швидку окупність (період до семи місяців), що дасть можливість забезпечити надходження достатнього розміру фінансових ресурсів, збільшити кількість клієнтів та наростити прибутковість закладу. Проєкт оновлення інфраструктури готельно-ресторанного комплексу

«Pallada» повинен стати основою подальшого забезпечення фінансової стійкості та прибутковості закладу.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Здійснюючи оцінювання ефективності реалізації вище представлених заходів проаналізуємо основні доходи отримані під час реалізації операційної діяльності. При цьому, слід відзначити, що час проведення сеансу різний, зокрема класичний масаж триватиме від тридцяти хвилин до години часу, розслаблюючий масаж – до двадцять п'ять хвилин часу. Між сеансами масажисту важливо роботи перерву для відпочинку, протягом двадцяти хвилин часу. При повноцінному завантаженні робочий кабінет із трьома масажистами здатний обслуговувати близько тридцяти клієнтів щоденно. Визначимо основні доходи від реалізації проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada», представивши дані у табл.3.7.

Таблиця 3.7

Доходи від реалізації проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Показник	Місяці реалізації проєкту												Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Розслаблюючий масаж													
Кількість послуг, од.	550	480	550	360	350	480	550	400	300	300	550	550	
Ціна за од, грн.	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
Всього, тис.грн.	110	96	110	72	70	96	110	80	60	60	110	110	108,4
Класичний масаж													
Кількість послуг, од.	550	480	550	500	450	480	550	450	400	400	550	550	
Ціна за од, грн.	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	
Всього, тис.грн.	132	115,2	132	120	108	115,2	132	108	96	96	132	132	1418,4

Джерело: самостійна розробка автора

Відповідно, загальний розмір доходів реалізації проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» становив 1526,8 тис.грн., при цьому реалізація розслаблюючого масажу забезпечить надходження у розмірі 108,4 тис.грн., здійснення класичного масажу принесе 1418,4 тис.грн. додаткового доходу у заклад.

Найбільші розміри доходів від реалізації проєкту планується отримати протягом першого, третього, сьомого, одинадцятого та дванадцятого місяців реалізації проєкту, що представлено на рис.3.2.

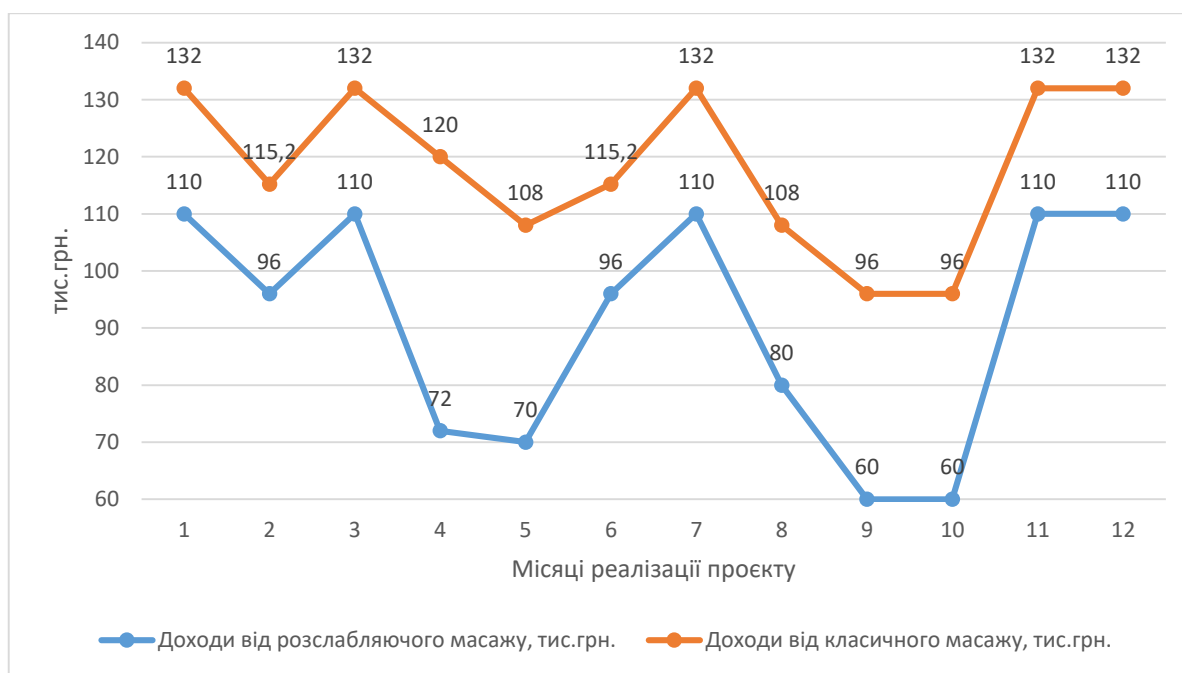


Рис.3.2. Динаміка доходів від реалізації проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Джерело: самостійна розробка автора

Найнижчі показники, що пов'язано із сезонністю реалізації проєкту будуть протягом дев'ятого та десятого місяців.

В узагальненні результатів дослідження представимо зведену таблицю фінансових результатів реалізації проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada», сформуємо грошові потоки проєкту та визначимо ключові показники проєктного аналізу (чистий приведений дохід реалізації проєкту, період окупності проєкту, індекс рентабельності проєкту) (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Фінансові результати реалізації проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Показник	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всього
Інвестиції	-500000													-500000
Доходи		242000	211200	242000	192000	178000	211200	242000	188000	156000	156000	242000	242000	2502400
Витрати														
Оплата праці персоналу		104550	104550	104550	104550	104550	104550	104550	104550	104550	104550	104550	104550	1254600
Витрати на основні засоби		3599	3599	3599	3599	3599	3599	3599	3599	3599	3599	3599	3599	43190
Медичні засоби та препарати		19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	233,2
Витрати на дозвільні документи		679	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679	679	8150
Витрати на маркетинг		8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400	100800
Інші непередбачувані витрати		417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5000
Обслуговування кредиту		11667	11667	11667	11667	11667	11667	11667	11667	11667	11667	11667	11667	140000
Прибуток до оподаткування		112669	81869	112669	62669	48669	81869	112669	58669	26669	26669	112669	112669	950427
Податок на прибуток		20280	14736	20280	11280	8760	14736	20280	10560	4800	4800	20280	20280	171077
Чистий прибуток		92389	67133	92389	51389	39909	67133	92389	48109	21869	21869	92389	92389	779350
Амортизація		3599	3599	3599	3599	3599	3599	3599	3599	3599	3599	3599	3599	43190
Грошовий потік		95988	70732	95988	54988	43508	70732	95988	51708	25468	25468	95988	95988	822540
Залишковий грошовий потік	-500000	-404012	-333281	-237293	-182305	-138798	-68066	27922	79629	105097	130565	226552	322540	322540
Окупність проєкту							+	+						

Джерело: самостійна розробка автора

Аналізуючи фінансові результати реалізації проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» необхідно відзначити зростання чистого прибутку, а й відповідно грошового потоку від реалізації запропонованого проєкту, відповідно найбільший розмір чистого прибутку буде отримано протягом першого, третього, сьомого, одинадцятого та дванадцятого місяців реалізації проєкту у розмірі 92,39 тис.грн. (рис.3.3).

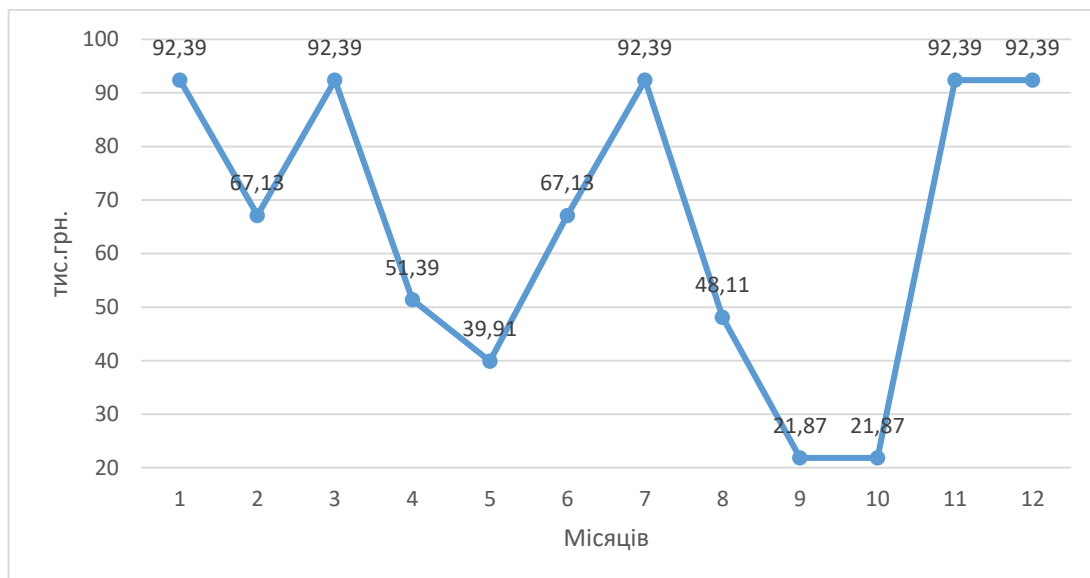


Рис.3.3. Чистий прибуток реалізації проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Джерело: самостійна розробка автора

Загальний грошовий потік внаслідок реалізації проєкту становить 822,54 тис.грн. протягом 12 місяців реалізації проєкту, залишковий грошовий потік становитиме 322,54 тис.грн., розмір залучених інвестиційних коштів становив 500 тис.грн.

Відповідно залишковий грошовий потік реалізації проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» змінюється, що визначає основні фази проєкту подані на рис.3.4.

За даними табл.3.8. необхідно відзначити швидку окупність проєкту, адже залишковий грошовий потік набуває позитивного значення протягом сьомого місяця реалізації проєкту. Відповідно період окупності проєкту становить 7 місяців.

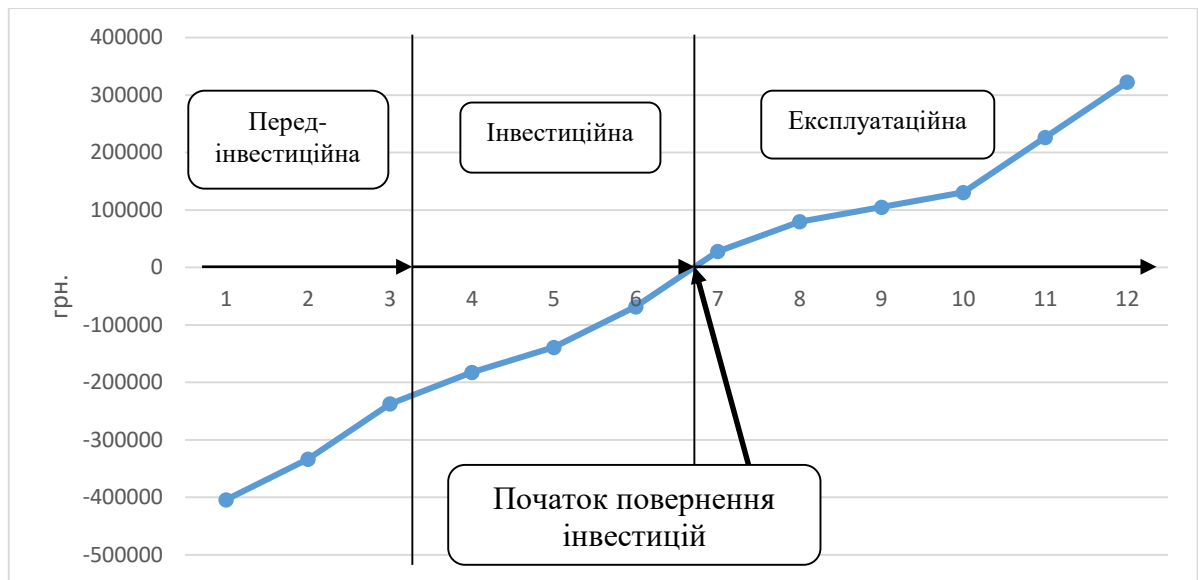


Рис.3.4. Фази життєвого циклу проекту відкриття масажного кабінету у готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Джерело: самостійна розробка автора

Залишок коштів (чистий фінансовий ресурс) протягом реалізації проекту відкриття масажного кабінету у готельно-ресторанному комплексі «Pallada» становить 322,54 тис.грн.

Індекс рентабельності проекту визначає скільки загального грошового потоку припадає на одиницю інвестиційних коштів залучених у проект. Відповідне значення показника становить: $IP = 822,54 \text{ тис.грн.} / 500 \text{ тис.грн.} = 1,65$ пункти.

Таким чином, реалізуючи проект відкриття масажного кабінету у готельно-ресторанного комплексу «Pallada» має якісний позитивний ефект для досліджуваного підприємства забезпечить диверсифікацію послуг, зростання кількості кваліфікованих працівників, забезпечить підвищення імідж закладу готельно-ресторанної сфери. Проект є прибутковим і характеризується наступними показниками:

- загальний грошовий потік – 822,54 тис.грн.;
- залучений інвестиційний ресурс – 500 тис.грн.;
- залишковий грошовий потік – 322,54 тис.грн.;
- індекс рентабельності проекту – 1,65 пункти;

- період окупності проєкту – 7 місяців.

Отже, проєкт є успішний, економічно вигідний та забезпечить зростання іміджу закладу у перспективі.

В узагальненні важливо уникати ризиків реалізації проєкту відкриття масажного кабінету у готельно-ресторанного комплексу «Pallada», адже кожен новий проєкт неминуче стикається з визначеними труднощами, що загрожують його проведенню й існуванню. Необхідно відзначити моменти, зв'язані з ризиком проєкту, а також уточнити заходу, що дозволяють зменшити ризик і втрати. Ризик, зв'язаний з реалізацією проєкту, можна розділити на наступні групи:

1. Інвестиційний ризик (пов'язаний із процесом кредитування):

- збільшення терміну віддачі кредиту проти розрахункового по організаційних і технічних причинах;

- збільшення витрат проти планових;

2. Спеціальний ризик (пов'язаний з нормальним функціонуванням незаражуючої системи):

- перебої в постачанні електроенергією, реагентом і ін.;

- збої в роботі обслуговуючого сервісу;

3. Загальний ризик:

- природні (пожежа та інше);

- пограбування;

- політичні (зміна законодавства, проєктних нормативів і ін.).

Для вище перерахованих видів ризику необхідно визначити ступінь ризику, імовірність, а також заходу для запобігання ризиків (табл. 3.10).

Отже, планується, щомісяця формувати резервний фонд на покриття можливих витрат реалізації проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» у сумі 9,54 тис.грн. (114,51 тис.грн. : 12 місяців реалізації проєкту), якщо витрати матимуть місце то величина фонду подвоїться.

Таблиця 3.10

**Види та ступінь ризику реалізації проєкту відкриття масажного кабінету
готельно-ресторанного комплексу «Pallada»**

Види ризику	Ступінь ризиків тис.грн.	Імовірність ризиків, пункт	Можливий економічний ризик проєкту, тис.грн.
Інвестиційний ризик (розмір інвестицій у проєкт)	500	0,3	150
Спеціальний ризик (зміни залишкового грошового потоку)	322,54	0,2	64,51
Загальний ризик	822,54	0,5	114,51

Джерело: самостійна розробка автора

До того ж, у зв'язку з перерахованими можливими ризиками керівництвом масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» повинно бути вжито ряд заходів для мінімізації ризиків: при необхідності додаткового фінансування, обговорені умови надання кредиту банком АТ «Райффайзен банк Аваль», що має стійке фінансове положення; усі розрахункові терміни дані з запасом; інженерні комунікації багаторазово продубльовані, що зводить до мінімуму імовірність перебоїв з електроенергією; будуть прийняті посилені заходи для пожежної безпеки (установка сигналізацій приміщень, організація служби найманої охорони й ін.); формування резервів для поточних та перспективних витрат діяльності; страхування майна.

Висновки до розділу 3

Узагальнивши результати представленого у розділі 3 кваліфікаційної роботи сформуємо наступні висновки:

1. Для урізноманітнення асортименту готельно-ресторанних послуг в кваліфікаційній роботі запропоновано відкриття масажного салону на базі готелю, що дасть наступні можливості: урізноманітнити асортимент та підвищити рівень якості надання послуг; наростити рівень реалізації послуг та зростання прибутковості закладу; збільшення кількості послуг дасть можливість залучити більшу кількість «непрофільних» споживачів послуг;

підвищити імідж підприємства та оптимізувати рівень витрат на реалізацію послуг; збільшити кількість активів та залучити необхідний обсяг інвестиційного ресурсу сформувавши практику залучення.

Загальний розмір витрат на відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» складає 1411,97 тис.грн., відповідно значна частка витрат на оплату праці 1254,6 тис.грн., витрати на маркетинговий інструментарій – 100,8 тис.грн., витрати на закупівлю обладнання – 43,19 тис.грн.

Фінансування відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» здійснюватиметься за рахунок власного наявного капіталу у розмірі 411,97 тис.грн.; кредитні ресурси становитимуть 500 тис.грн. (під 28% річних); інвестиції становитимуть 500 тис.грн.

2. В аспекті економічного обґрунтування ефективності реалізації проєкту відмічено те, що загальний розмір доходів реалізації проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» становив 1526,8 тис.грн., при цьому реалізація розслаблюючого масажу забезпечить надходження у розмірі 108,4 тис.грн., здійснення класичного масажу принесе 1418,4 тис.грн. додаткового доходу у заклад.

Реалізуюючи проєкт відкриття масажного кабінету у готельно-ресторанного комплексу «Pallada» має якісний позитивний ефект для досліджуваного підприємства забезпечить диверсифікацію послуг, зростання кількості кваліфікованих працівників, забезпечить підвищення імідж закладу готельно-ресторанної сфери.

Проєкт є прибутковим і характеризується наступними показниками: загальний грошовий потік – 822,54 тис.грн.; залучений інвестиційний ресурс – 500 тис.грн.; залишковий грошовий потік – 322,54 тис.грн.; індекс рентабельності проєкту – 1,65 пункти; період окупності проєкту – 7 місяців.

Отже, проєкт є успішний, економічно вигідний та забезпечить зростання іміджу закладу у перспективі.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів аналізу інфраструктури та рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління на підприємствах готельно-ресторанної сфери. Дослідження здійснено на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Pallada». За результатами дослідження представлено наступні висновки до роботи:

1. Підприємства готельно-ресторанної сфери виступають важливою складовою національної економіки забезпечуючи притік іноземних туристів, інвестиційних ресурсів, створюючи робочі місця та даючи додаткові надходження до державного бюджету. Готельне підприємство виступає суб'єктом господарювання різноманітних організаційних форм та форм власності і складається із шести та більшої кількості номерів, а в основі його діяльності є надання готельних послуг із тимчасового проживання та сервісного обслуговування. Ресторанне господарство забезпечує реалізацію послуг в аспекті задоволення потреб споживачів у харчуванні із організацією дозвілля або без організації.

2. Реалізація управління готельно-ресторанними підприємствами виступає мистецтвом досягнення ключових цілей та мети діяльності задля впровадження високих стандартів якості обслуговування, визначення запитів споживача шляхом клієнтоорієнтованого сервісу, що повинен перевершити очікування клієнта, результатом якого повинне стати повторне відвідування, а економічним досягненням є одержання зростання доходів та прибутковості підприємства у перспективному періоді. Важливим є забезпечення раціональної побудови організаційної структури та визначення найбільш ефективних акцентів реалізації управління. Існують різні моделі управління, зокрема лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна.

При побудові структури управління готельно-ресторанного підприємства важливо врахувати мету та основні завдання функціонування та розвитку

підприємства, специфіку діяльності та ступінь орієнтування на запити і потреби споживача, акцентованість на досягнення результатів розвитку закладу.

3. Проаналізувавши суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за період 2016-2020 рр. необхідно відзначити, що кількість готелів та відзначають тенденцію до зростання їх загальної кількості, зокрема у 2016 році показник становив 58436 одиниць і зростає до значення 69689 одиниць у 2021 році.

Результати дослідження засвідчують зростання обсягів реалізації готельних послуг та ресторанної продукції протягом періоду 2016-2020 рр. у 2,7 разів, а реалізації продукції та послуг фізичними особами підприємцями відповідно у 3,3 рази. Дане зростання пов'язано із зростанням попиту на послуги та продукцію закладів, зростанням цін на асортимент продукції та послуг, інфляційними процесами в країні.

4. Об'єктом дослідження в даній роботі виступав готельно-ресторанний комплекс «Pallada», що функціонує у сфері надання готельних та ресторанних послуг. Готельно-ресторанний комплекс «Pallada» в структурі має готель, ресторан на 150 місць, лобі бар. Основний асортимент послуг даного закладу, окрім надання широкого спектру готельних послуг, організація різного роду банкетів, весілля, день народження, ювілеїв, корпоративів, дитячого чи сімейного свята, насолода атмосферою вишуканості та комфорту.

Результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» засвідчують позитивні тенденції зростання розміру чистого прибутку за рахунок оптимізації собівартості реалізації продукції та послуг, зростання продуктивності праці та оборотності оборотного капіталу, приріст власного капіталу та зростання фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Поряд із цим негативними моментами у діяльності закладу є зниження чистого доходу від реалізації продукції та послуг, знижується загальна вартість активів, низькі наявні показники рентабельності реалізації продукції та активів закладу.

5. До інфраструктури готельно-ресторанного комплексу входять готель,

ресторан, лобі- бар та аквапарк. Готель «Pallada» має різноманітний номерний фонд, 24 номери різноманітних цінових категорій – Люкс, Напівлюкс, Стандарт+, Стандарт. На території готелю «Pallada» розташований лобі-бар, в якому гості можуть насолодитися смачними стравами і української та європейської кухні. Ресторан «Pallada» розташований поряд із готелем закладу. У ресторані «Pallada» проводяться весілля, хрестини, день народження, корпоративи, презентація, випускний та інше. Ресторан розрахований на прийом 120 гостей, в ресторані є два великих зали для проведення різноманітних заходів. Обслуговуючий персонал ресторану «Pallada» закладу достатньо кваліфікований персонал (офіціанти, бармени, кухарі, адміністратори).

6. Здійснивши оцінку ефективності управління у закладі відзначено зростання ключових показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, зокрема спостерігається:

- зростання ліквідності та платоспроможності підприємства, про що свідчить зростання оборотності оборотних активів та зростання можливостей підприємства швидше розраховуватися за власними зобов'язаннями;

- спостерігається приріст показників оборотності активів, кредиторської заборгованості, матеріальних запасів, поряд із цим знижується оборотність дебіторської заборгованості, основних засобів та власного капіталу;

- спостерігається приріст показників фінансової стійкості та переорієнтація підприємства на власний капітал, що обумовлює приріст фінансової незалежності і можливості вчасно погашати поточні зобов'язання, які мають місце в господарській діяльності підприємства.

7. В аспекті, урізноманітнення асортименту готельно-ресторанних послуг в роботі запропоновано відкриття масажного салону на базі готелю. Зазначене дасть наступні можливості: урізноманітнити асортимент та підвищити рівень якості надання послуг; наростити рівень реалізації послуг та зростання прибутковості закладу; збільшення кількості послуг дасть можливість залучити більшу кількість «непрофільних» споживачів послуг; підвищити імідж

підприємства та оптимізувати рівень витрат на реалізацію послуг; збільшити кількість активів та залучити необхідний обсяг інвестиційного ресурсу сформувавши практику залучення.

Відкриття такого кабінету стане важливим аспектом на шляху диверсифікації кількості та забезпечення зростання загального рівня якості послуг у готельно-ресторанному комплексі.

Загальний розмір витрат на відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» складає 1411,97 тис.грн., відповідно значна частка витрат на оплату праці 1254,6 тис.грн., витрати на маркетинговий інструментарій – 100,8 тис.грн., витрати на закупівлю обладнання – 43,19 тис.грн. Фінансування відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» здійснюватиметься за рахунок власного наявного капіталу у розмірі 411,97 тис.грн.; кредитні ресурси становитимуть 500 тис.грн. (під 28% річних); інвестиції у проєкт становитимуть 500 тис.грн.

8. В аспекті економічного обґрунтування ефективності реалізації проєкту відмічено те, що загальний розмір доходів реалізації проєкту відкриття масажного кабінету готельно-ресторанного комплексу «Pallada» становив 1526,8 тис.грн., при цьому реалізація розслаблюючого масажу забезпечить надходження у розмірі 108,4 тис.грн., здійснення класичного масажу принесе 1418,4 тис.грн. додаткового доходу у заклад.

Реалізуюючи проєкт відкриття масажного кабінету у готельно-ресторанного комплексі «Pallada» має якісний позитивний ефект для досліджуваного підприємства забезпечить диверсифікацію послуг, зростання кількості кваліфікованих працівників, забезпечить підвищення імідж закладу готельно-ресторанної сфери. Проєкт є прибутковим і характеризується наступними показниками: загальний грошовий потік – 822,54 тис.грн.; залучений інвестиційний ресурс – 500 тис.грн.; залишковий грошовий потік – 322,54 тис.грн.; індекс рентабельності проєкту – 1,65 пункти; період окупності проєкту – 7 місяців. Отже, проєкт є успішний, економічно вигідний та забезпечить зростання іміджу закладу у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А. О., Халімовська Т. С., Юрченко Ю. Ю. Економіка підприємств різних типів : навч. Посібник. Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 162 с.
2. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 42. С. 117-122.
3. Басюк Т. П., Керанчук Т. Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу : навч. Посібник. Київ : НУХТ, 2018. 360 с.
4. Бісєвець А. В. Концептуальні підходи до удосконалення механізму нейтралізації загроз економічній безпеці суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 2 (2). С. 8–12.
5. Богдан Н.М., Корчагіна Д.С. Фактори туристичної привабливості дестинації: готельно-ресторанний бізнес. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. С.23-24.
6. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства. М. : Аспект Пресс, 2005. 382 с.
7. Брикова Т. М. Вплив пандемії COVID-19 на стан готельно-ресторанного бізнесу в Україні. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16523925403168.pdf> (дата звернення до ресурсу 1.05.2022 року)
8. Брич В. Я. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб.: Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 484 с.
9. Ваген ван дер. Л. Гостиничный бизнес : учебное пособие. Ростов-на-

Дону : Феникс, 2001. 411 с.

10. Вардеванян В. А. Проблемні аспекти формування іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2017. Вип. 4. С. 82–91.

11. Варипаєв О. М., Варипаєва Л. М. Готельний та ресторанний бізнес як складова індустрії гостинності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. Вип. 2. С. 614–621.

12. Власенко І. Готельне господарство у соціальній інфраструктурі країни. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 3. С. 85–97.

13. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 13, частина 1. С. 55-60.

14. Гарбар Г. Технологія дослідження гостинності як соціального явища. *Вища освіта України*. 2011. № 3 (42). С. 82–89.

15. Головня О. М. Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства в умовах формування соціально орієнтованої національної економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 48–57.

16. Давидова О. Ю. Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 98–104.

17. Данько Н. І. та ін. Основи готельно-ресторанної справи : навч. Посібник. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 287 с.

18. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. URL: <http://dbn.at.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-939> (дата звернення до ресурсу 21.03.2022 року)

19. Елканова Д.И., Осипов Д.А., Романов В.В. Основы индустрии гостеприимства. М. : Дашков и К, 2019. 248 с.

20. Євдокімова О., Колеснікова К., Маліновська І. Вплив загроз і ризиків на перспективу розвитку готельно-ресторанного бізнесу в регіоні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 63–80.

21. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организационная структура и стратегия предприятия. *Проблемы экономики и менеджмента*. 2011. № 2. С. 5–21.

22. Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 120–125.

23. Захарова С. Г. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток готельно-ресторанного господарства України. *Наукові праці Чорноморського державного університету ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія : Державне управління. 2015. Т. 263, вип. 252. С. 78–83.

24. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 23, частина 1. С. 126-130.

25. Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В. Формування організаційної структури менеджменту підприємств індустрії гостинності. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 4. С. 98-103

26. Круль Г.Я. Основи готельної справи: Навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.

27. Левковська Л., Чабан Р., Мунін Г. Стан і перспективи розвитку туризму та готельного бізнесу в Україні. *Економіка України*. 2013. №6. С. 31—36.

28. Лиса О.В., Боднарчук В.Р. Проблеми та перспективи використання автоматизованої системи управління у готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2019. Вип. 3. С.

77-83.

29. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ. 2019. 331 с.

30. Мазур С. А., Прилуцький А. М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_21 (дата звернення: 19.04.2022 року).

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

32. Международные рекомендации по статистике туризма, 2020 год. URL: <http://armstat.info/file/doc/99475913.pdf> (дата звернення до ресурсу 21.03.2022 року)

33. Мілашовська О. І., Ільтьо Т. І. Аналіз розвитку готельно-ресторанного бізнесу України в контексті сучасних викликів. *Бізнес-Інформ*. 2021. №6. С. 151–156

34. Муха Р. А. Дослідження стану готельно-ресторанної індустрії України та вплив пандемії covid-19 на неї. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9075> (дата звернення до ресурсу 1.05.2022 року)

35. Національний класифікатор України : Наказ Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 року № 457. URL: <http://www.dkpr.gov.ua/print/842> (дата звернення до ресурсу 21.03.2022 року)

36. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навч. Посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

37. Новикова В. І. Готельні підприємства як звичайна інфраструктура туристської діяльності. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020.

C.32-34.

38. Офіційна інформація про діяльність готельно-ресторанного комплексу «Pallada». URL: <https://list.in.ua/> (дата звернення до ресурсу 12.04.2022 року)

39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення до ресурсу 21.03.2022 року)

40. Офіційний сайт ресторану «Pallada». URL: <https://paramoloda.ua/pallada-restaurant/> (дата звернення до ресурсу 12.04.2022 року)

41. П'ятницька Г. Т., П'ятницька Н. О. Інноваційні ресторани технології : основи теорії : навч. посібник. Київ : Кондор, 2013. 250 с.

42. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник для вищ. навч. закл. 2-ге вид., перероб. та допов. К. : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.

43. Павлюченко О. С., Гавриш А. В., Шаран Л. О. Організація виробництва в закладах ресторанного господарства : навч. посібник. Київ : НУХТ, 2017. 227 с.

44. Палійчук Є., Павлик І. Управління як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств сфери харчування. *Геополітика України: історія і сучасність* : зб. наук. пр. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2020. Вип. 2 (25). С. 221–227.

45. Романуха О. М., Халілова-Чуваєва Ю. А., Хаврова К. С., Коваленко О. С. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 43-46.

46. Рябев А. А. Готельні та хостельні мережі: дослідження задоволення споживчого попиту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2(1). С. 94-101.

47. Саак А.Э., Якименко М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) : учебное пособие. СПб. : Питер, 2012. 432 с.

48. Сало Я. М. Технологія ресторанної справи : навч.-практ. посібник.

Львів : Афiша, 2013. 559 с.

49. Словник української мови : в 11 т. 1978. URL: <http://sum.in.ua> (дата звернення до ресурсу 21.03.2022 року)

50. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах : підручник. Київ : Альтерпрес, 2019. 447 с.

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

52. Тітомир Л.А. Інфраструктура готелів туристичного класу. *Наукові праці Одеської національної академії харчових технологій*. 2020. випуск 46, том 2. С. 333-336.

53. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство : учебник. М. : ЮНИТИ, 1999. 464 с.

54. Хроніки кризи бізнесу: кого в Україні найбільше накриє шторм коронавірусу. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/19/658296/#3> (дата звернення до ресурсу 21.03.2022 року)

55. Чириченко, Ю. В., Корнєєв М. В., Сабіров О. В. Окремі аспекти глобального генезису готельно-ресторанного бізнесу. *Економічний простір*. 2019. № 141. С. 127–136.

56. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. URL: http://lib.rin.ru/book/pervoklassnyj-servis-kak-konkurentnoe-preimuschestvo_dzhon-shoul/text (дата звернення до ресурсу 21.03.2022 року)

57. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства : учебное пособие. М. : РДЛ, 2006. 224 с.

ДОДАТКИ






Додаток А

Визначення понять «індустрія туризму» та «індустрія гостинності»

Автор	Визначення
Лінн ван дер Ваген [9, с. 32]	Індустрія гостинності - це сектор індустрії туризму, що відповідає за розміщення туристів, а також галузі, діяльність якої спрямована на продаж алкогольних напоїв, надання житла, їжі і розважальних заходів.
Д.І. Єлканова, Д.А. Осіпов, В.В. Романов [19, с.18]	Гостинність - це одне з понять цивілізації, яке завдяки прогресу і часу перетворилося на потужну індустрію, в якій працюють мільйони професіоналів, створюючи все краще для споживачів послуг (туристів). Таким чином, індустрія гостинності - це комплексна сфера діяльності працівників, які відповідають за виконання будь-яких запитів і бажань туристів.
А.Е. Саак, М.В. Якименко, [47, с. 7]	Індустрія гостинності є сферою, яка включає в себе готельне й ресторанне господарство, дозвілля й розваги, організацію конференцій, а також є однією з головних в комплексі туристського обслуговування.
Індустрія гостинності	
Р. Браймер [6, с. 27]	Гостинність - це секрет будь-якого турботливого обслуговування. Турбота, виявлена стосовно гостя, здатність відчувати потреби клієнта, є невлотливими, але вкрай очевидними рисами в поведінці службовця. Індустрія гостинності є збірним поняттям для численних і різноманітних форм підприємництва, які спеціалізуються на ринку послуг, пов'язаних з прийомом і обслуговуванням гостей.
Дж.Р Уокер [53, с. 12]	Індустрія гостинності об'єднує туризм, готельний і ресторанний бізнес, громадське харчування, відпочинок і розваги, організацію конференцій і нарад.
Н.О. П'ятницька [41, с. 11]	Гостинність є фундаментальним поняттям людської цивілізації, що забезпечується такими видами економічної діяльності, як готельне і ресторанне господарство.
Г.Я. Круль [26, с. 1]	Гостинність - комплексна послуга, якій притаманні визначені споживчі властивості та яка створює позитивний образ підприємства, що означає прояв «вторинного попиту» на послуги.

Джерело: складено автором на основі [6, с.27; 9, с.32; 19, с.18; 26, с.1; 41, с.11; 47, с.7; 53, с.12]

Основні складові сутності управління підприємствами готельно-
ресторанного господарства

Невідчутність та гостинність готельно-ресторанної послуги	Нематеріальний характер послуги	Нерівномірний попит, незбереження послуг	Невіддільність від джерела	Мінливість послуг
				
Визначити «рекомендовану норму» таких необхідних елементів послуги, як ввічливість і привітність персоналу, важко, тому контроль якості послуги здійснюється через контроль поведінки персоналу. Якість послуг знаходиться в безпосередній залежності від емоційного і психологічного стану споживача та роботи самого персоналу. Сутність послуги полягає не стільки в задоволенні потреб відвідувачів, скільки в переверненні очікувань.	Послуги не можуть вироблятися окремо від наявного матеріального продукту, тобто без експлуатації матеріально-технічної бази. З урахуванням особливостей обслуговування, де поєднуються виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «надання послуг».	Попиту на послуги властиві риси нерівномірності, що зумовлено економічними, демографічними, природо-кліматичними факторами. Попит залежить від сезону. Незбереження послуг означає, що їх неможливо зробити завчасно. В умовах стабільного попиту на послуги їх незбереження не є проблемою, в умовах коливання попиту це суттєві збитки.	Послуги виробляються і споживаються одночасно. Під час надання багатьох видів послуг визначальним мотивом вибору того або іншого виробника є не стільки результат якоїсь послуги, скільки процес її одержання. Те, як працівники поведуть себе зі своїми відвідувачами, значною мірою визначає можливість повторного звернення відвідувача.	Якість послуг коливається в широких межах залежно від їх виробників, від часу і місця надання послуг, а також від багатьох інших чинників.

Джерело: складено автором на основі [13, с.59]

Номерний фонд готелю «Pallada»



Джерело: складено автором на основі [38]

Ресторан «Pallada»



Джерело: складено автором на основі [38]

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			-
Нематеріальні активи	1000	-	7
первісна вартість	1001	41	-
накопичена амортизація	1002	41	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	85
Основні засоби	1010	2643	2944
первісна вартість	1011	4656	5265
знос	1012	(2013)	(2320)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	40	40
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2683	3076
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	38	65
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	2157	21
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1045	936
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-

з бюджетом	1135	22	66
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	730	1242
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	957	10
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	2	8
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	7657	5421

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	13	13
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1912	2449
Неоплачений капітал	1425	()	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	2125	2663
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-

Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом III	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	776	934
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	—	—
товари, роботи, послуги	1615	4070	170
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	46	-
розрахунками з оплати праці	1630	119	4
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстроченні комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	380	1507
Усього за розділом III	1695	5531	2758
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	7657	5421

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за рік 2021 р.
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46989	60858
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7741)	(10 011)
Валовий: прибуток	2490	39248	50847
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	37	17
Адміністративні витрати	2130	(1032)	(1136)
Витрати на збут	2150	(4275)	(5413)
Інші операційні витрати	2180	(96)	(32)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2192	872	577
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	24	103
Фінансові витрати	2250	(176)	(198)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(36)	(117)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	684	365
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(161)	(138)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	523	228
збиток	2355	(-)	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці -	240	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	523	228

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	441	520
Витрати на оплату праці	2505	2212	2824
Відрахування на соціальні заходи	2510	793	1014
Амортизація	2515	368	371
Інші операційні витрати	2520	1621	1875
Разом	2550	5435	6605

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			-
Нематеріальні активи	1000	1	-
первісна вартість	1001	41	41
накопичена амортизація	1002	(40)	(41)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	3022	2643
первісна вартість	1011	4793	4656
знос	1012	(1770)	(2013)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	40	40
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3064	2683
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	47	38
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	3	17
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	2049	2157
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1152	1045
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-

з бюджетом	1135	-	22
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	286	730
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	374	957
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	11	2
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	3922	1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6986	7657

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	11	13
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1684	1912
Неоплачений капітал	1425	()	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1895	2125
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-

Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом III	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1044	776
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	—	—
товари, роботи, послуги	1615	3552	4070
розрахунками з бюджетом	1620	56	141
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	44	46
розрахунками з оплати праці	1630	111	119
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстроченні комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	284	380
Усього за розділом III	1695	5090	5531
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	6986	7657

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за рік 2021 р.
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	60858	54324
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 011)	(8921)
Валовий: прибуток	2490	50847	45428
збиток	2095	(-)	
Інші операційні доходи	2120	17	118
Адміністративні витрати	2130	(1136)	(772)
Витрати на збут	2150	(5413)	(4663)
Інші операційні витрати	2180	(32)	(256)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2192	577	529
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	103	14
Фінансові витрати	2250	(198)	(166)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(117)	(38)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	365	338
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(138)	(90)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	228	248
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці -	240	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	228	248

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	520	407
Витрати на оплату праці	2505	2824	2468
Відрахування на соціальні заходи	2510	1014	886
Амортизація	2515	371	260
Інші операційні витрати	2520	1875	1765
Разом	2550	6605	5786