

**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»)**

**Стратегія підвищення організаційної культури і якості обслуговування
клієнтів та їх вплив на ефективність функціонування підприємств
готельно-ресторанного господарства.**

**Strategy to improve the organizational culture and quality of customer service
and their impact on the efficiency of the hotel and restaurant business.**

Виконав: студент 2 курсу, гр. ГР-286
Тішин Арсен Борисович

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

Тішин А.Б. Стратегія підвищення організаційної культури і якості обслуговування клієнтів та їх вплив на ефективність функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації бакалавра зі спеціальності «Готельно-ресторанна справа». Галицький коледж імені В'ячеслава Чорновола. Тернопіль, 2022. Кількість сторінок - 79.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів стратегії підвищення організаційної культури і якості обслуговування клієнтів та їх вплив на ефективність функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. Розглянуто загальну характеристику організаційної культури та якості обслуговування клієнтів готельно-ресторанних підприємств. Проаналізовано практику реалізації організаційної культури та якості обслуговування клієнтів та їх вплив на ефективність функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства, здійснену на прикладі готельно-розважального комплексу «Джентельмен». Запропоновано шляхи підвищення організаційної культури і якості обслуговування клієнтів готельно-ресторанного господарства.

Ключові слова: організаційна культура, якість обслуговування, конфлікти, управління якістю, готельна послуга.

RESUME

Tishyn A.B. Strategy to improve the organizational culture and quality of customer service and their impact on the efficiency of the hotel and restaurant industry. Manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree in «Hotel and restaurant business». Vyacheslav Chornovil Galician College. Ternopil, 2022. Number of pages - 64.

Qualifying bachelor's thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the strategy of improving the organizational culture and quality of customer service and their impact on the efficiency of the hotel and restaurant industry. The general characteristic of organizational culture and quality of service of clients of hotel and restaurant enterprises is considered. The practice of realization of organizational culture and quality of customer service and their influence on the efficiency of hotel and restaurant enterprises, carried out on the example of hotel and entertainment complex «Gentleman» is analyzed. Ways to improve the organizational culture and quality of customer service of the hotel and restaurant industry are proposed.

Key words: organizational culture, quality of service, conflicts, quality management, hotel service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1 Сутність і основні складові організаційної культури та якості обслуговування клієнтів готельно-ресторанних підприємств.....	7
1.2 Особливості формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах.....	12
1.3 Роль управління якістю у формуванні позитивного іміджу підприємства готельного господарства.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ ГРК «ДЖЕНТЕЛЬМЕН»).....	25
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства..	25
2.2 Особливості реалізації організаційної культури та якості обслуговування клієнтів на готельно-ресторанному підприємстві.....	31
2.3 Вплив організаційної культури та якості обслуговування на результати фінансово-господарської діяльності і показники фінансового стану підприємства.....	38
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ І ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	45
3.1 Розробка та впровадження заходів підвищення організаційної культури і якості обслуговування клієнтів готельно-ресторанного підприємства.....	45
3.2 Прогнозування впливу заходів на основні показники фінансово стану та на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.....	54
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність написання кваліфікаційної роботи обумовлюється тим, що на сучасному етапі розвитку готельно-ресторанної сфери споживачі послуг, замовники, державні органи та інші стейкхолдери зосереджують основну увагу на високій культурі та високих стандартах обслуговування. В офіційних інформаційних джерелах визначено стандартизовані вимоги щодо якості ресторанної продукції та готельних послуг, при цьому з боку споживачів послуг підвищуються вимоги до культури надання послуг, що повинне бути передумовою функціонування та подальшого вдосконалення діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери. Ситуація на готельно-ресторанному ринку ставить перед управлінським персоналом завдання реалізації якісного управлінського процесу у відповідності до сучасних вимог організації управління. Оскільки стихійно та не системно сформовані елементи реалізації організаційної культури не мають чіткої витриманості, цілісності та найбільш частіше не зрозумілі. Введення внутрішніх корпоративних правил встановлює чіткі та стабільні позиції усіх учасників процесу функціонування підприємства, а також визначає їх успіх на готельно-ресторанному ринку, їх результативність діяльності та конкурентоспроможність на локальному ринку.

В цілому, достатньо важливим є дослідження питання забезпечення підвищення якості та культури обслуговування. Воно постає не тільки перед невеликими готельно-ресторанними закладами, але й перед великими мережами та брендовими закладами. Оскільки лише наявність високої етичної культури та забезпечення достатньо високої якості обслуговування, котре відповідає соціально-економічним викликам сучасного суспільства в цілому та індивідуального споживача зокрема, може сприяти позитивного іміджу готельно-ресторанного закладу та стимулюватиме підвищення конкурентних позицій досліджуваних підприємства на локальному та національному ринках готельно-ресторанних послуг.

Дослідження організаційної культури та якості обслуговування в готельно-

ресторанній сфері реалізували наступні науковці, серед них слід виділити праці наступних: Д. Денісон, Л. Е. Орбан-Лембрик, Ю. І. Палеха, В. В. Стадник, М. А. Йохна, Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, С. В. Ковалевський та ін. Дані науковці у власних дослідження відзначали вагому роль та значення реалізації управління в контексті забезпечення високої культури та якості обслуговування споживачів готельно-ресторанних послуг. Поряд із цим, ще не достатньо дослідженими залишаються теоретичні підходи до визначення напрямів формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах, а також існує необхідність пошуків шляхів покращення менеджерських підходів до вдосконалення культури та якості надання послуг у сучасних умовах.

Метою даного дослідження є з'ясування теоретичних підходів та визначення практичних аспектів стратегії підвищення організаційної культури і якості обслуговування клієнтів, а також визначення їх впливу на ефективність функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства.

Актуальність теми та мета дослідження визначила основні **завдання даної кваліфікаційної роботи**, зокрема:

- дослідження сутності і основних складових організаційної культури та якості обслуговування клієнтів готельно-ресторанних підприємств;
- визначення особливостей формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах;
- з'ясування ролі управління якістю у формуванні позитивного іміджу підприємства готельного господарства;
- загальна характеристика господарської діяльності підприємства готельно-розважального комплексу «Джентельмен»;
- розгляд особливостей реалізації організаційної культури та якості обслуговування клієнтів на готельно-ресторанному підприємстві;
- визначення впливу організаційної культури та якості обслуговування на результати фінансово-господарської діяльності і показники фінансового стану підприємства;
- узагальнення напрямів розробки та впровадження заходів підвищення

організаційної культури і якості обслуговування клієнтів готельно-ресторанного підприємства;

– прогнозування впливу заходів на основні показники фінансово стану та на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність готельно-ресторанного комплексу «Джентельмен», а **предметом дослідження** є взаємозв'язки в контексті побудови стратегії підвищення організаційної культури і якості обслуговування клієнтів.

Основними методами дослідження у кваліфікаційній роботі виступають: методи аналізу та обґрунтування, синтезу, індукції та дедукції, статистичні та математичні, економічного та фінансового аналізу, обґрунтування та узагальнення.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що найбільш важливі аспекти підвищення організаційної культури і якості обслуговування клієнтів готельно-ресторанного господарства можуть бути реалізовані на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Наукова новизна роботи обумовлена тим, що запропоновано структурно-функціональну модель управління якістю готельних та ресторанних послуг у ГРК «Джентельмен», що забезпечує модернізацію структури управління та оптимізує управлінські процеси на підприємстві.

Інформаційна база дослідження: наукова періодика, Інтернет-ресурси, проведенні дослідження науково-практичної літератури, дані фінансової та статистичної звітності готельно-ресторанного комплексу «Джентельмен», інша інформація, котра використовувалася для здійснення дослідження.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 79 сторінках, для наочного відображення основних результатів дослідження представлено 15 рисунків і 13 таблиць. Дана кваліфікаційна робота містить список використаних джерел, який нараховує 47 позицій та 7 додатки.

РОЗДІЛ 1.ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність і основні складові організаційної культури та якості обслуговування клієнтів готельно-ресторанних підприємств

На сучасному етапі організаційна культура українських готельно-ресторанних підприємств орієнтована на ринок ресторанної продукції та готельних послуг. Поряд із цим, готельно-ресторанний ринок визначає виробничо-господарський процес суб'єкта. Готель чи ресторан надає широкі можливості впливати на готельно-ресторанний ринок своєю виробничо-комерційною діяльністю та використанням маркетингового інструментарію. Досліджуваний ринок, перш за все, визначається наявністю споживачів ресторанної продукції та готельних послуг. Немає сумніву, що результативність діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери безпосередньо залежить не тільки від виробничо-господарських процесів, але й від кількості гостей закладу та якості їх обслуговування. Звідси, логічно випливає, що за відсутності відвідувачів закладу йому не потрібні будуть навіть найбільш досконалі інноваційні виробничі технології.

У мінливому навколишньому середовищі реалізації управлінських рішень та організація діяльності готельно-ресторанного підприємства повинна бути максимально гнучкою, чого можливо досягнути лише шляхом глобальних змін орієнтованих на підвищення організаційної культури та якості обслуговування закладу.

Аналізуючи дослідження основних підходів до визначення «організаційна культура підприємства», слід відмітити наступні визначення поняття, а саме:

– Організаційна культура – це сукупність норм, цінностей, якими керуються члени організації. Вона охоплює в собі ієрархію засад, винагород, розвитку кар'єри, лояльності і влади, взаємне ділове співробітництво (В журналі «Przegląd organizacji», 1991, №1) [39, с.101].

– Культура організації – це поняття, цінності, норми і переконання, які визначаються і яких дотримуються працівники фірми, а їх переважна більшість. Культура організації є одним з основних чинників, що дають можливість їй існувати (Шенплайн, 1998 р.) [46, с.77].

– Організаційна культура – це сукупність цінностей, традицій, прагнень, переконань, позицій і т.д., які є творчістю організації і свідомо підтримуються неформальними структурами через систему обрядів, ритуалів, взірців (М'юлес, 1993 р.) [19, с.102].

На наш погляд, організаційна культура повинна розглядатися як сукупність цінностей, норм, поглядів та традицій, котрі часто не підлягають формулюванню та, в повній мірі, приймаються і в подальшому поділяються усіма членами колективу готельно-ресторанного підприємства. Організаційна культура повинна забезпечувати гармонію в індивідуальних та колективних інтересах працівників закладу, мобілізує їх ініціативу, покращує комунікаційні процеси, виховує відданість підприємству та формує морально-психологічний клімат у колективі. Переважно виділяють три рівні організаційної культури (рис. 1.1).

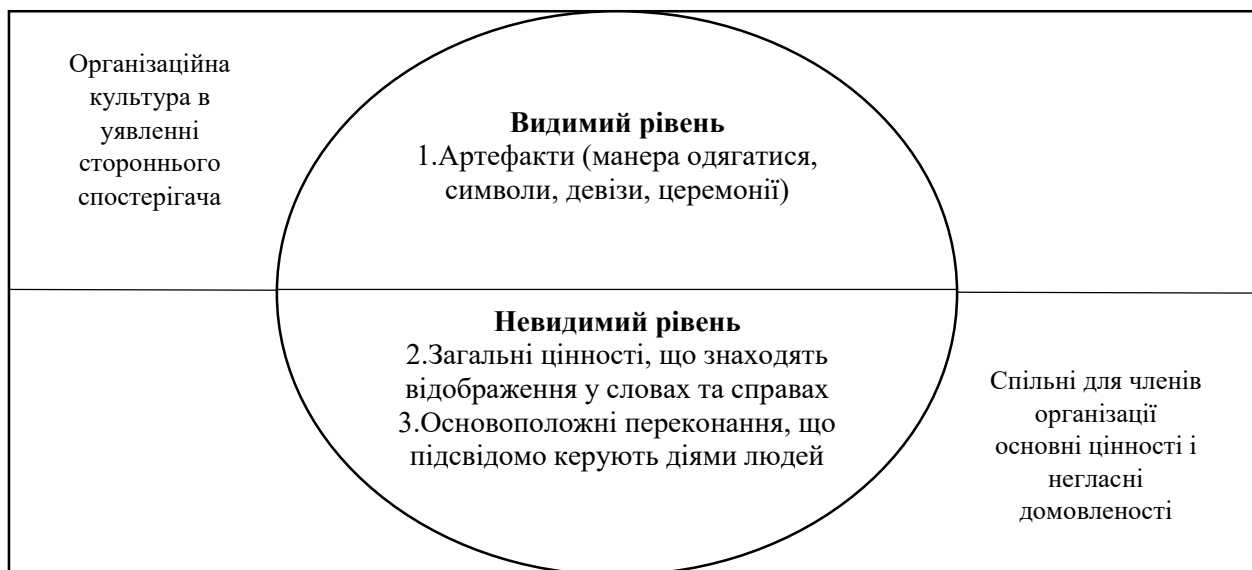


Рис. 1.1. Рівні організаційної культури

Джерело: складено автором на основі [29, с.105]

Розглянемо кожен із представлених рівні організаційної культури

готельно-ресторанного підприємства.

Перший рівень організаційної культури підприємства охоплює видимі об'єкти та артефакти культури, зокрема одяг, фізичні символи, манери, правила поведінки дизайн та розташування офісів, організаційні церемонії та інші. Зокрема відома світова корпорація ІВМ ввела у власну практику діяльності використання девізів, котрі вказують спрямування дій співробітникам, котрі мають спрямовувати її дії у визначених випадках. Зазначені девізи, такі як: Не починай справу, якщо не знаєш, як її вести», «Соромно, якщо гарне обслуговування є винятком», «Експериментуй першим» та інші.

Другий рівень організаційної культури визначає загальні цінності, до нього відносять їх, що знаходять власне відображення у справах та словах співробітників підприємства, ними визначаються та культивуються. Зокрема, розвинуті підприємства країн ЄС із своїх систем цінностей вилучають наступні, а саме: влада, досягнення, ієрархія, слухняність, кар'єра, дисципліна, розкриття особистості, творчість, здатність іти на компроміси, централізація та інші.

Третій рівень визначає базові та основоположні переконання, котрі є суттю організаційної фірмової культури підприємства. Вони безпосередньо забезпечують управління поведінкою працівників і управлінськими рішеннями працівників на підсвідомому рівні. Зокрема, якщо на підприємстві ставлення апарату управління до підлеглих ґрунтується на переконанні, що всі працівники мають значну антипатію до праці, а значить, у будь-якому випадку ухилятимуться від її виконання, то відповідно тут панує недовіра та підозрілість, обмежується свобода дій працівників, реалізується жорсткий та, в ряді випадків надмірний, контроль за реалізацією різного роду доручень [21].

Чітко сформована організаційна культура підприємства є унікальною, свого роду «особистісна» та характерна для окремо взятого господарства. Вона формується на основі сприйняття та відображення системи цінностей та норм з огляду на те, що споживачі готельно-ресторанних послуг чують, бачать, відчують особливість у своїй організації та сприймають її особливості на дотик. Працівники підприємства схильні описувати організаційну культуру

однаково – в чому і полягає загальний аспект організаційної культури, який, в подальшому, поділяється усіма членами підприємства. Працівники підприємства, котрі поділяються системою цінностей, сприймають своє підприємство таким, яким воно є, на сьогоднішній день, при чому не оцінюють його з позиції чи подобається дане підприємство їм чи ні.

Організаційна культура припускає наступні особливості: формування різноманіття переконань, уявлень і норм, спільних для всіх членів організації; формування системи цінностей; сприйняття системи цінностей і норм (а не оцінка - подобається чи ні); організаційна поведінка працівників підприємства відповідає системі цінностей готельно-ресторанного закладу. Характеристики організаційної культури та організаційного клімату готельно-ресторанного підприємства представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності в організаційній культурі та організаційному кліматі

Організаційна культура	Організаційний клімат
Довгостроковий, стрижневий атрибут організації, який повільно міняється	Клімат, в основі якого лежать відчуття, сприйняття, стосунки, може змінюватися швидко й кардинально
Аспекти життя організацій слабо виражені й менш помітні	Аспекти життя організації більш очевидні й доступні спостереженню
Наявність стрижневих цінностей і погодженої інтерпретації порядку речей	Індивідуальне сприйняття порядку речей, що найчастіше змінюється залежно від ситуації й появи нової інформації

Джерело: складено автором на основі [17, с.74]

В цілому, організаційна культура готельно-ресторанного підприємства являє собою модель важливих цінностей, уявлень, норм, переконань, котрі спільні для усіх працівників підприємства і які новим працівникам передаються як єдино правильні та істинні.

Поряд із визначенням організаційної культури в готельно-ресторанній сфері важливо реалізовувати високу якість реалізації обслуговування

споживачів. Якість обслуговування споживачів являє комплексну категорію, яка є одним із найбільш важливих показників ефективності функціонування готельно-ресторанного підприємства, об'єктом управління, планування та аналізу. Складовими елементами реалізації якості обслуговування споживачів послуг готельно-ресторанного підприємства є оптимальність складу їх основних та додаткових послуг, якість продукції, економія часу обслуговування, технічна та технологічна досконалість основних прийомів та методів обслуговування, дотримання норм поведінки та основних правил реалізації торгівлі.

Здійснення управління якістю обслуговування безпосередньо пов'язане із розробленням ключових показників та критерії оцінювання якості. При визначенні якості обслуговування встановлюється сукупність основних властивостей процесу обслуговування, зокрема: технічних, естетичних, санітарно-гігієнічних, функціональних, потреб працівників чи групи працівників у відповідності до свого функціонального призначення [11, с.52].

Узагальнивши основні результати проведеного у параграфі дослідження слід визначити наявність двох досить важливих для готельно-ресторанного підприємства категорій – «якість обслуговування» та «організаційна культура». Необхідно відмітити взаємодоповнюваність та взаємозалежність двох досліджуваних категорій, при цьому організаційна культура підприємства передбачає модель найбільш важливих цінностей, уявлень, норм, переконань, котрі спільні для працівників підприємства, що передаються інших новим працівникам, як істинні або єдино правильні. Поряд із організацією важливим є забезпечення високих стандартів якості послуг, тобто сукупності їх характеристика, що визначають їх здатність задовольняти визначені потреби споживача готельно-ресторанних послуг. Критеріями якісного обслуговування повинен стати не тільки процес реалізації праці, але й також її результат, що проявляється у зростанні продуктивності праці, задоволеності споживачів ресторанною продукцією та наданими готельними послугами, підвищення кількості споживачів, зростання розміру доходів від реалізації готельно-ресторанних послуг, зростання прибутковості підприємства та основних

показників рентабельності, підвищення оплати праці та розміру преміювання працівників за результатами праці.

1.2 Особливості формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах

Активне функціонування готельно-ресторанних підприємств обумовлюють необхідність формування культури та забезпечення високих стандартів якості обслуговування. Формування культури та якості обслуговування достатньо кропіткий процес, в якому беруть адміністрація та усі функціональні підрозділи готельно-ресторанного підприємства.

В науковій літературі культура обслуговування передбачає та визначає рівень психологічного та фізичного комфорту [16]; систему цінностей та різноманітних переконань в готельно-ресторанному підприємстві, що реалізують ідею надання споживачу високої якості послуг та продукції на основі визначених процедур, правил, цілей, системи дій та заохочень [22, с.36]; організаційну культуру, орієнтовану на раціональне та найбільш ефективне обслуговування споживачів готельних та ресторанних послуг, продиктована політикою підприємства, унікальна для нього, підтримується системою заохочень персоналу обслуговування та низкою інших заходів [28, с.63].

На готельно-ресторанному підприємстві культура реалізації обслуговування орієнтована, якраз, на забезпечення комфортного надання якісних послуг. Відповідно, поряд із сутністю «культура обслуговування» часто виникає питання якості надання послуг та якості організації обслуговуючого процесу на готельно-ресторанному підприємстві. Якщо здійснювати розгляд та визначати особливості надання готельно-ресторанних послуг у полікультурному середовищі, коли відбувається процес обслуговування споживачів різних країн світу, а й відповідно різноманітних світоглядів, важливим є концентрація уваги на основних атрибутах, котрі мають найбільше значення для представників тієї чи іншої країни. Адже тільки з'ясування основних культурних особливостей та традицій дасть можливість готелями чи ресторанам забезпечити зручність для

іноземних гостей закладу при отриманні різноманітних послуг. Лише знання особливостей різних культур стимулює заклади готельно-ресторанного господарства максимально підвищити рівень задоволеності та лояльності споживачів готельно-ресторанних послуг.

Таким чином, готельно-ресторанні підприємства повинні у повній мірі використовувати визначені атрибути притаманні кожній культурі, а також розробляти рекомендаційні матеріали, посібники, буклети для власних працівників, щоб ознайомитися із культурними відмінностями іноземних споживачів готельно-ресторанних послуг [44, с.81].

На формування культури та якості реалізації обслуговування у готельно-ресторанному закладі впливають внутрішні чинники, зокрема наявний управлінський та обслуговуючий персонал, матеріально-технічне забезпечення, технічна та технологічна база закладу, фінансово-ресурсний потенціал підприємства, а також зовнішні чинники – організація державної політики у готельно-ресторанній сфері, інноваційні аспекти та науково-технічний прогрес у сфері обслуговування, структура та територіальний розподіл підприємств готельно-ресторанного господарства, різноманітні економічні, політичні та екологічні аспекти. При цьому на готельно-ресторанних підприємствах якість реалізації послуг має свої визначені особливості формування, зокрема: споживання та виробництво готельно-ресторанних послуг переважно збігається; здійснення оцінки якості надання послуг можливо лише під час їх надання, отримання та споживання; готельно-ресторанні послуги не підлягають першочерговому накопиченню та подальшому збереженню; надаючи різноманітні готельні та ресторани послуги, працівник закладу вступає у контакт із споживачем послуг; сезонний характер надання послуг коливається в залежності від соціально-політичної ситуації в країні, сезонного чиннику, купівельної спроможності споживачів послуг; для підприємств готельного господарства характерним є добові, тижневі, місячні, річні коливання попиту [27, с.109].

Для формування раціональної культури та якості обслуговування існують різноманітні філософії управління, зокрема найбільш перспективною в науковій

літературі філософій вважається концепція Total quality management (з англ. – концепція управління якістю). Зазначена концепція виступає фактично новим інноваційним підходом до реалізації управління підприємствами готельно-ресторанної сфери. Вона побудована на наступних принципах, а саме [20, с.102]:

- побудова та втілення нових напрямів філософії діяльності готельно-ресторанного закладу, що орієнтована на постійний процес покращення та удосконалення діяльності усіх служб, систем, відділів, орієнтована на покращення загальної якості готельно-ресторанних послуг;

- проведення регулярного та періодичного навчання персоналу із метою удосконалення його кваліфікації, заохочення до постійного самовдосконалення, ознайомлення із ключовою стратегією функціонування підприємства;

- з економічної точки зору формування позитивного та ефективного корпоративного іміджу готельно-ресторанного підприємства, що дає можливість персоналу відчувати надзвичайну важливість кожного із працівників закладу та пишатися до приналежності цієї компанії;

- реалізація повноцінного та належного економічно обґрунтованого фінансування технологій, процесів та різних сфер діяльності;

- бажання та відкритість до стимулювання впровадження інновацій та нововведень в діяльності готельно-ресторанного закладу.

Поряд із концепцією Total quality management на підприємствах готельно-ресторанної сфери, слід застосовувати іншу систему управління, зокрема Corporate social responsibility (англ. - корпоративна соціальна відповідальність).

У вітчизняній науковій літературі досить часто використовують скорочений варіант позначення аббревіатури Corporate social responsibility, а саме КСВ [25, с.221].

Однак, як свідчить практика використання, слід застосовувати Corporate social responsibility оскільки:

- зазначена система розглядається у розвинутих країнах світу, всесвітньо відома і відповідно позначається як Corporate social responsibility;

- загальне управління якістю продукції та послуг позначається латиницею

Total quality management, відповідно спостерігається уніфікація підходу позначення даного терміну в науковій літературі.

Система Corporate social responsibility може бути швидко та ефективно вбудована у культуру вже наявного готельно-ресторанного закладу. Із цієї точки зору, соціальна робота, котра реалізується підприємством, є логічним та ефективним методом організації ведення підприємництва, навіть якщо не в повній мірі пов'язана із ключовими фінансовими питаннями.

Corporate social responsibility пропагує діяльність готельно-ресторанного підприємства, що сприятиме вирішенню ключових соціально-економічних питань, котрі не завжди входять у прямі інтереси підприємства. Є декілька причин для того, щоб підприємство готельно-ресторанної сфери забезпечило імплементацію концепції Corporate social responsibility у власну систему управління, зокрема:

- забезпечення відповідності визначених запитам та вимогам усіх стейкхолдерам готельно-ресторанного закладу, зокрема ними є персонал, партнери, споживачів готельно-ресторанних послуг, партнери, суспільство, держава та ін.);
- зростання продуктивності праці працівників підприємства, що стимулюватиме зростання якості та культури обслуговування споживачів;
- забезпечення підвищення корпоративного іміджу закладу;
- одержання більшої лояльності від споживачів чи суспільної думки.

Переважно системи Total quality management слід розглядати окремо від концепції Corporate social responsibility, оскільки у відповідності до сучасних досліджень іноземних науковців в сфері гостинності, зазначені два підходи необхідно поєднувати [42, с.61].

У зазначених дослідженнях науковцями виявлено та доведено, що значне покращення системи управління якістю позитивно впливає на рівень корпоративної соціальної відповідальності. З іншої сторони, продуктивність діяльності готельно-ресторанного закладу залежить від її здатності задовольнити основні потреби та очікування стейкхолдерів, зокрема споживачів, працівників,

суспільства в цілому.

У відповідності до результатів міжнародних досліджень та наведених аргументів слід вважати, що формування високих стандартів якості та культури обслуговування у готельно-ресторанному закладі важливо будувати із використанням двох систем (концепцій) такого управління, зокрема Corporate social responsibility та Total quality management. До того ж необхідно враховувати, що на удосконалення якості та культури реалізації обслуговування в готельно-ресторанному закладі впливають організаційна культура, якість продукції та послуг, корпоративна культура та ін. Відповідно, в систему Total quality management необхідно включити зазначені компоненти управління.

Подальші удосконалення даних компонентів слід реалізовувати крізь призму очікувань, потреб та задоволення стейкхолдерів готельно-ресторанної сфери, що обумовлює система Corporate social responsibility. Зазначена принципову схему взаємодії двох управлінських систем під час формування якості та культури обслуговування відобразимо на рис.1.2.

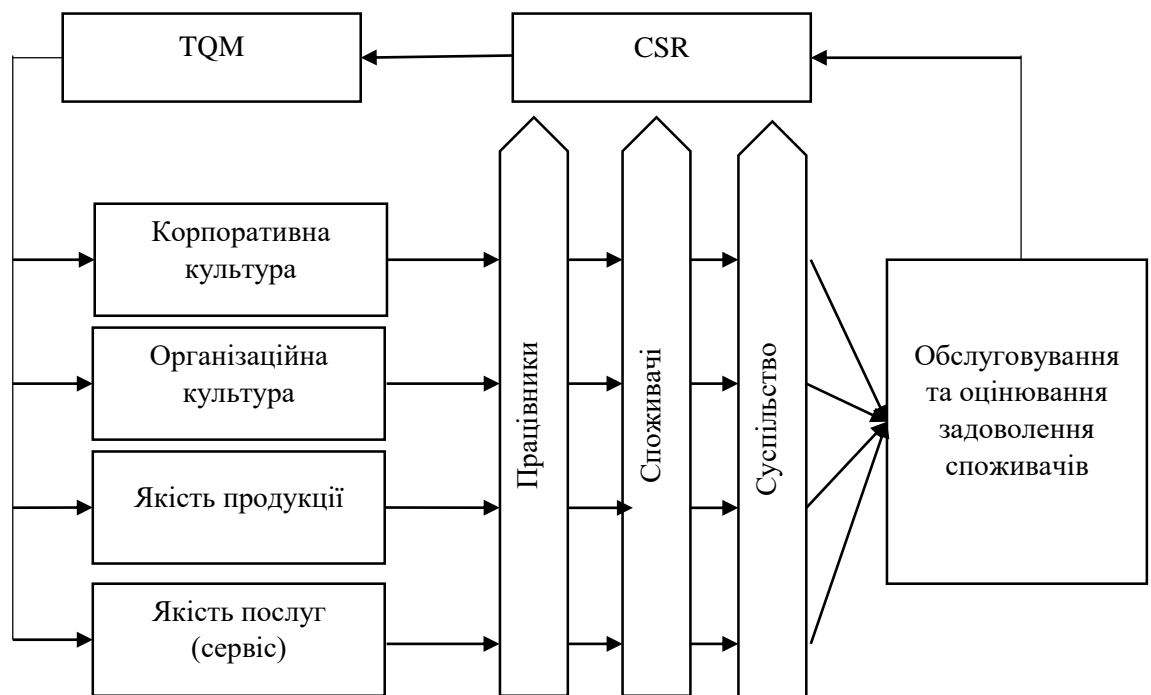


Рис. 1.2. Схема поєднання систем TQM та CSR для формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах

Джерело: складено автором на основі [33, с.80]

Із рисунку 1.2. якість та культуру обслуговування на готельно-ресторанному підприємстві, слід постійно удосконалювати із врахуванням поточних потреб споживачів, працівників закладу, суспільства. При цьому, у процесі реалізації обслуговування споживачів варто здійснювати аналізування рівня їх задоволеності із метою подальшого удосконалення їх культури та якості надання послуг у готельно-ресторанному закладі.

1.3 Роль управління якістю у формуванні позитивного іміджу підприємства готельного господарства

Управління якістю реалізації готельних послуг виступає ключовим аспектом організації функціонування готельного закладу. Для даних підприємств повинна створюватися та впроваджуватися, а в подальшому підтримуватися у належності стані система якості, в межах котрої повинні бути розроблені та впроваджені методи, щодо встановлення ключових вимог, пов'язаних із наданням різноманітних послуг [15, с. 60].

Процес управління системою якості готельних послуг у закладі передбачає наступні складові [7]:

- розроблення політики якості послуг на готельному підприємстві;
- розроблення системи управління орієнтованої на високі стандарти якості послуг (включає мету та завдання, принцип та методи, суб'єкти та об'єкти);
- врахування нормативно-правової бази, основних потреб споживачів в контексті розробки та впровадження політики управління якістю готельних послуг;
- погодження ключових елементів системи управління якістю послуг із загальною системою управління підприємством в цілому.

Розроблення та впровадження системи управління якістю готельних послуг повинне базуватися на державних та міжнародних стандартах якості реалізації даних послуг.

Слід відзначити, що державні стандарти якості в Україні гармонізовані та

інтегровані із стандартами ISO 9000:2000 [10, с.226], містять акцентування уваги на кінцевого споживача із використанням основних принципів управління якістю, котрі повинні забезпечити підприємству успішне функціонування та розвитку в умовах ринку. Зокрема, до таких принципів слід віднести: орієнтування на вимоги та запити кінцевого споживача, лідерство управлінського персоналу, залучення усіх працівників до функціонування готельного закладу, системний та процесний підходи до здійснення управління, взаємовигідні умови із підрядниками та постачальниками, робота на постійне оновлення та покращення діяльності підприємства, прийняття зважених управлінських рішень із орієнтуванням на реальні факти. Вперше до структури управління якістю послуг включені споживачів та замовники продукції, завдяки введенню вимог та запитів і рівня задоволення їх нагальних потреб [35, с.10].

Побудова раціональної системи якості готельного підприємства має ряд принципових методичних та методологічних характеристик, котрі обумовлені специфікою та особливостями готельного продукту. При чому, процес надання готельної послуги відбувається в контексті безперервної реалізації взаємодії виробника та споживача готельних послуг.

Готельна послуга перш за все виробляється і, в подальшому, споживається в одному місці де відбувається процес обслуговування споживача, а безпосередньо клієнт закладу є частиною процесу обслуговування. При чому, клієнт зазвичай споживає, під час перебування у готелі, не одну, а декілька окремих послуг. Це означає, що споживчі властивості притаманні усім структурним елементами реалізації процесу обслуговування, відповідно сприйняття якості обслуговування динамічно змінює свій зміст під час сприйняття якості обслуговування окремих його елементів.

В поточних умовах, насиченого та достатньо конкурентного ринку, для клієнтів привабливими є ті підприємства, котрі дотримуються норм соціального відповідального підприємництва. Безпосередньо таке філософія притаманна таким підприємствам, які управляються із використанням маркетингового інструментарію. Метою стратегічних орієнтирів розвитку готельного

підприємства повинна стати створення цінностей для усіх груп впливу на підприємство шляхом впровадження принципів одержання конкурентних переваг в аспекті побудови системи взаємних вигідних відносин, що відображено на рис.1.3.

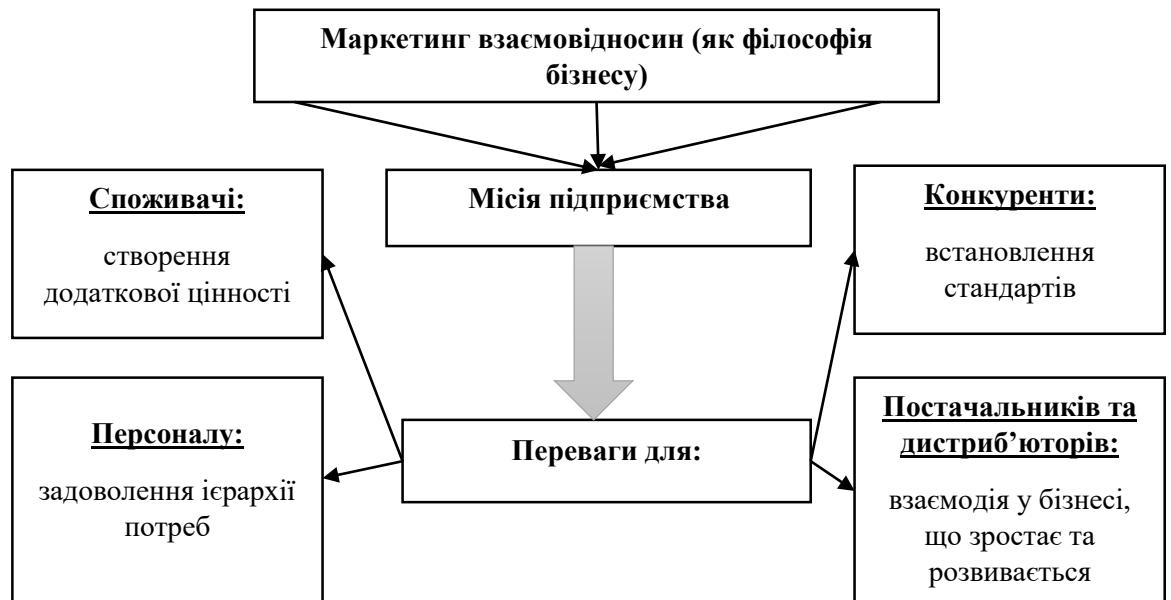


Рис. 1.3. Принципи побудови стратегії управління відносинами

Джерело: складено автором на основі [26, с.117]

Важливим є сприйняття якості кінцевим споживачем, адже це доволі складний процес, котрий пов'язаний із багатьма чинниками і внутрішнього і зовнішнього впливу. Значна кількість варіантів індивідуальних запитів не є скінченою, відповідно стабільність в досягненні задоволеності споживачів послуг, як основного показника якості реалізації обслуговування у готелі, зазначене досягається за рахунок вміння гнучко та швидко варіювати елементи процесу обслуговування, орієнтуючись на сприйняттям якості обслуговування. Модель сприйняття якості реалізації обслуговування в готельному підприємстві, запропонована Грьонросом К. [8, с.45] та модифікована (удосконалена) Скобкіним С.С. [41, с. 104] (рис. 1.4).

Сприйняття якості реалізації обслуговування у готелі формується у свідомості споживачів послуг чуттєвого образу основних відмінностей між тим що очікується та фактично отриманою якістю обслуговування, а в подальшому,

у відповідності до створеного образу, формування загального позитивного або ж негативного настрою споживачів до готельного закладу [5, с. 249]. Зазначена модель є статичною, хоча і чинник іміджу підприємства додає їх ряду динамічних рис. Слід відзначити, що у більшості моделі якості послуг зазвичай статичні та не відображають процесного підходу надання готельних послуг.

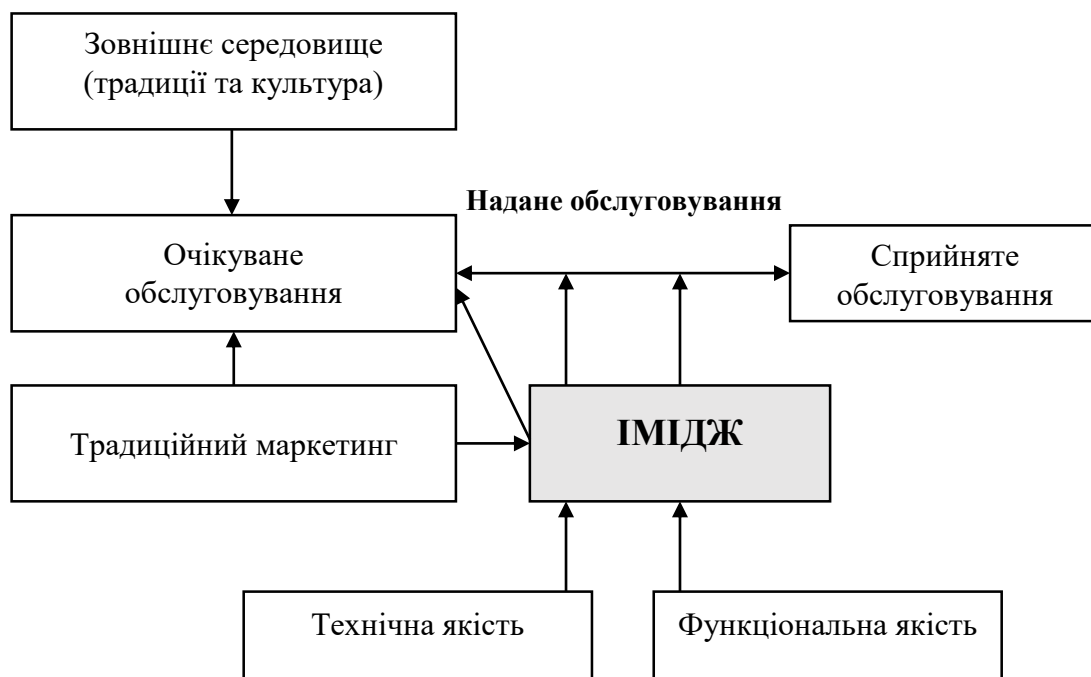


Рис. 1.4. Модель сприйняття якості у готелі

Джерело: складено автором на основі [16]

У сфері реалізації готельних послуг також, як і в інших сферах інших комерційних відносин, ключовим етапом взаємовідносин є взаємодія між двома сторонами (персоналом та споживачем). На першому рівні – рівні дій, сприйняття якості відображається на загальному сприйнятті якості споживачів послуг, а на другому рівні – рівні епізодів, окремі частини обслуговування, їх повнота та адекватність.

Безпосередньо імідж закладу об'єднує різноманітні відносини споживача із готельним закладом та допомагає включити до моделі рівень взаємовідносин. У результаті споживач формує своє сприйняття цінності відносин із визначеним підприємством готельного господарства, яке у свою чергу продовжує формувати імідж підприємства, і знову впливати на подальшу поведінку споживачів,

формуючи справжню лояльність споживача готельному підприємству та прихильність до його бренду (рис.1.5)

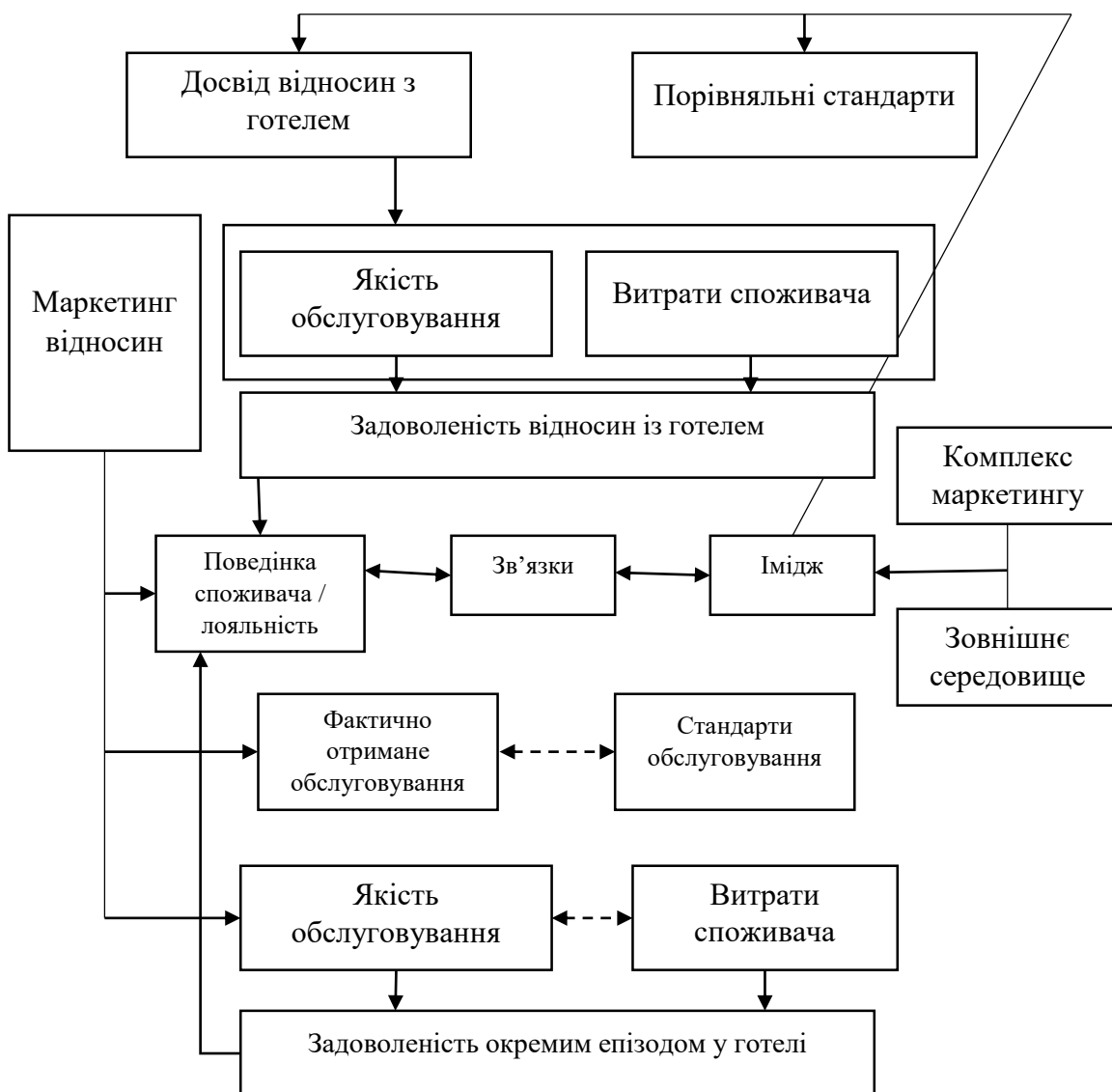


Рис. 1.5. Модель формування лояльності споживачів готельних послуг

Джерело: складено автором на основі [16]

Подана на рисунку 1.5. модель передбачає наявність дієвих переваг, зокрема: визначає на якість на рівні окремих елементів (епізодів), об'єднує цінність та задоволеність споживача, враховує як змінний чинник поведінку споживача, включає стандарти якості послуги, котрі притаманні також і іншим моделям.

Нижча частина моделі пов'язані із сприйняттям якості визначених епізодів. Здійснюючи порівняння якості епізоду із витратами (ціна на послуги,

витрачений час та можливості), споживач послуг формує загальне сприйняття цінності, котрі він отримує в результаті. Дане сприйняття передбачає подальше задоволення або незадоволення окремими епізодами, що впливає на подальшу поведінку споживача, зокрема він стає більш лояльнішим або не звертається більше за послугами закладу.

Також на подальшу поведінку споживача мають безпосередній вплив так звані зв'язки, що існують між споживачем та підприємством. У відповідності із запропонованою моделлю зазначені зв'язки встановлюють та визначають його залежність між іміджем та лояльністю споживачів. Деякі із них наступні: економічні, технологічні, юридичні, часові та географічні, орієнтовані на утримання споживача від розірвання взаємовідносин, тобто формуються бар'єри його виходу. Інші, зокрема такі як соціальні, ідеологічні та психологічні навпаки прив'язують споживача до готельного закладу із позитивним іміджем та позитивними емоціями [32, с. 183–184].

Бар'єри виходу повноцінно не дають готельному підприємству важливих конкурентних переваг та не часто стимулюють його справжню лояльність, а інші зв'язки стимулюють поглиблення відносин готельного підприємства (виробника готельних послуг) та їх споживача (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Рівні зв'язків у маркетингу відносин

Рівень	Тип зв'язків	Ступень орієнтованості на споживача	Основний елемент маркетинг - мікс	Потенціал конкурентної переваги
1	Економічні (фінансові)	Низька	Ціна	Низький
2	Економічні, соціальні	Середня	Персональні зв'язки	Середній
3	Економічні, соціальні, структурні	Від середньої до високої	Набір послуг	Високий

Джерело: складено автором на основі [38, с.92]

В умовах глобалізації та зростання конкуренції найреальнішим засобом функціонування готельного підприємства є реалізації стратегії сталого розвитку

на основні комплексного, інтегрованого механізму реалізації управління підприємством, що орієнтоване на побудову довгострокових взаємовідносин із своїми споживачами. Основним завданням на шляху побудови такого механізму є налагодження взаємодії управлінського потенціалу та усього персоналу в межах системи управління якістю послуг, метою такої побудови повинна стати вибудовування довготривалих відносин із споживачами.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати представленого дослідження проведеного в першому розділі необхідно визначити наступне:

1. Організаційна культура повинна розглядатися як сукупність цінностей, норм, поглядів та традицій, котрі часто не підлягають формулювання та, в повній мірі, приймаються і в подальшому поділяються усіма членами колективу готельно-ресторанного підприємства. Організаційна культура повинна забезпечувати гармонію в індивідуальних та колективних інтересах працівників закладу, мобілізує їх ініціативу, покращує комунікаційні процеси, виховує відданість підприємству та формує морально-психологічний клімат у колективі.

Виділяють три рівні реалізації організаційної культури. Перший рівень організаційної культури підприємства охоплює видимі об'єкти та артефакти культури, зокрема одяг, фізичні символи, манери, правила поведінки дизайн та розташування офісів, організаційні церемонії та інші. Другий рівень організаційної культури визначає загальні цінності, до нього відносять їх, що знаходять власне відображення у справах та словах співробітників підприємства, ними визначаються та культивуються. Третій рівень визначає базові та основоположні переконання, котрі є суттю організаційної фірмової культури підприємства.

Організаційна культура припускає наступні особливості: формування різноманіття переконань, уявлень і норм, спільних для всіх членів організації; формування системи цінностей; сприйняття системи цінностей і норм (а не оцінка - подобається чи ні); організаційна поведінка працівників підприємства

відповідає системі цінностей готельно-ресторанного закладу.

2. На готельно-ресторанному підприємстві культура реалізації обслуговування орієнтована, якраз, на забезпечення комфортного надання якісних послуг. Відповідно, поряд із сутністю «культура обслуговування» часто виникає питання якості надання послуг та якості організації обслуговуючого процесу на готельно-ресторанному підприємстві.

Для формування раціональної культури та якості обслуговування існують різноманітні філософії управління, зокрема найбільш перспективною в науковій літературі філософій вважається концепція Total quality management (з англ. – концепція управління якістю). Поряд із концепцією Total quality management на підприємствах готельно-ресторанної сфери, слід застосовувати іншу систему управління, зокрема Corporate social responsibility (англ. - корпоративна соціальна відповідальність).

3. Управління якістю реалізації готельних послуг виступає ключовим аспектом організації функціонування готельного закладу. Для даних підприємств повинна створюватися та впроваджуватися, а в подальшому підтримуватися у належності стані система якості, в межах котрої повинні бути розроблені та впроваджені методи, щодо встановлення ключових вимог, пов'язаних із наданням різноманітних послуг.

Процес управління системою якості готельних послуг у закладі передбачає наступні складові: розроблення політики якості послуг на готельному підприємстві; розроблення системи управління орієнтованої на високі стандарти якості послуг (включає мету та завдання, принцип та методи, суб'єкти та об'єкти); врахування нормативно-правової бази, основних потреб споживачів в контексті розробки та впровадження політики управління якістю готельних послуг; погодження ключових елементів системи управління якістю послуг із загальною системою управління підприємством в цілому.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ ГРК «ДЖЕНТЕЛЬМЕН»)

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

В даній кваліфікаційній роботі об'єктом дослідження обрано готельно-ресторанний комплекс «Джентельмен» (надалі – ГРК «Джентельмен»), який побудовано та введено в експлуатацію у 2008 році. Загальний вигляд закладу представлено у додатку А.

Заклад розташований у с.Петрики, вул. Дорошенка 3.

Робочі години діяльності ГРК «Джентельмен»:

Готель – цілодобово;

Сауни – цілодобово;

Бар: 8:00 до 23:00;

Ресторан: 12:00 до 00:00.

В період карантинних обмежень заклад функціонує у межах чинних норм та вимог встановлених міською радою м.Тернопіль.

Сьогодні даний комплекс – це комплекс нового зразка з європейським рівнем обслуговування, широким діапазоном послуг, сучасними розвагами та унікальною концепцією роботи з гостями. Заклад розташований у тихому районі Тернополя, неподалік від Тернопільського озера та центру.

Якщо клієнти обирають зовсім нове та цікаве місце для відпочинку з друзями, діловими партнерами чи сім'єю, хочуть здивувати, зацікавити або подарувати радість від проведеного часу, прагнуть розпочати нове знайомство, поглибити професійні стосунки, організувати неперевершений банкет або будь-яку іншу визначну подію, ГРК «Джентльмен» пропонує їм тільки найкращі послуги, ціни та високий рівень організації [31].

Досліджуючи структуру управління готельно-ресторанним комплексом

«Джентельмен», то слід відмітити, що очолює заклад директор, який відповідає за усі аспекти функціонування та розвитку комплексу. В його компетенції знаходяться сфери фінанси, набір та добір персоналу, формування стратегії розвитку закладу, контроль за функціонування даного комплексу.

Директор ГРК «Джентельмен» слідкує за діяльністю функціональних підрозділів: відділу кадрів, фінансового відділу, відділу прийому та обслуговування, економістів, господарська частина. Обслуговування у ресторані реалізується офіціантами та барменами, слідкує та контролює діяльність ресторану у ГРК «Джентельмен» адміністратор закладу.

Здійснюючи оцінку фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Джентельмен» представимо результати дослідження у аналітичній таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Джентельмен» за період 2020-2021 рр.

Показник	Період			Відхилення 2020/2021	
	2019	2020	2021	абс.,(тис. грн.)	відн., %
1	2	3	4	5	6
Активи	31988	35488	35957	469	101,32%
Необоротні активи	17919	20733	26256	5523	126,64%
Оборотні активи	14069	14755	9701	-5054	65,75%
Дебіторська заборгованість	13468	13890	8375	-5515	60,30%
Власний капітал	18512	20484	22465	1981	109,67%
Кредиторська заборгованість	7690	11728	13255	1527	113,02%
Чистий дохід від реалізації продукції та послуг	12676	16589	20346	3757	122,65%
Собівартість реалізованої продукції та послуг	7811	10994	14688	3694	133,60%
Валовий прибуток	4865	5595	5658	63	101,13%
Інші операційні доходи	0	4	0	-4	0,00%
Адміністративні витрати	1865	1927	2343	416	121,59%

1	2	3	4	5	6
Витрати на збут	225	301	395	94	131,23%
Інші операційні витрати	149	172	192	20	111,63%
Фінансовий результат від операційної діяльності	2637	3199	2728	-471	85,28%
Інші доходи	0	0	2	2	100,00%
Фінансові витрати	1312	848	249	-599	29,36%
Інші витрати	28	121	33	-88	27,27%
Чистий прибуток	1069	1972	1981	9	100,46%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності, поданої у додатках А-Г

Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності ГРК «Джентельмен» необхідно відзначити зростання загальної вартості активів на 469 тис.грн. або на 101,32%, при чому значення показника у 2019 році становило 31988 тис.грн., у 2020 році складало 35488 тис.грн., а у звітному році збільшилося до рівня 35957 тис.грн. Зростання загального розміру активів засвідчує ефективність господарської діяльності та орієнтування на підвищення виробничо-господарського потенціалу даного підприємства.

Зростання загального розміру активів зумовлено приростом необоротних активів та зниженням загальної вартості оборотних активів. Зокрема, протягом останніх двох років загальна вартість необоротних активів збільшується із 17919 тис.грн. у 2019 році до значення показника 20733 тис.грн. у 2020 році та до рівня 26256 тис.грн. у 2021 році., відповідно за останні два роки показник зростання становив 5523 тис.грн. або 126,64%. Приріст необоротних активів зумовлює зростання виробничого капіталу та модернізацію готельно-ресторанної інфраструктури підприємства.

Також спостерігається зниження загального розміру оборотності оборотного капіталу за рахунок зменшення розміру дебіторської заборгованості, зокрема розмір оборотних активів знижується на 5054 тис.грн. або на 65,75%, при цьому розмір дебіторської заборгованості знизився на 5515 тис.грн. або на

60,30%. Зниження розміру дебіторської заборгованості засвідчує позитивні тенденції у зниження поточних та перспективних боргів перед підприємством та надходження капіталу для реалізації виробничо-господарської діяльності підприємства. Стан та динаміку основних показників активів ГРК «Джентельмен» подамо на рис.2.1.

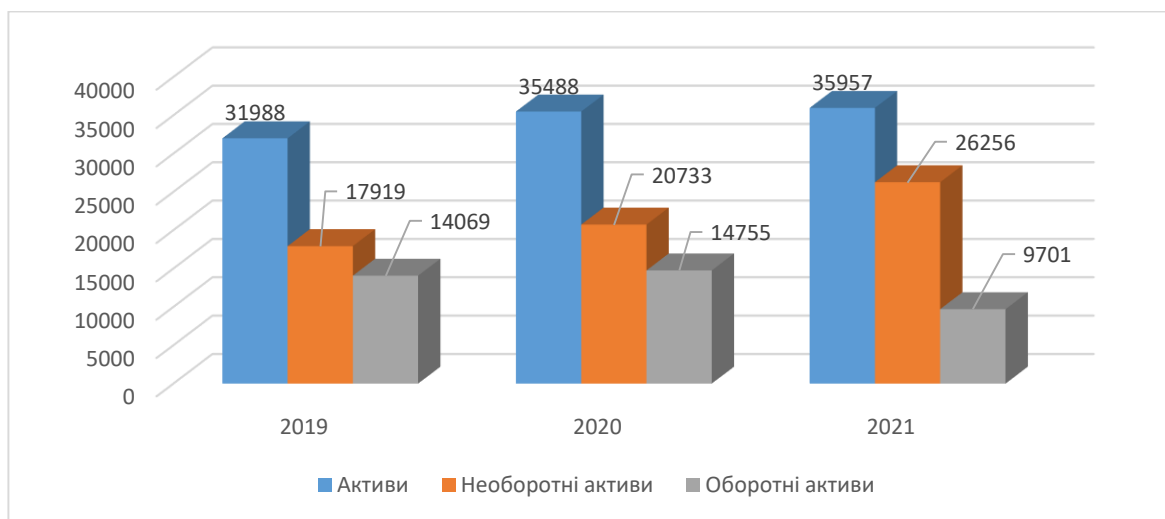


Рис.2.1. Динаміка активів готельно-ресторанного комплексу «Джентельмен» за період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності, поданої у додатках А-Г

Досліджуючи основні джерела формування майна (пасиви) даного закладу, слід відзначити, що в структурі капіталу найбільша частка власного капіталу та кредиторської заборгованості даного закладу. Про зростання фінансової незалежності закладу засвідчує зростання розміру власного капіталу, відповідний показник зростає на 1981 тис.грн. або на 109,67%. Якщо у 2020 році значення показника становило 20484 тис.грн., то у 2021 році показник збільшується до 22465 тис.грн., зростання показника становить 1527 тис.грн. або 113,02%. Також спостерігається зростання розміру кредиторської заборгованості підприємства на 1527 тис.грн. або на 113,02%, відповідно показник 2020 року становив 11728 тис.грн., а у 2021 році значення показника збільшується і становило 13255 тис.грн.

Отже, необхідно відзначити приріст фінансової незалежності та зростання загального обсягу власного капіталу підприємства ГРК «Джентельмен», що

обумовлює позитивні фінансово-економічні процеси в діяльності закладу.

Аналізуючи фінансові результати діяльності ГРК «Джентельмен» протягом даного періоду важливо відзначити значний приріст чистого доходу від реалізації ресторанної продукції та надання готельних послуг, зокрема у 2019 році показник становив 12676 тис.грн., у 2020 році складав 16589 тис.грн., у 2021 році становив 20346 тис.грн. Відповідно за останні два роки значення показника збільшувалося на 3757 тис.грн. або на 122,65%. Поряд із збільшенням розміру доходів від реалізації продукції та послуг закладу слід відмітити приріст собівартості реалізації продукції та послуг, відповідний показник збільшується на 3694 тис.грн. або на 133,6%, відповідне зростання спостерігається із 10994 тис.грн. у 2020 році до рівня 14688 тис.грн. у 2021 році. Відповідно темпи зростання доходів від реалізації продукції та послуг є дещо вищими ніж зростання собівартості реалізації продукції та послуг досліджуваного закладу.

Приріст розміру доходів від реалізації продукції та послуг даного закладу обумовлений збільшенням цін на асортимент продукції та послуг, зростанням попиту на продукцію та послуги закладу, диверсифікацією асортименту продукції та послуг, зростанням цін у конкурентів. Зростання собівартості продукції та послуг обумовлено приростом закупівельних цін на сировину та матеріали, зростання витрат на оплату комунальних послуг, зростання розміру оплати праці та відрахувань.

Динаміка показників чистого доходу від реалізації продукції та послуг і собівартості реалізації обумовила приріст показника валового прибутку готельно-ресторанного закладу, відповідне значення показника зростає на 63 тис.грн. або на 101,13%, відповідно у 2020 році значення показника валового прибутку складало 5595 тис.грн., а у 2021 році спостерігається приріст показника до рівня 5658 тис.грн.

Стан та динаміку зміни чистого доходу та собівартості ресторанної продукції та готельних послуг, а також зміну валового прибутку ГРК «Джентельмен» подамо на рис.2.2.

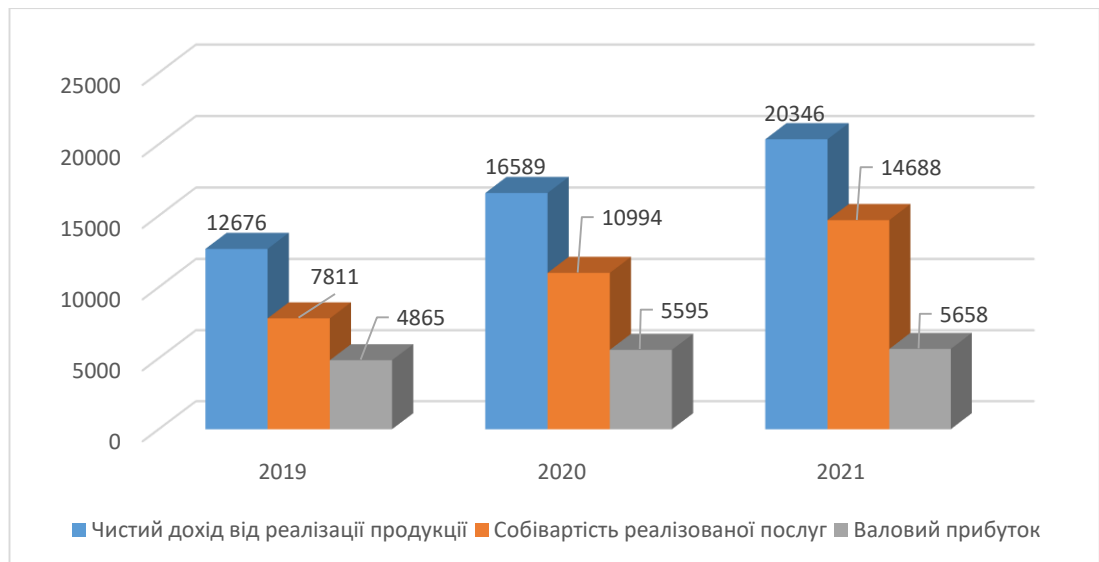


Рис.2.2. Динаміка основних фінансових результатів готельно-ресторанного комплексу «Джентельмен» за період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності, поданої у додатках А-Г

В структурі інших доходів, котрі отримані готельно-ресторанним комплексом «Джентельмен» необхідно відмітити наявність інших операційних доходів у розмірі 4 тис.грн., а також наявність у 2021 році інших доходів у розмірі 2 тис.грн. Поряд із іншими доходами спостерігається приріст адміністративних витрат на 416 тис.грн. або на 121,59%, приріст витрат на збут на 94 тис.грн. або на 131,23%, зростання інших операційних витрат закладу на 20 тис.грн. або на 111,63%, а також зниження фінансових витрат на 599 тис.грн. або на 29,36% і інших фінансових витрат на 88 тис.грн. або на 27,27%.

За результатами реалізації фінансово-господарської та комерційної діяльності ГРК «Джентельмен» необхідно відмітити приріст показника чистого прибутку на 9 тис.грн. або на 100,46%. Зазначене засвідчує ефективність реалізації фінансово-господарської діяльності та ефективність управлінських рішень на ГРК.

Відповідний показник чистого прибутку становив 1972 тис.грн. у 2020 році, а у 2021 році значення показника збільшилося на 9 тисяч.грн. або на 100,46%. Відповідний показник чистого прибутку та його динаміку подамо на рис.2.3.

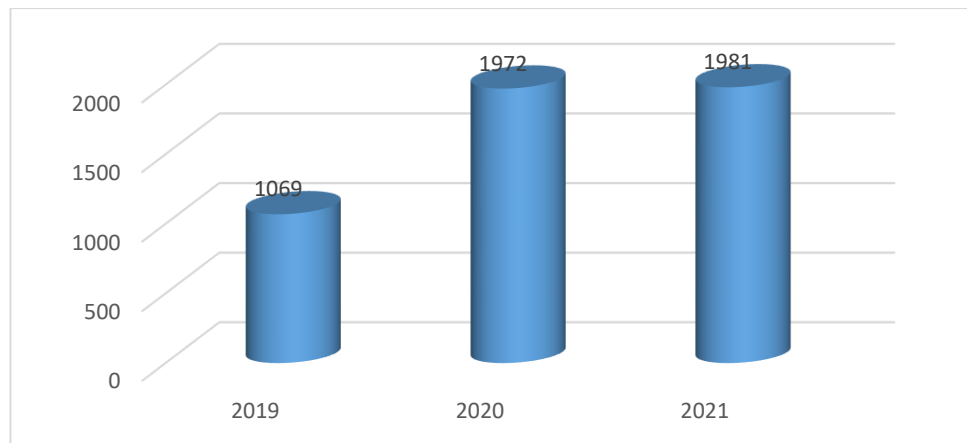


Рис.2.3. Динаміка чистого прибутку готельно-ресторанного комплексу «Джентельмен» за період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності, поданої у додатках А-Г

Узагальнивши результати дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності ГРК «Джентельмен» необхідно відмітити позитивні тенденції зростання активів підприємства в більшості за рахунок оновлення основного капіталу, підвищення фінансової незалежності закладу за рахунок приросту власного капіталу, орієнтування в свої діяльності на власний капітал. Зростання розміру чистого прибутку та наявність позитивних фінансових результатів підприємства, скорочення загального рівня дебіторської заборгованості. В цілому, необхідно відмітити позитивну динаміку, щодо підвищення основних показників господарювання підприємства.

2.2 Особливості реалізації організаційної культури та якості обслуговування клієнтів на готельно-ресторанному підприємстві

Далі здійснимо аналіз послуг, котрі надають у ГРК «Джентельмен». Необхідно відзначити, що сервіс та якість, індивідуальний підхід до кожного клієнта лежать в основі роботи готелю. Естетично оформлені номери зі всіма зручностями, кваліфікований обслуговуючий персонал зі знанням іноземних мов забезпечує впевненістю у зручному проживанні, спокоєм та затишком, необхідним для відпочинку.

Реалізуючи господарську діяльність готель ГРК «Джентельмен» надає широкий асортимент послуг. Зокрема, до основних послуг даного готелю є проживання у комфортабельному номерному фонді, бронювання номерного фонду, сприяння розміщенню гостей готелю, виїзд та проводи гостей готелю.

Процес надання основних послуг у готельній діяльності ГРК «Джентельмен» можна поділити на кілька основних етапів.

- інформація про послуги;
- резервування (бронювання) місць;
- реалізація послуг;
- зустріч і проводи туристів;
- обслуговування під час перебування.

Додатковими послугами готелю у ГРК «Джентельмен» є надання послуг ресторану, барів, перукарні, автостоянки, конференц-залу тощо. Також надаються послуги гіда-перекладача, екскурсійне обслуговування на автотранспорті готелю, приймаються замовлення на авіа, ж/д квитки та квитки на культурно-масові заходи.

В готелю є досвід та можливість проведення на базі залів ресторану конференцій, семінарів. Також якщо необхідно організувати ділову зустріч, провести конференцію або презентацію, обговорити важливі питання з партнерами, пропонується скористатися конференц-залом готелю «Тернопіль-готель», здатними задовольнити навіть найбільш вимогливих клієнтів.

Конференц-зал готелю ГРК «Джентельмен» (додаток Б) ідеально підходить для проведення локальних семінарів, брифінгів, закритих переговорів, офіційних зустрічей. Конференц-зал складається з «Залу засідань» та «Бібліотеки».

Зал засідань дозволяє організовувати заходи, що проводяться із застосуванням мультимедійних засобів, а також оптимізувати роботу з будь-якими наочними посібниками. Комплект конференц-кабінету передбачає дошку, екран, фліп-чарт, відеодвійку.

«Бібліотека» може використовуватись як приміщення для проведення кава-брейків, а також у якості окремої зали для офіційних переговорів «за зачиненими дверима».

Додатковими послугами також є: надання кімнати для переговорів; послуги інтернет; автостоянка з охороною: Легковий автомобіль – 50 грн/доба; Автобус – 100 грн /доба; трансфер - послуга трансферу надається згідно попереднього замовлення в службі розміщення/бронювання готелів товариства; замовлення транспорту по Україні: автобус - 30 грн./км.; легкова – 20 грн./км.; замовлення квитків: Тернопільський Драматичний Театр; Краєзнавчий музей міста; прання та прасування одягу; послуги перекладача; обслуговування в номерах 24 години.

Високий рівень комфортабельності готелю ГРК «Джентельмен» зумовлений також і достатнім рівнем організації та якості прибиральних робіт. Значну увагу адміністрація готелю приділяє належній організації прибирання приміщень закладу. У готелі ГРК «Джентельмен» виділяють наступні види прибиральних робіт: прибирання території, що прилягає до готелю; прибирання площі центрального входу, вестибюлю та деяких приміщень вестибюльної групи (гардероб); прибирання місць загального користування: сходів, коридорів, холів, адміністративних, службових і допоміжних приміщень; прибирання номерного фонду (житлових номерів та вузлів індивідуального користування).

Прибиральні роботи всіх готельних приміщень ГРК «Джентельмен» поділяються за видом і призначенням на кілька груп: прибирання внутрішніх приміщень і місць загального користування; прибирання санвузлів загального користування; прибирання житлових номерів.

Функції прибирання у даному готелі здійснюють покоївки (прибирають житлові номери), прибиральники (займаються прибиранням коридорів, холів, сходів, вестибюлю), прибиральники виробничих і службових приміщень, майстерень і технічних служб. Усі види прибиральних робіт здійснюються працівниками служби обслуговування номерного фонду. Заміна працівників різних категорій один одним здійснюється лише за розпорядженням керівництва

при необхідності. Заступник директора служби обслуговування номерного фонду організовує роботу всього обслуговуючого персоналу готелю.

У відповідності до графіку прибирань у комплексі реалізуються наступні види прибирань номерного фонду: щоденне, генеральне, проміжне, прибирання після виїзду гостей та заброньованих номерів.

Перед початком робочого дня, покоївка перевдягається у формений одяг, взуття; одержує від старшої покоївки завдання на прибирання із зазначенням номерів і видів прибиральних робіт та ключі від номерів, потім перевіряє наявність і стан інвентарю; одержує чисту білизну та рекламні матеріали.

Санітарно-гігієнічні засоби надходять до готелю централізовано. Вони розподіляються старшою покоївкою по поверхах. На поверсі облік, розподіл і розкладання здійснюються покоївками, а в санвузлах загального користування - прибиральницею.

У номерах, санвузлах індивідуального користування зміна санітарно-гігієнічних засобів здійснюється після кожного виїзду гостя. Санітарно-гігієнічні засоби зберігаються в кімнатах для персоналу, побутових, інвентарних, поверхових коморах, у спеціальному відділенні санітарного вузла для персоналу [2, с.15]. Під час здійснення поточного щоденного прибирання номерів, котрі зайняті гостями закладу реалізується проміжне прибирання, в разі якщо воно є необхідним. Проведення генерального прибирання реалізується у відповідності до планових заходів один раз протягом десяти днів. Зазначений план прибирання може змінюватися, якщо визначено завданням або у відповідності до прохання гостей закладу.

В готельному підприємстві першочергово реалізується прибирання номерного фонду, котрий забороновано, адже необхідно повністю підготувати заброньовані номери для подальшого якісного та комфортного проживання. Зазначений різновид прибирання реалізується напередодні приїзду гостей, що може відбуватися як в день так і ввечері. Зазвичай, обслуговуючим персоналом реалізується вологе протирання та прибирання підлоги, в ряді випадків здійснюється сухе протирання.

На прохання проживаючих реалізується проміжне прибирання, при цьому воно здійснюється за визначену оплату. У обсяг робіт входить наступні складові: викидання сміття із номерного фонду; прибирання та миття посуду; протирання обіднього столу; зміна постільної білизни; готування ванни; зміна рушників у номерному фонді; миття підлоги та механізоване прибирання приміщення. Проміжне прибирання у номерному фонді ГРК «Джентельмен» зазвичай реалізується у другій половині дня, якщо цей різновид прибирання визначено у рознарядці або було прохання гостя. У комплекс проміжного прибирання готельного фонду включається реалізація наступних робіт прибирання постелі; видалення сміття з кошика; упорядкування столу; миття ванни; миття посуду та склянок.

До послуг клієнтів також представлений ресторан у ГРК «Джентельмен» на 250 посадочних місць (2 зали). Ресторан у даному ГРК – найкраще місце для святкування та відпочинку. Класичний інтер'єр двох закладів – це найбільш оптимальніше та найкраще місце для проведення святкувань, банкетів, конференцій та форумів.

Вигляд ресторану у ГРК «Джентельмен» у процесі проведення конференції, представлено у додатку В.

Важливе значення в функціонуванні ресторану ГРК «Джентельмен» має меню закладу, яке включає канапе, закуски, салати, перші страви, паста/піца, гарніри, м'ясо, риба, гріль-меню, десерти.

Ціни достатньо помірні та асортименту страв у меню представлений різноманітними позиціями, а саме (таблиця 2.2).

Аналізуючи меню закладу слід відмітити широту асортименту, кожен із відвідувачів ресторану залишається задоволений і вибором страв і ціновою політикою закладу. Основними проблемами в приготуванні та подачі страв є невелика швидкість подачі страв через значний попит на ресторанні продукцію (послуги), відсутність автоматизації подачі замовлення на кухню, висока плінність кадрів у закладі та необхідність постійної їх підготовки.

Меню в ресторані у ГРК «Джентельмен»

Меню	Вихід, гр.	Вартість, грн.
Канапе «Домашня»	65	25
М'ясна нарізка	300	120
Овочева нарізка	300	60
Овочеve соління	300	65
Пивна дошка	300	95
Теплий салат із куркою	300	85
Салат «Цезар»	250	95
Салат «Грецький»	250	85
Салат з капусти	200	30
Бограч	250	65
Борщ український	250	45
Піца «Капричоза»	500	100
Паста «Поло»	290	75
Деруни із сметаною	300/50	50
Вареники із картоплею	300	50
Пельмені із м'ясом	200	60
Молода картопля	200	48
Рис з овочами	200	40
Стейк із свинини	195	100
Свинина у горщику	250	90
Курятина в скоринці	300	120
Скумбрія запечена	200	70
Форель запечена	200	130
Фруктова нарізка	600	65
Млинці із сиром / яблуками	180	30
Морозиво	110	35

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналізуючи обслуговування в ресторані у ГРК «Джентельмен» необхідно відмітити, що воно складається з таких елементів: зустріч і розміщення відвідувачів, прийом і оформлення замовлень, передача замовлень на

виробництво, одержання і подача продукції, замовлених закусок, страв, напоїв, розрахунок з клієнтами.

Зустріч гостей ресторану відбувається при вході у вестибюль, зустрічає адміністратор закладу, допомагає гостям роздягнутися та пройти у ресторан за замовлений або за вільний столик.

Наступним етапом є прийом та оформлення замовлення у ресторані, для цього офіціанти закладу подають меню гостям та допомагають із обранням основних страв закладу, записують замовлений асортимент страв у зошит та подають у кухню для реалізації виробництва страв кухарями.

Далі здійснюється подача страв та обслуговування офіціантами (барменами) гостей у закладі. Спочатку офіціанти подають напої та холодні страви, потім приносять салати та гарячі страви, в кінці подаються десерти та кава або чай.

Завершується захід розрахунком у відповідності до поданого офіціантом чеку, при бажанні гості дають чайові за здійснене обслуговування. Розрахунок відбувається як готівкою, так і здійснюється безготівково.

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відзначити, те що ГРК «Джентельмен» надає широкий асортимент послуг у сфері готельного та ресторанного. У сфері готельного обслуговування, слід відмітити наявність основних, так і додаткових.

До основних послуг слід віднести проживання у комфортабельному номерному фондї, бронювання номерного фонду, сприяння розміщенню гостей готелю, виїзд та проводи гостей готелю.

Додатковими послугами є надання послуг ресторану, барів, перукарні, автостоянки, конференц-залу, екскурсії, доставка їжі у номери та ін.

Аналізуючи обслуговування в ресторані у ГРК «Джентельмен» необхідно відмітити, що воно складається з таких елементів: зустріч і розміщення відвідувачів, прийом і оформлення замовлень, передача замовлень на виробництво, одержання і подача продукції, замовлених закусок, страв, напоїв, розрахунок з клієнтами.

2.3 Вплив організаційної культури та якості обслуговування на основні показники фінансового стану підприємства

Побудова ефективної організаційної культури та формування якісної системи обслуговування клієнтів ГРК «Джентельмен» позитивно впливає на фінансові результати та основні показники фінансового стану будь-якого підприємства.

Основними акцентами, котрі визначають якість та ефективність організації та обслуговування споживачів є зростання доходів та чистого прибутку підприємства, зниження рівня дебіторської та кредиторської заборгованостей, зростання показників рентабельності підприємства, стимулювання зростання фінансової автономії та збільшення ліквідності і оборотності капіталу на підприємстві.

Відповідно, суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу повинні орієнтувати свою діяльність на максимальну задоволеність споживачів готельно-ресторанних послуг, а також на оптимізацію організації управління на підприємстві.

В аспекті дослідження впливу організаційної культури та якості обслуговування на основні показники фінансового стану підприємства ГРК «Джентельмен» (табл.2.3).

Аналізуючи ефективність використання основного капіталу закладу, слід відзначити зниження показника на 0,055 пункти або на 79,63%, зокрема у 2020 році підприємство отримувало на одиницю основного капіталу 0,27 грн. прибутку від реалізації продукції та послуг, у 2021 році значення показник знижується до рівня 0,215 грн.

Про ефективність використання наявного власного капіталу ГРК «Джентельмен» свідчить наявність показника коефіцієнту сталості економічного зростання, відповідне значення показника у 2019 році складало 0,065 пункти, у 2020 році – 0,096 пункти, у 2021 році – 0,088 пункти, протягом останніх двох років значення показника знижується на 0,008 пункти або на 8,33%. Отже, на

одиницю власного капіталу підприємство отримувало 0,096 грн. чистого прибутку у 2020 році та 0,088 грн. у 2021 році.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану підприємства ГРК «Джентельмен»
за період 2019-2021 рр.

Показник	Період			Відхилення 2020/2021	
	2019	2020	2021	абс.,(пункт)	відн., %
1	2	3	4	5=4-3	6=5:3x100%
Коефіцієнт ефективності використання основного капіталу	0,12	0,27	0,215	-0,055	79,63%
Коефіцієнт місткості основного капіталу	0,715	0,8	0,775	-0,025	96,88%
Коефіцієнт періоду окупності основного капіталу	0,101	0,095	0,075	-0,02	78,95%
Коефіцієнт сталості економічного зростання	0,065	0,096	0,088	-0,008	91,67%
Коефіцієнт структури довгострокових капіталовкладень	0,002	0,005	0,004	-0,001	80,00%
Коефіцієнт оборотності запасів (у днях)	5,172	4,026	6,799	2,773	168,88%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,547	0,577	0,625	0,048	108,32%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,541	1,414	1,535	0,12	108,56%
Коефіцієнт структури запозиченого капіталу	0,004	0,006	0,018	0,012	300,00%
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	1,202	1,194	2,429	1,235	203,43%
Частка запасів в оборотних активах	0,018	0,012	0,039	0,027	325,00%
Продуктивність праці	227,54	263,317	322,952	59,635	122,65%
Трудомісткість реалізації готельно-ресторанних послуг	0,003	0,004	0,003	-0,001	75,00%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності, поданої у додатках А-Г

Необхідно відзначити фінансову незалежність підприємства у звітному періоді, зокрема показник у 2019 році становив 0,547 пункти, у 2020 році складав

0,577 пункти, у 2021 році становив 0,625 пунктів. Відповідно протягом останніх двох років значення показника фінансової незалежності зростає на 0,048 пунктів, отже в структурі джерел формування майна у 2019 році 54,7% було здійснено за рахунок власного капіталу, 57,7% у 2020 році та 62,5% у 2021 році. Приріст показника засвідчує підвищення ефективності використання наявних на готельно-ресторанному підприємстві ресурсів. В структурі джерел формування майна не є значною частка довгострокових зобов'язань, зокрема у 2020 році показник становив 0,5%, а у 2021 році складав 0,4%.

Визначаючи показники оборотності виробничих запасів, рівня дебіторської та кредиторської заборгованостей необхідно відмітити їх поступовий приріст. Даний факт засвідчує ефективність використання виробничих запасів, зростання ефективності обслуговування боргів – зниження рівня заборгованостей дебіторів та розрахунок за кредиторськими зобов'язаннями.

Досліджуючи динаміку показників, необхідно відмітити приріст оборотності запасів на 2,773 пункти, оборотності кредиторської на 0,12 та дебіторської на 1,235 пунктів заборгованостей підприємства.

Про ефективність використання трудового потенціалу свідчить зростання продуктивності праці аналізованого закладу, зокрема продуктивність праці збільшується із 227,54 тис.грн. / особу у 2019 році, до 263,32 тис.грн. / особу у 2020 році до рівня 322,95 тис.грн./особу у 2021 році. Зростання продуктивності праці працівників підприємства виступає якісним показником, що характеризує ефективність використання наявного виробничо-господарського потенціалу підприємства, свідчить про використання наявних у закладі працівників, забезпечуючи при цьому зростання їх професійних умінь та навичок, ефективну систему стимулювання праці за рахунок зростання оплати праці та додаткового преміювання. Зворотнім до продуктивності праці є показник її трудомісткості, зокрема значення показника у 2020 році становило 0,004 пункти і знизилося до рівня 0,003 пункти у 2021 році. Зниження трудомісткості засвідчує приріст ефективності використання трудового потенціалу.

В узагальненні результаті дослідження представимо основні показники рентабельності ГРК «Джентельмен» відобразивши їх у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка показників рентабельності підприємства ГРК «Джентельмен»
за період 2019-2021 рр.

Показник	Період			Відхилення 2020/2021	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	абс.,%	відн., %
1	2	3	4	5=4-3	6=5:3x100%
Рентабельність необоротних активів	7,61%	9,51%	7,54%	-1,97%	-20,67%
Рентабельність оборотних активів	12,27%	13,36%	20,42%	7,06%	52,79%
Рентабельність основних засобів	12,81%	12,87%	9,57%	-3,30%	-25,67%
Рентабельність валового прибутку	31,15%	33,73%	27,81%	-5,92%	-17,55%
Рентабельність операційного прибутку	12,74%	19,28%	13,41%	-5,88%	-30,47%
Рентабельність за чистим прибутком	9,84%	11,89%	9,74%	-2,15%	-18,09%
Рентабельність активів	5,73%	5,56%	5,51%	-0,05%	-0,85%
Рентабельність власного капіталу	9,55%	9,63%	8,82%	-0,81%	-8,40%
Рентабельність позикового капіталу	12,61%	13,23%	14,95%	1,72%	13,00%
Рентабельність продукції за валовим прибутком	29,18%	50,89%	38,52%	-12,37%	-24,31%
Рентабельність витрат діяльності	12,94%	17,94%	13,49%	-4,45%	-24,81%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності, поданої у додатках А-Г

Аналізуючи дані представлені у табл. 2.4. необхідно відзначити зменшення ключових показників рентабельності підприємства ГРК «Джентельмен» протягом досліджуваного періоду. Зокрема, протягом досліджуваного періоду знижується показник рентабельності валового прибутку, зокрема у 2020 році значення показника становило 33,73%, а у 2021 році показник знижується на 5,88% до показника 27,81%. Таким чином, протягом 2020 році підприємство отримало валового доходу від реалізації послуг на суму 0,34 грн. на 1 грн. чистого доходу, у 2021 році значення показника становило 0,28 грн. Зниження показника валового прибутку обумовлено негативною динамікою зниження темпів приросту даного показника.

Також спостерігається зниження показника рентабельності операційного прибутку, відповідно показник 2019 року становив 12,74%, у 2020 році значення показника складало 19,28%, у 2021 році показник становив 13,41%. Відповідно на 1 грн. чистого доходу від реалізації готельно-ресторанних послуг підприємство одержало 0,19 грн. операційного прибутку, а у 2021 році показник складав 0,13 грн. Зниження даного показника зумовлено зниженням темпів зростання операційного прибутку у закладі.

Протягом досліджуваного періоду готельно-ресторанне підприємство «Джентельмен» працювало отримуючи чистий прибуток, зазначене позначилося на показнику рентабельності за чистим прибутком, відповідне значення показника знижується, якщо у 2020 році складало 11,89%, то у звітному 2021 році показник становив 9,74%, відповідно значення показника знизилося на 2,15%, що означає зниження темпів зростання чистого прибутку у порівнянні із темпами приросту обсягу реалізації готельно-ресторанних послуг.

Досліджуючи ефективність використання власного та позикового капіталу, активів та майна необхідно відзначити зниження ключових показників рентабельності, що обумовлює зниження ефективності використання активів та наявних на підприємстві фінансових ресурсів. Зокрема, показник рентабельності активів знижується на 0,05% до значення 5,51%, рентабельність використання необоротних активів знижується на 1,97% до показника 7,54%, рентабельність оборотних активів зростає на 7,06% до показника 20,42%, а рентабельність основних засобів знижується на 3,3% до показника 9,57%.

Здійснюючи оцінку показників рентабельності використання капіталу, необхідно відзначити зниження ефективності використання наявного власного капіталу, зокрема показник знижується із 0,81% у 2020 році до значення 8,82% у 2021 році, а також приріст рентабельності позичкового капіталу, відповідне значення показника зростає із 1,72% у 2020 році до показника 14,95% у 2021 році.

Аналізуючи показники рентабельності витрат підприємства, необхідно відзначити значне зниження рентабельності реалізації продукції за валовим прибутком, зокрема відповідне значення показника зменшується із 50,89% у 2020

році до рівня 38,52% у 2021 році. Загальне зниження показника становило 12,37%, при цьому спостерігається зниження рентабельності витрат основної діяльності підприємства на 4,45% і зниження показника відбулося до рівня 13,49%.

Узагальнюючи дослідження показників рентабельності фінансово-економічної діяльності закладу слід відмітити суттєве зниження зазначених показників, що обумовлює різке зниження ефективності використання власного та позикового капіталу, активів, зниження ефективності оптимізації витрат основної діяльності та нераціональність у формуванні та розподілі чистого прибутку закладу.

Проаналізувавши основні показники фінансового стану готельно-ресторанного підприємства ГРК «Джентельмен» необхідно відзначити позитивні тенденції до зростання оборотності запасів та основного капіталу, підвищення продуктивності праці, зниження загального рівня дебіторської заборгованості та підвищення динаміку обороту дебіторської заборгованості, орієнтування на власні фінансові ресурси, що обумовило достатньо високі показники фінансової незалежності підприємства. Поряд із цим, негативними моментами в діяльності підприємства є зниження основних показників рентабельності та зниження темпів приросту чистого прибутку отриманого внаслідок реалізації фінансово-господарської діяльності ГРК «Джентельмен».

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати представленого дослідження проведеного в другому розділі необхідно визначити наступне:

1.Об'єктом дослідження в даній роботі обрано готельно-ресторанний комплекс «Джентельмен» (надалі – ГРК «Джентельмен»), який побудовано та введено в експлуатацію у 2008 році. Сьогодні даний комплекс – це комплекс нового зразка з європейським рівнем обслуговування, широким діапазоном послуг, сучасними розвагами та унікальною концепцією роботи з гостями. Заклад розташований у тихому районі Тернополя, неподалік від Тернопільського озера та

центру.

2. Узагальнивши результати дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності ГРК «Джентельмен» необхідно відмітити позитивні тенденції зростання активів підприємства в більшості за рахунок оновлення основного капіталу, підвищення фінансової незалежності закладу за рахунок приросту власного капіталу, орієнтування в своїй діяльності на власний капітал. Зростання розміру чистого прибутку та наявність позитивних фінансових результатів підприємства, скорочення загального рівня дебіторської заборгованості. В цілому, необхідно відмітити позитивну динаміку, щодо підвищення основних показників господарювання підприємства.

3. Проаналізувавши основні показники фінансового стану готельно-ресторанного підприємства ГРК «Джентельмен» необхідно відзначити позитивні тенденції до зростання оборотності запасів та основного капіталу, підвищення продуктивності праці, зниження загального рівня дебіторської заборгованості та підвищення динаміку обороту дебіторської заборгованості, орієнтування на власні фінансові ресурси, що обумовило достатньо високі показники фінансової незалежності підприємства. Поряд із цим, негативними моментами в діяльності підприємства є зниження основних показників рентабельності та зниження темпів приросту чистого прибутку отриманого внаслідок реалізації фінансово-господарської діяльності ГРК «Джентельмен».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ І ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1 Розробка та впровадження заходів підвищення організаційної культури і якості обслуговування клієнтів готельно-ресторанного підприємства

Удосконалення реалізації обслуговування у готельно-ресторанному комплексі «Джентльмен» обумовлює реалізацію та розвиток концепції управління якістю готельних послуг та реалізації ресторанної продукції. Зазначений аспект повинен вплинути на приріст фінансових показників та зростання конкурентоспроможності досліджуваного закладу. Важливо сформувати у працівників готельно-ресторанного комплексу усвідомлення про необхідність та важливість надання якісних готельно-ресторанних послуг, що впливатиме не тільки на ефективність (результативність) функціонування закладу, забезпечить позитивний імідж закладу в очах клієнтів, але й також вплине на мотиваційну компоненту та забезпечить приріст оплати праці даних працівників у перспективному періоді.

Якість виробництва продукції та організація високого рівня обслуговування повинна йти в синергії із основними потребами та запитамі клієнтів закладу. В даному контексті, важливо сформувати модель реалізації якісного обслуговування з орієнтуванням на кінцевого споживача, в такому разі забезпечуватиметься зростання ефективності функціонування готельно-ресторанного закладу. Харчування у ресторані повинно бути у пріоритеті, відповідно їжа у закладі повинна бути якісно приготовлена та подана на сервірований стіл, при цьому офіціанти закладу повинні чітко знати власні функції при реалізації обслуговування гостей, а також бути компетентними та ввічливими.

Забезпечення приготування та подачі якісного харчування у закладі, орієнтуватиме, в подальшому, споживача послуг, не тільки повернутися у

ресторан, але й також порадити даний заклад і іншим потенційним клієнтам як ресторанної продукції так і готельних послуг. Таким чином, якість послуг та компетентність персоналу сформують додатковий прихід споживачів послуг, а й стимулюватимуть зростання дохідності та прибутковості закладу.

Як нами відзначено вище, формування високої якості обслуговування у ресторані виступає основою його подальшої успішності фінансово-господарської діяльності. Основні орієнтири в якості обслуговування та забезпечення високої організаційної культури повинні також стосуватися естетичним та смаковим характеристикам якості страв та напоїв, асортиментному ряду страв, оформленні та дизайні страв, локації та іміджу закладу, а як наслідок стимулюватиме прихильність та задоволеність споживача від отриманої ресторанної продукції та послуг. Готельно-ресторанне підприємство, котре зуміло надати споживачам якісний сервіс, створивши домашню атмосферу, відповідно і одержить найбільшу перевагу серед конкурентів [24, с.159].

Результати оцінювання та опрацювання інформації отриманої із книги відгуку у закладі ГРК «Джентельмен» визначили основні причини незадоволеності споживачів, зокрема (рис.3.1):

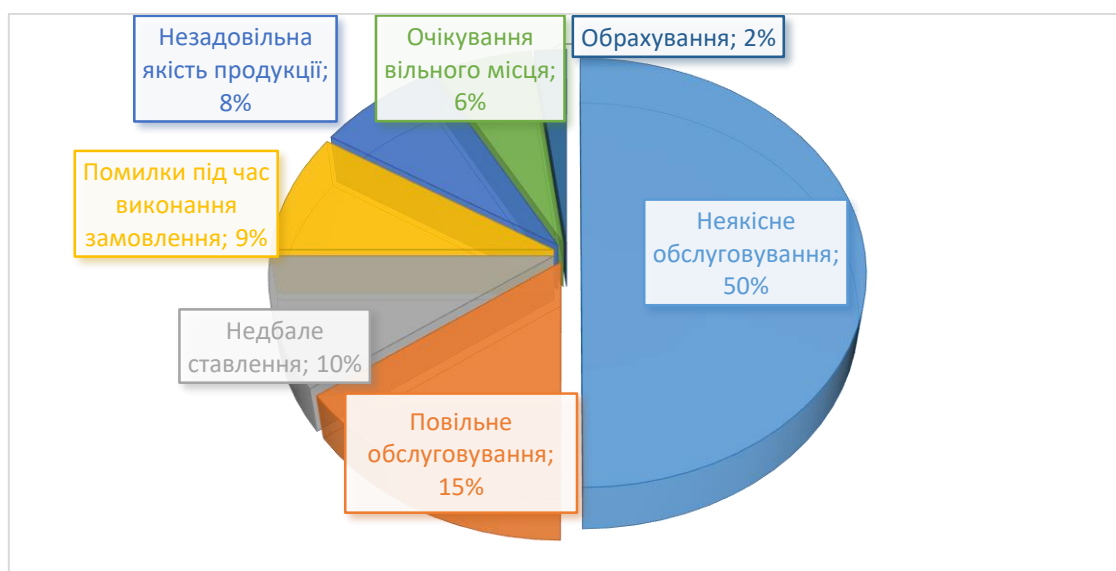


Рис.3.1. Результати опитування опрацьованої інформації із книги відгуків закладу ГРК «Джентельмен»

Джерело: самостійна розробка автора

У відповідності до представлених результатів дослідження, слід сформувати основні орієнтири, котрі хочуть бачити споживачі ресторанної продукції та готельних послуг готельно-ресторанного підприємства ГРК «Джентельмен» у майбутньому періоді (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати дослідження вимог до послуг у ГРК «Джентельмен»

Вимоги споживачів до послуг	Характеристика потреб та очікувань
надійність	- стабільне виконання операцій незалежно від зміни виконавця та умов; - відшкодування збитків у випадку невідповідності вимог.
інформаційність	- більш повне інформування в меню про інгредієнти страв (зокрема прянощів: часник, кріп, базилік); - інформування по телефону, Інтернету.
простеженість дій виконання операцій	- можливість спостерігати за виконанням операцій замовлення
якість продукції	- естетичний вигляд кулінарних виробів - належність кулінарної продукції до певного типу кухні - інформація про калорійність та енергетичну цінність продукції
культура обслуговування	- привітне ставлення персоналу з обслуговування; - компетентна відповідь на питання щодо кулінарної продукції та послуг; - швидкість та техніка виконання обслуговування;
доступність	- безперешкодне отримання послуг (в обідні перерви, за поганого транспортного сполучення); - відсутність додаткових витрат, оплата за вхід у заклад.
номенклатура додаткових послуг	- перелік додаткових послуг (з організації культурної програми - тамада, замовлення артистів, флористика, організація салютів, тощо)

Джерело: самостійна розробка автора

Результати представлено у табл.3.1. дослідження визначають необхідність забезпечення надійності функціонування закладу, доступність, інформаційність, наявність високого рівня обслуговування та високої якості реалізованої ресторанної продукції, широка номенклатура додаткових послуг.

Все зазначене дасть можливість сформувати достатній рівень конкурентоспроможності закладу у перспективі.

Якість обслуговування можливо удосконалити, якщо реалізувати якісну модель реалізації ресторанної продукції та надання високого рівня готельних послуг. Для забезпечення покращення якості та культури обслуговування необхідно створити центри відповідальності, що спростить процедуру здійснення контролю якості продукції та послуг у ГРК «Джентельмен». Нами пропонується для реалізації використати наявну модель «п'ять М» (рис. 3.2), котра враховує персонал, методи, обладнання та навколишнє середовище.



Рис.3.2. Впровадження концепції моделі «п'ять М» в господарську діяльність закладу ГРК «Джентельмен»

Джерело: самостійна розробка автора

Здійснюючи оцінку представленої моделі, необхідно відмітити, що забезпечення високої якості продукції та послуг можна досягнути лише за рахунок реалізації ефективної системи управління усіма найбільш важливими моментами процесу обслуговування, зокрема:

- формування необхідно компетентності управлінського та обслуговуючого персоналу за рахунок покращення їх основних навичок – навчання, тренінги, практика реалізації обслуговування;
- матеріали та сировина для сервірування столів ресторану та приготування якісних страв і напоїв;
- використання обладнання для повноцінного забезпечення швидкого приготування страв та подальшого якісного обслуговування споживачів;
- реалізація системи ефективного адміністрування та організація роботи структурних підрозділів закладу.

В цілому, орієнтація на використання в практиці функціонування ГРК «Джентельмен» представленої «п'ять М» стимулюватиме системність управлінського підходу в контексті забезпечення високої якості ресторанних послуг. Запропонована в роботі система включатиме різноманітні аспекти реалізації якості такого управління зокрема:

- орієнтація на оперативні, тактичні та стратегічні рішення в контексті управління обслуговування у готельно-ресторанному закладі;
- прийняття, найбільш ефективних управлінських рішень, що забезпечить формування та систематизацію достатнього обсягу та якості інформації про діяльності закладу;
- забезпечення управління соціально-економічними, виробничо-господарськими та комерційними чинниками (процесами);
- стимулювання генерування та впровадження інноваційних ідей та технологій у господарський процес досліджуваного підприємства.

Поряд із впровадженням моделі «п'ять М» можна також реалізовувати модель «петля якості», що синхронізується із високими вимогами реалізації

процесу обслуговування споживачів у відповідності до міжнародних стандартів якості ISO-9000.

Визначена модель орієнтується на життєвий цикл реалізації ресторанних послуг і відповідно носить назву «петля якості». Використання її дає можливість реалізувати взаємозв'язок та взаємодію виробника продукції та реалізатора послуг із кінцевим споживачем та усією системою, що забезпечує якість та ефективність реалізації управління даними послугами.

Основні акценти та напрями забезпечення підвищення якості послуг у готельно-ресторанному підприємстві «Джентельмен» подано на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Акценти підвищення якості готельно-ресторанних послуг у закладі ГРК «Джентельмен»

Джерело: самостійна розробка автора

У відповідності до представленої моделі, готельно-ресторанне підприємство здійснює розробку та забезпечення відповідних методик контролю системи якості закладу, що конкретизують експлуатаційні вимоги усіх процесів, котрі стосуються проектування послуг та їх подальше надання.

Використання вище представленої моделі «петля якості» базується на використанні різноманіття статистичних методів реалізації управління якістю

продукції та послуг, а, як наслідок, дозволяє дати об'єктивну та повну оцінку управлінським рішенням щодо якості та конкурентоспроможності продукції та послуг закладу. Усі елементи послуги, положення та вимоги, котрі належать до системи якості повинні бути визначені та представлені (задокументовані) у стандартах якості даного закладу. Документація щодо системи якості послуг повинна містити відповідні дані, зокрема [22, с.71]: політику готельно-ресторанного підприємства у сфері якості; мету та цілі готельно-ресторанного підприємства у сфері якості; структуру готельно-ресторанного підприємства; системи якості готельно-ресторанного підприємства із усіма елементами і положеннями, що її визначають; структуру і розподіл документації щодо системи якості готельно-ресторанного підприємства.

Використання пропонованої системи передбачає впровадження важливих та нових бізнес-процесів у готельно-ресторанному комплексі «Джентельмен», що вимагає уваги та значних зусиль забезпечення відповідальності. Етапність реалізації дій слід описати наступним чином:

1) Впровадження високих стандартів обслуговування споживачів послуг, що включає першочергово навчання та подальшу оцінку результатів навчання. Може реалізовуватися у наступних формах: самостійне опрацювання літератури, перегляд відеоматеріалів та прослуховування медійної доріжки, у вигляді семінару чи тренінгу, індивідуальне наставництво тощо. У відповідності до форм реалізації навчання визначається тривалість програми навчання та здійснюється форма оцінювання вивченого.

2) Навчання працівників закладу про специфіку ресторанного продукту та готельних послуг. Дане вид навчання може реалізовуватися за рахунок проведення інструктажів, тренінгів, семінарів, запрошення фахівців та поділ їх досвіду, відвідування форумів за участю фахівців готельно-ресторанної справи та інше.

3) Запуск програми контролю. Досить важливим є повідомляти персоналу закладі про результати реалізації поточного контролю, а також здійснювати навчання співробітників працювати на результат.

4) Проведення тестування системи мотивації. Мотивування до раціональної праці та ефективного використання робочого дня є важливим стимулом раціоналізації роботи структурних підрозділів закладу. Основними мотивами є заробітна плата, премії та нарахування, нематеріальні методи стимулювання персоналу.

5) Проведення заходів зв'язків із громадськістю та формування якісного сервіс орієнтованого середовища функціонування готельно-ресторанного підприємства.

П'ять способів забезпечення якісного обслуговування та високої культури обслуговування споживачів послуг у закладі ГРК «Джентельмен» представимо нижче:

1. Потрібно реалізовувати правильне та ефективне обслуговування клієнтів із початку відвідування закладу. Безпосередньо, перше враження про заклад у клієнтів складається коли вони відвідують зал ресторану, в даному випадку офіціантам необхідно уважніше підходити до кожного із клієнтів, звертати увагу на запити клієнтів та забезпечувати якісний процес обслуговування із самого початку відвідування закладу.

2. Не слід заставляти гостей закладу чекати, оскільки якщо час затримки буде надто довгим то їм не важливо буде чи якісно приготовлена страва та напої, чи в подальшому якісно буде реалізовано процес обслуговування, адже у них виникнення ефект розчарування. Тому, важливо мати достатню кількість персоналу та кухарів, котрі можуть вчасно та швидко приготувати та подати необхідну ресторанну продукцію.

3. Необхідно уникати конфліктів. Важливим кроком для забезпечення відповідного настрою у клієнтів є уникнення конфліктних ситуацій та негайно вирішення усіх проблем із якими довелося стикнутися клієнту.

4. В роботі закладу, слід використовувати книгу відгуків. Книга відгуків слугує тим знаряддям, котре можливо аналізувати для оптимізації роботи персоналу, адже у книзі представлено скарги та побажання споживачів.

Адміністрації, слід ретельно досліджувати книгу і виправляти недоліки обслуговуючого процесу на які вказав клієнт закладу.

5.В діяльність досліджуваного готельно-ресторанного закладу, слід включати нові технології. Включення технології, безумовно, залежить від типу ресторану, при цьому деякі технології можуть бути використані в багатьох ресторанах. Можливість миттєвого замовлення з онлайн-меню забезпечує швидке обслуговування. Це дозволяє клієнтам зручно переглядати, а потім замовляти страви [4].

Основні зусилля у закладі необхідно спрямувати на досягнення найбільш важливих цілей, основні серед яких – зростання рівня якості та конкурентоспроможності послуг, оптимізація рівня операційних витрат, забезпечення оперативних заходів в обслуговуванні, отримання достатнього рівня прибутку закладу. У відповідності до виконання даних цілей важливо сформувати структурно-функціональну модель управління якістю обслуговування у ГРК «Джентельмен» (рис. 3.3).

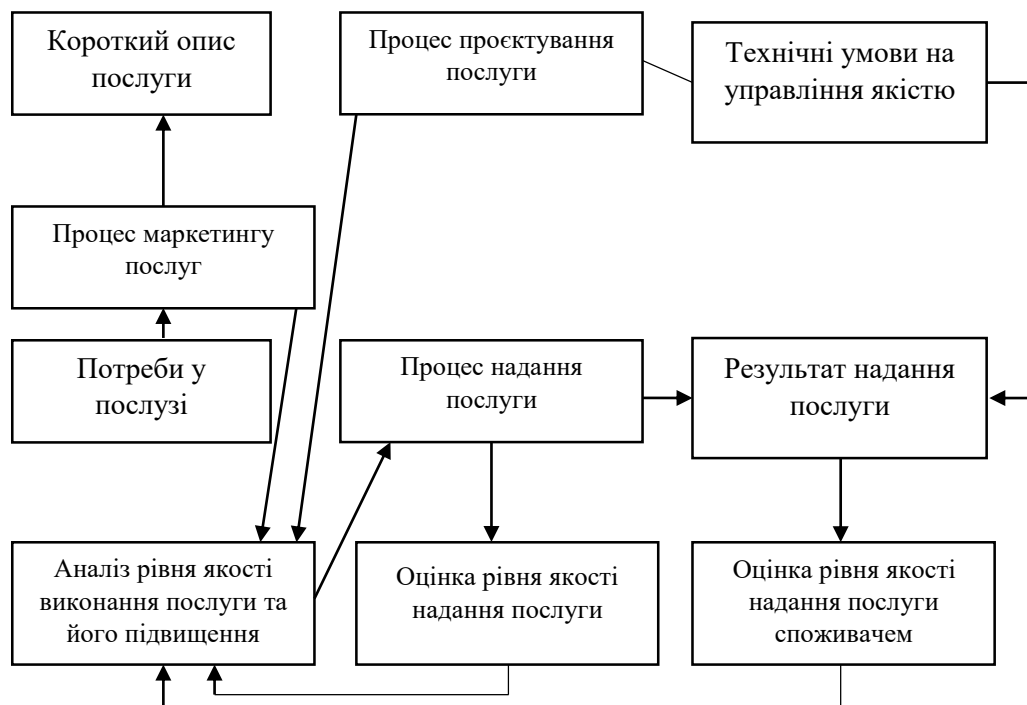


Рис.3.3. Структурно-функціональна модель управління якістю готельних та ресторанних послуг у ГРК «Джентельмен»

Джерело: самостійна розробка автора

Пропонована у роботі модель реалізації управління якістю послуг (рис.3.3) готельно-ресторанного господарства передбачає наявність та реалізацію ряду взаємопов'язаних етапів, зокрема: першочерговий процес проєктування послуги, реалізації маркетингового інструментарію, подальший процес надання послуг та результат надання послуг, визначення потреби у послугі, використання технічних умов для реалізації процесу управління якістю послуг.

Поряд із зазначеним, також досить важливо акцентувати увагу на аналізуванні та поточному контролі якості реалізації готельно-ресторанних послуг, стимулювати реалізації заходів її підвищення, здійснювати поточну оцінку та систематичний моніторинг якості реалізації послуг закладом, забезпечувати контроль якості продукції та послуг даного підприємства.

В цілому, запропонована система управління якістю готельно-ресторанних послуг підприємства ГРК «Джентельмен» повинна гарантувати споживачу послуг задоволення його найбільших запитів та потреб в контексті реалізації обслуговування, основними принципами реалізації повинні стати: відповідальність, швидкість, толерантність, задоволеність кінцевого споживача. Відповідно, важливим аспектом є розроблення та втілення визначених внутрішніх стандартів обслуговування споживачів, котрі визначають якісні характеристики функціонування підприємства. Підвищення якості послуг та забезпечення високого організаційного рівня обслуговування споживачів готельно-ресторанних послуг стане найбільш важливим критерієм в аспекті задоволення основних потреб та вимог споживачів. Виконання даних критеріїв дасть закладу важливі конкурентні переваги на ринку, а використання різноманітних методів управління забезпечить формування процесу, який стимулюватиме підвищення якості обслуговування.

3.2 Прогнозування впливу заходів на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства

Запропоновані в роботі заходи стимулюватимуть зростання фінансово-економічних показників діяльності готельно-ресторанного закладу, планується

приріст доходів від реалізації продукції та готельних послуг, зростання кількості відвідувачів закладу, оптимізація витрат та зростання прибутковості діяльності підприємства, підвищення іміджу підприємства на ринку.

Спершу визначимо витрати від реалізації комплексу заходів забезпечення зростання якості продукції, обслуговування та послуг даного підприємства ГРК «Джентельмен», що відобразимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на зростання якості продукції, обслуговування та послуг підприємства ГРК «Джентельмен» у плановому періоді*

Витрати	2022 (план)	2023 (план)	2024 (план)
Формування нових компетентності персоналу	200	500	500
% від загального обсягу	10	12,5	10
Сировина та матеріали для приготування якісних страв та сервірування столів	600	1000	1500
% від загального обсягу	30	25	30
Оновлення обладнання, для повноцінного забезпечення закладу в контексті формування швидкого та якісного обслуговування	1000	2000	2500
% від загального обсягу	50	50	50
Оновлення системи управління та організація праці в структурних підрозділах закладу	200	500	500
% від загального обсягу	10	12,5	10
Всього	2000	4000	5000

Джерело: складено на основі даних планово-економічного відділу підприємства ГРК «Джентельмен»

Результати планування засвідчують значні вкладення коштів в оновлення системи зростання якості продукції, обслуговування та послуг підприємства ГРК «Джентельмен», відповідно планується протягом трьох років вкласти 11000 тис.грн. в розвиток системи управління та покращення якості послуг даного підприємства (2022 плановий рік – 2000 тис.грн., 2023 плановий рік – 4000 тис.грн., 2024 плановий рік – 5000 тис.грн.).

Значну частину коштів планується вкласти в оновлення обладнання - 50% від загального обсягу витрат підприємства, на сировину та нові матеріали

планується виділення 25-30% загального обсягу витрат, на оновлення основних компетентностей працівників планується виділити від 10 до 12,5% витрат, ідентична позиція по витратах на оновлення системи управління та організація праці в структурних підрозділах досліджуваного закладу.

За рахунок зростання якості послуг, обслуговування, приготування страв у ресторані планується приріст доходів від реалізації підприємства ГРК «Джентельмен» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Доходи від реалізації продукції та послуг підприємства ГРК
«Джентельмен» у плановому періоді

Доходи	2022 (план)	2023 (план)	2024 (план)
Доходи від зростання якості послуг готельного господарства (20% щороку до наявного обсягу доходів від реалізації продукції та послуг)	+2535,2	+3317,8	+4069,2
Доходи від зростання кількості реалізованої ресторанної продукції (+15% щороку до наявного обсягу доходів від реалізації продукції та послуг)	+1171,65	+1649,1	+2203,2
Всього	+3706,85	+4966,9	+6272,4

Джерело: складено на основі даних планово-економічного відділу підприємства ГРК «Джентельмен»

Результати дослідження представлені у таблиці 3.3. відзначають поступове зростання розміру доходів від реалізації послуг та продукції досліджуваного закладу, зокрема плановий приріст доходів від реалізації продукції та послуг протягом 2022 року становитиме 3706,85 тис.грн., у 2023 році 4966,9 тис.грн., у 2024 році складатиме 6272,4 тис.грн.

Результати представлених заходів та їх вплив на фінансово-економічні результати підприємства ГРК «Джентельмен» у плановому періоді узагальнено

у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати представлених заходів та їх вплив на фінансово-економічні результати підприємства ГРК «Джентельмен» у плановому періоді

Показник	2021 (факт)	2022 (план)	2023 (план)	2024 (план)
Чистий дохід від реалізації продукції та послуг	20346	24052,85	29019,75	35292,15
в тому числі доходи від запропонованих заходів		3706,85	4966,9	6272,4
Собівартість реалізації продукції та послуг	14688	16688	20688	25688
В тому числі витрати розвитку		-2000	-4000	-5000
Прибуток до оподаткування		7364,85	8331,75	9604,15
Податок на прибуток		1325,67	1499,72	1728,75
Чистий прибуток підприємства	1981	6039,18	6832,04	7875,4
Активи	35957	41996,18	48828,21	56703,62
Власний капітал	22465	28504,18	35336,21	43211,62

Джерело: складено на основі даних планово-економічного відділу підприємства ГРК «Джентельмен»

Результати аналізу даних представлених у таблиці 3.4. засвідчують зростання фінансових результатів діяльності ГРК «Джентельмен», що обумовлюється приростом чистого прибутку протягом планового періоду, відповідний показник збільшується із 1981 тис.грн. у 2021 році, при цьому у плановому періоді значення показника зростає у 2022 році (план) – 6039,18 тис.грн., у 2023 році (план) – 6832,04 тис.грн., у 2024 році (план) – 7875,4 тис.грн.

Зростання показників чистого прибутку підприємства ГРК «Джентельмен» обумовлює зростання активів та власного капіталу, відповідне значення показника зростатиме із 35957 тис.грн. у 2021 році (факт) до рівня 56703,62 тис.грн. у 2024 році (план). Збільшуватиметься і значення показника власного капіталу, відповідний показник зростає із 22465 тис.грн. у 2021 році до значення

показника 43211,62 тис.грн. у 2024 плановому році. Відповідні фінансово-економічні показники до та після впровадження запропонованих заходів на підприємстві ГРК «Джентельмен» представимо на рисунку 3.4.

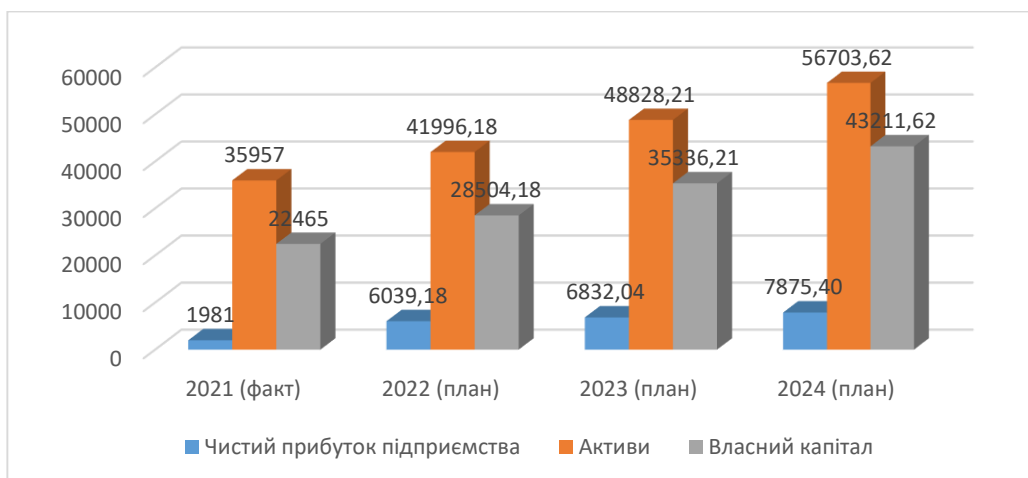


Рис.3.4. Фінансово-економічні результати підприємства ГРК «Джентельмен» у плановому періоді

Джерело: складено на основі даних планово-економічного відділу підприємства ГРК «Джентельмен»

Результати запропонованих заходів вплинули також на основні показники фінансового стану підприємства ГРК «Джентельмен», що представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Основні показники фінансового стану підприємства ГРК «Джентельмен» у плановому періоді

Показник	2021 (факт)	2022 (план)	2023 (план)	2024 (план)
Рентабельність активів	5,51%	14,38%	13,99%	13,89%
Рентабельність власного капіталу	8,82%	21,19%	19,33%	18,23%
Рентабельність реалізації продукції	9,74%	25,11%	23,54%	22,31%
Оборотність активів	0,566	0,573	0,594	0,622
Оборотність власного капіталу	0,906	0,844	0,821	0,817

Джерело: складено на основі даних планово-економічного відділу підприємства ГРК «Джентельмен»

Реалізація запропонованих заходів вплине на зростання показники

фінансового стану підприємства ГРК «Джентельмен» у плановому періоді, відповідні показники рентабельності зростають, зокрема рентабельність активів із 5,51% у 2021 році, при цьому у 2020 плановому році значення показника становив 13,89%; рентабельність власного капіталу збільшується до рівня 18,23%; рентабельність реалізації продукції зростає до рівня 22,31%. Показники рентабельності підприємства ГРК «Джентельмен» представимо на рис.3.5.

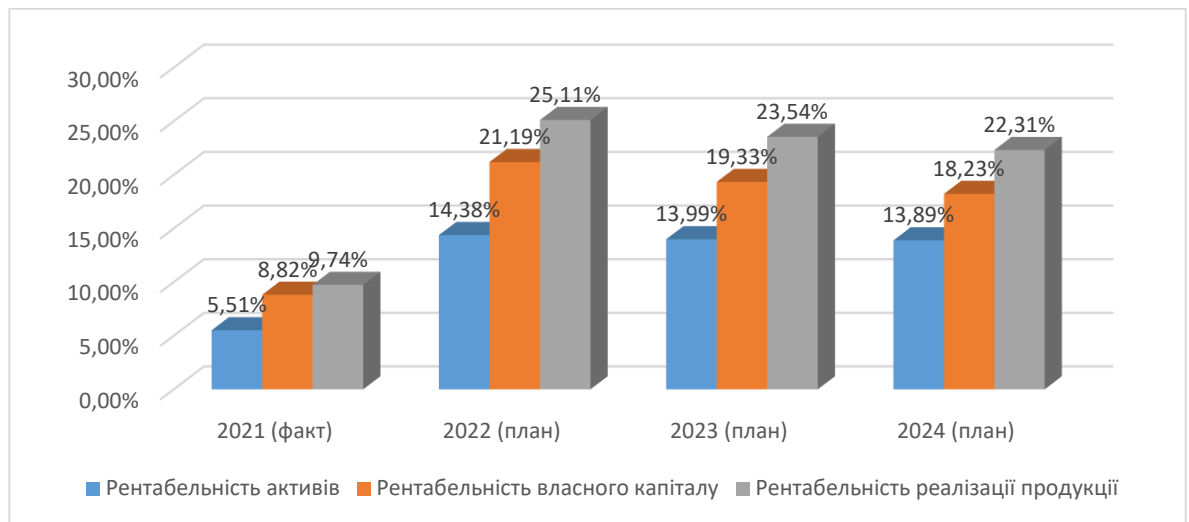


Рис.3.5. Показники рентабельності підприємства ГРК «Джентельмен» за період 2021-2024 (план) рр.

Джерело: складено на основі даних планово-економічного відділу підприємства ГРК «Джентельмен»

Збільшуватиметься оборотність активів та власного капіталу підприємства ГРК «Джентельмен» за період 2021-2024 (план) рр., відповідне значення показника збільшується із 0,566 пунктів у 2021 році до рівня 0,622 пункти у 2024 році, дещо знизиться оборотність власного капіталу через більші темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції та послуг даного закладу.

В цілому, слід відмітити позитивні тенденції в результаті реалізації заходів покращення організаційної культури і якості обслуговування клієнтів готельно-ресторанного господарства підприємства ГРК «Джентельмен», що позитивно вплине на зростання доходів від реалізації продукції та послуг, приросту чистого прибутку та показників рентабельності, зростання іміджу та клієнтської бази даного підприємства.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати представленого у розділі 3 дослідження необхідно відмітити наступне:

1. Формування високої якості обслуговування у закладі виступає основою його подальшої успішності фінансово-господарської діяльності. Основні орієнтири в якості обслуговування та забезпечення високої організаційної культури повинні також стосуватися естетичним та смаковим характеристикам якості страв та напоїв, асортиментному ряду страв, оформленні та дизайні страв, локації та іміджу закладу, а як наслідок стимулюватиме прихильність та задоволеність споживача від отриманої ресторанної продукції та послуг.

Для забезпечення покращення якості та культури обслуговування необхідно створити центри відповідальності, що спростить процедуру здійснення контролю якості продукції та послуг у ГРК «Джентельмен». Нами в роботі запропоновано використати модель «п'ять М», котра враховує персонал, методи, обладнання та навколишнє середовище. Поряд із впровадженням моделі «п'ять М» можна також реалізовувати модель «петля якості», що синхронізується із високими вимогами реалізації процесу обслуговування споживачів у відповідності до міжнародних стандартів якості ISO-9000. Використання її дає можливість реалізувати взаємозв'язок та взаємодію виробника продукції та реалізатора послуг із кінцевим споживачем та усією системою, що забезпечує якість та ефективність реалізації управління даними послугами.

2. Реалізація заходів вплине на зростання фінансових результатів діяльності ГРК «Джентельмен», що обумовлюється приростом чистого прибутку протягом планового періоду, відповідний показник збільшується із 1981 тис.грн. у 2021 році, при цьому у плановому періоді значення показника зростає у 2022 році (план) – 6039,18 тис.грн., у 2023 році (план) – 6832,04 тис.грн., у 2024 році (план) – 7875,4 тис.грн. Зростання показників чистого прибутку підприємства ГРК «Джентельмен» обумовлює зростання активів та власного капіталу, відповідне значення показника зростатиме із 35957 тис.грн. у 2021 році (факт) до рівня 56703,62 тис.грн. у 2024 році (план). Збільшуватиметься і значення показника власного капіталу, відповідний показник зростає із 22465 тис.грн. у 2021 році до значення показника 43211,62 тис.грн. у 2024 плановому році.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати представлені у даній кваліфікаційній роботі зроблено наступні висновки:

1. Організаційна культура повинна розглядатися як сукупність цінностей, норм, поглядів та традицій, котрі часто не підлягають формулювання та, в повній мірі, приймаються і в подальшому поділяються усіма членами колективу готельно-ресторанного підприємства. Організаційна культура повинна забезпечувати гармонію в індивідуальних та колективних інтересах працівників закладу, мобілізує їх ініціативу, покращує комунікаційні процеси, виховує відданість підприємству та формує морально-психологічний клімат у колективі.

Виділяють три рівні реалізації організаційної культури. Перший рівень організаційної культури підприємства охоплює видимі об'єкти та артефакти культури, зокрема одяг, фізичні символи, манери, правила поведінки дизайн та розташування офісів, організаційні церемонії та інші. Другий рівень організаційної культури визначає загальні цінності, до нього відносять їх, що знаходять власне відображення у справах та словах співробітників підприємства, ними визначаються та культивуються. Третій рівень визначає базові та основоположні переконання, котрі є суттю організаційної фірмової культури підприємства.

Організаційна культура припускає наступні особливості: формування різноманіття переконань, уявлень і норм, спільних для всіх членів організації; формування системи цінностей; сприйняття системи цінностей і норм (а не оцінка - подобається чи ні); організаційна поведінка працівників підприємства відповідає системі цінностей готельно-ресторанного закладу.

2. На готельно-ресторанному підприємстві культура реалізації обслуговування орієнтована, якраз, на забезпечення комфортного надання якісних послуг. Відповідно, поряд із сутністю «культура обслуговування» часто виникає питання якості надання послуг та якості організації обслуговуючого процесу на готельно-ресторанному підприємстві.

Для формування раціональної культури та якості обслуговування існують різноманітні філософії управління, зокрема найбільш перспективною в науковій літературі філософій вважається концепція Total quality management (з англ. – концепція управління якістю). Поряд із концепцією Total quality management на підприємствах готельно-ресторанної сфери, слід застосовувати іншу систему управління, зокрема Corporate social responsibility (англ. - корпоративна соціальна відповідальність).

3. Управління якістю реалізації готельних послуг виступає ключовим аспектом організації функціонування готельного закладу. Для даних підприємств повинна створюватися та впроваджуватися, а в подальшому підтримуватися у належності стані система якості, в межах котрої повинні бути розроблені та впроваджені методи, щодо встановлення ключових вимог, пов'язаних із наданням різноманітних послуг.

Процес управління системою якості готельних послуг у закладі передбачає наступні складові: розроблення політики якості послуг на готельному підприємстві; розроблення системи управління орієнтованої на високі стандарти якості послуг (включає мету та завдання, принцип та методи, суб'єкти та об'єкти); врахування нормативно-правової бази, основних потреб споживачів в контексті розробки та впровадження політики управління якістю готельних послуг; погодження ключових елементів системи управління якістю послуг із загальною системою управління підприємством в цілому.

4.Об'єктом дослідження в даній роботі обрано готельно-ресторанний комплекс «Джентельмен» (надалі – ГРК «Джентельмен»), який побудовано та введено в експлуатацію у 2008 році. Сьогодні даний комплекс – це комплекс нового зразка з європейським рівнем обслуговування, широким діапазоном послуг, сучасними розвагами та унікальною концепцією роботи з гостями. Заклад розташований у тихому районі Тернополя, неподалік від Тернопільського озера та центру.

5. Узагальнивши результати дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності ГРК «Джентельмен» необхідно відмітити позитивні

тенденції зростання активів підприємства в більшості за рахунок оновлення основного капіталу, підвищення фінансової незалежності закладу за рахунок приросту власного капіталу, орієнтування в свої діяльності на власний капітал. Зростання розміру чистого прибутку та наявність позитивних фінансових результатів підприємства, скорочення загального рівня дебіторської заборгованості. В цілому, необхідно відмітити позитивну динаміку, щодо підвищення основних показників господарювання підприємства.

6. Проаналізувавши основні показники фінансового стану готельно-ресторанного підприємства ГРК «Джентельмен» необхідно відзначити позитивні тенденції до зростання оборотності запасів та основного капіталу, підвищення продуктивності праці, зниження загального рівня дебіторської заборгованості та підвищення динаміку обороту дебіторської заборгованості, орієнтування на власні фінансові ресурси, що обумовило достатньо високі показники фінансової незалежності підприємства. Поряд із цим, негативними моментами в діяльності підприємства є зниження основних показників рентабельності та зниження темпів приросту чистого прибутку отриманого внаслідок реалізації фінансово-господарської діяльності ГРК «Джентельмен».

7. Формування високої якості обслуговування у закладі виступає основою його подальшої успішності фінансово-господарської діяльності. Основні орієнтири в якості обслуговування та забезпечення високої організаційної культури повинні також стосуватися естетичним та смаковим характеристикам якості страв та напоїв, асортиментному ряду страв, оформленні та дизайні страв, локації та іміджу закладу, а як наслідок стимулюватиме прихильність та задоволеність споживача від отриманої ресторанної продукції та послуг.

Для забезпечення покращення якості та культури обслуговування необхідно створити центри відповідальності, що спростить процедуру здійснення контролю якості продукції та послуг у ГРК «Джентельмен». Нами в роботі запропоновано використати модель «п'ять М», котра враховує персонал, методи, обладнання та навколишнє середовище. Поряд із впровадженням моделі «п'ять М» можна також реалізовувати модель «петля якості», що синхронізується із високими вимогами реалізації процесу обслуговування

споживачів у відповідності до міжнародних стандартів якості ISO-9000. Використання її дає можливість реалізувати взаємозв'язок та взаємодію виробника продукції та реалізатора послуг із кінцевим споживачем та усією системою, що забезпечує якість та ефективність реалізації управління даними послугами.

8.Реалізація заходів вплине на зростання фінансових результатів діяльності ГРК «Джентельмен», що обумовлюється приростом чистого прибутку протягом планового періоду, відповідний показник збільшується із 1981 тис.грн. у 2021 році, при цьому у плановому періоді значення показника зростає у 2022 році (план) – 6039,18 тис.грн., у 2023 році (план) – 6832,04 тис.грн., у 2024 році (план) – 7875,4 тис.грн. Зростання показників чистого прибутку підприємства ГРК «Джентельмен» обумовлює зростання активів та власного капіталу, відповідне значення показника зростатиме із 35957 тис.грн. у 2021 році (факт) до рівня 56703,62 тис.грн. у 2024 році (план). Збільшуватиметься і значення показника власного капіталу, відповідний показник зростає із 22465 тис.грн. у 2021 році до значення показника 43211,62 тис.грн. у 2024 плановому році.

Реалізація запропонованих заходів вплине на зростання показники фінансового стану підприємства ГРК «Джентельмен» у плановому періоді, відповідні показники рентабельності зростають, зокрема рентабельність активів із 5,51% у 2021 році, при цьому у 2020 плановому році значення показника становив 13,89%; рентабельність власного капіталу збільшується до рівня 18,23%; рентабельність реалізації продукції зростає до рівня 22,31%. Збільшуватиметься оборотність активів та власного капіталу підприємства ГРК «Джентельмен» за період 2021-2024 (план) рр., відповідне значення показника збільшується із 0,566 пунктів у 2021 році до рівня 0,622 пункти у 2024 році, дещо знизиться оборотність власного капіталу через більші темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції та послуг даного закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 342 с.
2. Аветісова А. Підприємства харчування у системі туризму. Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. 165 с.
3. Аветісова А. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2005. № 28. С. 117–123.
4. Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством. М., 2000. 212 с.
5. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с. URL: <http://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/chapter-2156>. (дата звернення до ресурсу 23.11.2021 року)
6. Вережомська І.Г. Діагностика організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Даніеля Денісона. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 74–77.
7. Вережомська І.Г. Формування корпоративної культури та імідж готельного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. № 6 (2). С. 136–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_6%282%29__28. (дата звернення до ресурсу 23.11.2021 року)
8. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2021. 75 с.
9. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія: навчальний посібник. Київ: Вид-во Європейського університету. 246 с.

10. Гірняк Л. Сучасні аспекти управління якістю у закладах готельно-ресторанного комплексу. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції : матеріали Щорічної наукової конференції професорсько-викладацького складу та аспірантів Львівського торговельно-економічного університету. Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. С. 226–227.

11. Гірняк Л. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 21 (1). С. 50–55.

12. Гірняк Л.І. Сучасні аспекти управління якістю у закладах готельно-ресторанного комплексу. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: матеріали щорічної наукової конференції професорсько-викладацького складу та аспірантів Львівського торговельно-економічного університету / відп. за вип. Б.Б. Семак. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. С. 226–227.

13. Головка О.М., Кампов Н.С., Махлинець С.С., Симочко Г.В. Організація готельного господарства: навч. посібник для вузів. Київ: Кондор, 2011. 410 с.

14. Ильенковой С.Д. Управление качеством: Учебник для вузов. М.: ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2002. 334 с.

15. Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник. Минск: Новое знание, 2003. 368 с.

16. Колацька А.О. Шляхи підвищення якості обслуговування на підприємствах ресторанного господарства.
URL:<https://turizmliol.wordpress.com/> (дата звернення до ресурсу 23.11.2021 року)

17. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 166 с.

18. Корсак Р., Кіш Г., Годя І. Організація роботи персоналу ресторанного

підприємства. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика». 2021. Вип. 20. Том 1. С.4-7.

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

20. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.

21. Крупський О.П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 200–204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_35. (дата звернення до ресурсу 23.11.2021 року)

22. Ладиченко К. І. Роль управління якістю у формуванні позитивного іміджу підприємства готельного господарства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 11. С. 35-38.

23. Лук'янов В. О., Мунін Г. Б. Організація готельно-ресторанного обслуговування: навч. посібник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Кондор, 2012. 346 с.

24. Мазаракі А.А., Пугачеський Г. Модель Кано в системах управління якістю. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2004 № 3. С. 55—58.

25. Мальська М.П., Гаталяк О.М., Ганич Н.М. Ресторанна справа : технологія та організація обслуговування туристів : Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 344 с.

26. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

27. Малюк Л. П., Варапаєв О. М., Цюлковська А. В. Сервісологія та сервісна діяльність: Навчальний посібник. Х. : ХДУХТ, 2009. 211 с.

28. Мельниченко С.В. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства. *Вісник КНТЕУ*. 2001. № 4. С. 60—66.

29. Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства Навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2010. 388 с.
30. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 344 с.
31. Офіційний сайт ГРК «Джентельмен». URL: <https://gentleman.te.ua/> (дата звернення до ресурсу 23.11.2021 року)
32. П'ятницька Г.Т. Менеджмент ресторанного господарства: Навчальний посібник. К. : КНТЕУ, 2008. 374 с.
33. П'ятницька Н., Коваленко А. Теоретичні та практичні аспекти конкуренції у ресторанному бізнесі. Ресторанне господарство та туристична індустрія у ринкових умовах. Київ: КНТЕУ, 2004. С. 76–82.
34. Перегуда Є.В. Соціологія: навчальний посібник. К.: КНУБА, 2012. 140 с.
35. Поважний О.С., Орлова Н.С. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. Менеджер. 2014. № 1. С. 4–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2014_1_3. (дата звернення до ресурсу 23.11.2021 року)
36. Прилепа Н.В., Миколюк О.А. Особливості розвитку кейтерингу як інноваційної форми ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5, т. 2. С. 85-88.
37. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
38. Самодай В. П., Кравченко А. І. Організація ресторанної справи : навч. посіб. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.
39. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 99 – 102.
40. Скавронська І.В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду. *Вісник Чернівецького торговельно-*

економічного інституту. *Економічні науки*. 2020. Вип. 2. С. 232-244.

41. Ткаченко Т.И. Управление качеством гостиничных услуг: методологические и практические аспекты. *Гостиничный и ресторанный бизнес*. 2002. № 5 (9). С. 24—27.

42. Усіна А. І., Сегеда І. В. Конспект лекцій з дисципліни «Технологія ресторанної справи» (для студентів 3 курсу всіх форм навчання напряму підготовки «Туризм»); Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 96 с.

43. Усіна А. Організація послуг харчування : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ, 2014. 183 с.

44. Чудковський В. Н. Ресторанный бизнес. М. : Академия, 2004. 124 с.

45. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учебно-практич. пособие. М.: Юристъ, 2001. 224 с.

46. Grenroos C. Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach, 2nd Edition. Thomson learning, 1998. 394 p.

47. Jennie Germann Molz, Sarah Gibson. Mobilizing hospitality. 2017 232 p.

48. Jerry J. Weygandt. Hospitality Financial Accounting. 2018. 547 p.

49. Lamb C.W., Hair J.F., Mcdaniel C. Marketing. 5th Edition. South-western College Publishing, 1999. 773 p.

50. Michael Olsen, Virginia Tech, Jinlin Zhao. Handbook of hospitality strategic management. 2018. 513 p.

51. Pat Golden-Romero. Hotel convention sales, services, and operations. 2017. 331 p.

52. Simon Hudson. Tourism and Hospitality Marketing. 2018 490 p.

53. Susan Horner, John Swarbrooke. Leisure Marketing. 2005. 425 p.

54. Tammie J. Kaufmann, Conrad Lashley Lisa, Ann Schreier. Timeshare Management: The Key Issues of Hospitality Managers. 2019. 225 p.

55. Yvette Reisinger. International Tourism: Cultures and Behavior. 2019 450 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

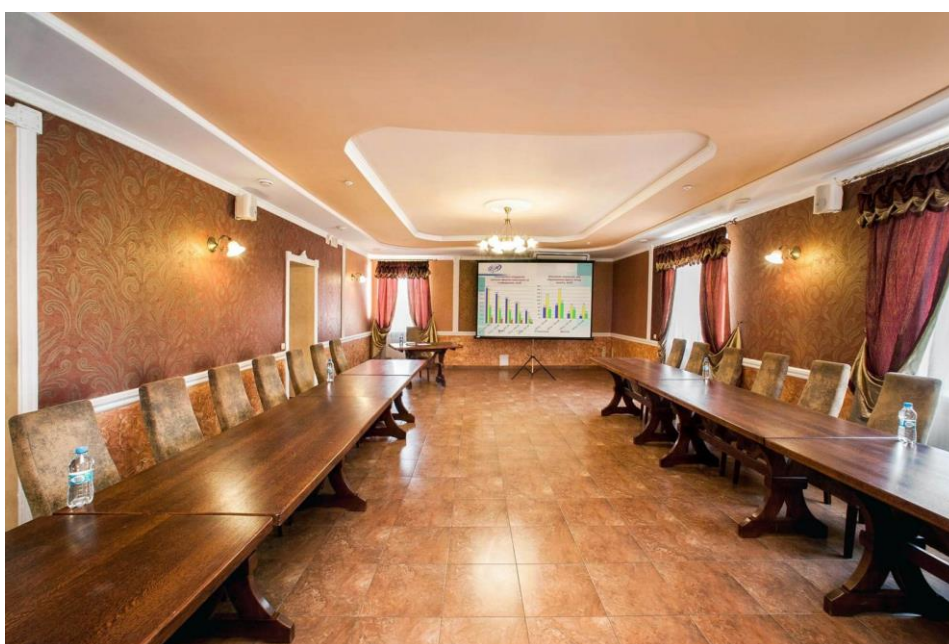
Загальний вигляд ГРК «Джентельмен»



Джерело: складено автором на основі [31]

Додаток Б

Загальний вид конференц –залу у ГРК «Джентельмен»



Джерело: складено автором на основі [31]

Загальний вигляд ресторану у ГРК «Джентельмен» (весілля)



Джерело: складено автором на основі [31]

Фінансова звітність ГРК «Джентльмен»

за період 2020-2021 рр.

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

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			-
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 179	5 317
Основні засоби	1010	15 323	20 708
первісна вартість	1011	27 880	34 658
знос	1012	12 557	13 950
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	231	231
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	20 733	26 256
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	183	379
Виробничі запаси	1101	100	249
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	83	130
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 296	7 057
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 005	608
з бюджетом	1135	143	602
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	446	108
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	680	939
Готівка	1166	-	209
Рахунки в банках	1167	680	730
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	14 755	9 701
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	35 488	35 957

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1461	1461
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	5 884	5 884
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 139	15 120
Неоплачений капітал	1425	()	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	20 484	22 465
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	94	237
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	94	237
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	94	237
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3 138	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	—	—
товари, роботи, послуги	1615	9 867	12 076
розрахунками з бюджетом	1620	861	143
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	84	114
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	174	180
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	742	742
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстроченні комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	44	-
Усього за розділом III	1695	14 910	13 255
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	35 488	35 957

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	20 346	16 589
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14 688)	(10 994)
Валовий: прибуток	2490	5 658	5 595
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	-	4
Адміністративні витрати	2130	(2 343)	(1 927)
Витрати на збут	2150	(315)	(301)
Інші операційні витрати	2180	(192)	(172)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2192	2 728	3 199
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	2	-
Фінансові витрати	2250	(294)	(848)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(33)	(121)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 403	2 230
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(422)	(258)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1981	1972
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	1981	1972

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5302	1756
Витрати на оплату праці	2505	2105	2446
Відрахування на соціальні заходи	2510	612	508
Амортизація	2515	1898	1313
Інші операційні витрати	2520	7 028	8 340
Разом	2550	17 945	14 363

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	1000	-	-
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 575	5 179
Основні засоби	1010	12 113	15 323
первісна вартість	1011	23 640	27 880
знос	1012	11 527	12 557
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	231	231
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	17 919	20 733
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	365	183
Виробничі запаси	1101	306	100
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	59	83
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 489	12 296
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	434	1005
з бюджетом	1135	262	143
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	283	446
Поточні фінансові інвестиції	1160		-
Гроші та їх еквіваленти	1165	230	680
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	230	680
Витрати майбутніх періодів	1170	6	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	1950	14 069	14 755
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	31988	35 488

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 461	1 461
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	5 884	5 884
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 167	13 139
Неоплачений капітал	1425	(-)	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	18 512	20 484
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	107	94
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	107	94
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 II	1595	107	94
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	5 679	3 138
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 751	9 867
розрахунками з бюджетом	1620	835	861
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	110	84
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	157	174
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	742	742
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	95	44
Усього за розділом III	1695	13 369	14 910
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	~	~
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонд	1800	-	-
Баланс	1900	31988	35 488

Додаток Л

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

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	16 589	12 676
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 994)	(7811)
Валовий: прибуток	2090	5 595	4 865
збиток	2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	2120	4	-
Адміністративні витрати	2130	(1 127)	(1 854)
Витрати на збут	2150	(301)	(225)
Інші операційні витрати	2180	(172)	(149)

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 199	2 637
збиток	2195	()	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(848)	(1312)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(121)	(28)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 230	1297
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(258)	(228)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1972	1069
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
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	1972	1069

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	1156	1520
Витрати на оплату праці	2505	2 446	1649
Відрахування на соціальні заходи	2510	508	346
Амортизація	2515	1313	1 187
Інші операційні витрати	2520	8 340	6 677
Разом	2550	14 363	11379