

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА
Кафедра готельно-ресторанної справи**

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

Управління малим готелем (рестораном) та шляхи його удосконалення

Management of a small hotel (restaurant) and ways to improve it

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, гр. ГР-286
Валійон Василь Романович

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

Валійон В.Р. Управління малим готелем (рестораном) та шляхи його удосконалення. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації бакалавра зі спеціальності «Готельно-ресторанна справа». Галицький коледж імені В'ячеслава Чорновола. Тернопіль, 2022. Кількість сторінок - 83.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління закладом готельно-ресторанної сфери та визначення шляхів його вдосконалення. Розглянуто теоретичні підходи організації управління малим готельним бізнесом. Досліджено практику організації управління малим готельним підприємством, на прикладі готельного підприємства «Юхнович». Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління малим готельним підприємством «Юхнович» у перспективному періоді

Ключові слова: мале готельне підприємство, RMS-система, бізнес-процеси, Інтернет-сервіси, франчайзер.

RESUME

Valiion V. M. Management of a small hotel (restaurant) and ways to improve it. Manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree in «Hotel and restaurant business». Vyacheslav Chornovil Galician College. Ternopil, 2022. Number of pages - 68.

Qualifying bachelor's thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the management of the hotel and restaurant industry and identify ways to improve it. Theoretical approaches to the organization of small hotel business management are considered. The practice of organizing the management of a small hotel enterprise, on the example of the hotel enterprise "Yukhnovich" is studied. Ways to increase the efficiency of management of a small hotel enterprise "Yukhnovich" in the long run

Key words: small hotel enterprise, RMS-system, business processes, Internet services, franchisor.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ.....	6
1.1. Малі готельні підприємства – суб’єкти економічної системи.....	6
1.2. Особливості організації управління та основні типи організаційних структур малого готельного підприємства.....	12
1.3. Реалізація різновидів форм управління малими готельними підприємствами.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЮХНОВИЧ»).....	24
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика малого готельного підприємства «Юхнович».....	24
2.2. Оцінка роботи персоналу малого готельного підприємства.....	34
2.3. Оцінка ефективності управління малим готельним підприємством	40
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЮХНОВИЧ» У ПЕРСПЕКТИВНОМУ ПЕРІОДІ.....	50
3.1. Розробка заходів підвищення ефективності управління малим готельним підприємством.....	50
3.2. Оцінка ефективності реалізації заходів.....	55
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми На сучасному етапі розвитку господарських відносин в Україні та світі, доводять те, що маленький готель є найдохіднішим форматом реалізації готельної справи. Фахівці-практики готельної справи відзначають, що зазвичай мініготелі (номерний фонд 20-30 номерів), пропонують послуги високої якості та являють собою найбільш затребуваний та не до кінця сформований сегмент ринку готельних послуг.

Малі готельні комплекси помітно конкурують із великими готельними підприємства, успішно та якісно компенсуючи дефіцит готельного фонду, зокрема в найбільш економічному ціновому сегменті. У відповідності до аналізу думок експертів у сфері гостинності настановує на думку про те, що сьогодні в нашій країні спостерігається тенденція зростання саме малих форм організації готельної справи у великих регіональних центрах, біля важливих інфраструктурних об'єктів та транспортних магістралей, курортних зонах. Збільшення зацікавленості створення та просування малих форм організації готельного бізнесу проявляється не тільки в Україні, але й в зарубіжних країнах, зокрема у Німеччині малі готельні підприємства, котрі знаходяться у приватній власності, достатньо розповсюджені та успішно функціонують.

Розвитку малих готельних підприємств віддають перевагу такі відомі мережі сфери гостинності, як Garni-Hotel An der Weide, Mittendrin, Pension Funk, Luna Hotel, Etap Berlin Potsdamer Platz й інші. Зазначені малі готельні підприємства швидше та раціональніше адаптуються до кожного із клієнтів, формують атмосферу «будинку далеко від дому», що привносить в побут клієнтів регіональний колорит. Окрім цього, малі готельні підприємства використовують більш гнучку систему знижок та адаптують ціни під конкретного споживача, на відміну від великих готелів, котрі орієнтовані на кінцевий результат. Зазначене дозволяє даним формами реалізації готельної справи зайняти міцніше становище на ринку зарубіжних країн та України.

Практика функціонування даних підприємств вказує на те, що

основними клієнтами малих готелів є туристи, бізнесмени, перебування яких не вимагає розміщення у великих престижних готелях. Саме тому, найбільш перспективним розвитком малих готельних форм організації бізнесу в Україні необхідно вважати їх розповсюдження у сегменті економ – і середнього класу засобів розміщення. Забезпечення подальший їх розвитку можливо через їх об'єднання в великі готельні ланцюги та вступу у професійні Асоціації.

Існують важливі переваги членства в таких асоціаціях: - зменшення витрат на рекламування та просування послуг; - більш якісне управління персоналом, професійна підготовка та перепідготовка, а також підвищення кваліфікації; - доступ до оперативної нормативно-правової та ринкової інформації; - участь у регіональних, національних та міжнародних виставках за сприяння Асоціації.

Таким чином, на сучасному етапі найбільш затребуваними формами організації готельної справи виступають бюджетні малі готельні підприємства із оптимальними цінами на розміщення клієнтів. Саме зазначений тип готелів найбільш затребуваний серед споживачів готельних послуг в Україні, тому приєднання готелів категорії одна або дві зірки до готельних ланцюгів та вступ до професійних асоціацій стимулюватиме зростання якості їх послуг та зміцненню конкурентних переваг досліджуваних підприємств.

Метою даного дослідження є з'ясування теоретичних підходів та практики організації управління малим готельним підприємством і визначення шляхів його удосконалення.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність малого готельного підприємства «Юхнович», котре реалізує свою діяльність у сфері готельного обслуговування.

Предметом дослідження є процес управління та можливості його удосконалення у готелі «Юхнович».

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

– дослідження сутності та характерних рис малих готельних

підприємств – суб'єкти економічної системи;

- визначення особливостей організації управління та основні типи організаційних структур малого готельного підприємства;

- реалізація різновидів форм управління малими готельними підприємствами;

- загальна організаційно-економічна характеристика малого готельного підприємства «Юхнович»;

- оцінка роботи персоналу малого готельного підприємства;

- оцінка ефективності управління малим готельним підприємством;

- розробка заходів та їх оцінка підвищення ефективності управління малим готельним підприємством «Юхнович».

Інформаційною базою реалізації дослідження є наукова періодика та Інтернет-джерела, дані статистичної звітності Державної служби статистики України, організаційна структура та фінансова звітність малого готельного підприємства «Юхнович», нормативно-правові джерела функціонування суб'єктів малого готельного підприємництва та інше.

Практичне значення представлених у даній кваліфікаційній роботі основних результатів дослідження полягає у тому, що окремі практичні рішення та рекомендації можуть бути використані для удосконалення системи управління суб'єктів малого готельного підприємництва в Україні, в тому числі і малого готельного підприємства «Юхнович».

Наукова новизна представлених у роботі результатів дослідження полягає у тому, що роботі запропоновано проєкт впровадження RMS-системи в систему управління малого готельного підприємства «Юхнович».

Структура кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають 24 таблиці та 10 рисунків, висновків до розділів роботи та загальних висновків, списку використаних джерел, що містить 49 найменувань, 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

1.1. Малі готельні підприємства – суб'єкти економічної системи

Підприємництво виступає важливим соціально-економічним інститутом будь-якої країни та є її невід'ємною складовою господарської системи. Відповідно, підприємництво виступає легітимною формою господарювання. Часті зміни нормативно-правової бази формування на функціонування підприємств призводять до паніки в підприємницькому середовищі, що відображається на їх збитковості, банкрутстві, і, як наслідок, припинення діяльності суб'єктів малого бізнесу.

Показники ефективності та рентабельності фінансово-господарської діяльності малих підприємств в Україні є значно нижчими ніж у аналогів розвинутих країн світу. Зазначене обумовлено тим, що складна політична та економічна ситуація в нашій країні не обумовлюють успішний розвиток малого бізнесу. Негативно позначилися на процесах їх розвитку вплив військового конфлікту, пандемії та викликів світової кризи, оскільки економіки України є глибоко інтегрована у світу, а й відповідно, пов'язана із світовими тенденціями.

Для розвинутих країн світу характерною є інтегрування суб'єктів малого бізнесу як соціально-економічного інституту в загальну кон'юнктуру світової економіки формуючи її змішаний тип.

Період формування і розвитку українського підприємництва налічує три десятки років, відповідно зазначена економічна категорія потребує глибоких теоретичних досліджень та чіткого визначення ролі даного інституту в суспільстві та державі. Виокремлення пріоритетів розвитку із метою подолання різноманітних економічних та соціальних проблем та кризових явищ в суспільстві та економіці.

Необхідно відзначити, що, на початкових етапах, підприємництво

розглядали винятково із позиції реалізації різних видів діяльності (виробничої, комерційної, торгівельної). Однак для більшого розуміння сутності та характерних рис досліджуваної категорії, слід здійснити аналіз основних підходів науковців та економістів до визначення дефініції «мале підприємство», що подано у додатку А.

Результати дослідження засвідчують широку гаму визначень поняття «мале підприємства», відповідно слід відмітити, що, на наш погляд, мале підприємство – це особливий різновид підприємства, що передбачає у формуванні та практичній реалізації нового економічного процесу, пов'язаний із підприємництвом громадян-фізичних осіб та із функціонуванням малих підприємницьких структур різноманітних форм власності із метою одержання прибутку і задоволення ринкових потреб [40, с.92].

Діяльність суб'єктів малого підприємства передбачає наявність ряду переваг, основні серед них [34, с.125]:

1) близькість до споживача. Відмінністю підприємств малого бізнесу є те, що вони практично постійно знаходяться в контакті із клієнтом, практично в повсякденному. Зазначене дає змогу малим підприємствам більш швидко та якісніше адаптуватися і проявити гнучкість в залежності від бажань та вимог споживачів, і як наслідок, можуть домагатися, що безпосередньо їх продукції чи послугами кінцевий споживач віддасть перевагу;

2) здатність постійно змінюватися й адаптуватися. Малі підприємства під час реалізації своєї фінансово-господарської діяльності постійно ведуть боротьбу за виживання, оскільки є значна ймовірність витіснення їх з боку основних конкурентів та значно більших підприємств;

3) низькі накладні витрати. Даний факт зумовлюється необхідністю оптимізації різного роду витрат, оскільки управлінець постійно контролює процес формування витрат та оптимізує їх під час реалізації господарських функцій підприємства, що створює додаткові конкурентні переваги та стимулює зростання прибутковості діяльності малих підприємств;

4) використання «малих ніш». Під час насичення основних ринків збуту

продукції та послуг в більшій мірі зростає пошук нових товарних ніш, що порівняно із великими підприємства, котрі орієнтуються на масштаб, для дрібних підприємств, важливо знайти свого споживача та орієнтуватися на мікроніші на ринку;

5) інноваційний потенціал. Суб'єкти малого бізнесу повинні постійно адаптуватися до змін у підприємницькому середовищі, технологіями виробництва та обслуговування, а також знати потреби кінцевого споживача;

6) мобільність і можливість об'єднувати зусилля. Для того, щоб малі підприємства були здатними конкурувати із великими та середніми, важливо створювати для них різноманітні об'єднання коротко та довгострокового характеру.

Окрім ряду переваг діяльність суб'єктів малого підприємництва має також ряд недоліків, основні серед них наступні:

1) недостатня кількість фінансових ресурсів, що є наслідком використання власних коштів для реалізації господарської діяльності;

2) порівняно нижчий рівень належного технічного оснащення або сировинного забезпечення в порівнянні із великими підприємствами;

3) значна залежність діяльності підприємств від монопольного постачальника або замовника, що обмежує здатність підприємств до маневрування;

4) низька частка продукції та послуг на товарному ринку;

5) високий рівень впливу ринкової кон'юнктури на діяльність підприємства;

6) значний рівень ризику отримання банкрутства;

7) значний вплив зовнішніх чинників криз порівняно із середнім та великим бізнесом, через вплив монополій, економічного спаду, інфляції та ін.

Також, в значній мірі, негативним є вплив на розвиток малих підприємств, високих ставок одержання банківських позичок, адже відсоткова ставка варіюється від 19% до 30% річних, нестабільна українська податкова система, корупційний чинник, нерівні умови конкуренції, адміністративні

перешкоди в контексті реєстрації малого підприємства.

Таким чином, суб'єкти малого підприємництва відіграють досить важливу роль та значення в реалізації формування та розвитку національної економічної системи, генерують та створюють інноваційне середовище їх розвитку, забезпечують впровадження нових видів продукції та послуг для раціонального використання наявного виробничого і ресурсного потенціалу, орієнтовані на оптимізацію витрат та максимізацію фінансових результатів їх діяльності.

Визначаючи важливе значення малих підприємств готельної сфери необхідно відзначити, що існує їх різновиди та класифікація за місткістю, тобто кількістю одночасного розміщення гостей, що має різні критерії їх поділу у різних країнах світу. Особливо помітною є розрізненість в підході до готелів у США та ЄС. Зокрема, у Західній Європі малим готельним підприємством вважаються готельні комплекси місткістю до 100 місць, середні – до 200, великі – більше 200.

У Східній Європі малим готельним підприємством є готелі, що мають 120-150 місць, середніми готелі до 500 місць, великими – більше 500. Приблизно ідентична градація поділу готелів прийнята у нашій країні, а саме: малі – 100-150 місць, середні – 400-500 місць, великі – понад 500 місць.

У США малі готельні підприємства мають місткість від 100 до 150 місць, середні від 500 до 800 місць, великі – понад 800 місць. Також є гіпервеликі готелі, зокрема готель «Луксор» у Лас-Вегасі (США), котрий має вигляд піраміди, при чому кількість номер в даному закладі становить 2500 [7].

Протягом останні років в Україні спостерігалось поступове збільшення кількості малих підприємств у готельній сфері, про що свідчать статистичні дані, представлені у табл. 1.1.

Результати аналізу засвідчують зростання кількості готелів та ідентичних засобів розміщення, при цьому значну частку 2373 одиниць із 3165 були фізичні особи-підприємці, тобто суб'єкти малого підприємництва.

Таблиця 1.1

Основні показники діяльності готелів та аналогічних засобів в Україні в 2018-2020 рр. (з розмежуванням діяльності юридичних та фізичних осіб - підприємців)

Роки	Готелі та аналогічні засоби розміщування	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці
2018	2474	716	1758
2019	2777	789	1989
2020	3165	792	2373

Джерело: складено автором на основі [7]

Перша хвиля пандемії COVID-19 значно вплинула на діяльність малих готельних підприємств оскільки були внесені певні обмеження, що значно ускладнили діяльність досліджуваних закладів, а деяким із них не дозволили подальшу діяльність, оскільки мала місце збитковість фінансово-господарської діяльності та банкрутство підприємств.

Зазнавши значних витрат та зниження кількості клієнтів, значна кількість малих готельних підприємств були змушені негайно закритися. У порівнянні із 2019 роком їх кількість на початок 2020 року знизилася практично на 8% і продовжує знижуватися до тепер. Військові події 2022 року в Україні вплинули на зменшення готельного фонду у Східних регіонах нашої країни, що обумовило зниження кількості малих підприємств готельної сфери. Негативними є перспективи відсутності туристичного сезону у багатьох південних містах України через військові події.

Через складні політичні умови та кризову економічну ситуацію в нашій країні у сфері готельно-ресторанного бізнесу державою прийняті та приймаються відповідні заходи та нормативно-правові акти, які обумовлюють пільги в оподаткуванні, більш доступні та дешевші кредити, спрощена процедура реалізації фінансової санації підприємств та ін.).

Зазначені заходи дещо полегшили умови функціонування даних підприємств, проте і далі потребують вироблення механізмів відновлення

платоспроможності та очікують значну фінансову підтримку від державних органів виконавчої та законодавчої влади [19, с.110].

Найбільше серед готельних підприємств значних збитків зазнали саме малі підприємства, оскільки великі готельні комплекси мали резерв та довгострокові домовленості, котрі можна було адаптувати під час військових подій та пандемії. Проте, на жаль, сьогодні, середній споживач готельних послуг значно обмежив свої потреби у готельних послуг, що вплинуло та й впливає на рівень доходів і прибутку малих готельних підприємств, а в ряді випадків даний факт привів до банкрутства, оскільки зазначені підприємства не мали достатньо засобів для подальшого утримання власного бізнесу.

Поряд із цим, незважаючи на важку ситуацію, значну кількість та інших готельних підприємств продовжують існувати та отримувати достатній розмір прибутків. Схематично представимо взаємодію малих готельних підприємств для співіснування в сучасних умовах (рис.1.1).

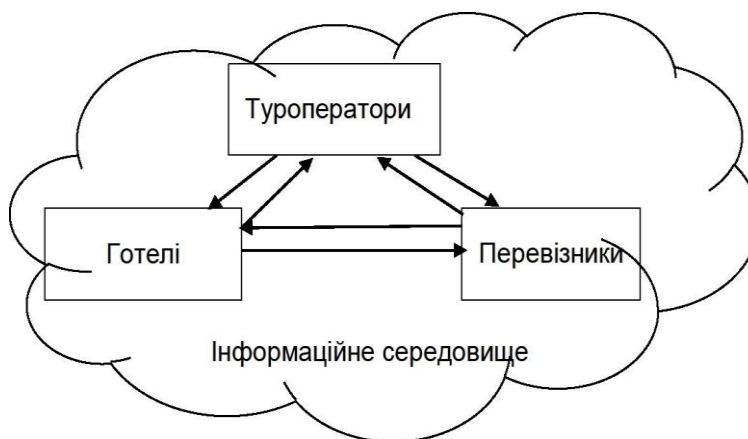


Рисунок 1.1. Взаємодія суб'єктів малого підприємництва у сфері туристично-готельного обслуговування підприємств сфери гостинності, особливо малих [7]

В цілому, слід відмітити досить вагому роль та значення малих готельних підприємств, які по суті виступають драйверами розвитку на готельному ринку. Важливими їх ознаками є: маневреність, швидке реагування на запити ринку, інноваційність та орієнтованість на кінцевого споживача, що якісно відрізняє їх від середніх та великих готелів.

1.2. Особливості організації управління та основні типи організаційних структур малого готельного підприємства

Для раціональної організації діяльності на малому готельному підприємстві слід здійснити побудову якісної організаційної структури, котра б відповідала сучасним запитам ринку. Загальний метод подання організаційної структури малого готельного підприємства – це організаційна схема взаємозв'язку між структурними підрозділами. Дана структур показує розташування кожної функціональної служби та визначає посади в ієрархії готелю, а також ілюструє розподіл обов'язків та повноважень працівників.

Організаційна структура може змінюватися, при цьому її важливо переглядати в аспекті значних змін в структурі управління малого готельного підприємства. До того ж обов'язки працівників закладу можуть мінятися в залежності від їх чисельності та кваліфікації. Основними чинниками впливу на побудову та подальше удосконалення структури є: призначення готелю, місткість та категорія, специфіка споживачів та місце його розташування.

Організаційні структура малого готельного підприємства, в більшості, будується у відповідності до мети, цілей та завдань його функціонування та подальшого розвитку. До ключових ланок малого готелю відносяться управлінський персонал (керівники та заступники), самі структурні підрозділи готелю, провідні спеціалісти, що виконують частину функцій у закладі. У їх підпорядкуванні знаходяться виконавці та обслуговуючий персонал [4, с.81].

На верхньому щаблі організаційної структури управління малого готельного підприємства є власники та генеральний директор, проте основні функції реалізують працівники та службовці. Перші безпосередньо надають послуги, зокрема до них відносяться молодший обслуговуючий персонал готельного підприємства – прибиральниці та двірники. Службовці ж реалізують організацію діяльності працівників, управління різноманітними підрозділами готелю, виконують фінансові, бухгалтерські, постачальницькі та юридичні функції у закладі. Дані суб'єкти відносяться до тих осіб, котрі зайняті розумовою, інтелектуальною роботою у закладі і поєднуються у

декілька підгруп.

У відповідності до організації діяльності малих готельних підприємств поширення набули такі типи організаційних структур, а саме: -лінійна; - функціональна; -лінійно-функціональна; -продуктова; - матрична.

Розглянемо особливості побудови та принципи їх діяльності.

Лінійна організаційна структура управління. Лінійні зв'язки в управлінському процесі відображають рух управлінських рішень та інформації, котра виходить від лінійного менеджера. Ним є особа, котра цілком відповідає за діяльність малого готельного підприємства та його структурним підрозділам. Лінійна структура одна із найпростіших, оскільки характеризується тим, що в верхній ієрархії знаходиться керівник, наділений широкими повноваженнями, реалізує практичні усіх функції управління притаманні йому. Даний тип організаційної структури подамо на рис.1.2.

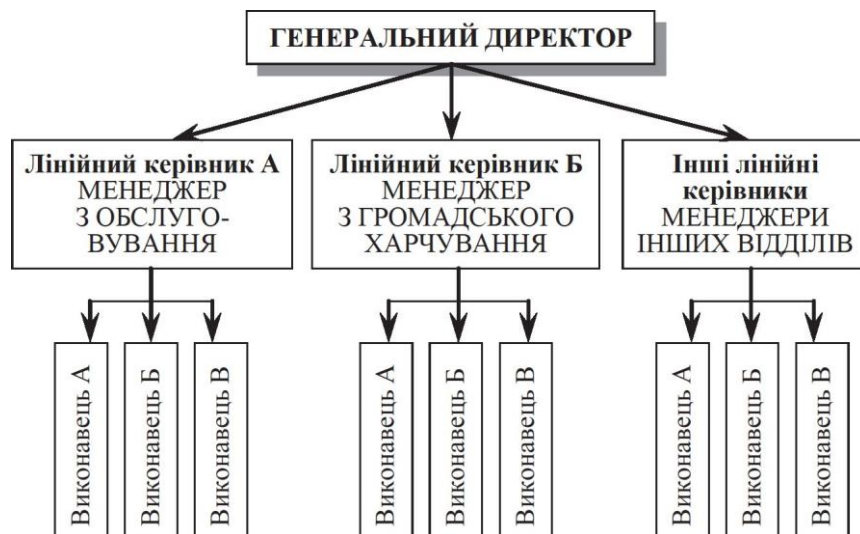


Рисунок 1.2. Лінійний тип організаційної структури управління готельним підприємством [15, с.201]

При здійсненні лінійного управління кожна із ланок та кожен підлеглий мають одного управлінця, через якого одним із каналів проходять найбільш важливі управлінські команди. У даному випадку, ланки управління несуть відповідальність за кінцеві результати усієї діяльності об'єктів управління.

В даному випадку, фактично діє принцип єдиноначальності, суть якого

передбачає те, що підлеглі виконують важливі завдання лише через безпосереднього управлінця. Відповідно, вищий орган реалізації управління не має права віддавати розпорядження іншими виконавцям, котрі мають свого управлінця.

В контексті адаптації до умов та вимог ринкового середовища лінійна структура управління є більш логічною та формально визначеною, проте є найменш гнучкою. Кожен із управлінців має всю повноту влади та відносно незначні можливості для вирішення поточних проблем, котрі мають вузькі та спеціальні знання. Основні переваги та недоліки лінійного типу організаційної структури малого готелю представлено у додатку А.

Функціональна організаційна структура управління. Функціональне управління реалізується визначеною сукупністю підрозділів, котрі спеціалізують на виконанні конкретних різновидів робіт, важливих в аспекті прийняття рішень у системі лінійного управління. Структуру функціонального типу представимо на рис.1.3.



Рисунок 1.3. Функціональний тип організаційної структури управління готельним підприємством [15, с.202]

Характерними ознаками функціонування приміщень як операційної

системи підприємства малого готельного господарства є [26, с.102]:

- цілеспрямованість в організації діяльності: виготовлення продукції та надавання послуг для задоволення потреб споживачів;
- структура: одночасне сумісне існування на малому готельному підприємстві, як основних так і допоміжних приміщень, їх функціонування у відповідності до цілей підприємства та вимог ринку;
- відкритість, котра визначається взаємодією готельного підприємства із основними чинниками зовнішнього середовища;
- складність, котра полягає у взаємозв'язку та взаємозалежності малого готельного підприємства та споживача готельних послуг.

Функціональне управління існує поряд із лінійним управлінням, що формує подвійне підпорядкування для функціональних виконавців. Замість універсальних управлінців, котрі повинні виконувати та розбиратися у всіх функціях управління, виявляється штат працівників-фахівців, що мають високу компетентність у своїй сфері господарювання, що також відповідають за визначений напрямок діяльності, наприклад за реалізацію процесів планування та прогнозування фінансово-господарської діяльності підприємства. Основні переваги та недоліки функціонального типу організаційної структури управління представлено у додатку Б.

Лінійно-функціональна (штабна) структура управління готелем. За даної структури управління уся повнота влади знаходиться у керівника (генерального директора), котрий очолює колектив. При здійсненні розробки окремих питань та підготовці важливих управлінських рішень, програм та планів розвитку йому допомагає спеціальний апарат управління, котрий складається із функціональних підрозділів, які взаємодіють між собою та взаємопов'язані спільним елементом управління.

Лінійно-функціональний тип організаційної структури підприємства готельного типу представимо на рис.1.4.

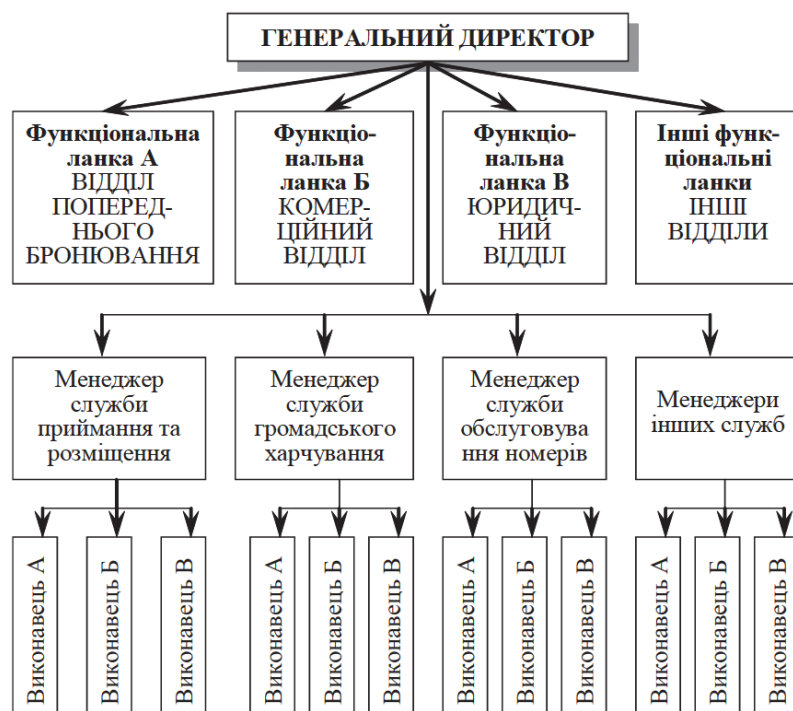


Рисунок 1.4. Лінійно-функціональний тип організаційної структури підприємства готельного типу [15, с.205]

У зазначеному випадку функціональні структури управління підрозділом перебувають у підпорядкуванні головного управлінця, або реалізують свої повноваження безпосередньо через відповідних керівників служб – виконавців. Відповідно, зазначений тип структури управління малих готелем передбачає наявність спеціальних підрозділів при лінійних управлінцях.

Основні переваги та недоліки структури управління лінійно-функціонального типу представлено у таблиці 1.2.

Лінійно-функціональна структура управління малим готельним підприємством має переваги лінійної організації управління, проте із підвищенням рівня управління зростає роль функціонального управління. Якщо в межах управління невеликих структурних ланок його роль незначна, проте в масштабі управління підприємством роль функціональних органів значна. Функціональні служби забезпечують весь обсяг технічної підготовки виробництва, готують варіанти вирішення завдань, пов'язаних з керівництвом процесом

виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків та ін.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління малим готелем

Переваги	Недоліки
1. Вивільнення головного лінійного керівника від детального вивчення виробничих завдань і управлінських проблем;	1. Тенденції до надмірної централізації прийняття управлінських рішень;
2. Професіональне опрацювання, дослідження і аналіз управлінських рішень у готелі завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів;	2. Відсутність тісного взаємозв'язку і взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами готелю;
3. Можливість залучення для вивчення і вдосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків.	3. Ускладнена реалізація технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки.

Джерело: складено автором на основі [29, с.74]

Продуктовий тип організаційної структури управління. Продуктовий тип (структура управління подана у додатку В, а переваги та недоліки реалізації управління передбачено у додатку Г) передбачає формування у структурі малих готелів самостійних господарських ланок, котрі орієнтовані на виробництво окремих готельних послуг, ринок збуту та визначену категорію споживачів готельних послуг. У зазначеній структурі управління усі структурні підрозділи, які називаються «центром» мають власні підрозділи управління. У підпорядкуванні адміністрацію малого готельного підприємства перебувають служби управління, котрі координують загальні питання функціонування.

Матричний тип організаційної структури управління. Матричний тип структури управління (структура управління подана у додатку Д, а переваги та недоліки реалізації управління передбачено у додатку Ж), зазвичай, використовується у малих готелях, продукт яких має нетривалий життєвий цикл існування і часто змінюється, відповідно даним суб'єктам слід мати високу гнучкість виробничого процесу та чітко вироблену стратегію їх розвитку. При зазначеній структурі управління формуються тимчасові групи спеціалістів, к які

скеровується персонал і необхідні ресурси із відповідних функціональних підрозділів.

У матричній організаційній структурі управління малим готельним підприємством в процесі визначення горизонтальних зв'язків необхідним є [4, с.193]:

- підбір та призначення менеджера проєкту, його заступників в окремих функціональних підрозділах у відповідності до структури програми;
- призначення та визначення важливих виконавців у кожному із спеціалізованих підрозділів управління;
- організація спеціалізованої служби управління програмою.

Для забезпечення функціонування матричної структури управління слід здійснити ряд змін в організаційній структурі, зокрема: створити спеціалізовані цільові підрозділи, котрі б об'єднували провідних спеціалістів для спільного формування ідей реалізації програми.

В цілому, обрання із різноманітності організаційних структур визначеного типу управління дає можливість забезпечити повноцінне та ефективне функціонування малого готельного підприємства. Існують п'ять типів організаційних структур, які мають свої характерні риси та особливості, зокрема виділяють: -лінійна; -функціональна; -лінійно-функціональна; -продуктова; -матрична.

1.3. Реалізація різновидів форм управління малими готельними підприємствами

В умовах постійного зростання рівня конкуренції виникає необхідність посилення ефективності фінансового, економічного та інформаційного потенціалу малих готельних підприємств. Даний аспект обумовлює необхідність постійного удосконалення організаційних форм реалізації управління шляхом їх поєднання.

Найбільш поширеними формами забезпечення такого управління є управління за контрактом, управління за договором франчайзингу, оренда.

Розглянемо кожну із форм реалізації управління малим готельним підприємством.

Управління за контрактом передбачає укладення письмової угоди між власником малого готельного підприємства та компанією управлінцем, котра спеціалізується на управлінні готелями визначеного типу, фактично відбувається процедура аутсорсингу [28].

За наслідком укладеного договору на реалізацію повного комплексу управлінських рішень регламентується ряд важливих вимог, зокрема [28]:

- позбавлення права власника готельного підприємства здійснювати втручання у управлінський процес на термін дії угоди;

- захист або повноцінне звільнення від відповідальності управляючої компанії за різноманітні дії, за виключенням навмисних дій, що виникли внаслідок необережності під час реалізації такого управління;

- фінансова відповідальність засновника або власника малого готельного підприємства за усі витрати, котрі супроводжуються в процесі реалізації основних операцій, а також усіх оперативних та стратегічних ризиків, котрі пов'язані із правом власності;

- контракт здійснення управління укладається на визначений період часу п'ять, десять або двадцять років;

- визначається розмір винагороди за організацію управління у відповідності до домовленостей за контрактом (відсоток від доходу або чистого прибутку, стабільна ставка, ставка за виконання окремих завдань та ін.);

- умови відновлення контракту;

- можливість припинення дії контракту в разі недотримання однієї із сторін угоди визначених умов впродовж законодавчо встановленого часу з моменту повідомлення про виявлені порушення, здійснених протилежною стороною. Дана ситуація виникає у тому випадку коли одна із сторін визначається неплатоспроможною або передає власні активи кредиторами за накопичені боргові зобов'язання. До реалізації процедур розірвання угоди

також може призвести рішення органів державної влади про відмову або призупинення ліцензії на право реалізації функцій малого готельного підприємства. Угода може розвиватися у відповідності до двосторонньої згоди суб'єктів договору.

Переваги та недоліки управління по контракту для власника маленького готелю та для управлінської компанії наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки управління по контракту для власника готелю

Переваги	Недоліки
1. Управляюча компанія головним чином не володіє часткою майна готельного підприємства; 2. Свобода вибору управляючої компанії або менеджера; 3. Інвестування у підприємство незалежно від позиції управляючої компанії; 4. Максимальний прибуток з відрахуванням управлінської винагороди.	1. Відсутність оперативного контролю; 2. Значний ризик і необхідність виплати управлінської винагороди; 3. Відсутність права втручання в процес управління; 4. Труднощі з достроковим розірванням договору.

Джерело: складено автором на основі [4, с.211]

Важливою сучасною формою організації процесу управління малим готельним підприємством виступає франчайзер. Договір франчайзингу готельних послуг передбачає тривалі взаємовідносини у відповідності до яких франчайзер (франшизодавець) надає захищене патентним законодавством право реалізовувати підприємництво, а також забезпечувати допомогу в організації визначеної в договорі діяльності, навчанні, реалізації та управлінні за винагороду від франчайзі (франшизоотримувача).

Система франчайзингу виступає особливим методом реалізації комерційних процесів, котрий будується із початку таким чином, що франчайзер отримав найбільшу вигоду від швидкого зростання бізнесу при обмеженому рівні ризику, а франчайзі – від того, що входить у перевірену досвідом та часом сформовану комерційну систему. Зазначений метод відноситься до франчайзингу другого покоління і найчастіше називається діловим франчайзингом, або франчайзингом бізнес-формату [28].

Переваги та недоліки управління згідно договору франчайзингу для франчайзера і для франчайзі наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки управління згідно договору франчайзингу для франчайзера

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість широкого проникнення на ринок, розширення виробництва з мінімальними інвестиціями; 2. Монополізація ринку за рахунок підпорядкування готельних підприємств — потенційних конкурентів; 3. Отримання додаткових доходів від виплат франчайзі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ймовірність втрати позитивного іміджу на ринку у випадку недотримання франчайзі встановлених стандартів якості; 2. Доходи від договору франчайзингу обмежені фіксованими виплатами від франчайзі; 3. Ускладнення процесу управління у зв'язку із значною кількістю франчайзі, які використовують свої моделі управління.

Джерело: складено автором на основі [4, с.214]

В аспекті захисту інтересів франчайзі перед франчайзерами, а також вирішення важливих проблем малих готельних підприємств формуються асоціації членів франчайзі. Вони підтримують якість та конкурентоспроможність готельного продукту та послуги, розвиваючи при цьому маркетингові програми. Основна мета таких заходів одержання конкурентних переваг для своїх членів в умовах зростаючого конкурентного ринку. У практиці реалізації франчайзингу використовується первинний внесок, а також здійснюються регулярні відрахування, що називаються ставка роялті або плата за послуги маркетингу. Із малих готельних підприємства також стягується плата за користування необхідними інструментами, котрі централізовано використовує головна компанія (наприклад, Інтернет-сервіси, СММ-реклама, система бронювання, он-лайн доступ до центрального сайту).

Оренда як одна із найбільш важливих форм реалізації управління у готельній індустрії розвивається починаючи із середини ХХ ст. На сучасному етапі вона майже не типова для суб'єктів індустрії гостинності. Зазвичай окремі аспекти оренди використовуються державними готельними комплексами, котрі для забезпечення зростання ефективності їх діяльності віддають їх в оренду більш

досвідченим та багатшим управлінцями. Іншим випадком використання такого методу управління є економічна експансія великих готельних підприємств, котрі хочуть послабити позиції інших готелів та змушують їх укласти відповідні угоди оренди на довгий термін експлуатації [28].

Найвигіднішою для оператора є довготривала оренда із можливістю поновлення договору або уточнення умов угоди у вигляді суборенди. У готельній індустрії умова здійснення суборенди є досить актуальною, оскільки орендна плата стягується за регламентованою ставкою, в незалежності від стану та умов розвитку бізнесу. У випадку ситуативних економічних проблем, окремі приміщення готелю можна використовувати в іншому виді діяльності або передати іншому оператору. Переваги та недоліки управління згідно з договором оренди для орендодавця та для орендаря наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки управління згідно договору оренди для орендодавця

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Отримання доходів від надання орендованого майна; 2. Компанія-орендатор не володіє майном готельного підприємства; 3. Можливість розірвати договір оренди у випадку недотримання умов оренди орендатором. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата оперативного контролю над підприємством; 2. Труднощі дострокового розірвання договору; 3. Втрата значної частки доходів, яку отримує як винагороду орендатор.

Джерело: складено автором на основі [4, с.217]

Отже, особливістю функціонування малих готелів та забезпечення ефективності визначається його приналежністю до конкретного типу закладу розміщення та кола його споживачів. В основі їх діяльності слід реалізовувати постійне ефективне управління станом та структурою основних та додаткових його послуг, забезпечувати підтримку високого рівня технологічності та дотримування умов комфортності та якості послуг. Різноманітність типів та форм управління відповідає найбільш важливим умовам функціонування малого готельного підприємства, а саме оптимізації прибутку, за умови повноцінного задоволення вимог та запитів споживачів готельних послуг.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати дослідження подані у першому розділі кваліфікаційної роботи необхідно відмітити наступне:

1.Мале підприємництво, в сучасних реаліях, виступає основним драйвером економічного розвитку нашої країни. Сегмент малого бізнесу виступає основою формування та розвитку підприємств готельної сфери в нашій країні. Мале підприємництво виступає самостійною діяльністю, що пов'язана із виготовленням асортименту продукції, наданням різноманітних послуг та, як наслідок, отримання прибутку. Дана діяльність реалізується, як фізичними особами – підприємцями, так і юридичними особами, котрі зареєстровані як суб'єкт малого підприємництва у відповідності до чинного законодавства України. У різних країнах світу малі готельні підприємства мають свою специфіку, зокрема у Західній Європі малими вважають підприємства до 100 місць, у Східній 120-150 місць, у США до 100 номерів, в нашій країні кількість становить 100-150 місць. Етап пандемії коронавірусу стримав розвиток суб'єктів малого готельного бізнесу, що обумовило зниження кількості споживачів готельних послуг, а відповідно зменшення доходів та прибутку готельних підприємств.

2. Ефективна реалізація управління суб'єктами малого підприємництва у готельній сфері обумовлює необхідність побудови організаційної структури підприємств. Організаційна структура будується у відповідності до особливостей його функціонування та розвитку. Зазвичай побудова системи управління визначається наявністю апарату управління та структурних підрозділів із визначеними функціональними особливостями. В практиці діяльності готельних підприємств виділяють наступні структури управління: - лінійна; -функціональна; -лінійно-функціональна; -продуктова; - матрична.

3.Найбільш поширеними формами реалізації управління малими готельними підприємствами є управління за контрактом, франчайзинг та оренда. Кожна із представлених форм відображає специфіку діяльності та розвитку готельного підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЮХНОВИЧ»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика малого готельного підприємства «Юхнович»

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі виступає готельне підприємство «Юхнович» - вишуканий готель, котрий розміщений у історичному центрі міста Тернопіль та ідеально підходить для ділових поїздок та романтичного відпочинку, а також подорожей із дітьми.

Готель пропонує різноманітні готельні номери в стилі глибокої класики, де використано натуральні та екологічні матеріали, при цьому у кожному із номерів є супутникове телебачення та інтернет Wi-fi. З номерного фонду готелю «Юхнович» відкривається красивий краєвид на центральну частину міста Тернопіль.

За результатами відгуків клієнтів готель отримав оцінку 9,5 балів, що свідчить відмінну якість обслуговування та комфорт і затишок створений для клієнтів даного закладу адміністрацією та персоналом досліджуваного готелю.

Здійснюючи аналіз номерного фонду готелю «Юхнович» необхідно відзначити номери класу «Люкс» (додаток К), тобто просторий та комфортний номер, котрий має площу 35 кв.м. та розрахований на 2-3 осіб відпочиваючих. Номер має власне кабельне телебачення, терасу, холодильник, простору ванну кімнату, а також м'які рушники, халати, фен та туалетні аксесуари. Ціна на 2-х спальне ліжко складає 997 грн., а при додатковому ліжку вартість номеру становить 1197 грн.

Також існують номери класу «Люкс-Комфорт» (додаток Л), тобто просторий та комфортний номер, котрий дає можливість якісно провести час у приватній та діловій поїзді, при цьому номер оформлений у класичному стилі. В номері є кондиціонер, кабельне телебачення, холодильник та широкий

балкон. В номері є окрема духова, ванна кімната та санвузол, до послуг гостей також м'які рушники, халати, фен та туалетні аксесуари. Ціна на 2-х спальне ліжко складає 1400 грн., а при додатковому ліжку вартість номеру становить 1600 грн. Також біля готелю наявна парковка на 5 паркомісць.

Організаційна структура малого готельного підприємства «Юхнович» включає в себе ряд відділів представлених на рисунку 2.1.

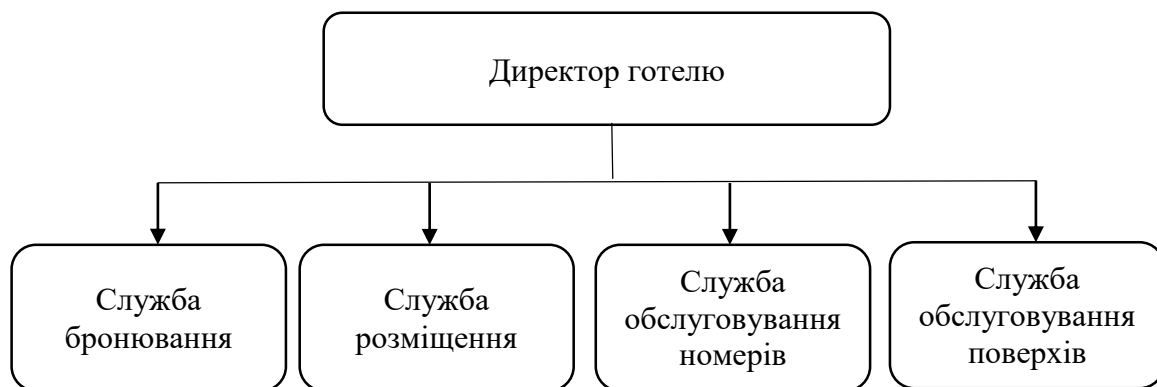


Рис.2.1. Організаційна структура малого готельного підприємства «Юхнович» [37]

Здійснюючи дослідження побудови організаційної структури малого готельного підприємства «Юхнович» необхідно відмітити, що очолює підприємство директор, котрий виконує ряд функцій, зокрема: здійснює контроль фінансово-господарської діяльності підприємства, здійснює підбір та навчання персоналу, веде бухгалтерію та слідкує за фінансовими потоками даного закладу. Також визначає стратегію розвитку готельного підприємства на довгострокову перспективу.

У підпорядкуванні директора знаходяться різноманітні служби, зокрема: бронювання, розміщення, обслуговування номерів, обслуговування поверхів. Кожна із зазначених служб має різноманітні функціональні обов'язки, зокрема служба бронювання реалізує налагодження співпраці між адміністрацією та гостями, здійснює бронювання замовлення готельного фонду для гостей закладу. Для реалізації бронювання використовуються різноманітні засоби – телефон, Інтернет, факс та електронна пошта. Технологія бронювання номерів

передбачає наявність ряду взаємопов'язаних етапів, а саме: розгляд заявки на бронювання готельного номеру, визначення вільних для бронювання номерів, реєстрування замовлення, підтвердження замовлення та складання звіту із бронювання. В кінці періоду служба бронювання номерного фонду здійснює комплексний аналіз наповненості готельних номерів та визначає подальші напрями для реалізації повноти заповнення готельного фонду.

Важливою є служба розміщення забезпечує розміщення споживачів готельних послуг у досліджуваному закладі. Здійснює розміщення черговий адміністратор та допомагає розсильний, який допомагає гостю із речами, проводить гостя до номера, пояснює особливості номеру та визначає ступінь чистоти у номері. Вразі б якщо розсильний не задоволений номером від уважно вислуховує його побажання та передає суть побажань черговому адміністратору для подальшого усунення недоліків.

Служба обслуговування номерів забезпечує чистоту номерного фонду, здійснює постійне прибирання номерів, заміну посуду та білизни у номерах даного закладу. Ідентично служба обслуговування поверхів забезпечує чистоту та порядок на поверхах готельного фонду, здійснює прибирання та обслуговування на поверхах закладу.

Досліджуючи особливості функціонування даного закладу представимо матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу функціонування малого готельного підприємства «Юхнович»

Переваги	Недоліки
1	2
Зручне місцезнаходження Значний досвід роботи Оптимальна ціна на номери Безкоштовний паркінг Значна кількість кафе та ресторанів біля закладу	Обмежений номерний фонд Відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу Незначний асортимент додаткових послуг Відсутність кафе чи ресторану у закладі Незначні фінансові можливості розвитку Відсутність ефективних інструментів маркетингу

1	2
Можливості	Проблеми
Розширення асортименту послуг Зростання кількості клієнтів через збільшення переселенців за рахунок військового вторгнення Підвищення якості та ефективності обслуговування в номерах і на поверсі Зростання виручки та прибутковості підприємства за рахунок збільшення кількості клієнтів Можливості організації доставки їжі номери Розробка стратегії розвитку підприємства	Наслідки пандемії коронавірусу та військового вторгнення Зниження купівельної спроможності споживачів готельних послуг Кризові явища в національній економіці та зростання цін на асортимент продукції і послуг Підвищення цін на номерний фонд Зміни в податковій політиці

Джерело: складено автором на основі [37]

Таким чином, формуючи стратегічні орієнтири свого розвитку даний заклад повинен орієнтуватися на такі умови розвитку, а саме: стимулювання розширення асортименту послуг (введення нових додаткових послуг); зростання кількості клієнтів через збільшення переселенців за рахунок військового вторгнення; підвищення якості та ефективності обслуговування в номерах і на поверсі; зростання виручки та прибутковості підприємства за рахунок збільшення кількості клієнтів; можливості організації доставки їжі номери; розробка стратегії розвитку підприємства. Також, необхідно акцентувати значну увагу на якісне обслуговування та доступність цін на номерний фонд, забезпечувати розвиток підприємства за рахунок додаткового будівництва нових номерів та закладу харчування, використовувати комбінацію маркетингових стратегій для збільшення кількості споживачів готельних послуг.

Наступним етапом стане здійснення дослідження показників фінансово-господарської діяльності даного закладу, дані аналізу представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності малого готельного підприємства «Юхнович» за період 2019-2021 рр.

№	Показник	од. вимір.	Роки			Відхилення (+;-)	
			2019	2020	2021	Δ	%
1.	Чистий дохід від реалізації готельних послуг	тис.грн.	914,5	1222,4	2366,9	1452,4	158,82
2.	Кількість промислово-виробничого персоналу	осіб.	28	32	31	3	10,71
3.	Фонд оплати праці	тис.грн.	595,7	641,8	735,4	139,7	23,45
4.	Продуктивність праці на одного працівника	тис.грн./особу	33,28	40,48	80,73	47,45	142,56
5.	Середньорічна оплата праці	тис.грн./особу	21,28	20,06	23,72	2,45	11,5
6.	Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	3788,3	3650,5	3884,7	96,4	2,54
7.	Фондовіддача	грн/грн.	0,246	0,355	0,644	0,398	161,88
8.	Середньорічні залишки обігових коштів	тис.грн.	541,3	859,4	625,3	84	15,52
9.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	частки	1,689	1,422	3,785	2,096	124,05
10.	Середньорічна вартість активів	тис.грн.	4329,6	4509,9	4510	180,4	4,17
11.	Власний капітал	тис.грн.	1195,3	1206,7	1226,1	30,8	2,58
12.	Собівартість реалізованих послуг	тис.грн.	859,3	1026,8	1845,7	986,4	114,79
13.	Витрати на 1 грн. реалізованих послуг	грн.	0,940	0,840	0,780	-0,160	-17,01
14.	Валовий прибуток (збиток)	тис.грн.	55,2	195,6	521,2	466	844,2
15.	Прибуток від основної діяльності	тис.грн.	16,5	19,2	33,6	17,1	103,64
16.	Чистий прибуток	тис.грн.	10,3	11,4	19,4	9,1	88,35
17.	Рентабельність готельних послуг	%	1,13	0,93	0,82	-0,31	-27,23
18.	Рентабельність капіталу	%	0,24	0,25	0,43	0,19	80,82

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельного підприємства «Юхнович» поданої у додатках Н-М

Досліджуючи дані представлені в таблиці 2.2. необхідно відмітити

зростання реалізації готельних послуг обумовило приріст обсягів реалізації та доходу від реалізації готельних послуг, зокрема у 2019 році значення показника складало 914,5 тис.грн., а у 2021 році показник зростає до рівня 2366,9 тис.грн., при цьому приріст показника становив 1452,4 тис.грн., а темп приросту показника становив 158,82% (рис.2.2).

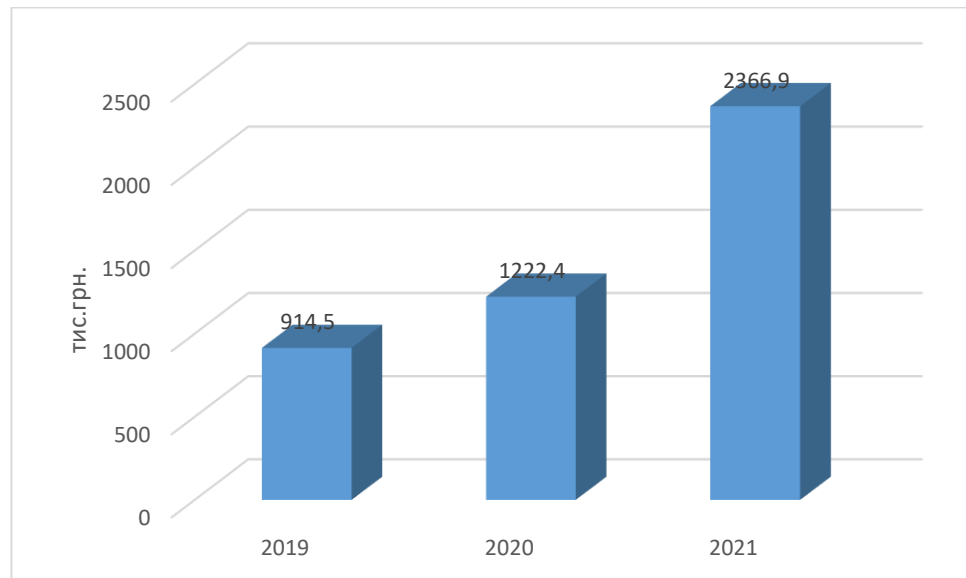


Рисунок 2.2. Динаміка зміни випуску та чистого доходу від реалізації послуг малого готельного підприємства «Юхнович» за період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельного підприємства «Юхнович» поданої у додатках Н-М

Зростання обсягів виробництва та реалізації готельних послуг обумовило приріст промислово-виробничого персоналу, зокрема у базовому році показник складав 28 працівників (38% від загальної кількості) до рівня 31 працівників (40% загальної кількості), при цьому приріст показника становив 3 працівника, а темп зростання промислово-виробничого персоналу складав 10,71%. Зростання кількості працівників та соціальних стандартів (середнього рівня оплати праці в Україні) обумовило приріст фонду оплати праці підприємства, зокрема показник збільшується на 139,7 тис.грн. або на 23,45%. Середня річна заробітна плата на підприємстві 21,28 тис.грн. у 2019 році, 20,06 тис.грн. у 2020 році та 23,72 тис.грн. у 2021 році. Більшу частина складає основна заробітна плата 85-90%, премії надаються за результатами роботи і

складають 10-15%.

Більші темпи зростання обсягів реалізації готельних послуг ніж приросту чисельності працівників обумовило приріст продуктивності праці на одного працівника ПВП:

$$\text{ПП}_{\text{ВП}2019} = 931,9 / 28 = 33,28 \text{ тис.грн. / чол.}$$

$$\text{ПП}_{\text{ВП}2020} = 1295,5 / 32 = 40,48 \text{ тис.грн. / чол.}$$

$$\text{ПП}_{\text{ВП}2021} = 2502,6 / 31 = 80,73 \text{ тис.грн. / чол.}$$

Розрахункові дані вказують на приріст продуктивності праці на 47,45 тис.грн. / особу, при цьому темп зростання показника складав 142,56%. Зростання продуктивності праці обумовлюється більшою ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства.

Зростання продуктивності праці обумовило приріст мотиваційної складової – зростання середньорічної оплати праці, зокрема у базовому році рівень оплати праці становив 21,28 тис.грн. / особу за рік, при цьому зростає на 2,45 тис.грн. / особу за рік до показника 23,72 тис.грн.:

$$\text{ОП}_{\text{ВП}2019} = 595,7 / 28 = 21,28 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ОП}_{\text{ВП}2020} = 641,8 / 32 = 20,06 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ОП}_{\text{ВП}2021} = 735,4 / 31 = 23,72 \text{ тис.грн.}$$

Приріст оплати праці стимулює працівників до зростання виробництва та підвищення ефективності праці.

Про підвищення ефективності використання основного капіталу свідчить приріст фондівддачі основних засобів на фоні зниження їх середньорічної вартості, зокрема вартість основних засобів знижується на 24,6 тис.грн., зокрема у базовому році показник становив 172,6 тис.грн. та знижується до рівня 148 тис.грн., при цьому темп зниження показника становив 14,25%.

Розраховуючи рівень фондівддачі основних засобів необхідно відмітити його зростання:

$$\text{ФВ}_{2019} = 931,9 / 3788,3 = 0,246 \text{ тис.грн. / тис.грн.}$$

$$\text{ФВ}_{2020} = 1295,5 / 3650,5 = 0,355 \text{ тис.грн. / тис.грн.}$$

$$\text{ФВ}_{2021} = 2502,6 / 3884,7 = 0,644 \text{ тис.грн. / тис.грн.}$$

Відповідний показник приросту фондівддачі за досліджуваний період становить 0,398 грн./грн., якщо у базовому році показник становив 0,246 грн./грн., то у звітному періоді показник збільшується на 161,88% до рівня 0,644 грн./грн. Відповідно на 1 грн. основних засобів підприємство реалізує 0,246 грн. послуг у базовому році та 0,644 грн. у звітному році.

Досліджуючи оборотний капітал підприємства необхідно відмітити зростання залишків обігових коштів підприємства, якщо у базовому році значення показника становило 541,3 тис.грн., то у звітному періоді показник зростає на 84 тис.грн. або на 15,52% до рівня 625,3 тис.грн., переважно за рахунок приросту виробничих запасів, дебіторської заборгованості та зростання грошових коштів та їх еквівалентів. Позитивним явищем є зростання оборотності обігових коштів про що свідчить приріст коефіцієнту оборотності обігових коштів:

$$Ko_{2020} = 914,5 / 541,3 = 1,689$$

$$Ko_{2020} = 1222,4 / 859,4 = 1,422$$

$$Ko_{2021} = 2366,9 / 625,3 = 3,785$$

Зокрема, якщо у базовому році значення показника становило 1,689 пункти, то у звітному році показник зростає на 2,096 пункти або на 124,05% до рівня 3,785 пункти.

Протягом досліджуваного періоду зростає загальна вартість активів, якщо у базовому році значення показника становило 4329,6 тис.грн., то у звітному році показник становив 4510 тис.грн. При цьому приріст спостерігався в розрізі оборотних активів, відповідне зниження показника мало місце у розрізі необоротних активів.

В структурі джерел фінансування активів значна частка належить власному капіталу підприємства, розмір якої збільшується на 30,8 тис.грн. або на 2,58%, при цьому у базовому році значення показника становило 1195,3 тис.грн., а у звітному році показник зростає до рівня 1226,1 тис.грн. Підприємства є фінансово залежним оскільки у фінансуванні активів в більшості орієнтується на позичковий капітал (короткострокові кредити

банків).

Зростання обсягів виробництва обумовило приріст собівартості реалізації послуг на 986,4 тис.грн. або на 114,79%, при цьому якщо у базовому періоді значення показника становило 859,3 тис.грн., то у звітному році показник збільшується до рівня 1845,7 тис.грн.

В структурі собівартості реалізації послуг значну частку займають прямі матеріальні витрати розмір яких протягом досліджуваного періоду зростає на 735,5 тис.грн. або на 141,74%. Якщо у базовому році значення показника становило 518,9 тис.грн., то у звітному році показник збільшився до рівня 1254,4 тис.грн.

Динаміка до зростання реалізації послуг, а також зниження витратомісткості обумовили зростання фінансових результатів діяльності підприємства – валового прибутку, прибутку від основної діяльності, чистого прибутку, а також показників рентабельності.

Зокрема, протягом досліджуваного періоду збільшується валовий прибуток діяльності підприємства, якщо у базовому році значення показника становило 55,2 тис.грн., то у звітному році показник збільшується на 466 тис.грн. або на 844,2% до рівня 521,2 тис.грн.

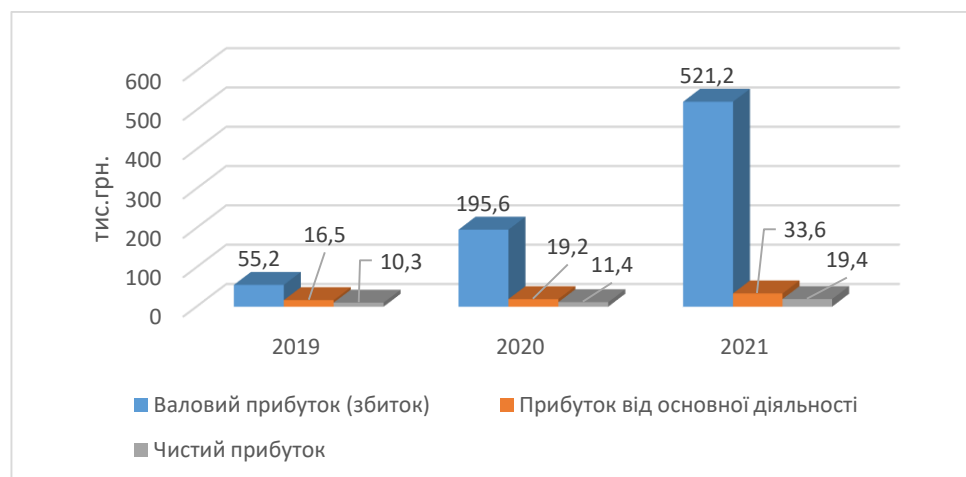


Рисунок 2.3. Динаміка зміни фінансових результатів діяльності малого готельного підприємства «Юхнович» за період 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельного підприємства «Юхнович» поданої у додатках Н-М

Протягом досліджуваного періоду незначно зростає прибуток від основної діяльності, якщо у базовому році значення показника становило 16,5 тис.грн., то у звітному періоді показник становив 33,6 тис.грн., приріст показника складає 17,1 тис.грн., а темп зростання показника становив 103,64%. Ідентично спостерігається приріст чистого прибутку, як результату фінансово-господарської діяльності підприємства, якщо у базовому році значення показника становило 10,3 тис.грн., то у звітному періоді показник зріс до рівня 19,4 тис.грн. або на 88,35%.

Динаміка зростання прибутку обумовила приріст показників рентабельності – рентабельності готельних послуг та капіталу:

-рентабельність реалізації послуг:

$$R_{\text{прод. 2019}} = 10,3 / 914,5 = 0,0113 \text{ пункти або } 1,13\%$$

$$R_{\text{прод. 2020}} = 11,4 / 1222,4 = 0,0093 \text{ пункти або } 0,93\%$$

$$R_{\text{прод. 2021}} = 19,4 / 2366,9 = 0,0082 \text{ пункти або } 0,82\%$$

-рентабельність капіталу:

$$R_{\text{прод. 2019}} = 10,3 / 4329,6 = 0,0024 \text{ пункти або } 0,24\%$$

$$R_{\text{прод. 2020}} = 11,4 / 4509,9 = 0,0025 \text{ пункти або } 0,25\%$$

$$R_{\text{прод. 2021}} = 19,4 / 4510 = 0,0043 \text{ пункти або } 0,43\%$$

В досліджуваному періоді спостерігається зростання показника рентабельності капіталу, показник зростає із 0,24% до рівня 0,43%, при цьому темп приросту показника складав 80,82%. Поряд із цим, через більші темпи зростання обсягів реалізації послуг, спостерігається зниження рентабельності реалізації підприємства, якщо у базовому році показник становив 1,13%, то у звітному періоді значення показника знижується на 0,31% до рівня 0,82%.

Дослідивши показники фінансово-господарського стану малого готельного підприємства «Юхнович», слід відмітити динаміку до зростання ключових показників – активів, власного капіталу, чистого прибутку, заробітної плати та показників продуктивності праці, оборотності капіталу та рентабельності капіталу підприємства. Про негативні тенденції в діяльності закладу свідчить зниження основних засобів, низька прибутковість діяльності

досліджуваного підприємства, а також залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування основного капіталу (орієнтування на короткострокові кредити банків).

2.2. Оцінка роботи персоналу малого готельного підприємства

В контексті дослідження ефективності управління малим готельним підприємством здійснимо аналіз роботи персоналу даного закладу. Перш за все дослідимо кадровий потенціал та штатний розпис малого готельного підприємства «Юхнович» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Штатний розпис малого готельного підприємства «Юхнович»
протягом 2019-2021 рр.

Посада	2019	2020	2021
Директор закладу	1	1	1
Адміністратор	3	3	3
Працівники відділу бронювання	3	3	3
Розсильний	4	6	6
Покоївка	4	6	5
Швея	1	1	1
Прибиральниця	4	4	4
Завідувач господарством	2	2	2
Сантехнік	2	2	2
Електрик	2	2	2
Двірник	2	2	2
Всього персоналу	28	32	31

Джерело: самостійна розробка автора на основі [37]

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зміна персоналу закладу, зокрема у 2019 році кількість працівників закладу становила 28 осіб, у 2020 році кількість збільшилася через зростання завантаження готельного підприємства до 32 осіб, у звітному 2021 році кількість працівників становила 31 особа. Протягом

2019-2020 рр. кількість працівників закладу збільшилося на 4 особи, а протягом 2020-2021 рр. спостерігається зменшення кількості працівників на 1.

Дослідимо основні показники наявного персоналу малого готельного підприємства «Юхнович» за період 2019-2021 рр. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Основні характеристики персоналу малого готельного підприємства
«Юхнович» протягом 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
Середній вік персоналу закладу			
20-30 років	12	13	12
30-40 років	10	11	11
40-50 років	4	5	5
Інший вік	2	4	3
Досвід роботи у даному закладі			
До 5 років	19	20	19
5-10 років	9	12	12
Гендерний склад			
Жінки	20	21	20
Чоловіки	8	11	10

Джерело: самостійна розробка автора на основі [37]

Досліджуючи основні характеристики персоналу необхідно відмітити, що найбільша кількість персоналу від 20-30 років протягом 2019 та 2021 року кількість у даній категорії становила 12 осіб, у 2020 році працювало 13 осіб за даною віковою категорією. Від 30-40 років працювало 10 працівників у 2019 році та 11 працівників у 2020 та 2021 роках. Відповідно більше 80% працівників в молодому найбільш продуктивному віці.

Аналізуючи досвід роботи працівників закладу слід відмітити, що більшість із них мають досвід роботи до 5 років – 19 осіб у 2019 та 2021 роках, при цьому із досвідом роботи від 5 до 10 років кількість працюючих становила 9 осіб у 2019 році та 12 осіб у 2020 та 2021 роках.

В більшості у гендерному складі превалюють жінки, яких практично у два рази більше ніж чоловіків працівників закладу, що обумовлюється специфікою роботи закладу.

Проаналізуємо показники, що характеризують рух працівників на підприємстві ПрАТ «Оболонь» за період 2016-2018 рр., представимо дані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники, що характеризують рух працівників на підприємстві ПрАТ «Оболонь» за період 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	29	28	32	-1	4
2. Прийнято за рік, осіб	3	7	2	4	-5
3. Вибуло за рік, всього осіб в т.ч.:	4	3	3	-1	0
- за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді осіб	4	3	3	-1	0
- з причин скорочення штатів осіб	0	0	0	0	0
4. Облікова кількість працівників на кінець року	28	32	31	4	-1
Розрахункові показники					
Коефіцієнт загального обороту	0,167	0,171	0,372	0,004	0,201
Коефіцієнт обороту по прийому	0,118	0,164	0,042	0,046	-0,122
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,049	0,007	0,330	-0,042	0,324
Коефіцієнт плинності кадрів	0,026	0,003	0,078	-0,023	0,075
Коефіцієнт відновлення працівників	2,417	25,048	0,127	22,631	-24,921
Коефіцієнт постійності кадрів	0,833	0,829	0,628	-0,004	-0,201

Джерело: самостійна розробка автора на основі [37]

Аналізуючи розрахункові показники представлені у таблиці 2.5. необхідно відмітити зростання загального обороту працівників підприємства на 0,004 пункти за період 2019-2020 рр., на 0,201 пункт за період 2020-2021 рр. Зростання показника обумовлено збільшенням кількості прийнятих та вибулих працівників у співвідношенні до облікової кількості працівників підприємства малого готельного підприємства на кінець року.

Протягом досліджуваного періоду збільшується оборот по прийому із

0,118 пункти у 2019 році до рівня 0,164 пункти у 2020 році, відповідне зростання показника становило 0,046 пункти, за період 2020-2021 рр. спостерігається зниження показника на 0,122 пункти.

Більші темпи вибуття персоналу спостерігалися за період 2020-2021 рр., показника становив 0,324 пункти, відповідне значення показника збільшується із 0,007 пункти у 2020 році до рівня 0,33 пункти у 2021 році.

Незначне зростання спостерігається показника – коефіцієнту плинності кадрів, відповідно за останні два роки значення показника збільшилося на 0,075 пункти із 0,003 пункти у 2020 році до рівня 0,078 пункти у 2021 році.

Коефіцієнт відновлення працівників передбачає співвідношення прийнятих працівників до вибулих, відповідне значення показника зростає із 2,417 пункти у 2019 році, 25,048 пункти у 2020 році та 0,127 пункти у 2021 році. Протягом досліджуваного періоду знижується значення показника постійності кадрів, відповідний показник у 2019 році становив 0,833 пункти, у 2020 році знижується на 0,004 пункти до рівня 0,829 пункти та у звітному 2021 році значення показника становило 0,628 пункти, відповідне зниження за останні два роки склало 0,201 пункт.

Кадрова політика та управління персоналом на малому готельному підприємстві «Юхнович» орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а вищі посадові позиції займають співробітники організації, котрі мають значний досвід в системі управління. Зазначене дає можливість здійснювати підготовку персоналу до виконання локальних та стратегічних завдань, оптимізувати структуру управління та забезпечити ефективність реалізації управління персоналом досліджуваного закладу.

Досліджуючи особливості управління персоналом необхідно відмітити значну роль директора закладу в якісній організації роботи малого готельного підприємства «Юхнович». Директор Юхнович Микола Іванович в управлінській діяльності використовує демократичний стиль управління, котрий відзначається колегіальним вирішення найбільш значущих питань, реалізує інформування підлеглих про наявний стан справ у колективі, йде на

постійний контакт із підлеглими з приводу організації роботи та функціонування даного закладу, відзначається доброзичливим ставленням до працівників закладу.

Безпосередньо демократичний стиль управління керівника якісно визначає особливості мікроклімату в колективі, швидкість реалізації основних функцій управління та забезпечує зростання трудового потенціалу колективу.

Директор також здійснює управління кадровим потенціалом закладу, здійснює підбір та добір персоналу враховуючи вакантні посади та потреби закладу. Набір та добір відбувається за результатами проведення співбесіди, між працівником закладу та директором. За результатами співбесіди оформляється трудовий договір на термін 1, 3 та 5 років.

Добір здійснюється в разі необхідності залучення додаткового персоналу виходячи із зростання обсягу роботи у готельному закладі.

Характеризуючи режим роботи слід відмітити, що в кожного із працівників він різний виходячи із особливостей та потреб кожного із працівників готельного підприємства. Зокрема, у директора готельного підприємства «Юхнович» робочий день починається о 9-00 і закінчується о 17-00, при цьому обідня перерва із 13-00 до 14-00. Робочий день у директора не завжди нормований, оскільки виникають поточні питання, котрі слід вирішувати у позаробочий час.

Адміністратори, працівники відділу бронювання та розсилки досліджуваного закладу поділені по змінах, відповідно перша зміна починається о 6-00 і закінчується о 14-00, друга зміна починається о 14-00 і закінчується о 22-00, третя зміна із 22-00 до 6-00.

Режим роботи покоївок та прибиральниць наступний, зокрема робочий день починається о 10-00 і закінчується у 18-00, також є чергові покоївки та прибиральниці, котрі у будь-який момент часу, за необхідністю, появляються у закладі для реалізації своїх функцій.

Досліджуючи систему оплати праці на даному готельному підприємстві «Юхнович» необхідно відмітити погодинну оплату праці, тобто заробітна

плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт.

Мотиваційна складова даного закладу будується на фінансових результатах діяльності підприємства, виконання поточних та стратегічних завдань, реалізації планових показників розвитку протягом визначеного періоду. Значну частину (80%) займає основна заробітна плата отримана на підприємстві, мотиваційна (бонусна) частина оплати праці становить 20% і залежить від результатів праці конкретного із працівників. Основні мотивації та стимули малого готельного підприємства «Юхнович» представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Мотивація та стимули малого готельного підприємства «Юхнович»

Група	Мотиви та стимули
Матеріальна винагорода	Зарплата та інші матеріальні виплати
Соціальне забезпечення	соціальні пільги, медичне страхування, пенсійне страхування
Матеріальна винагорода	Усне заохочення, грамоти, просування
Навчання та підвищення кваліфікації	Проходження курсів
Оцінка праці	Задоволеність працею та повага

Джерело: самостійна розробка автора на основі [37]

Мотивація на малому готельному підприємстві «Юхнович» дає можливість реалізувати не тільки матеріальне, але й моральне стимулювання, що впливає на оцінку праці, зокрема на задоволеність працею та повагу серед персоналу закладу.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відмітити, що реалізація управління персоналом малого готельного підприємства «Юхнович» реалізується директором підприємства, котрий здійснює набір, добір та визначає специфіку управління персоналом підприємства. Директор орієнтований на демократичні методи управління, що дає значні переваги даному закладу в аспекті формування та розвитку системи управління

персоналом підприємства. Оплата праці на малому готельному підприємстві «Юхнович» складається із заробітної плати (становить 80% розміру оплати праці) та бонусної (мотиваційної) частини (20% розміру оплати праці) за результатами реалізації господарської діяльності підприємства.

2.3. Оцінка ефективності управління малим готельним підприємством

Оцінюючи ефективність реалізації управління підприємство здійснимо аналіз основних показників фінансового стану (ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності і рентабельності), що дасть можливість в кінці аналізу визначити ефективність здійсненого управління малого готельного підприємства «Юхнович».

Перш за все обчислимо основні показники ліквідності та платоспроможності малого готельного підприємства «Юхнович» за період 2019-2021 рр. представивши дані в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності та платоспроможності малого готельного підприємства «Юхнович» за період 2019-2021 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+;-)		
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Вхідні дані, тис.грн.							
1.	Оборотні активи	541,3	859,4	625,3	318,1	-234,1	84
2.	Поточні зобов'язання	3134,3	3303,2	3283,9	168,9	-19,3	149,6
3.	Грошові кошти та їх еквіваленти	15,4	62,8	131,8	47,4	69	116,4
4.	Дебіторська заборгованість	100,6	274,5	230,2	173,9	-44,3	129,6
Розрахункові показники, пункт.							
Коефіцієнт загальної ліквідності (р.1 / р.2)		0,173	0,26	0,190	0,087	-0,07	0,018
Коефіцієнт поточної ліквідності ((р.3+р.4) / р.2)		0,037	0,102	0,11	0,065	0,008	0,073
Коефіцієнт миттєвої ліквідності (р.3 / р.2)		0,005	0,019	0,04	0,014	0,021	0,035

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельного підприємства «Юхнович» поданої у додатках Н-М

Досліджуючи дані таблиці 2.4. необхідно відмітити, що коефіцієнт загальної ліквідності слід відмітити, що він показує співвідношення усіх оборотних активів підприємства і його поточних зобов'язань (оптимальне теоретичне значення - не менше 2,0). Якщо значення показника є більшим 1,5 - підприємство є платоспроможним і його якісні показники підтверджують тенденцію подальшого економічного розвитку. Необхідно зауважити, якщо значення показника перевищує рівень 2,0-2,5, це свідчить про наявність невикористаних резервів і ставить під сумнів потребу в кредиті.

На готельному підприємстві «Юхнович» коефіцієнт загальної ліквідності дещо перевищує нормативний показник і становить у базовому періоді 0,173 пункти, а у звітному 2021 році показник збільшується на 0,018 пункти і складає 0,190 пункти. Значний показник загальної ліквідності показує наявність значних невикористаних резервів на аналізованому підприємстві.

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховують діленням суми ліквідних активів на поточні зобов'язання підприємства (нормативне значення показника - 0,5). Цей коефіцієнт дає загальну оцінку платоспроможності підприємства. Даний показник збільшується із 0,037 пункти до показника 0,11 пункти, при цьому значення показника є значно нижче нормативного, що дає можливість говорити про відсутність значного резерву платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно, тобто за рахунок високоліквідних активів (нормативне значення коефіцієнта – не менше 0,2). В умовах економічної кризи підприємства відчують дефіцит оборотних коштів, і нормативний рівень показника, як правило, не досягається.

Показник миттєвої ліквідності збільшується до рівня 0,005 пункти, при цьому залишається нижче нормативного показника. Негативна тенденція до зниження пояснюється суттєвим зниженням грошових коштів готельного підприємства «Юхнович» у звітному періоді. Наступним етапом стане дослідження основних показників фінансової стійкості готельного

підприємства «Юхнович»» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості малого готельного підприємства
«Юхнович» за період 2019-2021 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+;-)		
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Вхідні дані, тис.грн.							
1.	Власний капітал	1195,3	1206,7	1226,1	11,4	19,4	-1214,7
2.	Необоротні активи	3788,3	3650,5	3884,7	-137,8	234,2	-4022,5
3.	Залучені кошти	3134,3	3303,2	3283,9	168,9	-19,3	-3115
4.	Активи	4329,6	4509,9	4510,0	180,3	0,1	180,4
5.	Оборотні активи	541,3	859,4	625,3	318,1	-234,1	84
6.	Поточні зобов'язання	3134,3	3303,2	3283,9	168,9	-19,3	149,6
Розрахункові показники, пункт.							
Коефіцієнт маневреності власних коштів ((р.1 – р.2) / р.1)		-2,169	-2,025	-2,168	0,144	-0,143	0,001
Коефіцієнт незалежності (р.3 / р.1)		2,622	2,737	2,678	0,115	-0,059	0,056
Коефіцієнт автономності (р.1 / р.4)		0,276	0,268	0,272	-0,009	0,004	-0,004
Коефіцієнт фінансової залежності (р.3 / р.4)		0,724	0,732	0,728	0,009	-0,004	0,004
Чистий робочий капітал (р.5 - р.6)		-2593,0	-2443,8	-2658,6	149,2	-214,8	-65,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельного підприємства «Юхнович» поданої у додатках Н-М

Досліджуючи дані таблиці 2.8. необхідно відмітити від'ємний обсяг та зниження загальної вартості чистого робочого капіталу, що свідчить про перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами підприємства. Зокрема у базовому періоді показник становить -2593 тис.грн., а у звітному періоді показник знижується на -65,6 тис.грн. до рівня -2658,6 тис.грн.

Відсутність та недостатня кількість чистого робочого капіталу і свідчить про те, що мале готельне підприємство «Юхнович» не здатне сплатити поточні зобов'язання, і не має у своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестиційних операцій, оскільки повинне орієнтуватися на погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власних коштів показує, яка частина власних коштів підприємства знаходиться в мобільній формі, яка дозволяє відносно

вільно маневрувати цими коштами. Забезпечення власних поточних активів власним капіталом є гарантією стійкості фінансового стану при нестійкій кредитній політиці.

В базовому та звітному періоді спостерігається низькі показники маневреності власних коштів, зокрема у базовому періоді показник становить -2,169 пунктів, а у звітному періоді показник збільшується на 0,001 пункти до рівня -2,168 пунктів. Низькі значення коефіцієнту маневрування знижують кредитний рейтинг і негативно характеризують фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт автономності (оптимальне значення - більше 0,5) дає змогу оцінити частку власників у загальній вартості майна підприємства. Цей показник характеризує позичальника у перспективі, дає якісну картину фінансової стійкості підприємства. Він є одним із головних при оцінці кредитоспроможності суб'єкта господарювання.

Слід відзначити, що коефіцієнт автономності малого готельного підприємства «Юхнович» за період 2019-2020 рр. знижується із 0,276 пункти до рівня 0,268 пункти, що свідчить не значну фінансову автономію (стабільність) діяльності підприємства. При цьому показник нижчий за нормативне значення і зростає на 0,004 пункти у звітному 2021 році до рівня 0,272. Відповідно, в структурі джерел формування майна власні кошти займають 27,2% від загального обсягу ресурсів.

Коефіцієнт фінансової залежності (оптимальне значення - менше 0,5) характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Чим нижчий цей показник, тим менша заборгованість підприємства і тим стійкіше його положення. Зростання показника в динаміці означає збільшення позикових коштів у фінансуванні підприємства.

В цілому необхідно відмітити орієнтування на позичковий ресурс, що значно знижує рейтинг кредитоспроможності досліджуваного підприємства.

Для повноцінної рейтингової оцінки кредитних можливостей малого готельного підприємства «Юхнович», слід здійснити оцінку основних

показників, що характеризують ділову активність (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ділової активності малого готельного підприємства
«Юхнович» за період 2019-2021 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+;-)		
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Вхідні дані, тис.грн.							
1.	Чистий дохід від реалізації послуг	914,5	1222,4	2366,9	307,9	1144,5	1452,4
2.	Матеріальні запаси	425,3	522,1	493,5	96,8	-28,6	68,2
3.	Активи	4329,6	4509,9	4510	180,3	0,1	180,4
4.	Дебіторська заборгованість	100,6	274,5	230,2	173,9	-44,3	129,6
5.	Кредиторська заборгованість	67,8	246,2	260,4	178,4	14,2	192,6
Розрахункові показники, пункт.							
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів (р.1 / р.2)		2,150	2,341	4,796	0,191	2,455	2,646
Коефіцієнт оборотності активів (р.1 / р.3)		0,211	0,271	0,525	0,06	0,254	0,314
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (р.1 / р.4)		9,090	4,453	10,282	-4,637	5,829	1,191
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (р.1 / р.5)		13,488	4,965	9,089	-8,523	4,124	-4,399

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельного підприємства «Юхнович» поданої у додатках Н-М

Досліджуючи дані таблиці 2.6., необхідно відмітити зростання коефіцієнту оборотності матеріальних запасів, що характеризує відповідність товарних запасів обсягам реалізації, показує швидкість обороту запасів для забезпечення поточного обсягу продажу. Чим вище значення коефіцієнта, тим швидше обертаються запаси.

Проте нормативне значення показника залежить від галузі діяльності підприємства, а також від таких чинників, як вид діяльності, тривалість виробничого циклу. Слід відмітити зростання даного показника із 2,15 пункти до рівня 4,796, що свідчить про позитивні тенденції до збільшення оборотності та вивільнення матеріальних запасів малого готельного підприємства

«Юхнович».

Коефіцієнт оборотності активів є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму.

Досліджуючи даний показник слід відзначити його збільшення на 0,211 пунктів із показника 0,211 пункти до рівня 0,525 пункти, що характеризує діяльність готельного підприємства із позитивної сторони, оскільки забезпечується зростання перетворення товарів в готівку, яка вкрай важлива в умовах кризових явищ в економіці країни.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості малого готельного підприємства «Юхнович» свідчить про швидкість вивільнення коштів при розрахунках з дебіторами. Тенденція до збільшення цього показника, яка спостерігається на малому готельному підприємстві «Юхнович» (зростання показника складає 0,191 пункти) може вказувати на підвищення ефективності управління комерційними кредитами, наданими підприємством, а також на скорочення періоду, протягом якого дебіторська заборгованість залишається непогашеною, що загалом позитивно позначається і на платоспроможності клієнта банку. Середній строк погашення дебіторської заборгованості, як правило, повинен бути не більше 30-60 днів, що відповідає показникам діяльності малого готельного підприємства «Юхнович».

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості дозволяє визначити, наскільки швидко підприємство розраховується з постачальниками і підрядчиками. На малому готельному підприємстві «Юхнович» відбувається зниження даного показника із 13,488 пункти до рівня 9,089 пункти, це може свідчити про дострокову оплату боргових рахунків з метою одержання знижок.

В цілому, динаміка показників ділової активності свідчить про швидку оборотність матеріальних запасів підприємства, що пов'язано із специфікою діяльності малого готельного підприємства «Юхнович». Коефіцієнти

оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості малого готельного підприємства «Юхнович» свідчать про те, що терміни погашення кредиторської заборгованості перевищують терміни погашення дебіторської заборгованості.

Першочерговому аналізу підлягають також фінансовий результат господарської діяльності і фактори, які мали вплив на його формування. Наявність валових збитків свідчить про неефективність реалізації послуг та ставить під сумнів подальшу виробничу діяльність. Кредитування таких підприємств є неприйнятним для банківських установ.

Проаналізуємо рівень рентабельності малого готельного підприємства «Юхнович» за період 2019-2021 рр. та дані аналізу представимо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники рентабельності малого готельного підприємства
«Юхнович» за період 2019-2021 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+;-)		
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Вхідні дані, тис.грн.							
1.	Чистий дохід від реалізації послуг	914,5	1222,4	2366,9	307,9	1144,5	1452,4
2.	Власний капітал	1195,3	1206,7	1226,1	11,4	19,4	30,8
3.	Активи	4329,6	4509,9	4510	180,3	0,1	180,4
4.	Валовий прибуток	55,2	195,6	521,2	140,4	325,6	466
5.	Адміністративні витрати	53,1	65,7	73,4	12,6	7,7	20,3
6.	Чистий прибуток	10,3	11,4	19,4	1,1	8	9,1
Розрахункові показники, %							
Коефіцієнт рентабельності продажу		1,13	0,93	0,82	-0,19	-0,11	-0,31
Коефіцієнт валового прибутку		6,04	16	22,02	9,97	6,02	15,98
Коефіцієнт адміністративних витрат		5,81	5,37	3,1	-0,43	-2,27	-2,71
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу		0,86	0,94	1,58	0,08	0,64	0,72
Коефіцієнт рентабельності активів		0,24	0,25	0,43	0,01	0,18	0,19

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності готельного підприємства «Юхнович» поданої у додатках Н-М

Загалом показники рентабельності відображають глибинний, якісний бік роботи малого готельного підприємства «Юхнович». Слід відзначити зниження показників рентабельності (продажу, адміністративних витрат) та зростання показника рентабельності (валового прибутку, власного капіталу, активів) в діяльності підприємства.

Зокрема знижується коефіцієнт рентабельності продажу із 0,011 до рівня – 0,008, що свідчить про зниження результативності реалізації та просування готельних послуг аналізованого підприємства.

Коефіцієнт валового прибутку відображає процеси ціноутворення. Тенденція до зростання коефіцієнта валового прибутку малого готельного підприємства «Юхнович» із показника 0,06 до рівня 0,22 пункти вказує на зниження собівартості послуг у порівнянні з ціною реалізації. Причиною є приріст конкурентоспроможності або реалізація стратегії збільшення прибутку за рахунок нарощення обсягів реалізації послуг.

Коефіцієнт адміністративних витрат показує, яку частину в обороті займають витрати на утримання менеджерів підприємства. Зі збільшенням обсягів реалізації значення коефіцієнта адміністративних витрат повинне знижуватися. У протилежному випадку це свідчить про неадекватне розростання управлінського апарату, тобто неефективне використання коштів та здійснення непродуктивних інвестицій, що спостерігається на малому готельному підприємстві «Юхнович» у звітному періоді. Зокрема відбувається зниження показника із 0,058 пункти до рівня 0,031 пункт, при цьому показник відхилення складає -0,027 пункти.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує прибутковість капіталу, вкладеного засновниками і власниками підприємства. Зростання даного показника на малому готельному підприємстві «Юхнович» із 0,09 пункти до рівня 0,016 пункти свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу та збільшення ефективності фінансово-господарської діяльності в цілому.

Аналіз показників рентабельності свідчить про низьку прибутковість діяльності підприємства протягом усього аналізованого періоду, і хоча за підсумками звітнього року малого готельного підприємства «Юхнович» отримувало прибуток, проте значне занепокоєння викликає незначне зростання показника чистого прибутку.

В цілому, така ситуація на підприємстві пояснюється нестабільністю економічного становища в державі загалом, що відображається на умовах роботи вітчизняних підприємств, та прагненні зменшити податкове навантаження шляхом зниження обсягів валового і, як наслідок, чистого прибутку.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати дослідження подані у другому розділі кваліфікаційної роботи необхідно відмітити наступне:

1. Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі виступало мале готельне підприємство «Юхнович» - вишуканий готель, котрий розміщений у історичному центрі міста Тернопіль та ідеально підходить для ділових поїздок та романтичного відпочинку, а також подорожей із дітьми.

Готель пропонує різноманітні готельні номери в стилі глибокої класики, де використано натуральні та екологічні матеріали, при цьому у кожному із номерів є супутникове телебачення та інтернет Wi-fi.

З номерного фонду готелю «Юхнович» відкривається красивий краєвид на центральну частину міста Тернопіль. За результатами відгуків клієнтів готель отримав оцінку 9,5 балів, що свідчить відмінну якість обслуговування та комфорт і затишок створений для клієнтів даного закладу адміністрацією та персоналом досліджуваного готелю.

Здійснюючи дослідження побудови організаційної структури малого готельного підприємства «Юхнович» необхідно відмітити, що очолює підприємство директор, котрий виконує ряд функцій, зокрема: здійснює контроль фінансово-господарської діяльності підприємства, здійснює підбір

та навчання персоналу, веде бухгалтерію та слідкує за фінансовими потоками даного закладу. Також визначає стратегію розвитку готельного підприємства на довгострокову перспективу.

У підпорядкуванні директора знаходяться різноманітні служби, зокрема: бронювання, розміщення, обслуговування номерів, обслуговування поверхів.

2. Реалізація управління персоналом малого готельного підприємства «Юхнович» реалізується директором підприємства, котрий здійснює набір, добір та визначає специфіку управління персоналом підприємства. Директор орієнтований на демократичні методи управління, що дає значні переваги даному закладу в аспекті формування та розвитку системи управління персоналом підприємства. Оплата праці на малому готельному підприємстві «Юхнович» складається із заробітної плати (становить 80% розміру оплати праці) та бонусної (мотиваційної) частини (20% розміру оплати праці) за результатами реалізації господарської діяльності підприємства.

3. Дослідивши показники фінансово-господарської діяльності та фінансового стану малого готельного підприємства «Юхнович», слід відмітити динаміку до їх зростання, зокрема спостерігається зростання активів, власного капіталу, чистого прибутку, заробітної плати та показників продуктивності праці, оборотності капіталу та рентабельності капіталу підприємства. Про негативні тенденції в діяльності закладу свідчить зниження основних засобів, низька прибутковість діяльності досліджуваного підприємства, а також залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування основного капіталу (орієнтування на короткострокові кредити банків).

Результати оцінювання фінансового стану досліджуваного закладу вказують на незначне зростання показників ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності даного закладу, поряд із цим необхідно відзначити низьку прибутковість та низькі показники рентабельності даного підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЮХНОВИЧ» У ПЕРСПЕКТИВНОМУ ПЕРІОДІ

3.1.Розробка заходів підвищення ефективності управління малим готельним підприємством

Подальший розвиток системи управління малого готельного підприємства «Юхнович» не можливо уявити без впровадження новітніх технологій в управлінський процес. На сучасному етапі розвитку світового та українського готельного господарства особливою популярністю користуються CRM- та ERP-системи, які виступають корпоративними системами та призначаються для удосконалення адміністративних процесів малих готельних підприємств.

Необхідно відмітити, що CRM-системи (англ. Customer Relationship Management) являється прикладним програмним забезпеченням, котре призначено для більш якісної автоматизованої взаємодії між готельним підприємством та споживачами готельних послуг. Дана система спрямована на обслуговування широкого кола споживачів готельних послуг за рахунок більшого обсягу обробки та зберігання інформації про споживачів, оптимізація системи маркетингу орієнтована на конкретного споживача та його запити, забезпечення підвищення рівня реалізації послуг, встановлення та покращення основних бізнес-процесів підприємства.

Іншою важливою системою виступає ERP-системи (англ. Enterprise Resource Planning System) – тобто корпоративна система, котра призначення для підвищення якості управління, автоматизації процесів аналізу та обліку, забезпечення моніторингу та контролю основних аспектів діяльності готельного господарства [49].

Класична ERP-система забезпечується модулями управління виробництвом, фінансами, планування та розподілу запасів, управління

збутом та маркетинговою програмою підприємства, реалізації проєктів розвитку, процедурними елементами забезпечення системи якості та сервісним обслуговуванням.

Вибір із різноманіття альтернатив необхідного програмного забезпечення впливає на результати фінансово-господарської діяльності підприємства, на його імідж та якість і швидкість обробки значного обсягу інформації про стан та напрями розвитку малого готельного підприємства. Для малого готельного підприємства «Юхнович» важливо бути в тренді тих новітніх систем, які пропонує ринок. Поряд із цим обираючи із альтернатив програмного забезпечення необхідно враховувати специфіку ринку та бізнесу, можливість до швидкої адаптації до змін та вимог споживачів, легкість в інтеграції із наявним на готельному підприємстві програмним забезпеченням, зручний інтерфейс програми автоматизації господарських процесів та процесів управління малого готельного підприємства. В своїй господарській діяльності мале готельне підприємство «Юхнович», в контексті інформатизації роботи, використовує веб-браузер та пакет програм MS Office або ж програми із відкритим доступом (1С: Підприємство для реалізації облікової політики, програму «Фінанси» для реалізації бізнес-аналітики господарських процесів на підприємстві).

Як свідчить практика функціонування малих готельних підприємств їх не потрібно значні бази даних та спеціальне програмне забезпечення для реалізації їх управління, при цьому значна їх кількість використовує елементарні CRM-системи під час ведення бази споживачів готельних послуг. Зазвичай готелі використовують гібриди даних систем, котрі адаптовані під специфіку їх бізнесу.

На українському ринку автоматизованих систем управління готельним бізнесом присутня значна кількість різноманітних інформаційних системних продуктів, що представлено у таблиці 3.1. При цьому, у своїй діяльності готельні підприємства можуть або використовують їх компіляцію, що значно підвищує їх функціонал та дає готельному підприємству необхідний засіб

управління його господарською діяльністю.

Таблиця 3.1

Системи автоматизованого управління готелем на українському ринку

Продукт	Виробник	Інсталятори та дистриб'ютори в Україні	Основні споживачі	Частка ринку, %
Fidelio	MICROCOS-Fidelio (С MICROCOS-Fidelio (США))	HRS	Готелі від трьох до п'яти зірок	14
OPERA		HRS	Мережеві готелі	5
Epitome PMS	SoftBrand (США)	Ligra Hospitality	Від трьох до п'яти зірок, мережеві готелі	11
«ОТЕЛЬ-2.3»	«Інтеротель (РФ)»	«Інтеротель»	Від двох до чотирьох зірок	18
«Эдельвейс»	«Рексофт (РФ)»	UCL	Від двох до чотирьох зірок	7
«B52 Отель»	«Студия побс (Украина)»	«Альт-Таб Груп (Київ)», «Ректа (Мукачево)»	Від двох до чотирьох зірок	11
Servio HMS	«НЛЕ (РФ)»	«Експерт Солюшен»	Від двох до чотирьох зірок	5
ProHotel, SimpleHotel	Топ Поинт Айти (Украина)»	«Топ Поинг Айти» і партнери-інтегратори	Від двох до чотирьох зірок	16
Shelter	USC (РФ)	UCS	Від двох до чотирьох зірок	4
SuperHotel	«Альтинет (Украина)»	«Альтинет»	Від двох до чотирьох зірок	3
«GS: Управление отелем»	«Глобал Софт»	«Глобал Софт»	Від двох до чотирьох зірок	1
SmartHotel	«Смарт Лаб»	«Смарт Лаб»	Від двох до чотирьох зірок	5

Джерело: складено автором на основі [42, с.282]

Результати дослідження найбільшу популярність систем Отель 2.3., ProHotel, «B52 Отель» та SimpleHotel (українського виробництва), MICROCOS-Fidelio (С MICROCOS- Fidelio (США), Epitome PMS та інші. Кожна із систем є універсальна та здатна адаптуватися під вимоги та запити малого готельного господарства. Для автоматизації бізнес-процесів у малому готельному підприємстві «Юхнович» нами пропонується реалізації RMS-системи (англ. Revenue Management System) – тобто системи котра акцентована на розвиток управлінської компоненти; це спеціалізований

продукт для малих готельних підприємств, котрий в основі має статистичні, математичні та інші системні алгоритми.

Пропонований для використання аналітичний інструмент дасть можливість адміністрації малого готельного господарства «Юхнович» відслідковувати, аналізувати та здійснювати прогноз змін у ринковій кон'юктурі, адаптує ціни на основний асортимент послуг враховуючи поточну ситуацію на ринку та ціни конкурентів, активізує маркетинговий аналітичний компонент, що акцентуватиме увагу на запити кінцевого споживача готельних послуг досліджуваного закладу.

Можливий вибір програми, зокрема розробниками RMS-системи пропонуються різноманітні модифікації, зокрема є можливість інтеграції з уже наявними каналами збуту, використання аналітичного інструментарію оцінки основних показників поточної фінансово-господарської діяльності малого готельного підприємства «Юхнович». В даному контексті, розробки даної програми пропонують використовувати ключові показники притаманні роботі досліджуваного готелю, а саме: середній дохід на номер (RevPAR), середній дохід на гостя (RevPAC), середній відпускний тариф (ADR).

В даному стандарті запропонована збалансована система індикаторів ведення бізнесу (BSC) – система показників, які поєднують довгострокові стратегічні цілі та короткострокову тактику, показники та діяльність, що стимулює виконання стратегії.

BSC повинна лежати в основі кожного споживчого сегменту, визначеного для CRM; спостерігати за всіма каналами взаємодії з клієнтами; запобігати неефективному виконанню стратегії шляхом здійснення послідовних дій та одночасної оцінки результатів по всіх головних CRM процесах та каналів взаємодії зі споживачами.

BSC фокусує систему оцінювання на чотирьох тісно пов'язаних сферах виконання стратегії (перспективи): фінансові результати; споживачі; внутрішня організація (бізнес-процеси); навчання та розвиток персоналу.

Показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) розробляються керівництвом у прив'язці до сфер виконання стратегії (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Цільові показники діяльності готельного підприємства «Юхнович» в розрізі сфер виконання CRM-стратегії

Джерело: складено автором на основі [1]

Поряд із показниками KPI визначають також показники результативності (Key Goal Indicators, KGI), які, згідно стандартів CobiT визначають, чи досягнуті цілі. Друга назва показників: «індикатори затримки». KPI можуть розроблятися також на рівнях бізнес-цілей, бізнес-процесів, рівні дій, структурних підрозділів. Наведемо приклади показників у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Деякі показники для оцінки ефективності використання CRM-системи малого готельного підприємства

Рівень	Показник KPI	Одиниця виміру	Граничний результат (KGI)
Бізнес-цілі	Частка задоволених співпрацею споживачів	%	100
Процеси	Кількість звернень, що залишились без уваги	Одиниць	Мінімізація
Процеси	Кількість поновлених контактів	Одиниць	Максимізація
Дії	Частота перевірки та оновлення інформації про споживачів	Дні	30
Дії	Кількість працівників, що успішно пройшли підвищення кваліфікації	Осіб	100

Джерело: складено автором на основі [4, с.194]

Визначення цільових параметрів є лише одним із елементів оцінки стратегії CRM-систем. В межах такого аналізу формують SWOT-матрицю (сильні і слабкі сторони, можливості та загрози), здійснюється перехресний аналіз (поєднання факторів, стратегічних цілей та сфер виконання стратегій), формуються стратегічні карти, плани дій з реалізації стратегії CRM через інформаційну систему із можливостями досягнення результатів за параметрами.

Таким чином, в контексті зростання ролі та значення цифровізації підприємств готельної сфери, в тому числі і досліджуваного малого готельного підприємства «Юхнович» важливо впровадити CRM-систем, що дасть можливість переорієнтувати бізнес-процеси на нові стандарти обслуговування, нові форми та методи реалізації конкурентної боротьби та боротьби за споживача готельного продукту. В даному контексті, слід обґрунтувати основні витрати та фінансові пріоритети використання CRM-систем досліджуваного закладу, що здійснимо у параграфі 3.2.

3.2. Оцінка ефективності реалізації заходів

В даному параграфі здійснимо обґрунтування економічної ефективності впровадження CRM-систем на малому готельному підприємстві «Юхнович», основними акцентами такого обґрунтування стане дослідження доходів, витрат, чистого прибутку та грошових потоків в наслідок реалізації процесу впровадження RMS-системи в діяльність даного підприємства. Перш за все здійснимо дослідження основних пропозицій на ринку RMS-систем управління бізнес-процесами підприємства.

На українському ринку представлені різноманітні провайдери CRM-систем, зокрема платформи CRM Creatio, AmoCRM, FreshOffice та Bitrix24. Кожна із запропонованих для впровадження систем управління RMS-системи має свою вартість, специфіку та особливості. Здійснимо порівняльний аналіз даних платформ RMS-систем представивши дані у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз даних платформ RMS-систем

Показник	CRM Creatio	AmoCRM	FreshOffice	Bitrix24
Основні акценти управління		Лід-менеджмент (чати, форми зворотного зв'язку, розсилки, е-мейл, телефонія і т.п)		Проекти, воронка продаж, IP-телефонія, чат-боти, лендінги та месенджери
Можливість компіляції із автоматизованою системою готелю	Так (Частково)	Так (Частково)	Так	Так
Наявність тестового режиму	-	-	Пробний період 1 міс. (обмежений доступ)	Пробний період 3 міс. (обмежений доступ)
Режим доступу	Корпоративний	Корпоративний	Бізнес-пакет	Корпоративний
Вартість програми, грн.	25000	20000	32000	25000
Вартість адміністрування, грн.	3500	3500	4000	3200
Необхідний персонал реалізації проекту, осіб	2	2	2	2
Період оновлення програми	Загальне оновлення щомісяця	Загальне оновлення раз у квартал	По мірі наявності нових додатків	Враховуються потреби персоналу компанії

Джерело: самостійна розробка автора на основі [42; 49]

Враховуючи сучасні потреби формування RMS-систем для поточної

діяльності досліджуваного малого готельного підприємства «Юхнович» найбільш оптимальним є використання української RMS-систем Bitrix 24 (NetHunt CRM). Платформу RMS-систем Bitrix 24 (NetHunt CRM) подамо на рисунку 3.2.

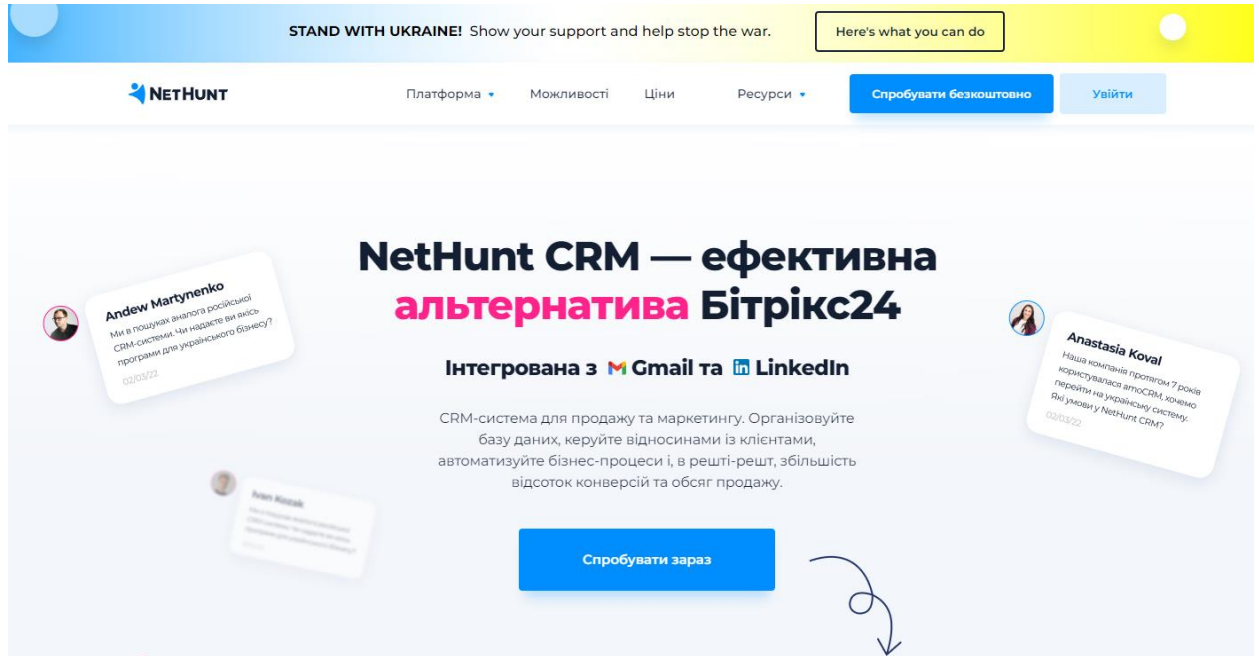


Рисунок 3.2. Платформа CRM-системи Bitrix 24 (NetHunt CRM)

Де взято цей рисунок, джерело????

Перевагами використання RMS-систем Bitrix 24 (NetHunt CRM) є швидка адаптація до поточного бізнес-процесу підприємства, інтегрованість із основними програмами та месенджерами малого готельного підприємства, щоденна бізнес-аналітика управлінських процесів та подання рекомендацій їх удосконалення.

Можливості RMS-систем Bitrix 24 полягають в наступному, зокрема:

- реалізація комплексного управління проектами і тасками, лідами й угодами;
- виставлення рахунків, друк і відправка документів;
- налаштування воронки продажів, планів і звітів;
- IP- телефонію, інтеграцію з корпоративною поштою;
- створення сайтів і лендінгів з вбудованою CRM;
- налаштування ботів, СМС-чатів, реклами й листів, підключення соціальних мереж і месенджерів.

Плановий розмір витрат пов'язаних із впровадженням та обслуговуванням RMS-систем Bitrix 24 подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати пов'язаних із впровадженням та обслуговуванням RMS-систем Bitrix 24 малого готельного підприємства «Юхнович», тис.грн.

Стаття витрат	2022 (план)	2023 (план)	2024 (план)
Витрати на створення та адаптацію платформи	25	0	0
Адміністрування платформи	38,4	49,92	64,8
Оплата праці ІТ-працівникам готелю	100	120	150
Витрати на маркетингові заходи	45	50	75
Всього	208,4	219,92	289,8

Джерело: самостійна розробка автора

Результати аналізу вказують на зростання розміру витрат пов'язаних із впровадженням та обслуговуванням RMS-систем Bitrix 24 малого готельного підприємства «Юхнович», зокрема протягом 2022 планового року витрати складатимуть 208,4 тис.грн., протягом 2023 планового року розмір витрат становитиме 219,92 тис.грн., протягом 2024 планового року розмір витрат збільшиться до значення 289,8 тис.грн.

Для реалізації проєкту пов'язаного із впровадженням та обслуговуванням RMS-систем Bitrix 24 малого готельного підприємства «Юхнович» також планується оновити матеріально-технічне забезпечення, зокрема планується здійснити закупівлю сучасних ноутбуків (2 штуки), принтеру (1 штука) та сканера (1штука).

Загальний розмір витрат на матеріально-технічне забезпечення реалізації проєкту представимо у таблиці 3.5.

Загальний обсяг витрат на матеріально-технічне забезпечення заходів

пов'язаних із впровадженням та обслуговуванням RMS-систем Bitrix 24 малого готельного підприємства «Юхнович» протягом першого року реалізації проєкту становитиме 72 тис.грн., протягом другого 15 тис.грн., протягом третього 20 тис.грн.

Таблиця 3.5

Матеріально-технічне забезпечення заходів пов'язаних із впровадження та обслуговування RMS-систем Bitrix 24 малого готельного підприємства «Юхнович», тис.грн.

Стаття витрат	2022 (план)	2023 (план)	2024 (план)
Ноутбуки (2)	50	0	0
Принтер (1)	8	0	0
Сканер (1)	4	0	0
Розхідні матеріали	10	15	20
Всього	72	15	20

Джерело: самостійна розробка автора

Визначимо загальний обсяг інвестицій для реалізації проєкту пов'язаних із впровадженням та обслуговуванням RMS-систем Bitrix 24 малого готельного підприємства «Юхнович» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Інвестиції вкладені в проєкт пов'язаного із впровадження та обслуговування RMS-систем Bitrix 24 малого готельного підприємства «Юхнович»

Показник	2022 (план)	2023 (план)	2024 (план)
Інвестиції	280,4	234,92	309,8

Джерело: самостійна розробка автора

Загальний розмір інвестицій у проєкт варіюватиметься від 280,4 тис.грн. у 2022 році до показника 309,8 тис.грн. у 2024 році. Інвестування буде здійснюватися по-етапно по мірі виконання ключових завдань реалізації

проекту, контроль за реалізацією проекту буде покладено на обидві сторони – інвестора та адміністрацію малого готельного підприємства «Юхнович».

Наступним етапом стане визначення доходів, витрат, чистого прибутку та грошових потоків реалізації проекту впровадженням та обслуговуванням RMS-систем Bitrix 24 малого готельного підприємства «Юхнович» (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Грошові потоки реалізації проекту впровадження та обслуговування RMS-систем Bitrix 24 малого готельного підприємства «Юхнович»

Показник	2022 (план)	2023 (план)	2024 (план)	Всього
Інвестиції	-280,4	-234,92	-309,8	-825,12
Доходи	3450	4500	5550	13500
Доходи від реалізації номерного фонду	3200	4000	4800	12000
Інші доходи	250	500	750	1500
Витрати	2550	3070	3440	9060
Оплата праці персоналу	1750	2000	2200	5950
Комунальні послуги	500	650	750	1900
Маркетинг та збут	200	300	350	850
Інші витрати	100	120	140	360
Прибуток до оподаткування	900	1430	2110	4440
Податок на прибуток	162	257,4	379,8	799,2
Чистий прибуток	738	1172,6	1730,2	3640,8
Амортизація (таблиця 3.5)	36	36	36	108
Чистий грошовий потік	774	1208,6	1766,2	3748,8
Ставка дисконтування (i=10%)	0,909	0,826	0,751	-
Дисконтований грошовий потік	703,64	998,84	1326,97	3029,45
Залишковий грошовий потік (загальний розмір інвестицій 825,12 тис.грн.)	-121,48	877,36	2204,33	2960,21

Джерело: самостійна розробка автора

Аналізуючи дані представлені у таблиці 3.7. необхідно відмітити

планове зростання розміру доходів за рахунок впровадження RMS-систем Bitrix 24, що дасть можливість акцентувати зусилля безпосередньо на кінцевого споживача даного підприємства, збільшити відвідуваність та наповненість номерного фонду, дозволить оптимізувати витрати на маркетингові заходи та інші витрати пов'язані із господарською діяльністю даного закладу. Рівень доходу від реалізації готельних послуг готельного закладу збільшується, зокрема у 2022 плановому періоді плануються доходи у розмірі 3450 тис.грн., у 2023 плановому році 4500 тис.грн., у 2024 плановому році 5550 тис.грн. Фактично рівень доходів за три роки зростатиме більш ніж в двічі.

Поряд із доходами зростатиме рівень витрат, що формує собівартість реалізації готельних послуг (витрати на оплату праці, комунальні послуги, витрати на маркетинг і збут, інші витрати), зокрема у 2022 плановому періоді плануються витрати у розмірі 2550 тис.грн., у 2023 плановому році 3070 тис.грн., у 2024 плановому році 3440 тис.грн.

Чистий прибуток отриманий в результаті реалізації проєкту також зростатиме за рахунок переважання доходів від реалізації готельних послуг над витратами, відповідно показник збільшуватиметься із 738 тис.грн. у 2022 плановому році до значення показника 1730,2 тис.грн. у 2024 році.

Планові показники реалізації проєкту представимо на рисунку 3.3.

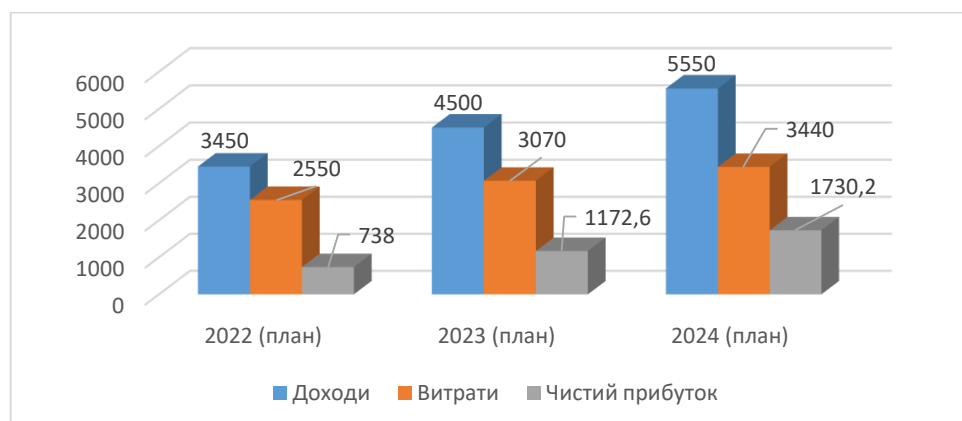


Рис.3.3. Показники реалізації проєкту впровадження та обслуговування RMS-систем Bitrix 24 малого готельного підприємства «Юхнович»

Джерело: самостійна розробка автора

Зростання показника впливає на зростання грошових потоків, відповідний показник зростає із 774 тис.грн. у 2022 плановому році до значення показника 1766,2 тис.грн. у 2024 плановому році. Залишковий грошовий потік збільшується відповідний показник у 2022 плановому році становить -121,48 тис.грн., у 2023 плановому році становила 877,36 тис.грн., у 2024 плановому році 2204,33 тис.грн.

Визначимо основні показники котрі характеризують ефективність реалізації проєкту впровадженням та обслуговуванням RMS-систем Bitrix 24 малого готельного підприємства «Юхнович». Перш за все, визначимо показник індексу рентабельності інвестицій визначається як співвідношення чистого поточної вартості грошового потоку до розміру вкладених інвестицій:

$$PI = 3029,45 / 825,12 = 3,67$$

Відповідно, показник $PI > 1$, що засвідчує ефективність реалізації проєкту, відповідно на 1 грн. інвестиційних грошових коштів мале готельне підприємство отримує 3,67 грн. чистого грошового потоку.

Наступним показником, що характеризує ефективність реалізації проєкту є період окупності:

$$ПО = 1 + ((121,48 / 998,84) * 12) = 1 \text{ рік та } 2 \text{ міс.}$$

Отже, проєкт розрахований на три роки, при цьому протягом 1 рік та 2 міс. проєкт повністю окупиться та приносить додатковий чистий грошовий поті (чистий прибуток).

Узагальнюючи результати дослідження необхідно відмітити основні параметри реалізації даного проєкту, зокрема чистий грошовий потік 3748,8 тис.грн., залишковий грошовий потік становить 3029,45 тис.грн., індекс рентабельності проєкту становить 3,67, період окупності проєкту 1 рік та 2 міс.

В узагальненні визначимо основні KPI-показники реалізації проєкту (таблиця 3.8).

Показники KPI реалізації проєкту

Рівень	Показник KPI	Одиниця виміру	Результат реалізації (KGI)
Бізнес-цілі	Частка задоволених співпрацею споживачів	%	80
Процеси	Кількість звернень, що залишились без уваги	Одиниць	5
Процеси	Кількість поновлених контактів	Одиниць	15
Дії	Частота перевірки та оновлення інформації про споживачів	Дні	Щоденно
Дії	Кількість працівників, що успішно пройшли підвищення кваліфікації	Осіб	3

Джерело: самостійна розробка автора

Планується максимізація показників KPI реалізації проєкту, при цьому частка задоволених співпрацею споживачів становить 80%; кількість звернення, що залишається без уваги потрібно мінімізувати до 5 протягом місяця; кількість поновлених контрактів слід максимізувати, при цьому планується поновлення контрактів на 15 одиниць; частота перевірки та оновлення інформації про споживачів слід реалізовувати щоденно; кількість працівників, котрі пройшли успішно підвищення кваліфікації становить 2 особи, котрі задіяні у проєкті (2 працівника від фірми Bitrix 24 та IT-працівника готелю). В цілому, проєкт є ефективний та може бути реалізовано адміністрацією малого готельного підприємства «Юхнович» вже в найближчій перспективі.

Висновки до розділу 3 висновки до розділів мають бути стислими. Висновки до розділів не мають повторюватись з загальними висновками до роботи щоб не було самоплагіату.

Узагальнюючи результати дослідження подані у третьому розділі кваліфікаційної роботи необхідно відмітити наступне:

1. Для автоматизації бізнес-процесів у малому готельному підприємстві «Юхнович» нами пропонується реалізації RMS-системи (англ. Revenue Management System) – тобто системи котра акцентована на розвиток управлінської компоненти; це спеціалізований продукт для малих готельних

підприємств, котрий в основі має статистичні, математичні та інші системні алгоритми.

Пропонований для використання аналітичний інструмент дасть можливість адміністрації малого готельного господарства «Юхнович» відслідковувати, аналізувати та здійснювати прогноз змін у ринковій кон'юктурі, адаптує ціни на основний асортимент послуг враховуючи поточну ситуацію на ринку та ціни конкурентів, активізує маркетинговий аналітичний компонент, що акцентуватиме увагу на запити кінцевого споживача готельних послуг досліджуваного закладу.

Планується використовувати систему RMS-систем Bitrix 24 (NetHunt CRM), при цьому перевагами використання є швидка адаптація до поточного бізнес-процесу підприємства, інтегрованість із основними програмами та месенджерами малого готельного підприємства, щоденна бізнес-аналітика управлінських процесів та подання рекомендацій їх удосконалення.

2. Загальний розмір інвестицій у проєкт варіюватиметься від 280,4 тис.грн. у 2022 році до показника 309,8 тис.грн. у 2024 році. Інвестування буде здійснюватися по-етапно по мірі виконання ключових завдань реалізації проєкту, контроль за реалізацією проєкту буде покладено на обидві сторони – інвестора та адміністрацію малого готельного підприємства «Юхнович».

Планується максимізація показників KPI реалізації проєкту, при цьому частка задоволених співпрацею споживачів становить 80%; кількість звернення, що залишається без уваги потрібно мінімізувати до 5 протягом місяця; кількість поновлених контрактів слід максимізувати, при цьому планується поновлення контрактів на 15 одиниць; частота перевірки та оновлення інформації про споживачів слід реалізовувати щоденно; кількість працівників, котрі пройшли успішно підвищення кваліфікації становить 2 особи, котрі задіяні у проєкті (2 працівника від фірми Bitrix 24 та IT-працівника готелю).

В цілому, проєкт є ефективний та може бути реалізовано адміністрацією малого готельного підприємства «Юхнович» вже в найближчій перспективі.

ВИСНОВКИ

В даній роботі здійснено дослідження теоретичних аспектів та практики реалізації управління малим готельним підприємством та визначення шляхів удосконалення управління. За результатами дослідження представлено наступні висновки:

1. Мале підприємництво, в сучасних реаліях, виступає основним драйвером економічного розвитку нашої країни. Сегмент малого бізнесу виступає основою формування та розвитку підприємств готельної сфери в нашій країні. Мале підприємництво виступає самостійною діяльністю, що пов'язана із виготовленням асортименту продукції, наданням різноманітних послуг та, як наслідок, отримання прибутку. Дана діяльність реалізується, як фізичними особами – підприємцями, так і юридичними особами, котрі зареєстровані як суб'єкт малого підприємництва у відповідності до чинного законодавства України.

У різних країнах світу малі готельні підприємства мають свою специфіку, зокрема у Західній Європі малими вважають підприємства до 100 місць, у Східній 120-150 місць, у США до 100 номерів, в нашій країні кількість становить 100-150 місць. Етап пандемії коронавірусу стримав розвиток суб'єктів малого готельного бізнесу, що обумовило зниження кількості споживачів готельних послуг, а відповідно зменшення доходів та прибутку готельних підприємств.

2. Ефективна реалізація управління суб'єктами малого підприємництва у готельній сфері обумовлює необхідність побудови організаційної структури підприємств. Організаційна структура будується у відповідності до особливостей його функціонування та розвитку. Зазвичай побудова системи управління визначається наявністю апарату управління та структурних підрозділів із визначеними функціональними особливостями. В практиці діяльності готельних підприємств виділяють наступні структури управління: - лінійна; -функціональна; -лінійно-функціональна; -продуктова; - матрична.

3. Найбільш поширеними формами реалізації управління малими готельними підприємствами є управління за контрактом, франчайзинг та оренда. Кожна із представлених форм відображає специфіку діяльності та розвитку готельного підприємства.

4. Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі виступало мале готельне підприємство «Юхнович» - вишуканий готель, котрий розміщений у історичному центрі міста Тернопіль та ідеально підходить для ділових поїздок та романтичного відпочинку, а також подорожей із дітьми.

Готель пропонує різноманітні готельні номери в стилі глибокої класики, де використано натуральні та екологічні матеріали, при цьому у кожному із номерів є супутникове телебачення та інтернет Wi-fi.

З номерного фонду готелю «Юхнович» відкривається красивий краєвид на центральну частину міста Тернопіль. За результатами відгуків клієнтів готель отримав оцінку 9,5 балів, що свідчить відмінну якість обслуговування та комфорт і затишок створений для клієнтів даного закладу адміністрацією та персоналом досліджуваного готелю.

Здійснюючи дослідження побудови організаційної структури малого готельного підприємства «Юхнович» необхідно відмітити, що очолює підприємство директор, котрий виконує ряд функцій, зокрема: здійснює контроль фінансово-господарської діяльності підприємства, здійснює підбір та навчання персоналу, веде бухгалтерію та слідкує за фінансовими потоками даного закладу. Також визначає стратегію розвитку готельного підприємства на довгострокову перспективу.

У підпорядкуванні директора знаходяться різноманітні служби, зокрема: бронювання, розміщення, обслуговування номерів, обслуговування поверхів.

5. Реалізація управління персоналом малого готельного підприємства «Юхнович» реалізується директором підприємства, котрий здійснює набір, добір та визначає специфіку управління персоналом підприємства. Директор орієнтований на демократичні методи управління, що дає значні переваги даному закладу в аспекті формування та розвитку системи управління

персоналом підприємства. Оплата праці на малому готельному підприємстві «Юхнович» складається із заробітної плати (становить 80% розміру оплати праці) та бонусної (мотиваційної) частини (20% розміру оплати праці) за результатами реалізації господарської діяльності підприємства.

6. Дослідивши показники фінансово-господарської діяльності та фінансового стану малого готельного підприємства «Юхнович», слід відмітити динаміку до їх зростання, зокрема спостерігається зростання активів, власного капіталу, чистого прибутку, заробітної плати та показників продуктивності праці, оборотності капіталу та рентабельності капіталу підприємства. Про негативні тенденції в діяльності закладу свідчить зниження основних засобів, низька прибутковість діяльності досліджуваного підприємства, а також залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування основного капіталу (орієнтування на короткострокові кредити банків).

Результати оцінювання фінансового стану досліджуваного закладу вказують на незначне зростання показників ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності даного закладу, поряд із цим необхідно відзначити низьку прибутковість та низькі показники рентабельності даного підприємства.

7. Для автоматизації бізнес-процесів у малому готельному підприємстві «Юхнович» нами пропонується реалізації RMS-системи (англ. Revenue Management System) – тобто системи котра акцентована на розвиток управлінської компоненти; це спеціалізований продукт для малих готельних підприємств, котрий в основі має статистичні, математичні та інші системні алгоритми.

Пропонований для використання аналітичний інструмент дасть можливість адміністрації малого готельного господарства «Юхнович» відслідковувати, аналізувати та здійснювати прогноз змін у ринковій кон'юктурі, адаптує ціни на основний асортимент послуг враховуючи поточну ситуацію на ринку та ціни конкурентів, активізує маркетинговий

аналітичний компонент, що акцентуватиме увагу на запити кінцевого споживача готельних послуг досліджуваного закладу.

Планується використовувати систему RMS-систем Bitrix 24 (NetHunt CRM), при цьому перевагами використання є швидка адаптація до поточного бізнес-процесу підприємства, інтегрованість із основними програмами та месенджерами малого готельного підприємства, щоденна бізнес-аналітика управлінських процесів та подання рекомендацій їх удосконалення.

8. Загальний розмір інвестицій у проєкт варіюватиметься від 280,4 тис.грн. у 2022 році до показника 309,8 тис.грн. у 2024 році. Інвестування буде здійснюватися по-етапно по мірі виконання ключових завдань реалізації проєкту, контроль за реалізацією проєкту буде покладено на обидві сторони – інвестора та адміністрацію малого готельного підприємства «Юхнович».

Планується максимізація показників KPI реалізації проєкту, при цьому частка задоволених співпрацею споживачів становить 80%; кількість звернення, що залишається без уваги потрібно мінімізувати до 5 протягом місяця; кількість поновлених контрактів слід максимізувати, при цьому планується поновлення контрактів на 15 одиниць; частота перевірки та оновлення інформації про споживачів слід реалізовувати щоденно; кількість працівників, котрі пройшли успішно підвищення кваліфікації становить 2 особи, котрі задіяні у проєкті (2 працівника від фірми Bitrix 24 та IT-працівника готелю).

В цілому, проєкт є ефективний та може бути реалізовано адміністрацією малого готельного підприємства «Юхнович» вже в найближчій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 64-71.
2. Апопій В.В. Організація і технологія надання послуг. Київ : Академія, 2016. 312 с.
3. Балакірєва О.М., Ноур А.М. Розвиток підприємництва в Україні: інституційне середовище та громадська думка населення. *Економіка і прогнозування*. 2015. № 2. С. 7-24.
4. Барна Н.В. Малі готелі: організація роботи та обслуговування. Київ : Україна, 2020. 336 с.
5. Батковський В.А. Проблеми кредитування малого підприємництва. *Вісник НБУ*. 2015. Квітень. С. 28-33.
6. Безус П.І., Безус А.М. Фактори впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економіка»: Збірник наукових праць науково-педагогічних працівників*. 2014. Вип. 1. С. 61-69.
7. Білик В.В. Сучасні тенденції розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1012>.
8. Білик Т.О. Малі підприємництва: розвиток та прибутковість. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 10. С. 78-84.
9. Білорус О.Г. Фінансові та грошово-кредитні чинники інвестиційно-інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу. *Банківська справа*. 2014. № 1. С. 14–18.
10. Близнюк А.М., Давиденко Л.І., Коніщева Н.Й. Механізми державного регулювання сфери туризму: сутність і шляхи удосконалення. *Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері)»*. 2007. № 11. С. 76-84.
11. Бобиль В. Розвиток малого та середнього підприємства як складова соціально-економічної стабільності сучасної України. *Україна: аспекти праці*.

2014. № 3. С. 35-39.

12. Варфоломеева В.О. Фінансування інноваційної діяльності як чинник розвитку малого підприємництва. *Вісник Української академії банківської справи*. 2015. № 2. С. 113-118.

13. Волощук Н.Ю. Теоретичні підходи до дослідження сутності категорії малого підприємництва. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2015. Вип. 2(2). С. 13–17.

14. Галасюк С. С. Сучасні проблеми розвитку готельної індустрії України. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць. 2014. № 2 (7). Т. 2. – С. 9-13.

15. Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г. Організація готельного господарства : навчально-практичний посібник. Київ : ФОП В.М. Гуляєва, 2019. 204 с.

16. Герасименко В.Г., Замкова А.В. Організація транспортних подорожей і перевезень туристів : навчальний посібник. Харків : Бурун-книга, 2019. 136 с.

17. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 488 с.

18. Гловацька В.В. Підприємництво та його соціально-економічна сутність. *Економіка АПК*. 2015. № 12. С. 57-64.

19. Горін Г.О. Інфраструктура регіональних ринків туристичних послуг : монографія. Кривий Ріг : Вид. Р.А. Козлов, 2019. 145 с.

20. Д'яконова, А., Тітомир, Л., Жовтяк К. Сучасні тенденції організації та контроль якості систем бронювання в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*, (33). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-63> (дата звернення до ресурсу 29.04.2022 року)

21. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.

22. Єрмаченко В.Є., Журавльова С.М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства. *Молодий вчений*, № 5 (20). Частина 1, травень, 2015 р. С. 138-141.

23. Жук Ю. О. Управління матеріальними та людськими потоками на підприємствах готельного господарства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 9. С. 76-82.

24. Журавльова С. М. Інтеграція готелів як глобальна стратегія управління розвитком підприємств готельного господарства. *Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 квітня 2016 р. : тези доп. – Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2016. С. 111–113.*

25. Завгородня Ю.С. Резерви підвищення доходів на підприємствах готельного господарства. *Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції* (м. Одеса, 12 квітня 2017 року). Одеса: ОНЕУ, 2017. С. 181-184.

26. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

27. Зайцева В. М. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.

28. Запорожець В.В. Форми управління у готельній сфері. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11246/1/zbirnyk-tez-05-11-21-229-231.pdf> (дата звернення до ресурсу 29.04.2022 року)

29. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навчальний посібник. К: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.

30. Ляшенко В.І., Просуленко А.А. Вплив податкового кодексу України на розвиток малого підприємництва: експертні оцінки на етапах обговорення, прийняття та внесення змін. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 2 (20). С. 93-111.

31. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування: підручник. К.: Знання, 2011. 366 с.

32. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

33. Матусова О.М. Сутність і класифікація малого сільського підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. С. 12–17.

34. Міца В.В. Малий бізнес як суб'єкт економічної системи регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20, частина 2. С. 123 – 126.

35. Нездоймінов С.Г., Княжковська Г.О. Заходи забезпечення ефективності господарської діяльності готельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип.8. С.117-122.

36. Омаров А.М. Господарсько-правове забезпечення малого підприємництва в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1. С. 159–170.

37. Офіційний сайт готельного підприємства «Юхнович». URL:<https://uhnovych.com/>(дата звернення: 22.04.2022).

38. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства. Київ : КНТУ, 2015. 632 с.

39. Пукало О. Теоретичні проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. № 4. С. 31–37.

40. Рибак О.В. Розвиток малого підприємництва в регіоні: теоретичні засади, проблеми та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2. С. 96–100.

41. Романуха О.М. Методичні рекомендації з вивчення дисципліни «Організація готельного господарства», ступінь «бакалавр». Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. економіки та бізнесу. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2021. 72 с.

42. Савченко О. В. CRM-системи готельно-ресторанних підприємств та погляди на оцінку їх ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2(2). С. 280-282.

43. Сімків Л.Є., Побігун С.А. Тенденції розвитку малого підприємництва

в Україні в умовах диспропорційності економічного зростання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 560-564.

44. Турчин Л. Я., Островерхов В. М. Застосування CRM-систем у маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортних підприємств. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 199-206.

45. Федоренко В.Г., Безус П.І., Воронкова Т.Є. та ін. Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства : монографія. К.: ТОВ «ДКС центр», - 2014. – С. 338.

46. Фролова В.Ю. Актуальні проблеми діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 1(37). С. 16–34.

47. Черняєва О.В., Гриненко А.Ю. Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 3(08). С. 33–42.

48. Черняєва О.В., Гриненко А.Ю. Сутність і значення малого підприємництва у економіці України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 13(098). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2019/09.pdf (дата звернення: 27.04.2022).

49. CRM системи: рейтинг найпопулярніших рішень в Україні. URL: <https://lightspider.net/top-5-crm-dlya-biznesa-v-ukraine/> (дата звернення: 2.05.2022).

50. список використаних джерел має містити не менш ніж 55 джерел для кваліфікаційних робіт

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні підходи науковців до трактування поняття «мале підприємництво»

ПІБ автора	Рік	Сутність поняття
О. Гетьман	2020	мале підприємництво - це самостійна господарська діяльність малих підприємств та громадян-підприємців, яка ведеться з метою отримання прибутку.
О. Білорус	2014	мале підприємництво - це особливий підвид підприємництва, що полягає у створенні і практичній реалізації нового економічного процесу або здійсненні особливого внеску у вже існуючий економічний процес, пов'язаний із підприємницькою діяльністю громадян - фізичних осіб та з функціонуванням малих підприємницьких структур різних форм власності та організаційно-правових форм з метою отримання прибутку за умови особистої зацікавленості суб'єкта підприємництва в ній і необхідності задоволення при цьому певних потреб суспільства.
Н. Волощук	2015	мале підприємництво є особливим видом господарської діяльності з врахуванням творчих здібностей підприємця та інноваційних підходів, що базується на самозайнятості підприємців та членів його родини, власному ризику і майновій відповідальності, спрямований на отримання прибутку та за певними критеріями визначений чинним законодавством.
О. Матусова	2016	мале підприємництво - сектор регіональної економіки, в якому функціонують суб'єкти підприємницької діяльності різних організаційно-правових форм, що здійснюють самостійну, інноваційну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність з метою отримання економічного і соціального ефекту.
О. Черняєва та А. Гриненко	2017	під малим підприємництвом розуміється не тільки цілеспрямована підприємницька діяльність фізичної чи юридичної особи, що пов'язана з підвищенням ризиком, заснована на використанні інноваційної ідеї, основною метою якої є максимізація прибутку за рахунок виробництва і продажу товарів, виконання різних робіт і надання різноманітних послуг з обов'язковим дотриманням норм законодавства, а також відповідність критеріям віднесення до малого підприємництва.
В. Фролова	2017	мале підприємництво є самостійним органічним елементом ринкової економіки, який базується на ініційованій ризиковій господарській діяльності малих підприємств та фізичних осіб-підприємців з метою отримання додаткового прибутку.
О. Пукало	2017	мале підприємництво - це самостійна діяльність, пов'язана з виробництвом продукції, наданням послуг тощо з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними і юридичними особами, що зареєстровані як суб'єкт підприємницької діяльності, передбачені законодавством.

Джерело: складено автором на основі [9; 13; 17; 33; 39; 46; 48]

Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Чіткі і прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків); 2. Єдність і чіткість розпоряджень; 3. Чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу; 4. Оперативність у прийнятті рішень; 5. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.	1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що водночас обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією; 2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями; 3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління і планування; 4. Невідповідність до зростаючих вимог сучасного виробництва.

Джерело: складено автором на основі [38]

Переваги та недоліки функціональної організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; 2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом шляхом передачі ряду функцій спеціалізованим ланкам; 3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів; 4. Відповідність структури до стратегії; 5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними; 6. Швидко реагує на потреби практики створення нових функціональних служб.	1. Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами; 2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень готелю; 3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування; 4. Порушення принципу єдиноначальності; 5. Виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів; 6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень; 7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління; 8. Випадки нераціонального визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами; 9. Функціональна короткозорість часто спрацьовує проти дієвого підприємництва, пристосування до змін.

Джерело: складено автором на основі [38]

Продуктовий тип організаційної структури управління готельним підприємством (курортний готель)



Джерело: складено автором на основі [4, с.184]

Переваги та недоліки продуктової організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади; 2. Чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки); 3. Здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту; 4. Покращення координації функцій підрозділів.	1. Збільшуються витрати на утримання персоналу; 2. Проблема встановлення оптимального рівня децентралізації; 3. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання; 4. Випадки надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу готельного комплексу.

Джерело: складено автором на основі [38]

Матричний тип організаційної структури управління готельним підприємством



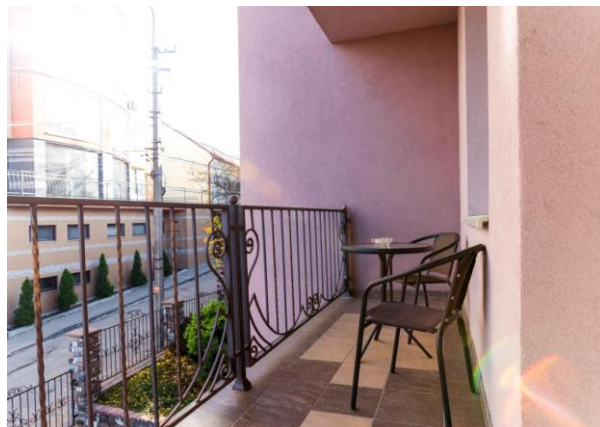
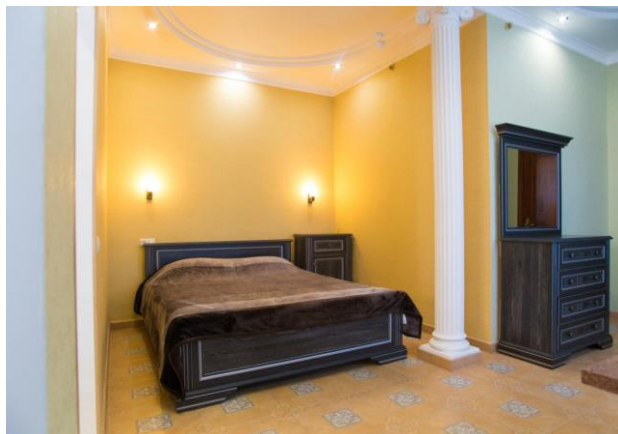
Джерело: складено автором на основі [4, с.186]

Переваги та недоліки матричного типу організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Достатня увага кожному із стратегічних пріоритетів готельного підприємства; 2. Можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи; 3. Створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для організації; 4. Заохочення кооперації, координації споріднених видів технологічних процесів; 5. Значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату; 6. Розподіл функцій управління між керівниками, відповідальними за забезпечення високих кінцевих результатів (керівники проектних груп), та керівниками функціональних підрозділів; 7. Забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах готелю.	1. Труднощі в утримуванні балансу між двома лініями влади; 2. Можливість нераціональних витрат часу на комунікації; 3. Труднощі оперативного вирішення проблем у зв'язку з різними підходами значної кількості керівників; 4. Сприяння розвитку організаційної бюрократії та послаблення дієвого підприємництва; 5. Значні розміри та складність комунікаційного процесу.

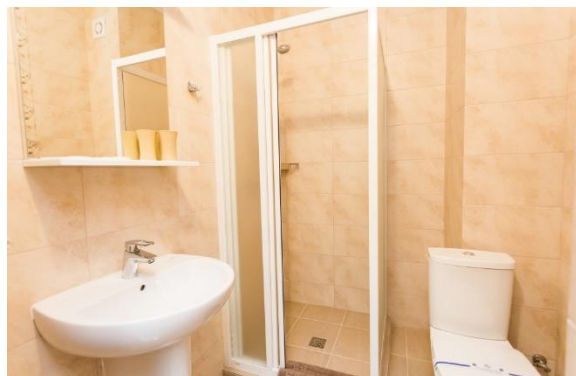
Джерело: складено автором на основі [38]

Загальний вигляд номеру класу «Люкс»



Джерело: складено автором на основі [37]

Загальний вигляд номеру класу «Люкс-Комфорт»



Джерело: складено автором на основі [37]

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Підприємство	Готельне підприємств «Юхнович»	за ЄДРПОУ	2021	01	01
Територія	Тернопільська область	за КОАТУУ	31250633		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство	за КОПФГ			
Вид економічної діяльності	Діяльність готелей та подібних засобів розміщення	за КВЕД	55.10		
Середня кількість працівників, осіб	31				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон м.Тернопіль, вул. Родини Барвінських 3А					

1. Баланс
на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	3650,5	3884,7
первісна вартість	1011	3994,3	4256,1
знос	1012	(343,8)	(371,4)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	3650,5	3884,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	522,1	493,5
у тому числі готова продукція	1103	412,7	308,5
Поточні біологічні активи	1110	19,9	20,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	274,5	230,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	62,8	131,8
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	859,4	625,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	4509,9	4510,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	7,1	7,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	199,6	219,0
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	1206,7	1226,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	3050,0	3023,5
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	40,4	83,0
розрахунками з бюджетом	1620	8,3	0,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,3	0
розрахунками зі страхування	1625	13,2	14,1
розрахунками з оплати праці	1630	37,3	43,9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	154,0	118,7
Усього за розділом III	1695	3303,2	3283,9
Баланс	1900	4509,9	4510,0

**2. Звіт про фінансові результати
за рік 2021 р.**

Форма № 2-м

Код за
ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2366,9	1222,4
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2366,9	1222,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1872,8)	(1073,6)
Інші операційні витрати	2180	(460,5)	(129,6)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2333,3)	(1203,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	33,6	19,2
Податок на прибуток	2300	(14,2)	(7,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	19,4	11,4

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Юхнович М.І.

(ініціали, прізвище)

Юхнович М.І.

(ініціали, вище)

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

			КОДИ		
			Дата (рік, місяць, число)	2021	01
Підприємство	Готельне підприємств «Юхнович»	за ЄДРПОУ		31250633	01
Територія	Тернопільська область	за КОАТУУ			
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство	за КОПФГ			
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів та подібних засобів розміщення	за КВЕД		55.10	
Середня кількість працівників, осіб	32				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон м.Тернопіль, вул. Родини Барвінських 3А					

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		3650,5
первісна вартість	1011		3994,3
знос	1012	(314,3)	(343,8)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	3788,3	3650,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	425,3	522,1
у тому числі готова продукція	1103	313,6	412,7
Поточні біологічні активи	1110	19,9	20,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	100,6	274,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	15,4	62,8
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	541,3	859,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	4329,6	4509,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	7,1	7,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	188,2	199,6
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	1195,3	1206,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	3066,5	3050,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	0	40,4
розрахунками з бюджетом	1620	2,2	1,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,2	1,3
розрахунками зі страхування	1625	11,6	13,2
розрахунками з оплати праці	1630	0	37,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	54,0	154,0
Усього за розділом III	1695	3134,3	3303,2
Баланс	1900	4329,6	4509,9

2. Звіт про фінансові результати за рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1222,4	914,5
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1222,4	914,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1073,6)	(859,3)
Інші операційні витрати	2180	(129,6)	(15,2)
Інші витрати	2270	()	(23,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1203,2)	(898,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	19,2	16,5
Податок на прибуток	2300	(7,8)	(6,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	11,4	10,3

Керівник

(підпис)

Юхнович М.І.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Юхнович М.І.

(ініціали, прізвище)