

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Галицький фаховий коледж імені В'ячеслава Чорновола
Відділення сфери послуг
Циклова комісія дисциплін готельно-ресторанної справи та туризму

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему: «Особливості функціонування закладів готельно-ресторанної сфери у період війни»
«Peculiarities of the functioning of hotel and restaurant establishments during the war»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ГР-416
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Дяків Ірина

Керівник: к.е.н, викладач Муха Роксолана
Андріївна

Рецензент:

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В ПЕРІОД ВІЙНИ	7
1.1. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкт господарської діяльності.....	7
1.2. Особливості організації та чинники впливу на процес обслуговування у готельно-ресторанних комплексах.....	12
1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності реалізації господарської діяльності готельно-ресторанного підприємства...	18
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В ПЕРІОД ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ ГРК «БАЙКІВ»)	22
2.1. Стан та тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в період війни.....	22
2.2. Організаційно-управлінська характеристика готельно- ресторанного підприємства.....	27
2.3. Оцінка фінансових результатів функціонування закладу в період війни.....	33
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРК «БАЙКІВ» В ПЕРІОД ВІЙНИ.....	42
3.1. Механізми підвищення ефективності управління готельно- ресторанного підприємства.....	42
3.2. Визначення економічного ефекту запропонованих заходів.....	50
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи обумовлено тим, що війна в Україні спричинила значні зміни в економічному, соціальному та культурному житті країни, зокрема у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Даний сектор економіки зазнав доволі серйозних втрат через кризові явища, викликані нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів, скороченням платоспроможного попиту та зміну пріоритетів споживачів акцентованих на спокійне проживання та перебування у закладах готельно-ресторанного типу. У зазначених умовах різноманітні заклади готельно-ресторанної сфери змушені шукати нові можливості здійснення адаптації в контексті забезпечення виживання та продовження своєї фінансово-господарської діяльності в нових нестабільних умовах.

Одним із таких прикладів є готельно-ресторанний комплекс «Байків», який продемонстрував здатність адаптуватися до викликів війни шляхом переорієнтації послуг та використання інноваційних підходів. Криза та нестабільність його функціонування змусила досліджуваній заклад готельно-ресторанного типу шукати додаткові джерела надходження доходів впроваджуючі більш гнучкі моделі обслуговування клієнтів, при цьому підтримувати соціальну функцію, зокрема допомогу переселенцям та військовим.

Особливості функціонування у таких умовах включають посилення вимог до безпеки гостей, оптимізацію витрат та розвиток партнерських зв'язків для забезпечення стабільності постачань. Нестабільність впливає не лише на операційну діяльність, але й на емоційний стан працівників, що вимагає від керівництва додаткових зусиль щодо їх підтримки.

Дослідження досвіду готельно-ресторанного комплексу «Байків» дозволяє виявити ключові стратегії, які можуть бути корисними для інших представників сфери, що включає адаптацію бізнес-моделей, розвиток антикризових планів і підвищення стійкості до зовнішніх викликів.

Таким чином, розгляд особливостей діяльності готельно-ресторанного комплексу у воєнний період є важливим кроком до формування стратегії розвитку галузі в умовах невизначеності, що обумовлює специфіку роботи, визначає її актуальність та формує мету цього дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів та практики функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни, а також розробка практичних заходів та рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності закладу в кризових умовах.

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

– дослідження підприємства готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкт реалізації господарської діяльності;

– визначення основних особливостей організації та ключових чинників впливу на процес обслуговування у готельно-ресторанних комплексах;

– узагальнення методичного інструментарію оцінювання ефективності реалізації господарської діяльності готельно-ресторанного підприємства;

– аналізування стану та тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу України в період війни;

– здійснення організаційно-управлінської характеристики функціонування та розвитку готельно-ресторанного підприємства ГРК «Байків»;

– оцінка фінансових результатів функціонування закладу ГРК «Байків» в період війни;

– пропонування механізми підвищення ефективності управління готельно-ресторанного підприємства ГРК «Байків»;

– пропонування і визначення ефективності заходів підвищення якості та конкурентоспроможності готельно-ресторанних послуг підприємства ГРК «Байків».

Об'єктом дослідження є готельно-ресторанне підприємство «Байків», яке успішно функціонує на готельно-ресторанному ринку реалізуючи готельні послуги та ресторанну продукцію.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні аспекти діяльності готельно-ресторанного комплексу «Байків» в нестабільних економічних умовах зумовлених війною.

При розгляді теоретичних підходів функціонування закладів готельно-ресторанної сфери в період війни використовувалися такі методи дослідження: порівняння, узагальнення, синтезу, систематизації; в контексті дослідження практичних аспектів функціонування закладів готельно-ресторанної сфери в період війни (на прикладі ГРК «Байків») використано методи аналізу та синтезу, математичний та статистичний, метод SWOT-аналізу; для визначення шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства ГРК «Байків» в умовах війни використано методи планування, прогнозування, моделювання, трендового аналізу.

Інформаційною базою дослідження є науково-періодична література, нормативно-правова база, результати власних наукових досліджень, аналітичні звіти про стан та динаміку функціонування і розвитку готельно-ресторанної сфери України в період війни, фінансова звітність та плани розвитку ГРК «Байків», опитування працівників готельно-ресторанної сфери, щодо специфіки її функціонування та розвитку.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використанні запропонованих механізмів підвищення ефективності управління та конкурентоздатності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу не тільки для досліджуваного підприємства ГРК «Байків», а й також і інших готельно-ресторанних закладів, які функціонують в умовах війни із рф.

Наукова новизна даної роботи передбачає розробку інноваційних підходів до адаптації бізнес-процесів в умовах нестабільності та пропонування моделей підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості підприємства ГРК «Байків» у воєнний період.

Випускна кваліфікаційна робота розміщена на 59 сторінках, складається з вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел (43 джерела). Для наочного відображення основних результатів кваліфікаційної роботи використано 11 таблиць і 17 рисунків та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В ПЕРІОД ВІЙНИ

1.1. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як суб'єкт господарської діяльності

Готельно-ресторанні підприємства виступають важливими суб'єктами господарської діяльності, які забезпечують не лише послуги проживання та харчування, але й сприяють розвитку економіки регіону. У період війни їх діяльність набуває особливої значущості, оскільки дані заклади часто виконують досить важливі соціальні функції, надаючи притулок переселенцям, допомогу військовим та підтримуючи місцеві громади. Особливістю функціонування досліджуваних закладів в умовах невизначеності є необхідність оперативної адаптації до нових викликів, таких як зниження платоспроможного попиту споживачів готельно-ресторанних послуг, порушення логістичних ланцюгів та значне підвищення витрат на безпеку [27, с.90].

У сучасних умовах готельно-ресторанні підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи до управління та обслуговування, шукаючи нові джерела доходів і зберігаючи конкурентоспроможність. Поряд із цим, вони зустрічалися зі значним психологічним навантаженням на персонал, що потребує додаткової уваги до мотивації та командної роботи, отож у зазначених умовах діяльність готельно-ресторанних підприємств стає прикладом стійкості та здатності до виживання навіть у найскладніших обставинах.

Контекст формування, функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств обумовлює початкову основу їх необхідності. Саме наявність індустрії гостинності пов'язане із здійснення господарської діяльності різноманітних за специфікою та функціональною спрямованістю підприємств (готелів, ресторанів, туристичних підприємств, транспортних компаній, інформаційних центрів, культурно-розважальних закладів).

Відповідно, індустрія гостинності складається із основних підприємств та тих суб'єктів підприємництва, котрі обслуговуються основні.

До першої групи необхідно віднести ресторанний та готельний бізнес, туризм та екскурсії, організація відпочинку, заклади громадського харчування, пасажирський транспорт, різноманітні розваги.

До другої групи можливо віднести заклади, які підтримують та обслуговують індустрію гостинності, зокрема підприємства (організації) дорожнього та капітального будівництва, автомобілебудування, енергетики та промисловості, сільського господарства, охорони здоров'я та інші.

Даний розподіл вказує на важливість безпосередньо закладів готельно-ресторанного господарства, які фактично виступають основою розвитку туристичної індустрії та формують позитивний імідж регіону, сприяють залученню туристів і зміцненню економіки, а також вони забезпечують широкий спектр послуг, від комфортного проживання до високоякісного харчування, створюючи умови для повноцінного відпочинку та ділової активності. У період війни та економічної нестабільності такі заклади стають ще важливішими, оскільки виконують не лише комерційну, а й соціальну роль, підтримуючи внутрішній туризм, надаючи допомогу переселенцям і створюючи робочі місця [32, с.104].

Досліджуючи сутність даного поняття «підприємство готельно-ресторанного господарства» необхідно відзначити те, що це сфера підприємництва, яка охоплює надання послуг з розміщення, харчування та організації дозвілля для різних категорій споживачів. Він включає готелі, ресторани, кафе, бари та інші заклади, що забезпечують комфортне перебування гостей, їх харчування, а також пропонують різноманітні додаткові послуги, такі як організація заходів, екскурсії, тренажерні зали, СПА-послуги тощо. У сучасних умовах готельно-ресторанний бізнес постійно адаптується до змінюваних потреб споживачів, інноваційних технологій і вимог ринку, зазначений аспект робить його динамічною та конкурентоспроможною галуззю.

Сучасними тенденціями розвитку готельно-ресторанних підприємств можна віднести наступні, котрі представлено на рис.1.1.

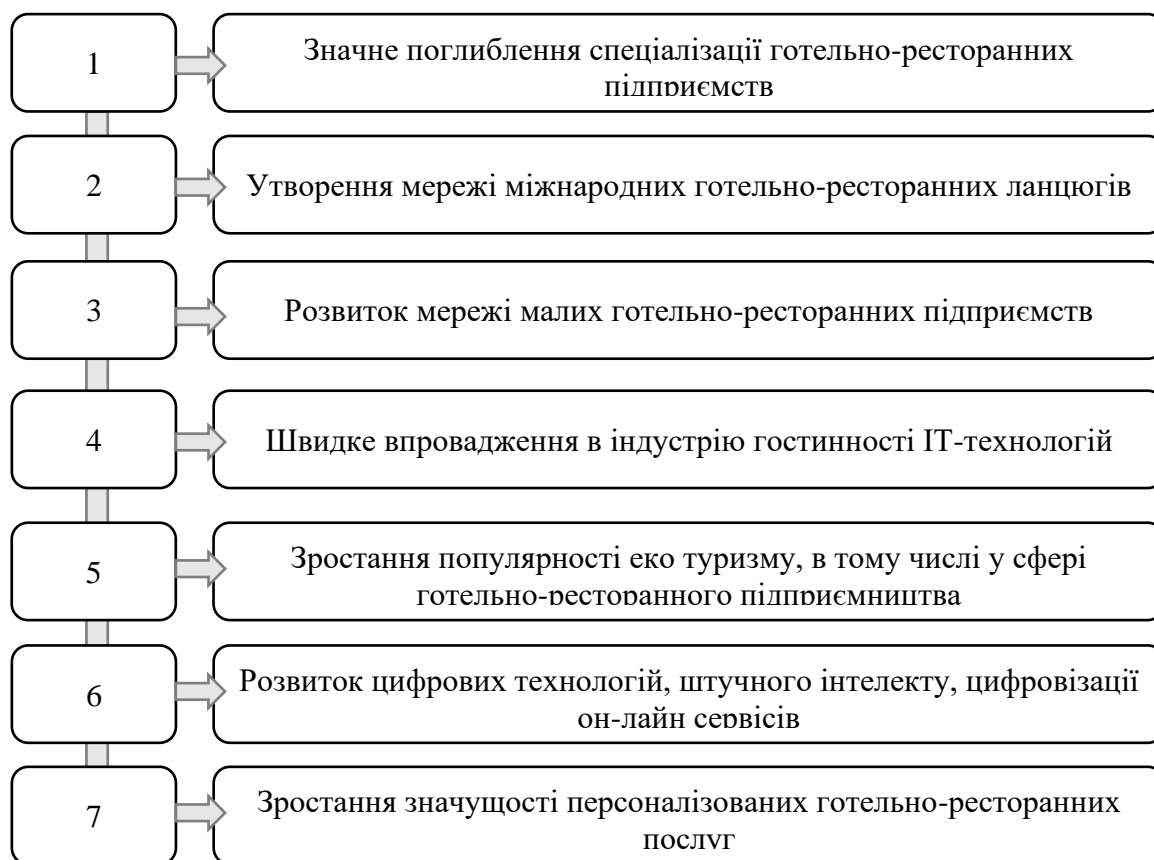


Рисунок 1.1. Основні тенденції сучасного розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери

Джерело: складено автором на основі [21]

Відповідно, сучасні виклики та тенденції розвитку готельно-ресторанних підприємств обумовлюють зміну орієнтирів їх становлення, функціонування та розвитку. Умови цифровізації та діджиталізації також торкнулися і досліджуваних суб'єктів бізнесу, оскільки досліджувані заклади стали більш активніше використовувати сучасні технології, засоби цифровізації, он-лайн сервіси для швидшого контакту із споживачем готельно-ресторанних послуг.

Дані напрями включають впровадження систем онлайн-бронювання, мобільних додатків для замовлень та оплати, інтеграцію чат-ботів для оперативної комунікації з клієнтами, а також використання великих даних для персоналізації обслуговування. Такі інноваційні засоби не лише сприяють

підвищенню ефективності управлінських процесів, але й значно покращують досвід гостей, забезпечуючи швидкий доступ до послуг, комфорт та зручність при виборі і бронюванні послуг. Використання цифрових платформ також відкриває нові можливості для маркетингових стратегій, дозволяючи закладам готельно-ресторанного бізнесу оперативно реагувати на зміни в попиті та інтересах споживачів, а також підвищувати їх лояльність через персоналізовані пропозиції. Економічна сутність готельно-ресторанної діяльності передбачає надання (реалізацію) так званого готельно-ресторанного продукту, тобто комплексу послуг, що включає забезпечення комфортного проживання, харчування, організацію дозвілля та інших додаткових сервісів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів. Готельно-ресторанний продукт зазвичай характеризується поєднанням матеріальних і нематеріальних компонентів, таких як якість послуг, рівень обслуговування, атмосфера закладу та індивідуальний підхід до гостей [18, с.129].

Будь-який готельно-ресторанний продукт створюється на основі ресурсів закладу, включаючи матеріально-технічну базу, людські ресурси, технології та управлінські інструменти, при цьому його формування залежить від багатьох чинників впливу, котрі представлені на рис.1.2.



Рисунок 1.2. Основні чинники впливу на готельно-ресторанний продукт

Джерело: складено автором на основі [22, с.98]

Реалізація готельно-ресторанного продукту забезпечує не лише задоволення потреб споживачів, але й формує конкурентоздатність готельно-ресторанних закладів, стимулює розвиток інфраструктури та сприяє економічному зростанню.

Останнім часом разом із традиційними готельно-ресторанними підприємствами з'являються спеціалізовані заклади із скороченим набором різноманітних послуг, їх спеціалізації буває досить різноманітною. Поряд із спеціалізованими готелями надзвичайну популярність мають ресторани, які реалізують швидке обслуговування споживачів, зокрема такі які спеціалізують на смаженій картоплі, чізбургерах та гамбургерах (McDonald's), біфштексах (Sizzler), сандвічах (Subway), піці (Pizza Hut, Domino, Little Ceasar), морепродуктах (Red Lobster) [27, с.92].

Також особливий інтерес становлять тематичні заклади, орієнтовані на визначений сегмент споживачів, які мають спільні уподобання у спорті (футболі, хокею, регбі, американському футболу), рок-н-ролі, Дикому Заході, ностальгії за музикою різноманітних років, для гри у різні ігри тощо. Вони пропонують визначену кількість страв та напоїв, поряд із цим основне їх значення полягає у створенні відповідної святкової атмосфери та настрою.

Поглиблення спеціалізації готельно-ресторанних підприємств обумовлює взаємозалежність із сучасною тенденцією, зокрема формування міжнародних ланцюгів закладів індустрії гостинності, які відіграють значну роль у розробці та просування високих якісних стандартів обслуговування споживачів.

В цілому, слід відзначити, що готельно-ресторанні підприємства виступають важливою складовою індустрії гостинності, забезпечуючи широкий спектр послуг, спрямованих на задоволення базових і додаткових потреб клієнтів, при цьому вони відіграють ключову роль у розвитку туристичної сфери, сприяючи формуванню позитивного іміджу регіону та країни в цілому. Готельно-ресторанні заклади забезпечують комфортне проживання, якісне харчування, організацію дозвілля, створюючи умови для відпочинку, ділових зустрічей або урочистих подій, а також виступають

платформою для реалізації сучасних інноваційних рішень, зокрема у сфері автоматизації послуг, екологічності та індивідуалізації підходу до гостей.

1.2 Особливості організації та чинники впливу на процес обслуговування у готельно-ресторанних комплексах

Процес обслуговування у готелі – це сукупність взаємопов’язаних дій і операцій, спрямованих на задоволення потреб гостей шляхом надання послуг проживання, харчування, дозвілля та додаткових послуг відповідно до стандартів якості [36]. Основні етапи реалізації обслуговування на готельному підприємстві представлено на рис. 1.3.

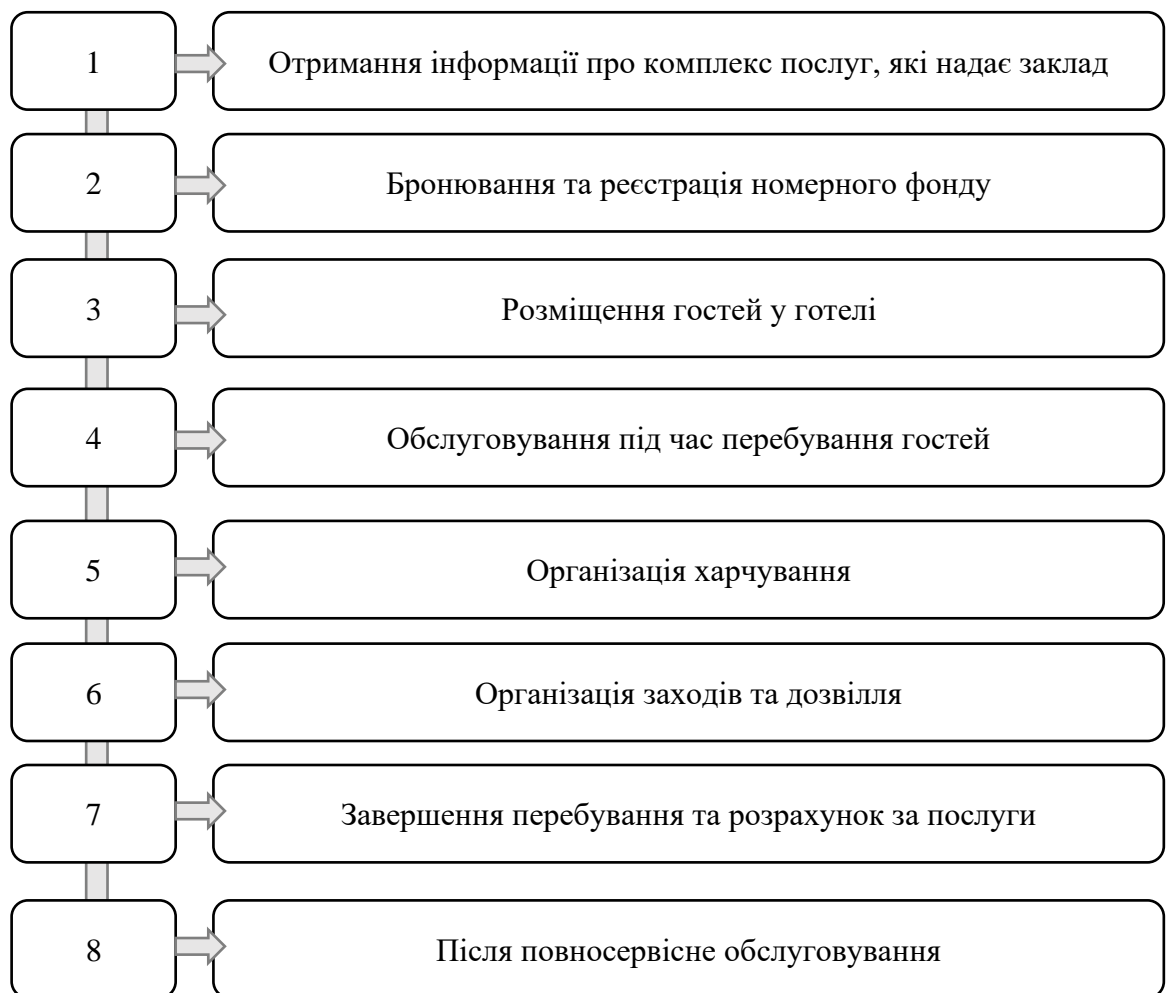


Рисунок 1.3. Етапність реалізації обслуговування у готельному підприємстві.

Джерело: складено автором на основі [33, с.65]

Охарактеризуємо кожен із етапів реалізації процесу обслуговування у готельному підприємстві.

На першому етапі реалізується збір з сторони споживача та інформування про комплекс послуг, які надає заклад. В умовах розвитку ІТ-технологій про стан справ в готельному підприємстві можливо взнати через офіційні ресурси готельного закладу (офіційний сайт, інформація у соціальних мережах, інформаційні спеціалізовані портали, різноманітні інформаційні довідники тощо).

На другому етапі відбувається процес бронювання, тобто оформлення замовлення на проживання за допомогою телефону, онлайн-платформ або безпосередньо в готелі, при цьому включає вибір типу номера, дати та умов проживання.

Третій етап – організація розміщення у готельному номері передбачає супровід гостя до номера, демонстрацію основних функцій обладнання, а також надання необхідної інформації про правила перебування. На даному етапі беруть участь наступні суб'єкти: портье, співробітники служби прийому і розміщення, а за потреби – працівники консьєрж-служби або служби обслуговування номерів.

Важливим етапом в функціонування готельного підприємства виступає обслуговування під час перебування споживачів готельних послуг. Слід відзначити наявність основних та додаткових послуг готельного закладу, зокрема до основних слід віднести: прибирання номерного фонду, зміну постільної білизни та рушників, забезпечення гостей водою, засобами гігієни, доступом до інтернету, а також послуги харчування (сніданок, обід або вечеря, якщо вони включені у вартість готельного номеру) [11, с.206].

Поряд із основними також надаються і додаткові послуги (користування конференц-залами, фітнес-центром, басейном, саунами, трансфер, пральню, хімчистку, замовлення екскурсій, послуги СПА-салону, а також можливість доставки їжі чи напоїв у номер). Їх можливо систематизувати у чотири групи, як це представлено на рис. 1.4.

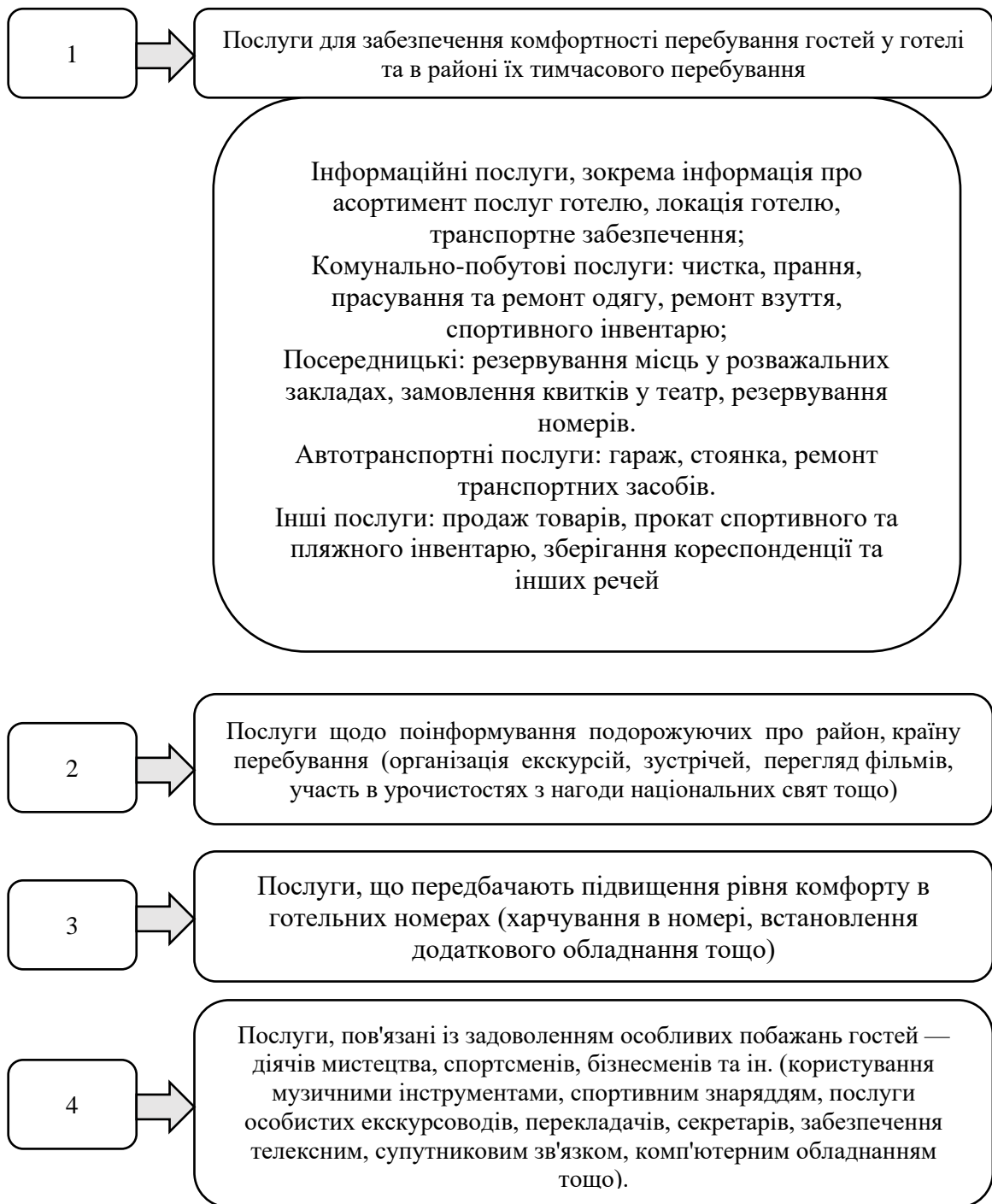


Рисунок 1.4. Додаткові послуги, що їх надають готельно-ресторанні підприємства

Джерело: складено автором на основі [12, с.40]

На п'ятому етапі реалізується харчування у ресторанному закладі, якщо воно включено у вартість номера або ж додатково замовлено клієнтом. Організація харчування передбачає надання сніданків, обідів, вечерь у ресторані, барі чи кафе, розташованих у готелі, а також при необхідності та за

додатковою домовленістю включає організацію фуршетів, банкетів або обслуговування в готельному номері чи конференц залі.

Поряд із готельним обслуговуванням реалізується і ресторанне обслуговування, яке являє собою надання послуг харчування для гостей готелю, включаючи сніданки, обіди, вечері, а також обслуговування номерів або організацію спеціальних заходів. Процес обслуговування у ресторані також може включати спеціальні меню, дієтичні страви, банкетні послуги, барне обслуговування та інші гастрономічні послуги для задоволення потреб гостей. Повне обслуговування відвідувачів у залі ресторану включає виконання низки операцій, котрі представлено на рис. 1.5.

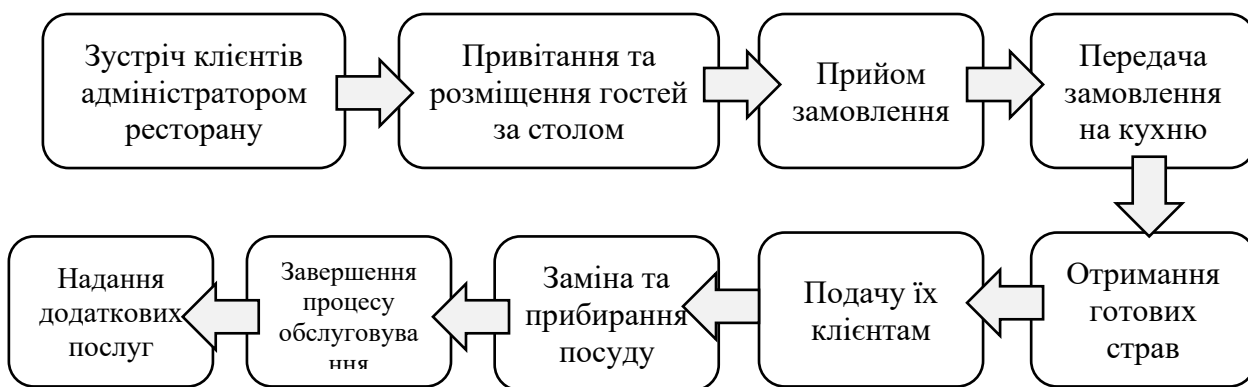


Рисунок 1.5. Реалізація процесу обслуговування у ресторані

Джерело: складено автором на основі [39]

Процес обслуговування клієнтів у ресторанному залі є багатоступеневим і включає кілька основних етапів, кожен з яких має важливе значення для забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб гостей.

Початковий етап обслуговування включає зустріч клієнтів адміністратором, який не тільки вітає їх, а й здійснює розміщення за столом, враховуючи індивідуальні побажання гостей, що забезпечує комфортне та приємне перебування в закладі.

Наступним етапом є передавання замовлення на кухню, що вимагає високої злагодженості між офіціантами та кухарями, щоб забезпечити

своєчасну та правильну подачу страв. Після того як страви готові, важливо отримати їх з кухні та подати клієнтам у належний спосіб, дотримуючись стандартів сервірування та основних правил етикету.

Обслуговування клієнтів включає надання додаткових послуг, таких як рекомендації по винному супроводженню, надання напоїв, чи допомога у виборі страв, дані послуги значно підвищують рівень задоволення клієнтів та створюють атмосферу комфорту і уваги до деталей [24].

Представлені етапи потребують високої кваліфікації персоналу готельно-ресторанного закладу, злагоженості в роботі та орієнтації на індивідуальні потреби клієнтів, що забезпечує успішне функціонування ресторанного обслуговування.

Процес реалізації готельно-ресторанних послуг передбачає наявність чинників зовнішнього характеру, які впливають на діяльність підприємства, їх можливо поділити на чинники непрямої та прямої дії. Для організацій, що відносяться до сфери готельно-ресторанного бізнесу і діють в межах внутрішнього ринку, група чинників непрямої дії включає (рис. 1.6).

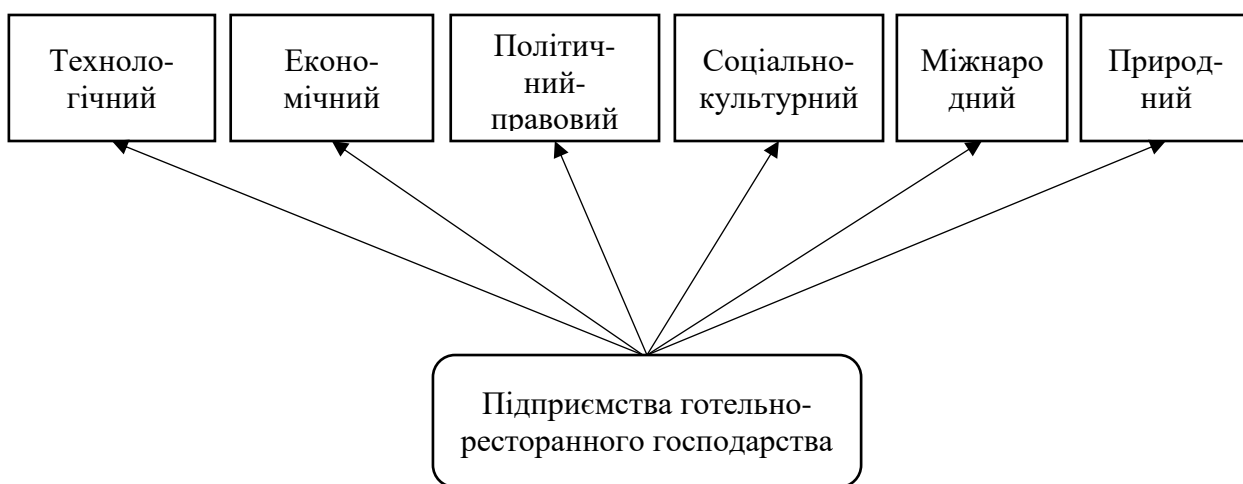


Рисунок 1.6. Чинники непрямого впливу на сферу готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [24]

Технологічний (науково-технічний) чинник відіграє важливу роль у визначенні технології подачі страв та впровадженні інноваційних засобів

обслуговування і дозволяють значно підвищити ефективність і якість надання послуг.

Соціально-культурний чинник визначає формування та сприйняття цінностей, смаків, традицій та норм у суспільстві, які, у свою чергу, впливає на переваги споживачів та їх очікування від обслуговування.

До економічного чинника належать фактори, коті впливають на фінансові аспекти функціонування готельних та ресторанних підприємств, зокрема рівень доходів споживачів, варіативність цін на послуги, вплив економічної ситуації в країні та глобальному контексті, а також витрати на виробництво та обслуговування.

Природний чинник включає стихійні лиха, такі як землетруси, повені, урагани, а також екологічні катастрофи, які можуть істотно впливати на діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу, спричиняючи збитки або порушення нормального функціонування.

Міжнародний чинник має особливе значення для підприємств готельно-ресторанного сектору, діяльність яких спрямована на обслуговування іноземних громадян, що вимагає врахування культурних, мовних, правових та інших аспектів міжнародної взаємодії, а також відповідності міжнародним стандартам обслуговування [18, с.127].

Поряд із чинниками непрямої дії важливо відзначити наявність чинників прямої дії, які безпосередньо мають вплив на діяльність готельно-ресторанного закладу, до них слід віднести: споживачів, конкурентів, постачальників та контактні аудиторії, котрі мають значний вплив на діяльність підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, важливо відзначити значний вплив на ефективність функціонування готельно-ресторанного закладу повноти, якості та конкурентоспроможності наданих послуг. Відповідне забезпечення високого рівня обслуговування та розширення спектру послуг, відповідно до вимог сучасних стандартів, є ключовими складовими успіху підприємства.

1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності реалізації господарської діяльності готельно-ресторанного підприємства

Функціонування та розвиток готельно-ресторанного підприємства обумовлює необхідність визначення інструментарію оцінювання його фінансово-господарської діяльності, оскільки безпосередня оцінка ефективності операційних процесів, а також фінансових результатів є основою для прийняття управлінських рішень. Оцінка фінансових показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити його конкурентоспроможність на ринку, ефективність використання ресурсів, а також можливості для подальшого розвитку. Використання сучасних методів оцінювання фінансово-господарської діяльності дає змогу керівництву оперативно реагувати на зміни ринкових умов, коригувати стратегію розвитку та планувати оптимізацію витрат. Даний аспект оцінювання є також важливою для забезпечення стабільності та сталого фінансового стану підприємства в умовах економічної невизначеності [3, с.9].

Метою оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного підприємства є визначення ступеня досягнення поставлених фінансових і операційних цілей, а також виявлення можливостей для покращення фінансових результатів і підвищення конкурентоспроможності. При цьому основними завданнями комплексної оцінки виступає [7]: аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства, який дозволяє виявити його фінансову стійкість, ділову активність, рентабельність та ліквідність; оцінка ефективності використання ресурсів, включаючи трудові, матеріальні та фінансові ресурси, з метою підвищення їх подальшої продуктивності; визначення ступеня виконання бюджетних і планових показників, котрі виступають ключовою основою для коригування управлінських рішень; виявлення фінансових ризиків та їх мінімізація, котра дозволяє забезпечити стабільність підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Контекст здійснення оцінки ефективності реалізації господарської діяльності готельно-ресторанного підприємства визначає наявність інформаційної бази, яку необхідно використати в процесі оцінювання. Вона включає в себе: різноманітну фінансову звітність (баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів); планові та бюджетні показники господарської діяльності (дозволяють порівняти планові та фактичні результати господарської діяльності); операційні та оперативні дані діяльності підприємства, які відображають результативність використання різноманітних ресурсів, обсяг наданих готельно-ресторанних послуг, а також рівень задоволеності клієнтів визначеними послугами; аналітичні матеріали локального та національного ринку, зокрема дані про споживачів, конкурентів, постачальників, інвесторів та інших стейкхолдерів, котрі зацікавлені в ефективному функціонування та розвитку закладу [19].

Використання представленої інформаційної бази дає змогу сформулювати чітке уявлення про фінансово-господарську діяльність готельно-ресторанного підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення для його ефективного розвитку. Методичний інструментарій дослідження передбачає наявність різноманітних груп показників, які дозволяють виявити результативність фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного підприємства у визначені періоди часу. До таких груп показників слід віднести [7]:

1. Група показників фінансово-економічні результати господарської діяльності підприємства, які включають показники: активів, основних засобів, оборотних активів, дебіторської заборгованості, власного капіталу, позикового капіталу, короткострокові кредити, чистий дохід від реалізації готельно-ресторанних послуг, собівартість реалізації готельно-ресторанних послуг, валовий прибуток, адміністративні витрати, витрати на збут, прибуток до оподаткування, чистий прибуток.

2. Група показників дослідження фінансового стану підприємства, а саме показників ліквідності, рентабельності ділової активності (оборотності), фінансової стійкості та платоспроможності.

Показники ліквідності, які відображають здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно, основні показники даної групи включають коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

Показники рентабельності, які характеризують здатність підприємства отримувати прибуток від своєї діяльності, при цьому до них відносять коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу, реалізації продукції та послуг закладу, а також загальна рентабельність.

Показники оборотності (ділової активності), які демонструють ефективність використання ресурсів підприємства, зокрема активів та оборотних коштів і включають коефіцієнти оборотності активів, дебіторської заборгованості, запасів та власного капіталу.

Показники фінансової стійкості, безпосередньо відображають здатність підприємства забезпечити своє функціонування та розвиток в умовах змін, дана група включає такі показники, як коефіцієнти автономії, фінансової залежності, співвідношення власного і позикового капіталу, забезпечення власними оборотними коштами.

3. Група показників ефективності використання ресурсів, які дозволяють оцінити, наскільки раціонально та ефективно використовуються трудові, матеріальні та фінансові ресурси, до них слід віднести коефіцієнти продуктивності праці, витрати на одиницю продукції/послуги, рівень використання виробничих потужностей.

4. Група показників ринку та конкурентоспроможності, які дозволяють оцінити позиції підприємства на ринку, зокрема частку ринку, ступінь залучення клієнтів та ефективність маркетингових кампаній.

В цілому, використання даних груп показників дає можливість комплексно проаналізувати фінансово-господарську діяльність готельно-ресторанного підприємства, виявити можливі проблеми та шляхи їх вирішення, а також розробити ефективні стратегії для подальшого розвитку, сприяє оцінці економічної доцільності впровадження нових послуг, оптимізації витрат та підвищення ефективності управлінських рішень. Систематичний аналіз цих показників дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової

кон'юнктури, забезпечуючи свою конкурентоспроможність і фінансову стабільність.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи основні результати дослідження представлені у розділі 1 необхідно відзначити наступне:

1. Готельно-ресторанне підприємство - це сфера підприємництва, яка охоплює надання послуг з розміщення, харчування та організації дозвілля для різних категорій споживачів. У сучасних умовах готельно-ресторанний бізнес постійно адаптується до змінюваних потреб споживачів, інноваційних технологій і вимог ринку, зазначений аспект робить його динамічною та конкурентоспроможною галуззю.

2. Процес обслуговування у готелі – це сукупність взаємопов'язаних дій і операцій, спрямованих на задоволення потреб гостей шляхом надання послуг проживання, харчування, дозвілля та додаткових послуг відповідно до стандартів якості. Поряд із готельним обслуговуванням реалізується і ресторанне обслуговування, яке являє собою надання послуг харчування для гостей готелю, включаючи сніданки, обіди, вечері, а також обслуговування номерів або організацію спеціальних заходів.

3. Функціонування та розвиток готельно-ресторанного підприємства обумовлює необхідність визначення інструментарію оцінювання його фінансово-господарської діяльності. Метою оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного підприємства є визначення ступеня досягнення поставлених фінансових і операційних цілей, а також виявлення можливостей для покращення фінансових результатів і підвищення конкурентоспроможності. Основні показники оцінювання можливо поділити на 4 групи, зокрема: 1 група – показники фінансово-господарської діяльності, 2 група – показники фінансового стану, 3 група – показники ефективності використання ресурсів та 4 група – показники ринкової активності та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В ПЕРІОД ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ ГРК «БАЙКІВ»)

2.1. Стан та тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в період війни

Політична та економічна нестабільність, обумовлені військовими діями в Україні, створюють суттєві виклики для функціонування національного готельно-ресторанного бізнесу. У таких умовах адаптація до нових реалій та забезпечення фінансової стійкості підприємств, котрі надають послуги тимчасового розміщення та харчування, стає пріоритетним завданням для суб'єктів цього сектора економіки. Скорочення туристичних потоків через активні бойові дії у східних регіонах нашої країни спричиняє значне зниження обсягів реалізації послуг, що призводить до фінансових збитків і може поставити під загрозу стабільне функціонування окремих підприємств. Таким чином, питання впливу воєнних дій та пандемічних умов на діяльність готельно-ресторанної сфери залишається актуальним і вимагає впровадження ефективних адаптаційних заходів для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Сьогодні готельно-ресторанний сектор нашої країни відіграє ключову роль в економічних процесах нашої країни, особливо в контексті розвитку індустрії туризму. Зростання розмірів внутрішнього та міжнародного туристичного потоку обумовлює наявність платоспроможного попиту на послуги готельно-ресторанних підприємств. Поряд із цим функціонування готельно-ресторанної сфери нашої країни досить ускладнилося спочатку через виклики пандемії COVID-19, а потім повномасштабним вторгненням РФ в Україну [1].

Дані негативні прояви обумовлюють формування та розвиток негативних наслідків. По-перше, досить складна та непередбачувана економічна ситуація, яка характеризується політичною нестабільністю та

інфляційними процесами, створює значні перешкоди для розвитку готельно-ресторанного сектора. По-друге, численні кризи фінансового характеру, які відбуваються в країні, істотно впливають на рівень платоспроможності як населення, так і суб'єктів господарювання [19].

Досліджуючи статистичні дані Державної служби статистики України протягом останніх років, необхідно відзначити те, що у 2021 році (в безпосередній пік пандемії), готельно-ресторанна сфера нашої країни нараховувала 69775 суб'єктів, при цьому більшу частку яких становили фізичні особи – підприємці (89,17%), і лише 10,83% юридичні особи підприємства [17].

Питома вага закладів, котрі надають проживання становила 11,65% від загальної кількості, при цьому кількість закладів харчування протягом останнього десятиліття з року в рік зростала. Відповідне зниження показника відбувалося у 2022 році (на 17,25%) та у 2023 році (на 12,25%), через початок повномасштабної війни із рф та стало ключовою причиною значного зниження кількості суб'єктів у готельно-ресторанній галузі, а й також обумовило значне зниження кількості наданих послуг (рис. 2.1).

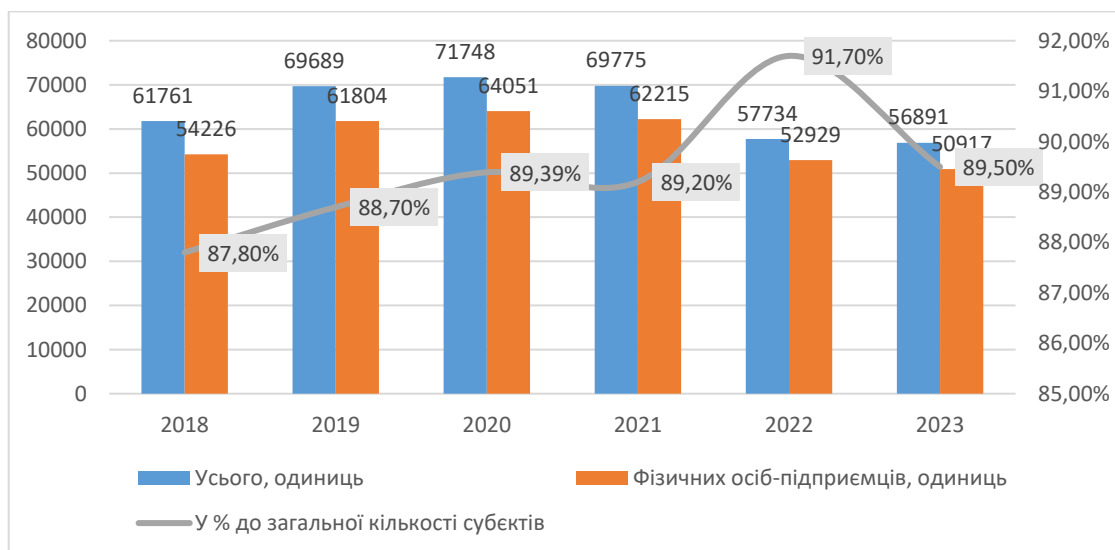


Рисунок 2.1. Кількість закладів тимчасового розміщення та харчування в Україні за період 2018-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [17]

Основними негативними особливостями, які визначали специфіку функціонування готельно-ресторанного бізнесу у період повномасштабної війни стали: втрата довіри клієнтів та, як наслідок, зниження туристичного потоку, значне зростання економічної нестабільності, що обумовило збитковість та критичний фінансовий стан значної кількості підприємства готельно-ресторанної сфери [28]. На жаль значна кількість підприємств даного сектору опинилася у зоні бойових дій, і як наслідок, змушена була релокуватися або ж зовсім припинити власну підприємницьку діяльність, що відповідно позначилося і на їх дохідності (рис. 2.2).

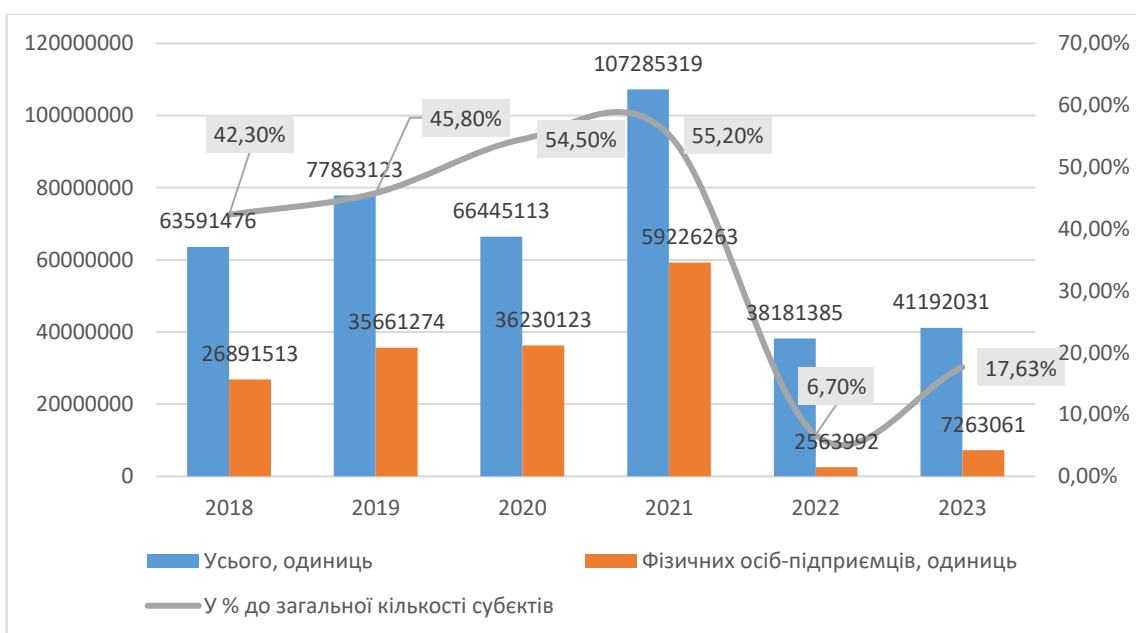


Рисунок 2.2. Обсяг реалізованої продукції та послуг закладів тимчасового розміщення та харчування в Україні за період 2018-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [30]

Також негативним проявом стала втрата значної кількості іноземних туристів та, відповідно, зумовила суттєве зниження розміру доходів, а також значно ускладнило можливості реалізації інвестиційної діяльності в контексті поточного відновлення та подальшої модернізації готельно-ресторанної інфраструктури.

Позитивним аспектом є те, що готельно-ресторанна сфера проявила себе, як досить стійка галузь національної економіки в період війни і

поступово, починаючи із 2023 року відбувається поступовий ріст показників даної сфери і що стосується кількості закладів та надходжень від реалізації продукції та послуг. Також про аспект відновлення даної галузі засвідчує збільшення надходжень від реалізації готельно-ресторанної продукції та послуг у бюджетні фонди (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Надходження до державного бюджету від туристичної індустрії у 2023 році

Джерело: складено автором на основі [14]

У відповідності до даних представлених Державне агенство розвитку туризму України безпосередньо готелі та подібні засоби тимчасового розміщення визначають основну складову туристичної індустрії, відсоток їх відрахувань податків у державний бюджет становив 63,2%, даний аспект засвідчує особливу значущість підприємств готельно-ресторанної сфери в контексті розвитку туристичної індустрії.

Зростання обсягу надходжень до державного бюджету нашої країни також засвідчує значний вклад підприємств готельно-ресторанної галузі в економіку України, що обумовлює та надає значні можливості відновлення та розвитку туристичної інфраструктуру та значному покращенню життя пересічного громадянина. Протягом 2023 році туристичний сектор України демонстрував позитивну динаміку з точки зору фінансових надходжень до

державного бюджету, забезпечивши сплату податків на 13% більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Однак цей показник залишився на 18% нижчим за рівень довоєнного 2021 року, коли до державної скарбниці було перераховано 1778924 тис. грн [41]. Таким чином, воєнні дії в Україні суттєво позначилися на готельно-ресторанному бізнесі, спричинивши значні втрати як у кількісному, так і у фінансовому аспектах. У цьому контексті важливо виділити ключові чинники зовнішнього середовища, які впливають на конкурентоздатність підприємств готельно-ресторанної галузі та їх здатність протистояти наслідкам війни (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Найбільш значимі чинники зовнішнього середовища функціонування підприємств готельно-ресторанної галузі України

Чинник	Характеристика
Державна підтримка	Надання фінансових, податкових або організаційних заходів для підтримки галузі у кризових умовах.
Безпека працівників та гостей	Забезпечення фізичної безпеки у зв'язку із загрозами воєнного часу.
Відновлення репутації	Реалізація заходів для повернення довіри клієнтів та партнерів після кризи.
Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності	Коливання ринку, зниження платоспроможності споживачів та труднощі в плануванні діяльності.
Енергетичне забезпечення	Проблеми з постачанням електроенергії, необхідність використання альтернативних джерел.
Зменшення туристичного потоку	Зниження кількості відвідувачів через обмеження мобільності та небезпеку подорожей.
Зміна у потребах клієнтів	Адаптація послуг до нових пріоритетів клієнтів, включаючи підвищені вимоги до безпеки та комфорту.
Зміни у правовому середовищі	Удосконалення нормативної бази, запровадження нових регуляцій або спрощення окремих процедур.
Обмеження руху та постачання продуктів	Порушення логістичних ланцюгів, затримки у постачанні сировини та інших необхідних ресурсів.
Пошкодження готельно-ресторанної інфраструктури	Руйнування або пошкодження об'єктів, що унеможливує їх повноцінне функціонування.

Джерело: самостійна розробка автора

На основі аналізу ключових чинників зовнішнього середовища функціонування готельно-ресторанної галузі в Україні можна зробити кілька

ключових висновків. По-перше, критичним аспектом залишається забезпечення безпеки працівників і гостей, оскільки виступає базовою умовою для продовження діяльності в умовах воєнних дій. По-друге, економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності клієнтів створюють додаткові виклики для підтримання прибутковості підприємств. По-третє, зменшення туристичного потоку вимагає від закладів адаптації до нових потреб локальних клієнтів.

2.2. Організаційно-управлінська характеристика готельно-ресторанного підприємства

Об'єктом дослідження виступає готельно-ресторанний комплекс «Байків» – це заміський сімейний заклад, котрий знаходиться на околиці міста Тернополя у с. Байківці. Юридична адреса готельно-ресторанного закладу: 47711, с. Байківці, вулиця Степана Бандери 1. Досліджуваний ГРК «Байків» реалізовує свою діяльність починаючи із 2010 році.

Загальний вигляд готельно-ресторанного комплексу «Байків» представлено на рис. 2.4. Загальна площа комплексу 990 кв.м., при цьому функціонують для відвідувачів закладу 20 просторих готельних номерів.



Рисунок 2.4. Загальний вигляд готельно-ресторанного комплексу «Байків»

Джерело: складено автором на основі [31]

Готельний фонд готельно-ресторанного комплексу «Байків» спрямований на створення достатньо комфортних умов для проживання відвідувачів закладу та надання широкого спектра додаткових послуг. Заклад налічує 20 номерів різних категорій, які забезпечують якісне розміщення та відповідають різноманітним потребам споживачів готельних послуг. Готельні номери також відрізняються рівнем оснащення та створюють атмосферу домашнього затишку і комфорту, що підвищує задоволеність клієнтів.

Зокрема, у складі готелю представлений наступний номерний фонд (додаток А):

–2 двомісні номери класу «Люкс», оснащені кондиціонерами, телевізорами, ваннами джакузі, холодильниками, душовими кабінами; у номерах цілодобово є гаряча та холодна вода, даний аспект забезпечує високий рівень комфорту;

–5 двомісних номерів класу «Комфорт», які обладнані телевізорами, холодильниками, душовими кабінами; наявність гарячої та холодної води забезпечує зручність для гостей;

–13 одномісних номерів класу «Комфорт», оснащені аналогічними зручностями, що включають телевізори, холодильники, душові кабіни та доступ до гарячої і холодної води цілодобово.

Інтер'єр номерів поєднує мінімалістичний дизайн із функціональністю, що відповідає сучасним стандартам гостинності та забезпечує комфорт для різних категорій гостей. Окрім проживання, готельно-ресторанний комплекс «Байків» пропонує гостям сучасні оздоровчі послуги, включаючи лазню, басейн та інфрачервону сауну, які сприяють релаксації та зняттю напруги після робочих буднів.

У готельно-ресторанному комплексі «Байків» функціонує просторий та затишний ресторан, який надає можливість відвідувачам святкувати важливі події або насолоджуватися вечорами у комфортній атмосфері.

Організаційна структура комплексу «Байків» представлена лінійно-функціональною моделлю управління, яка дозволяє ефективно розподіляти

завдання між різними службами, при чому у закладі виділяють чотири ключові служби, що функціонують у синергії, забезпечуючи реалізацію фінансово-господарської та комерційної діяльності. Особливу роль відіграє адміністративний апарат, до якого належать директор, заступник директора та секретар, їх функціональні обов'язки включають організацію загального управління, координацію роботи служб, стратегічне планування, забезпечення якості послуг та контроль за дотриманням стандартів.

Детальна характеристика обов'язків наведена в табл. 2.2, що відображає чіткий розподіл функцій та повноважень у межах комплексу.

Таблиця 2.2

Ключові функціональні обов'язки адміністративного апарату
управління ГРК «Байків»

Працівники	Функціональні обов'язки
Директор	1. Розробка та реалізація стратегічних цілей закладу.
	2. Загальний контроль за фінансово-господарською діяльністю комплексу.
	3. Координація роботи всіх служб та підрозділів.
	4. Ухвалення ключових управлінських рішень та вирішення конфліктних ситуацій.
	5. Представлення закладу у зовнішніх відносинах, зокрема перед державними органами, партнерами та клієнтами.
	6. Контроль за дотриманням стандартів якості обслуговування та виконання норм безпеки.
Заступник директора	1. Забезпечення оперативного управління закладом у межах делегованих повноважень.
	2. Організація роботи підлеглих служб і контроль за виконанням завдань.
	3. Моніторинг фінансових показників і надання пропозицій щодо їх оптимізації.
	4. Координація взаємодії між адміністративним апаратом та персоналом.
	5. Підготовка звітності та аналізу діяльності для директора.
Секретар	1. Ведення документації та забезпечення ділового листування.
	2. Організація та координація зустрічей і переговорів керівництва.
	3. Ведення реєстрації та архівування вхідних і вихідних документів.
	4. Здійснення телефонних дзвінків та підтримка комунікації між відділами.
	5. Контроль за своєчасним виконанням доручень керівництва.

Джерело: складено автором на основі [31]

Директор досліджуваного ГРК «Байків» виконує ключову роль у визначенні стратегічного напрямку розвитку закладу та забезпеченні його

ефективного функціонування, завдяки його здатності раціонально управляти фінансово-господарською діяльністю, контролювати виконання операційних процесів і координувати діяльність усіх підрозділів, забезпечується стабільність роботи комплексу.

Заступник директора ГРК «Байків» забезпечує безперебійну роботу закладу його щоденного функціонування та розвитку.

Секретар виконує важливі організаційні функції, забезпечуючи ефективну комунікацію та документаційний супровід діяльності ГРК «Байків». Його ключові обов'язки наступні: ведення ділової кореспонденції, організацію зустрічей та комунікацію між адміністрацією та іншими службами закладу, допомога та максимальне сприяння в управлінні внутрішніми процесами.

Досліджуючи структуру управління готелем ГРК «Байків» важливо відзначити наявність трьох функціональних підрозділів, які забезпечують повноцінну господарську діяльність та обумовлюють розвиток даного готелю. Дану структуру управління представимо на рис.2.5.



Рисунок 2.5. Організаційна структура управління готелем ГРК «Байків»

Джерело: складено автором на основі [31]

Здійснено дослідження основних структурних компонентів системи управління готелем ГРК «Байків», суб'єктів реалізації управління та основні функціональні обов'язки працівників представимо у додатку Б.

Важливо відзначити досить тісний взаємозв'язок між працівниками структурних підрозділів в аспекті виконання основних завдань та функції під час обслуговування клієнтів. Усі функціональні обов'язки працівників готелю ГРК «Байків» орієнтовані на забезпечення високого рівня обслуговування та комфорту гостей досліджуваного закладу.

Поряд із організаційною структурою управління готелем також дослідимо специфіку побудови та основні функціональні обов'язки ресторану ГРК «Байків», структуру управління рестораном представимо на рис.2.6.

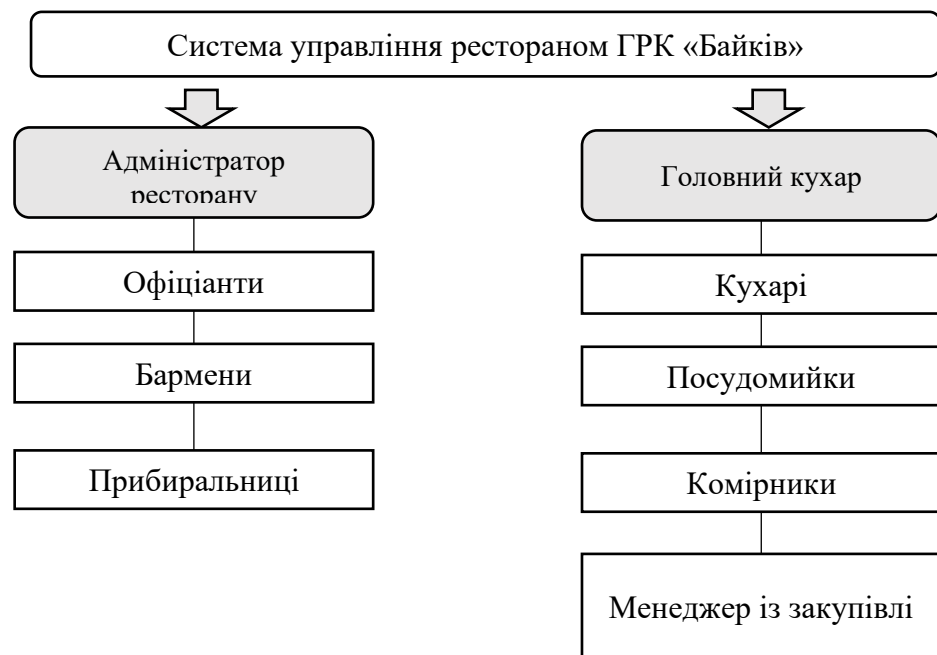


Рисунок 2.6. Організаційна структура управління рестораном ГРК «Байків»

Джерело: складено автором на основі [31]

В системі управління рестораном необхідно відзначити дві групи працівників акцентовані на забезпечення обслуговування у ресторані та реалізацію операційних процесів приготування основних страв та напоїв у закладі. Обслуговування у ресторані ГРК «Байків» реалізується

адміністратором ресторану, якому підпорядковують офіціанти, бармени та прибиральники, поряд із цим приготуванням страв займається головний кухар, якому підпорядковуються: кухарі, посудомийники, комірники та менеджер із закупівлі сировини, готової продукції та матеріалів для приготування страв і напоїв. Основні функціональні обов'язки даних працівників згрупуємо у додатку В.

Важливо відзначити те, що працівники ресторану ГРК «Байків» виконують чітко визначені функції, спрямовані на забезпечення високоякісного обслуговування гостей та ефективну організацію роботи готельно-ресторанного закладу. Тісна взаємодія між підрозділами, такими як кухня, бар, обслуговування та прибирання, дозволяє забезпечити безперебійний процес обслуговування, і також досить позитивно впливає на загальне враження від перебування в ресторані. Досліджуючи особливості функціонування та розвитку готельно-ресторанного комплексу «Байків» здійснимо SWOT-аналіз, дані представимо у додатку Г.

Результати проведеного SWOT-аналізу визначають те, що досліджуваний готельно-ресторанний комплекс демонструє сильні позиції в умовах змін, викликаних війною із РФ, до яких слід віднести наявність різноманітних послуг, комфортабельні умови проживання клієнтів, високопрофесійний та компетентний персонал закладу, вигідність розташування, а також швидкість та ефективність прийняття управлінських рішень. Поряд із цим, успішному функціонуванню та розвитку закладу заважають проблемні аспекти: низький рівень автоматизації процесів управління та обслуговування, значна залежність від сезонних чинників, значні операційні витрати на утримання персоналу, значні ризики через війну, в тому числі і пошкодження інфраструктури закладу. Відповідно, важливо в стратегічній перспективі зосередити на значних можливостях готельно-ресторанного підприємства, а саме: залучення нових клієнтів, розвиток нових послуг, інвестування у розвиток готельно-ресторанної інфраструктури, значне зростання попиту на внутрішній туристичний продукт.

2.3. Оцінка фінансових результатів функціонування закладу в період війни

Оцінка фінансових результатів функціонування готельно-ресторанного комплексу «Байків» в період війни є важливим аспектом для розуміння економічної стійкості та адаптивності досліджуваного закладу в умовах кризових ситуацій.

Війна в Україні істотно змінила економічну ситуацію, вплинувши на різні сектори, зокрема на готельний та ресторанный бізнес. Зниження кількості міжнародних туристів, зростання витрат на енергоресурси, а також економічна нестабільність створюють нові виклики для підприємств, які змушені адаптуватися до нових умов [41].

Для з'ясування ефективності реалізації господарської діяльності підприємства охарактеризуємо основні фінансово-економічні показники підприємства ГРК «Байків» за період 2021-2023 рр. (після пандемії та у період повномасштабної війни), дані представимо у додатку К.

Досліджуючи дані аналітичної додатку К необхідно відмітити приріст обсягів реалізації ресторанної продукції і готельних послуг досліджуваного закладу. Аналізуючи чистий дохід від реалізації продукції та послуг ГРК «Байків» необхідно відзначити значне зростання показника на 6245 тис грн за весь період, при цьому темп приросту показника становив 91,49%, відповідні обсяги реалізації продукції і послуг у базовому 2020 році склали 6826 тис грн, а у 2023 році становили 13071 тис грн

Зростання обсягу реалізації ресторанної продукції і готельних послуг досліджуваного закладу обумовлена рядом причин, зокрема: стабільною якістю обслуговування, вдосконаленням меню та розширенням асортименту послуг, що відповідають вимогам клієнтів. Окрім того, позитивно вплинуло покращення інфраструктури закладу, зокрема оновлення номерного фонду та наявність сучасних зручностей для відпочинку та роботи, що приваблює більше гостей. Зростання попиту на послуги готельно-ресторанного закладу також можна пояснити збільшенням кількості внутрішніх туристів, які

шукають комфортне та безпечне місце для відпочинку в умовах поточної ситуації і які їм надав ГРК «Байків». Динаміку зміни розміру реалізації продукції та послуг готельно-ресторанного підприємства представимо на рис.2.7.

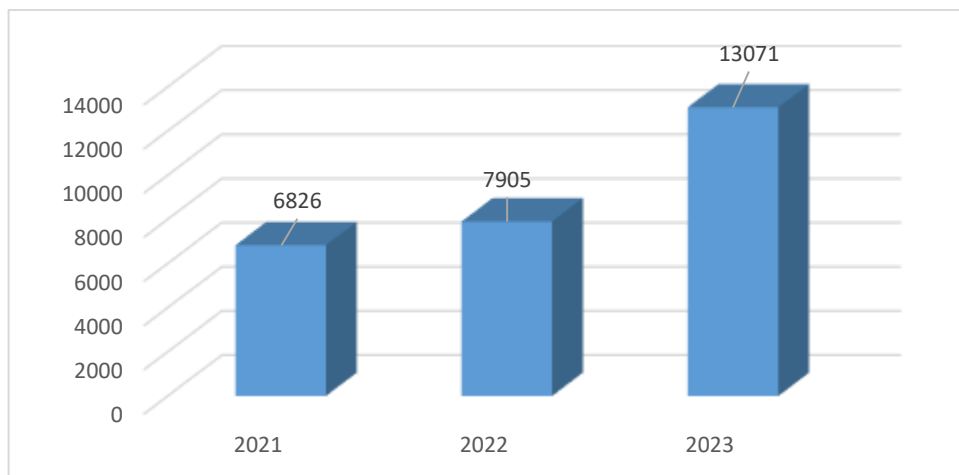


Рисунок 2.7. Динаміка зміни обсягу реалізації ресторанної продукції та готельних послуг ГРК «Байків» за період 2021-2023 рр., тис грн

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Байків», яка подана у додатку Д

Збільшення обсягів реалізації ресторанної продукції та готельних послуг вплинуло на приріст продуктивності праці на досліджуваному готельно-ресторанному закладі ГРК «Байків», зокрема у базовому 2021 році значення показника становило 105,86 тис грн / працюючого, а у звітному 2023 році зростає на 86,47 тис грн / працюючого до рівня 192,33 тис грн / працюючого, при цьому темп зростання показника становив 81,68%, що відображає значний приріст ефективності використання наявного трудового потенціалу підприємства.

Зростання рівня продуктивності праці ГРК «Байків» вплинуло на мотиваційну складову середній рівень оплати праці на одну особу, якщо у 2021 році фонд оплати праці становив 5067 тис грн, то у звітному 2023 році збільшується до рівня 7116 тис грн, при цьому середньомісячна заробітна плата на підприємстві знаходилася в межах 16397 грн на особу у 2021 році та зростає до рівня 18720 грн на особу у 2023 році, що є середнім показником у

зкладах ідентичного типу Тернопільського регіону.

На негативну тенденцію заслуговує використання наявного операційного потенціалу та збільшення зносу основного капіталу досліджуваного підприємства, якщо у базовому році значення показника середньорічної вартості основних засобів становило 7511 тис грн, то у звітному періоді значення показника знижується до рівня 6993 тис грн, при цьому зниження показника становило 518 тис грн, а темп зниження показника становив 6,9%.

В структурі собівартості реалізації продукції та послуг закладу значну частку займають прямі матеріальні витрати розмір яких також збільшується із значення показника 2803 тис грн у 2021 році до рівня 5709 тис грн у 2023 році, при цьому приріст показника становив 2906 тис грн, а темп зростання значення становив 103,67% (рис.2.8).

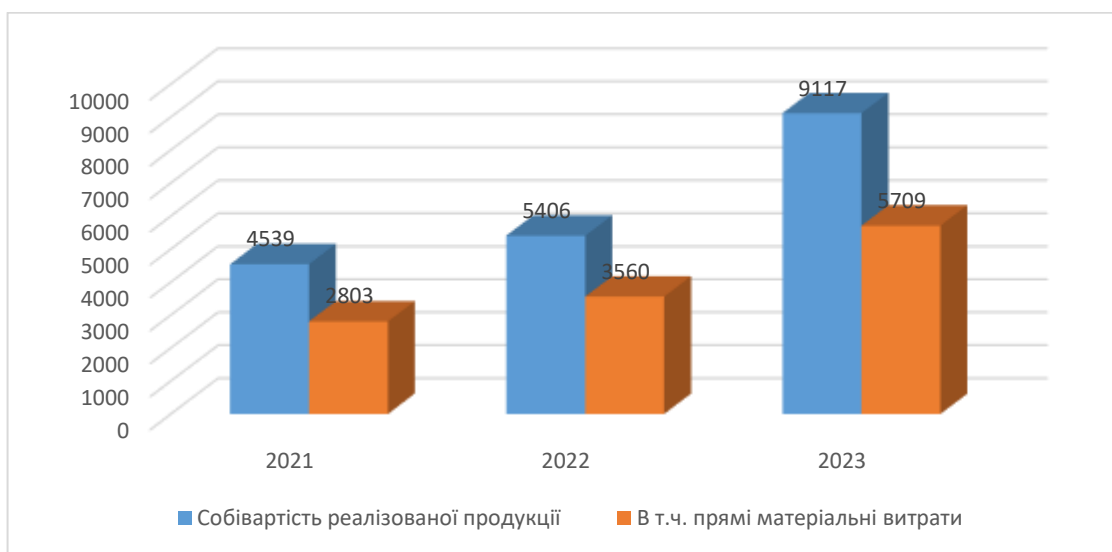


Рисунок 2.8. Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції та прямих матеріальних витрат діяльності підприємства ГРК «Байків» за період 2021-2023 рр., тис грн

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Байків», яка подана у додатку Д

Частка прямих матеріальних витрат в собівартості реалізації продукції та послуг закладу ГРК «Байків» збільшується із значення показника 61,75% до рівня 62,62%, при цьому приріст показника становив 0,87%, а темп зростання

показника становив 1,4%.

Зміна обсягів реалізації продукції та послуг закладу, а також собівартості реалізації продукції та послуг вплинули на узагальнюючі фінансові результати діяльності підприємства, зокрема на чистий прибуток, якщо у базовому періоді (2021 році) значення показника становило 373 тис грн, то у звітному 2023 році показник збільшується до рівня 1273 тис грн, приріст показника становив 900 тис грн, а темп зростання показника становив – 241,29%.

Зростання чистого прибутку в результаті фінансово-господарської діяльності підприємства вплинуло на приріст показника власного капіталу, зокрема розмір власного капіталу у базовому періоді (2021 році) становив 8080 тис грн і зростає до рівня 8179 тис грн у 2023 році, відповідне зростання показника становило 794 тис грн, а темп приросту показника становив 9,83%.

Узагальнюючи результати дослідження фінансово-господарського стану підприємства ГРК «Байків» за період 2021-2023 рр. необхідно відмітити позитивні тенденції до приросту показників чистого доходу реалізації продукції (послуг) закладу, зростання чистого прибутку, власного капіталу та продуктивності праці в діяльності підприємства. До негативних тенденцій необхідно віднести зростання зношеності основного капіталу, що вплинуло на приріст собівартості реалізації продукції та послуг, а також на приріст рівня матеріальних затрат операційних процесів готельно-ресторанного підприємства.

Поряд із дослідженням фінансово-економічних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу ГРК «Байків» за період 2021-2023 рр. розглянемо ключові показники фінансового стану (табл. 2.3).

Аналізуючи ключові показники фінансового стану даного готельно-ресторанного комплексу «Байків», необхідно відзначити значну фінансову автономію досліджуваного закладу, що обумовлює наявність 80,4% власного капіталу в структурі активів у 2021 році, 84,9% у 2022 році, 83% у 2023 році. Протягом усього періоду спостерігається позитивна динаміка зростання показника фінансової стійкості підприємства на 0,025 пункти, хоча за останні

два роки показник знизився на 0,02 пункти.

Таблиця 2.3

Ключові показники фінансового стану ГРК «Байків»

за період 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2023-2021
Показники фінансової стійкості та платоспроможності						
Фінансова стійкість	0,804	0,849	0,830	0,045	-0,020	0,025
Фінансова залежність	0,196	0,151	0,170	-0,045	0,020	-0,025
Співвідношення власних та позикових коштів	4,112	5,641	4,870	1,529	-0,770	0,759
Показники ліквідності						
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,270	1,639	2,018	0,369	0,379	0,748
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,376	0,564	0,951	0,188	0,387	0,575
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,181	0,367	0,709	0,186	0,342	0,528
Показники ділової активності (оборотності)						
Оборотність активів	0,680	0,821	1,222	0,141	0,401	0,543
Оборотність власного капіталу	0,845	0,966	1,473	0,122	0,506	0,628
Оборотність дебіторської заборгованості	17,776	27,640	29,572	9,864	1,933	11,796
Оборотність кредиторської заборгованості	3,474	5,452	7,174	1,978	1,722	3,700
Показники рентабельності (прибутковості)						
Рентабельність активів	3,71%	5,01%	11,90%	1,29%	6,90%	8,19%
Рентабельність власного капіталу	4,62%	5,89%	14,35%	1,28%	8,45%	9,73%
Рентабельність реалізації продукції та послуг	5,46%	6,10%	9,74%	0,63%	3,64%	4,27%
Загальна рентабельність підприємства	50,39%	46,23%	43,37%	-4,16%	-2,86%	-7,02%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Байків», яка подана у додатку Д

Оберненим показником є показник фінансової залежності, яка у звітному році становила 0,17 пунктів, при цьому показник вказує на низьку фінансову залежність даного підприємства та значну автономність від зовнішніх запозичень.

Динаміку показників фінансової стійкості ГРК «Байків» за період 2021-2023 рр. представимо на рис. 2.9.

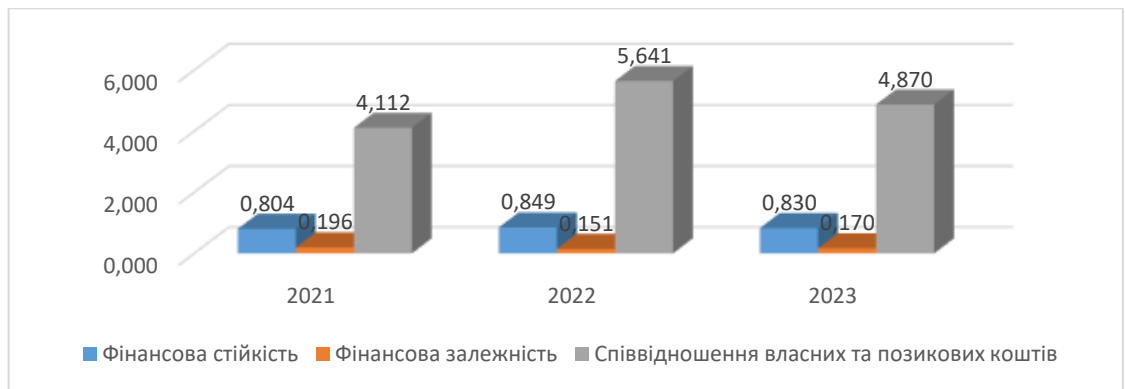


Рисунок 2.9. Динаміка показників фінансової стійкості ГРК «Байків» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Байків», яка подана у додатку Д

Відповідно, необхідно відзначити значне переважання власних фінансових ресурсів для фінансування операційної діяльності даного закладу, зокрема у 2021 році значення показника складало 4,112 пунктів, у 2022 році показник був найбільшим та становив 5,641 пункт та у 2023 році значення показника дещо знизилася і складало 4,87 пункти.

Показники ліквідності (показник, який характеризує швидкість обороту капіталу, перетворення продукції та послуг в грошові засоби) зростають, що відображає позитивні результати діяльності підприємства (рис.2.10).

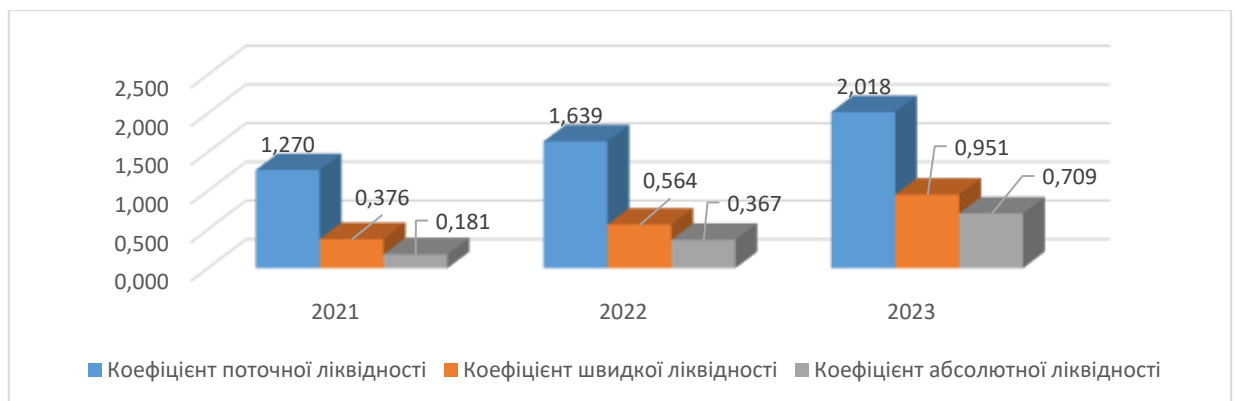


Рисунок 2.10. Динаміка показників фінансової стійкості ГРК «Байків» за період 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Байків», яка подана у додатку Д

Зокрема, значення показника поточної ліквідності зростає із 1,27 пункти

у 2021 році до рівня 2,018 пункти у 2023 році, відповідний приріст показника за весь період становив 0,748 пункти. Коефіцієнт швидкої ліквідності зростає із 0,376 пункти у 2021 році до рівня 0,951 пункт у 2022 році, відповідний приріст показника за весь досліджуваний період складав 0,575 пункти. Зростає також і ліквідність найбільш мобільних активів (грошових засобів), відповідне значення показника збільшується із 0,181 пункт у 2021 році до показника 0,709 пункти у 2023 році.

Зростання рівня ліквідності засвідчує ефективні господарські процеси підприємства та можливість швидкого перетворення готельних послуг та ресторанної продукції у грошові засоби для успішної реалізації операційних процесів.

Показники ділової (ринкової) активності підприємства зростають та засвідчують зростання оборотності активів, власного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства. Оборотність власного капіталу зростає із 0,68 пунктів у 2021 році до рівня 1,222 пункти у 2023 році, приріст показника становив 0,543 пункти. Ідентичним є зростання оборотності власного капіталу на 0,628 пунктів до рівня 1,473 пункти у 2023 році, оборотності дебіторської заборгованості на 11,796 пунктів до значення 29,572 пункти у 2023 році, оборотності кредиторської заборгованості на 3,7 пункти до рівня 7,174 пункти.

Зростання ділової активності підприємства є позитивним аспектом господарської діяльності та вказує на підвищення ефективності використання ресурсів та капіталу. Покращення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей ГРК «Байків» свідчить про зростання фінансової стабільності, що забезпечує швидше повернення коштів від клієнтів і своєчасне виконання зобов'язань перед постачальниками, така динаміка демонструє підвищення конкурентоспроможності підприємства, його привабливість для інвесторів та можливість інвестувати у подальший розвиток. Позитивні зміни також є наслідком вдалого управління фінансовими потоками, впровадження сучасних управлінських підходів і адаптації до викликів ринку, зокрема в умовах війни.

Загалом це підкреслює ефективність стратегічного планування і здатність підприємства ГРК «Байків» до сталого розвитку навіть у складних економічних умовах.

Найбільш позитивним аспектом є зростання рентабельності господарських процесів у ГРК «Байків», зокрема значення усіх показників, крім загальної рентабельності підприємства зростає. Зокрема, спостерігається зростання рентабельності активів на 8,19% до рівня 11,9% у 2023 році, зростання рентабельності власного капіталу на 9,73% до значення 14,35%, зростання рентабельності реалізації на 4,27% до значення 9,74%, зниження показника загальної рентабельності (відношення валового прибутку до загальної собівартості реалізації) на 7,02% до показника 43,37%.

Зростання рентабельності засвідчує ефективність управлінських рішень та якісні підходи в системі управління ГРК «Байків». Зазначене можливо було досягти в умовах війни за рахунок адаптації бізнес-моделі до змін ринкового середовища, впровадження нових форматів обслуговування, оптимізації витрат, переорієнтації на локальних споживачів, активного використання сучасних цифрових технологій, а також ефективного управління персоналом. Важливим є те, що ГРК «Байків» зміг розширити асортимент послуг, зокрема, шляхом пропозиції послуг, що відповідають актуальним потребам клієнтів у період війни, як-от безпечне проживання, доставка їжі та індивідуальний підхід до замовлень. Успіх також пояснюється своєчасною адаптацією маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення лояльності клієнтів та залучення нової аудиторії, навіть в умовах скорочення купівельної спроможності населення.

В цілому, слід відзначити позитивні аспекти фінансового стану підприємства за рахунок зростання ключових показників фінансової стійкості та платоспроможності, ліквідності, ділової активності та рентабельності діяльності готельно-ресторанного комплексу в умовах війни. Зазначене вдалося досягти за рахунок ефективної стратегії управління, диверсифікації продукції та послуг, інноваційних підходах в організації діяльності та високому рівні та якісному підготовлені персоналу до процесу обслуговування.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи основні результати дослідження представлені у розділі 2 необхідно відзначити наступне:

1. Сьогодні готельно-ресторанний сектор нашої країни відіграє ключову роль в економічних процесах нашої країни, особливо в контексті розвитку індустрії туризму. Основними негативними особливостями, які визначали специфіку функціонування готельно-ресторанного бізнесу у період повномасштабної війни стали: втрата довіри клієнтів та, як наслідок, зниження туристичного потоку, значне зростання економічної нестабільності.

2. Об'єктом дослідження виступає готельно-ресторанний комплекс «Байків», який реалізує свою діяльність у сфері ресторанної продукції та готельних послуг. Система управління закладом складається із трьох груп персоналу: адміністрація підприємства, група управління готелем, група управління рестораном. Необхідно відзначити підпорядкованість двох груп управління адміністрації підприємства, що дозволяє найбільш ефективно визначати роботу персоналу та забезпечувати якісне управління ним.

Результати проведеного SWOT-аналізу визначають те, що успішному функціонуванню та розвитку закладу заважають проблемні аспекти: низький рівень автоматизації процесів управління та обслуговування, значна залежність від сезонних чинників, значні операційні витрати на утримання персоналу, значні ризики через війну, в тому числі і пошкодження інфраструктури закладу.

3. Проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності закладу відзначено позитивні тенденції до приросту показників чистого доходу реалізації продукції (послуг) закладу, зростання чистого прибутку, власного капіталу та продуктивності праці в діяльності підприємства. До негативних тенденцій необхідно віднести зростання зношеності основного капіталу, що вплинуло на приріст собівартості реалізації продукції та послуг, а також на приріст рівня матеріальних затрат операційних процесів готельно-ресторанного підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРК «БАЙКІВ» В ПЕРІОД ВІЙНИ

3.1. Механізми підвищення ефективності управління готельно-ресторанного підприємства

В сучасних умовах у готельно-ресторанній сфері досить стрімко впроваджуються інноваційні ідеї з визначеною метою охоплення усіх технічних і організаційних аспектів надання послуг та залучення клієнтів із мотивом зробити їх постійними споживачами. Дане завдання неможливо реалізувати без впровадження в діяльність готельно-ресторанного підприємства інноваційних рішень. Сучасне впровадження нових цифрових технологій, реалізація інноваційних ідей, а також умови насиченого та достатньо конкурентного ринку висувають до структури управління готельно-ресторанним комплексом, в тому числі досліджуваного ГРК «Байків», наступні концептуальні вимоги, зокрема:

1. Можливість відображати зміст, основні елементи управління, цілі, функції, методи, принципи, стадії та етапи прийняття та реалізації поточних і стратегічних рішень готельно-ресторанного підприємства;

2. Забезпечувати гнучкість управлінських процесів, тобто здатність швидко та ефективно реагувати та впливати на організаційно-технічні умови та соціально-економічні зміни в діяльності готельно-ресторанного підприємства.

3. Мінімум часу проходження в контексті проходження управлінських рішень, розпоряджень, наказів від управлінського персоналу (вищого керівництва) до працівників (безпосередніх виконавців) готельно-ресторанного підприємства.

4. Мінімум ступенів ієрархічної градації в системі управління готельно-ресторанних підприємства для швидкості прийняття та виконання управлінського рішення;

5. Організаційна структура управління повинна забезпечувати достатньо

ефективний розподіл функцій по різноманітних ланках управлінської системи.

6. Відносна рівність та рівномірність здійснення навантажень в контексті виконання завдань кожного із підрозділів системи управління, узгодженість окремих ланок управління.

7. Обізнаність можливостей реалізації інноваційних ідей в системі управління, впровадження нових цифрових технологій в систему управління.

Сучасне найбільш успішне та раціональне управління готельно-ресторанним підприємством «Байків» залежить від низки ключових чинників розвитку, які слід розділити на ряд категорій, котрі представлено на рис.3.1.



Рисунок 3.1. Сучасні чинники розвитку готельно-ресторанного підприємства «Байків»

Джерело: складено автором на основі [29, с.74-76]

В аспекті значного зростання продуктивності праці ГРК «Байків» нами пропонується реалізувати кадрову стратегію, котра повинна акцентувати увагу на наступні блоки: систему адаптування працівників; систему стимулювання продуктивності праці працівників; систему розвитку та індивідуального та корпоративного навчання працівників; систему компенсацій та гарантій працівників. Загальну схему реалізації стратегічного

управління персоналом готельно-ресторанного підприємства «Байків» представимо на рис. 3.2.

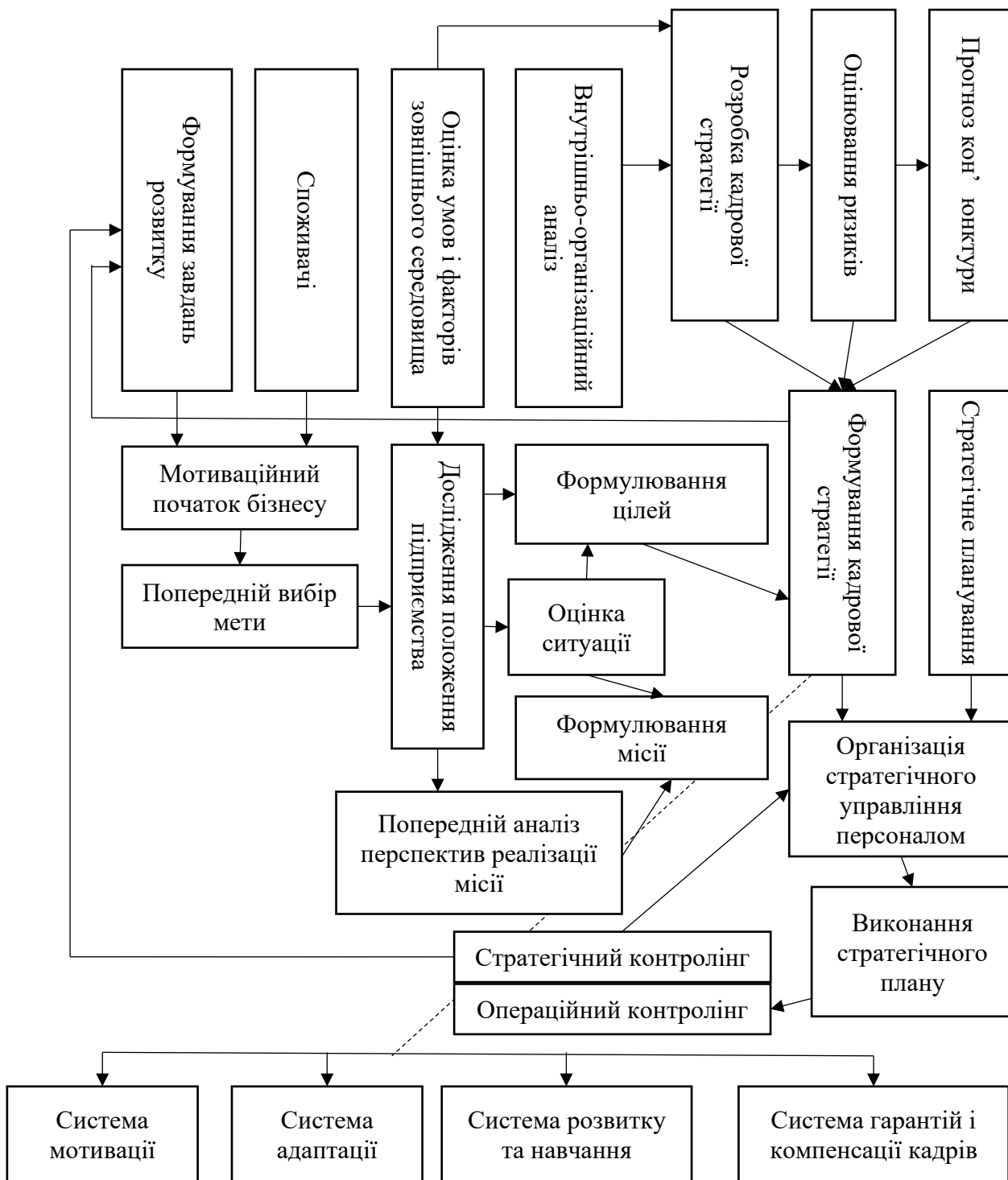


Рисунок 3.2. Пропонована схема реалізації стратегічного управління персоналом готельно-ресторанного підприємства «Байків»

Джерело: складено автором на основі [25]

В цілому, схематичне зображення реалізації стратегічного управління

персоналом готельно-ресторанного підприємства «Байків» націлено на адаптацію та мотивацію персоналу, забезпечення навчання та розвитку, впровадження системи гарантій та компенсації кадрів. Основні особливості даної системи представимо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями та особливості впровадження стратегічного управління персоналом готельно-ресторанного підприємства «Байків»

Основні напрями	Характеристика напрямку
Система адаптації працівників	Сприяє швидкому залученню нових співробітників до робочого процесу, знайомству з корпоративною культурою, цінностями підприємства та вимогами до виконання завдань та передбачає проведення орієнтаційних програм, наставництво з боку досвідчених працівників та регулярний зворотний зв'язок на початкових етапах роботи.
Система стимулювання продуктивності праці працівників	Основний акцент має бути зроблено на розробці ефективних механізмів мотивації, які поєднують матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні стимули (визнання досягнень, кар'єрні перспективи, можливості професійного розвитку). Важливо забезпечити прозорість критеріїв оцінювання роботи, щоб працівники розуміли зв'язок між результатами їхньої діяльності та винагородою.
Система розвитку та навчання працівників	Необхідно організувати програми індивідуального та корпоративного навчання, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу, освоєння новітніх технологій, розвиток лідерських якостей та навичок командної роботи. Особливу увагу слід приділити безперервному професійному розвитку, організації тренінгів, семінарів, онлайн-курсів і внутрішнього навчання.
Система компенсацій та гарантій працівників	Підприємство має забезпечити конкурентоспроможні умови праці, включаючи стабільну оплату, соціальні гарантії, компенсації за понаднормову роботу, забезпечення безпечних і комфортних умов праці. Дана система сприятиме збереженню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів та зміцненню позитивного іміджу підприємства.

Джерело: складено автором на основі [25]

Лише комплексна взаємодія та реалізації представлених у таблиці 3.1. блоків кадрової стратегії забезпечуватиме не лише зростання рівня продуктивності праці на підприємства ГРК «Байків», але й також стимулюватиме розвиток людського капіталу та конкурентоздатності підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг.

В контексті удосконалення управління готельно-ресторанним

підприємством важливо впровадити механізм забезпечення фінансової стійкості, який сприятиме покращенню фінансових результатів та досягнення фінансової рівноваги підприємства. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства ГРК «Байків» представимо на рис. 3.3.

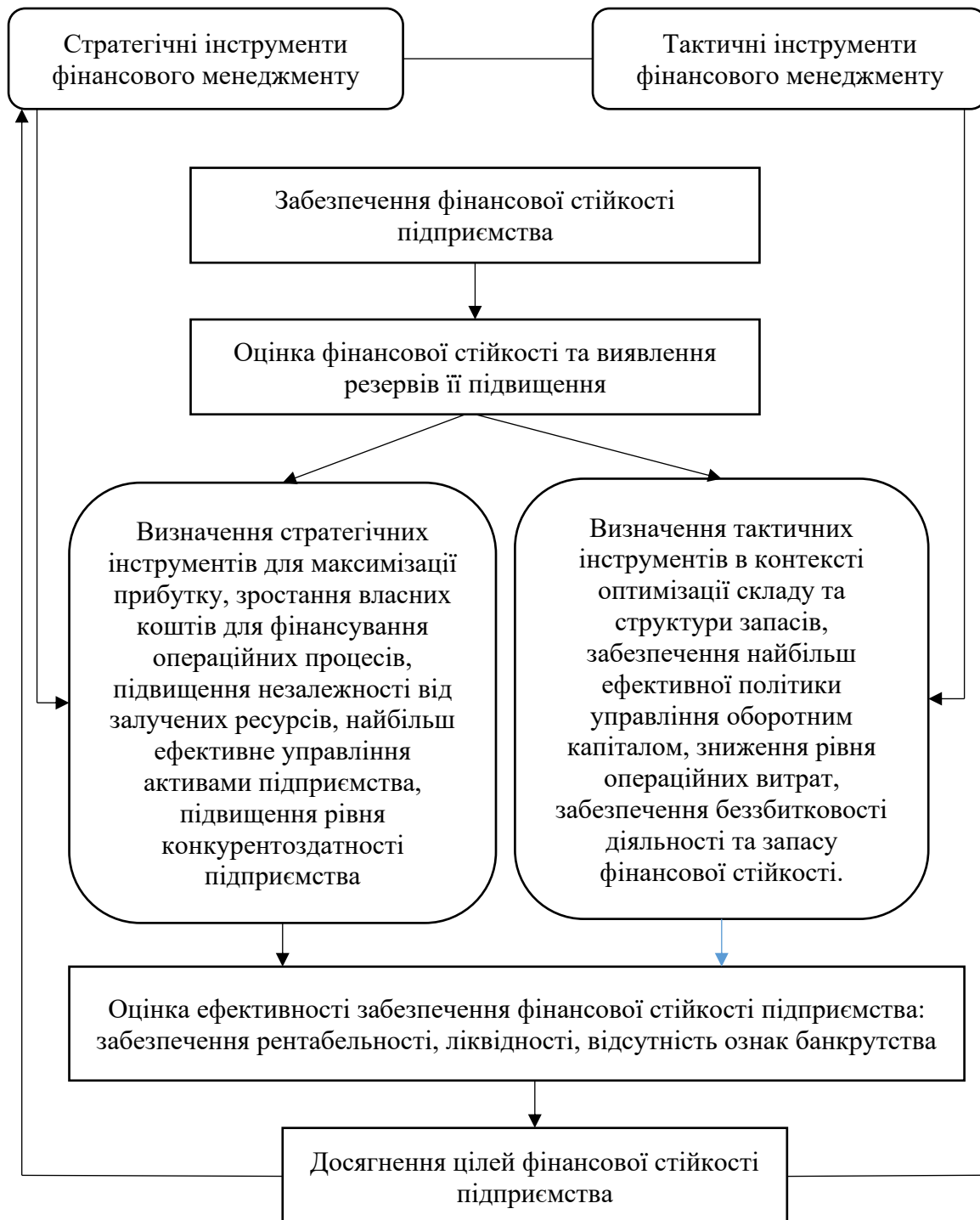


Рисунок 3.3. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства ГРК «Байків»

Джерело: складено автором на основі [33, с.65]

В основі даного механізму представлені стратегічні та тактичні інструменти реалізації фінансового менеджменту на даному підприємстві. Стратегічний аспект діяльності підприємства ГРК «Байків» акцентований на максимізацію прибутку, зростання власних коштів для фінансування операційних процесів, підвищення незалежності від залучених ресурсів, найбільш ефективного управління активами підприємства, підвищення рівня конкурентоздатності підприємства.

Тактичний інструментарій фінансового менеджменту акцентований на оптимізацію складу та структури запасів, забезпечення найбільш ефективної політики управління оборотним капіталом, зниження рівня операційних витрат, забезпечення беззбитковості діяльності та запасу фінансової стійкості.

Використання даного механізму дає наступні можливості: оптимізації стану та структури капіталу; забезпечити різні інструменти фінансування господарської діяльності, максимізує рентабельність різних видів діяльності, перш за все фінансової, забезпечити зростання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

Підвищення якості та конкурентоспроможності послуг є одним із ключових завдань сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Забезпечення високої якості обслуговування не лише формує позитивний імідж підприємства, але й сприяє підвищенню його економічної ефективності. Конкурентоспроможність послуг залежить від здатності підприємства адаптуватися до сучасних ринкових умов, впроваджувати передові технології та забезпечувати унікальність пропозицій.

Перш за все здійснимо аналіз конкурентоспроможності досліджуваного готельно-ресторанного комплексу ГРК «Байків» на локальному ринку, основні результати дослідження представимо у табл. 3.2. та у додатку Л.

Аналіз конкурентоспроможності досліджуваного ГРК «Байків» на локальному ринку показав, що заклад демонструє високі показники за більшістю критеріїв, здобувши загальну оцінку 94 бали, що є найвищим результатом серед конкурентів.

Аналіз конкурентоспроможності досліджуваного готельно-ресторанного комплексу ГРК «Байків» на локальному ринку

Показник	ГРК «Байків»	Основні конкуренти закладу		
		ГРК «Avalon Palace»	ГРК «Камелот»	ГРК «Джентельмен»
Розташування закладу	8	9	7	7
Асортимент продукції та послуг	9	8	8	9
Цінова політика	7	8	7	8
Рівень обслуговування	8	8	9	9
Якість кухні	8	7	7	8
Інфраструктура та зручності	9	6	8	8
Дизайн та атмосфера	8	7	7	7
Репутація та відгуки клієнтів	9	7	8	7
Програма лояльності	7	8	8	7
Наявність акцій та спеціальних пропозицій	6	6	7	6
Рівень професіоналізму персоналу	8	7	8	8
Наявність додаткових послуг	7	8	8	7
Загальна оцінка	94	89	92	91

Джерело: самостійна розробка автора

Найсильнішими сторонами ГРК «Байків» є асортимент продукції та послуг (9 балів), репутація та відгуки клієнтів (9 балів), а також інфраструктура та зручності (9 балів), що свідчить про привабливість закладу для широкого кола клієнтів. Досліджуваний готельно-ресторанний комплекс також вирізняється якісним розташуванням (8 балів) та рівнем професіоналізму персоналу (8 балів), зазначений аспект створює додаткові переваги у конкурентному середовищі.

Однак слабшою стороною є наявність акцій та спеціальних пропозицій (6 балів), що може знижувати привабливість для економічно чутливих клієнтів. У порівнянні з конкурентами, ГРК «Байків» демонструє добре збалансований підхід до розвитку операційних процесів, забезпечуючи високий рівень обслуговування та якість кухні (8 балів).

В аспекті удосконалення конкурентоспроможності пропонується оновити та збільшити витрати на маркетинговий інструментарій, а також

підвищувати якість реалізації обслуговування використовуючи мотиваційні чинники як у готелі, так і у ресторані ГРК «Байків». визначимо оновлений маркетинговий інструментарій для підвищення впізнаваемости закладу та залучення нових клієнтів ГРК «Байків» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Діючий та оновлений маркетинговий інструментарій просування продукції та послуг ГРК «Байків»

Діючий	Характеристика	Оновлений	Характеристика
Реклама в ЗМІ	Публікації та оголошення в місцевих ЗМІ	Реклама блогерів	Співпраця з місцевими блогерами для просування послуг закладу.
Реклама на радіо	Аудіореклама на популярних радіостанціях	Активне просування TikTok-каналу	Створення коротких відео про послуги та атмосферу комплексу.
Офіційний сайт	Інформація про послуги, меню, контакти	SEO-оптимізація сайту	Підвищення присутності ГРК в пошукових системах для залучення клієнтів.
Офіційний Fb-канал	Публікації новин, подій та акцій	Інтерактивний контент у соцмережах	Проведення вікторин, розіграшів та взаємодія з підписниками.
Контекстна реклама	Реклама в Google Ads	Реклама в Instagram	Візуальна реклама через таргетинг для залучення молодшої аудиторії.
Стимулювання збуту	Акції та знижки на послуги	Програми лояльності	Накопичувальні бонуси для постійних клієнтів.
Реклама в спеціалізованих журналах	Публікації в журналах готельно-ресторанної тематики	Email-маркетинг	Надсилання персоналізованих пропозицій та акцій через електронну пошту.
		Онлайн-огляди	Організація оглядів на туристичних платформах (TripAdvisor тощо).

Джерело: самостійна розробка автора

Поряд із маркетинговим інструментарієм важливо удосконалити якість обслуговування, приготування страв, привітність персоналу та формування комфортної і затишної обстановки у готельно-ресторанному підприємстві. Пропонуємо реалізацію ряду заходів мотиваційного та навчального плану, що представлені у табл. 3.4.

Реалізація заходів мотиваційного та навчального плану для підвищення
якості обслуговування в ГРК «Байків»

Мотиваційні та навчальні заходи	Характеристика
Запровадження прогресивної системи преміювання	Надання бонусів або премій за досягнення ключових показників якості обслуговування.
Проведення тренінгів з обслуговування	Організація регулярних тренінгів щодо стандартів обслуговування, комунікаційних навичок тощо.
Індивідуальне навчання персоналу	Наставництво або індивідуальні навчальні сесії для нових працівників або працівників з потенціалом.
Конкурси для персоналу	Проведення внутрішніх змагань на найкраще обслуговування, з врученням винагород переможцям.
Залучення зовнішніх експертів	Співпраця з експертами у сфері готельно-ресторанного бізнесу для підвищення кваліфікації персоналу.
Програми розвитку кар'єри	Розробка планів підвищення кваліфікації та кар'єрного росту для працівників.
Організація навчальних вебінарів	Проведення онлайн-курсів або вебінарів з актуальних тем, таких як нові тренди в обслуговуванні.
Створення системи нематеріального заохочення	Відзначення працівників подяками, сертифікатами, подарунковими сертифікатами.
Впровадження регулярного зворотного зв'язку	Проведення регулярних зустрічей з персоналом для обговорення досягнень і можливих покращень.
Покращення умов праці	Забезпечення зручного графіка, комфортних робочих місць та додаткових пільг.

Джерело: самостійна розробка автора

В цілому, реалізація заходів мотиваційного плану (запровадження прогресивної системи преміювання та створення системи нематеріального заохочення), а також впровадження різноманітних навчальних заходів дадуть можливість мотивувати працівників для підвищення якості реалізації обслуговування в готельно-ресторанному комплексі «Байків», основними принципами такого обслуговування повинні стати: індивідуальний підхід до кожного клієнта, забезпечення високих стандартів сервісу та створення позитивного емоційного досвіду під час взаємодії з закладом.

3.2. Визначення економічного ефекту запропонованих заходів

Важливо забезпечити економічну ефективність та максимальну віддачу

запропонованих заходів, акцентованих на оновлення маркетингового інструментарію, впровадження заходів мотиваційного і навчального плану для підвищення якості обслуговування. Спершу визначимо бюджет на впровадження маркетингового інструментарію в діяльність ГРК «Байків» у плановому періоді (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Бюджет на впровадження оновленого маркетингового інструментарію
ГРК «Байків», тис грн

Показник витрат	2025 (план)	2026 (план)
Реклама блогерів	250	300
Активне просування ТікТок-каналу	140	180
SEO-оптимізація сайту	40	60
Інтерактивний контент у соцмережах	75	90
Реклама в Instagram	100	120
Програми лояльності	100	140
Email-маркетинг	30	40
Онлайн-огляди	50	70
Всього витрат	785	1000

Джерело: самостійна розробка автора

В цілому, розмір витрат на маркетинговий інструментарій планується на рівні 785 тис грн у 2025 плановому році та 1000 тис грн у 2026 плановому році. В структурі витрат найбільшу питому вагу займають витрати на рекламу блогерів (250 тис грн у 2025 році та 300 тис грн у 2026 році), активне просування ТікТок-каналу (140 тис грн у 2025 році та 180 тис грн у 2026 році), реклама в Instagram (100 тис грн у 2025 та 120 тис грн у 2026 році) та запровадження програм лояльності (100 тис грн у 2025 році та 140 тис грн у 2026 році).

Далі визначимо рівень витрат на реалізацію заходів мотиваційного та навчального плану для підвищення якості обслуговування в ГРК «Байків» (табл. 3.6).

Рівень витрат на реалізацію заходів мотиваційного та навчального плану для підвищення якості обслуговування в ГРК «Байків»

Показник витрат	2025 (план)	2026 (план)
Запровадження прогресивної системи преміювання	250	350
Проведення тренінгів з обслуговування	35	40
Індивідуальне навчання персоналу	20	30
Конкурси для персоналу	10	15
Залучення зовнішніх експертів	100	120
Програми розвитку кар'єри	20	30
Організація навчальних вебінарів	40	50
Створення системи нематеріального заохочення	30	45
Впровадження регулярного зворотного зв'язку	10	20
Покращення умов праці	140	170
Всього витрат	655	870

Джерело: самостійна розробка автора

Активне інвестування коштів у персонал дає зворотню тенденцію забезпечення якості та ефективності обслуговування, а, як наслідок, зростатиме конкурентоздатність даного закладу. Відповідно, розмір витрат на реалізацію заходів мотиваційного та навчального плану для підвищення якості обслуговування в ГРК «Байків» у 2025 плановому році становитиме 655 тис грн, у 2026 плановому році 870 тис грн.

Основні витрати буде спрямовано на запровадження прогресивної системи преміювання, покращення умов праці, залучення зовнішніх експертів для розвитку персоналу.

Впровадження даних заходів забезпечуватиме зростання доходів від реалізації готельних послуг та ресторанної продукції. Визначимо плановий розмір доходів від реалізації послуг готелю ГРК «Байків» (табл. 3.7).

Планові доходи від реалізації послуг готелю ГРК «Байків»

Категорія номеру	Річна пропускна спроможність, номер-днів	Плановий коефіцієнт завантаження	Плановий річний розмір реалізації послуг, номер-днів	Ціна за добу, грн.	Дохід від реалізації, тис грн
2025 (план) рік					
Двомісні класу «Люкс»	2000	0,7	1400	1500	2100
Двомісні класу «Комфорт»	2320	0,7	1624	1250	2030
Одномісні класу «Люкс»	5700	0,7	3990	1000	3990
Всього					8120
2026 (план) рік					
Двомісні класу «Люкс»	2000	0,8	1600	1650	2640
Двомісні класу «Комфорт»	2320	0,8	1856	1400	2598
Одномісні класу «Люкс»	5700	0,8	4560	1200	5472
Всього					10710

Джерело: самостійна розробка автора

В цілому, необхідно відзначити зростання розміру планових доходів від реалізації послуг готелю ГРК «Байків», зокрема у 2025 році плановий коефіцієнт заповнення готелю зросте та становитиме 0,7, відповідно доходи від реалізації послуг становитимуть 8120 тис грн, при цьому у 2026 році показник заповнення готелю збільшиться до рівня 0,8 та планові доходи зростуть до значення 10710 тис грн

Поряд із зростанням доходів від реалізації готельних послуг ГРК «Байків» також зростатимуть доходи від ресторанної продукції даного закладу (табл. 3.8).

Також важливо відзначити зростання обсягу реалізації ресторанних послуг, зокрема при завантаженості ресторану у 2025 році на 0,6 показник

доходу від реалізації продукції становитиме 6654 тис грн, а у 2026 році на 0,7 показник доходу від реалізації складе 10724 тис грн.

Таблиця 3.8

Планові доходи від реалізації продукції ресторану ГРК «Байків»

Заклад	Річна пропускна кількість споживачів ресторанних послуг, осіб	Плановий коефіцієнт завантаження	Планова кількість споживачів, осіб	Середній чек, грн.	Дохід від реалізації, тис грн
2025 (план) рік					
Ресторан	10500	0,6	6300	700	4410
Кабінки на території	5800	0,6	3480	500	1740
Відпочинкові зони	4200	0,6	2520	200	504
Всього					6654
2026 (план) рік					
Двомісні класу «Люкс»	10500	0,7	7350	1000	7350
Двомісні класу «Комфорт»	5800	0,7	4060	650	2639
Одномісні класу «Люкс»	4200	0,7	2940	250	735
Всього					10724

Джерело: самостійна розробка автора

В цілому доходи від реалізації готельних послуг та ресторанної продукції ГРК «Байків» становитимуть:

2025 році ДР = 8120 + 6654 = 14774 тис грн

2026 році ДР = 10710 + 10724 = 21434 тис грн

Таким чином, доходи від реалізації продукції зростатимуть відповідно із 13071 тис грн у 2023 році до рівня 14774 тис грн у 2025 році та до показника 21434 тис грн у 2026 році. Визначимо чистий прибуток закладу враховуючи, що рентабельність продукції та послуг у ГРК «Байків» зростатиме до рівня 15% та 20% у плановому 2025 та 2026 роках:

2025 році ЧП = 14774 тис грн * 15% = 2216,1 тис грн

2026 році ЧП = 21434 тис грн * 20% = 4286,8 тис грн

Відповідно показник чистого прибутку закладу становитиме 2216,1 тис грн у 2025 плановому році та 4286,8 тис грн у 2026 плановому році.

Розрахуємо ефективність інвестування у маркетинговий інструментарій та заходи спрямовані на підвищення якості та конкурентоспроможності послуг ГРК «Байків»:

2025 році PI = 2216,1 / (785 + 655) = 153,89%

2026 році PI = 4286,8 / (1000 + 870) = 229,24%

В цілому, запропоновані заходи забезпечуватимуть зростання доходів від реалізації продукції та послуг, забезпечують приріст чистого прибутку закладу та стимулюють високу рентабельність інвестування.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи основні результати дослідження представлені у розділі 3 необхідно відзначити наступне:

1. Основними акцентами реалізації ефективного управління готельно-ресторанним підприємством «Байків» повинні стати: орієнтування системи управління на стратегічний розвиток ефективно використовуючи тактичний інструментарій; забезпечення ефективних комунікацій між працівниками підприємства; активне впровадження інноваційних технологій в управлінський процес; використання новітнього інструментарію маркетингу; мотивування та навчання персоналу для забезпечення зростання якості та конкурентоздатності готельних послуг та ресторанної продукції у закладі; готовність до значних викликів та змін зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ГРК.

2. Для підвищення якості та конкурентоспроможності готельно-ресторанних послуг ГРК «Байків» нами пропонується оновити маркетинговий інструментарій, зокрема рекламу блогерів, активне просування TikTok-каналу, SEO-оптимізація сайту, інтерактивний контент у соцмережах, реклама

в Instagram, програми лояльності, Email-маркетинг, онлайн-огляди на туристичних платформах. Переорієнтацію на новітній маркетинговий інструментарій, спрямований на покращення цифрової присутності, дасть можливість забезпечити більш охоплення цільової аудиторії закладу, постійно пропонувати якісні та доступні послуги, бути інноваційно активним та забезпечувати позитивний імідж закладу.

Поряд із маркетинговим інструментарієм важливо удосконалити якість обслуговування, приготування страв, привітність персоналу та формування комфортної і затишної обстановки у готельно-ресторанному підприємстві. Оскільки у закладі працює досить кваліфікований персонал зазначене можливо досягнути акцентувавши увагу на мотиваційних заходах та цікавих і дієвих заходах начального плану для підвищення кваліфікації персоналу, що дасть можливість забезпечити зворотну віддачу у вигляді зростання якості та конкурентоздатності готельних послуг та ресторанної продукції.

3. Розрахунки планових показників демонструють поступове зростання рівня чистого доходу від реалізації готельних послуг та ресторанної продукції (до рівня 14774 тис грн у 2025 році та до показника 21434 тис грн у 2026 році), зростання чистого прибутку підприємства (показник становитиме 2216,1 тис грн у 2025 плановому році та 4286,8 тис грн у 2026 плановому році) та приріст рентабельності інвестицій (153,89% у 2025 плановому році та 229,24% у 2026 плановому році). Таким чином, запропоновані заходи позитивно вплинуть на комерційну діяльність ГРК «Байків» та можуть бути реалізовані уже в найближчій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено дослідження особливостей функціонування та розвитку ГРК «Байків» в сучасних умовах війни та невизначеності. За результатами дослідження подано наступні висновки та пропозиції до роботи:

1. Готельно-ресторанне підприємство - це сфера підприємництва, яка охоплює надання послуг з розміщення, харчування та організації дозвілля для різних категорій споживачів. Він включає готелі, ресторани, кафе, бари та інші заклади, що забезпечують комфортне перебування гостей, їх харчування, а також пропонують різноманітні додаткові послуги, такі як організація заходів, екскурсії, тренажерні зали, СПА-послуги тощо. У сучасних умовах готельно-ресторанний бізнес постійно адаптується до змінюваних потреб споживачів, інноваційних технологій і вимог ринку, зазначений аспект робить його динамічною та конкурентоспроможною галуззю.

2. Процес обслуговування у готелі – це сукупність взаємопов'язаних дій і операцій, спрямованих на задоволення потреб гостей шляхом надання послуг проживання, харчування, дозвілля та додаткових послуг відповідно до стандартів якості.

Поряд із готельним обслуговуванням реалізується і ресторанне обслуговування, яке являє собою надання послуг харчування для гостей готелю, включаючи сніданки, обіди, вечері, а також обслуговування номерів або організацію спеціальних заходів.

3. Функціонування та розвиток готельно-ресторанного підприємства обумовлює необхідність визначення інструментарію оцінювання його фінансово-господарської діяльності. Комплексна оцінка допомагає забезпечити належний контроль за використанням ресурсів, знижувати ризики та оптимізувати витрати, що в свою чергу сприяє сталому розвитку підприємства.

4. Сьогодні готельно-ресторанний сектор нашої країни відіграє ключову роль в економічних процесах нашої країни, особливо в контексті розвитку індустрії туризму. Функціонування готельно-ресторанної сфери нашої країни досить ускладнилося спочатку через виклики пандемії COVID-19, а потім повномасштабним вторгненням РФ в Україну.

Основними негативними особливостями, які визначали специфіку функціонування готельно-ресторанного бізнесу у період повномасштабної війни стали: втрата довіри клієнтів та, як наслідок, зниження туристичного потоку, значне зростання економічної нестабільності, що обумовило збитковість та критичний фінансовий стан значної кількості підприємства готельно-ресторанної сфери.

5. Об'єктом дослідження виступав готельно-ресторанний комплекс «Байків», який реалізує свою діяльність у сфері ресторанної продукції та готельних послуг. Система управління закладом складається із трьох груп персоналу: адміністрація підприємства, група управління готелем, група управління рестораном. Необхідно відзначити підпорядкованість двох груп управління адміністрації підприємства, що дозволяє найбільш ефективно визначати роботу персоналу та забезпечувати якісне управління ним.

Результати проведеного SWOT-аналізу визначають те, що досліджуваний готельно-ресторанний комплекс демонструє сильні позиції в умовах змін, викликаних війною із РФ, до яких слід віднести наявність різноманітних послуг, комфортабельні умови проживання клієнтів, високопрофесійний та компетентний персонал закладу, вигідність розташування, а також швидкість та ефективність прийняття управлінських рішень. Поряд із цим, успішному функціонуванню та розвитку закладу заважають проблемні аспекти: низький рівень автоматизації процесів управління та обслуговування, значна залежність від сезонних чинників, значні операційні витрати на утримання персоналу, значні ризики через війну, в тому числі і пошкодження інфраструктури закладу.

6. Проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності закладу відзначено позитивні тенденції до приросту показників чистого доходу реалізації продукції (послуг) закладу, зростання чистого прибутку, власного капіталу та продуктивності праці в діяльності підприємства.

7. Основними акцентами реалізації ефективного управління готельно-ресторанним підприємством «Байків» повинні стати: орієнтування системи управління на стратегічний розвиток ефективно використовуючи тактичний інструментарій; забезпечення ефективних комунікацій між працівниками підприємства; активне впровадження інноваційних технологій в управлінський процес; використання новітнього інструментарію маркетингу; мотивування та навчання персоналу.

8. Для підвищення якості та конкурентоспроможності готельно-ресторанних послуг ГРК «Байків» нами пропонується оновити маркетинговий інструментарій, зокрема рекламу блогерів, активне просування TikTok-каналу, SEO-оптимізація сайту, інтерактивний контент у соціальних мережах, реклама в Instagram, програми лояльності, Email-маркетинг, онлайн-огляди на туристичних платформах. Переорієнтацію на новітній маркетинговий інструментарій, спрямований на покращення цифрової присутності, дасть можливість забезпечити більш охват цільової аудиторії закладу, постійно пропонувати якісні та доступні послуги, бути інноваційної активним та забезпечувати позитивний імідж закладу.

9. Розрахунки планових показників демонструють поступове зростання рівня чистого доходу від реалізації готельних послуг та ресторанної продукції (до рівня 14774 тис грн у 2025 році та до показника 21434 тис грн у 2026 році), зростання чистого прибутку підприємства (показник становитиме 2216,1 тис грн у 2025 плановому році та 4286,8 тис грн у 2026 плановому році) та приріст рентабельності інвестицій (153,89% у 2025 плановому році та 229,24% у 2026 плановому році). Таким чином, запропоновані заходи позитивно вплинуть на комерційну діяльність ГРК «Байків» та можуть бути реалізовані уже в найближчій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Т., Паралюш М. Встояти під час війни: як працюють готелі України. *Commercial Property*. 21.07.2022. URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/>(дата звернення: 21.11.2024).
2. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). С. 168–180.
3. Банєва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2022. №36. С.6-11
4. Божидарнік Т. В., Білик О. С. Інформаційне забезпечення менеджменту у воєнний та кризовий час. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 24–26 травня 2022 року)*. Луцьк, 2022. С. 46–48.
5. Готельна індустрія: тренди якісного сервісу у 2023 році. *Дія.Бізнес*. 2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/gotelna-industria-trendi-akisnogo-servis-u-2023-roci> (дата звернення : 15.11.2024 р.).
6. Гришук А. М., Гордон Х. О. Зміни в системі кадрового забезпечення на підприємствах готельного господарства України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-51> (дата звернення : 24.11.2024 р.).
7. Гузар У.Є., Левчук А.В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №9. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-12-01/2023-9-12-01> (дата звернення: 21.11.2024).
8. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19-23.

9. Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Готельний і ресторанний бізнес у час війни. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v38/8.pdf> (дата звернення : 15.11.2024 р.).

10. Дишкантюк О. В., Коваленко Л. М. Мінімізація негативного впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки: Матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (м. Рівне, 11-12 травня 2023 року)*. Національний університет водного господарства та природокористування. 2023. С.204-207.

11. Дишкантюк О. В., Коваленко Л. М. Особливості управління конкурентоспроможністю на підприємствах індустрії гостинності в контексті міжнародної інтеграції. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації: Матеріали XX Міжнародної науковопрактичної конференції молодих вчених (м. Тернопіль, 19 травня 2023 року)*. ЗУНУ. 2023. С. 203-208.

12. Дишкантюк О. В., Коваленко Л. М. Управління якістю послуг як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 6. С. 38-43.

13. Друзюк Я. Не тільки Київ: 60 закладів, які відкрили в Україні у 2022 році. Нові ресторани Львова, Одеси, Дніпра та кількох міст-героїв. The Village. 28.12.2022. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/2022-top/334463-open-2022-ukraine-lviv-kharkiv-dnipro-odesa> (дата звернення: 20.11.2024).

14. За 9 місяців 2023 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло маже 1,5 млрд грн. ДАРТ. 2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2023-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-mazhe-1-5-mlrd-grn> (дата звернення : 24.11.2024 р.).

15. Іванов О. Де рестораторам жити добре. Як змінився ринок кафе та ресторанів за пів року війни – інфографіка. *Бізнес*. 5 вересня 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/yak-za-pivroku-viyni-zminivsia-ukrajinskiy->

rinok-kafe-ta-restoraniv-novini-ukrajini-50_267_978.html (дата звернення: 21.11.2024).

16. Кириченко С. Подорожі та війна: якою буде туріндустрія після перемоги. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689436/> (дата звернення: 17.11.2024).

17. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення : 24.11.2024 р.).

18. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 126–130.

19. Копчак Ю., Слюсаренко, К., Чумаков, К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79> (дата звернення : 24.11.2024 р.).

20. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 337–341.*

21. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11> (дата звернення : 24.11.2024 р.).

22. Литвин О. Міжнародний туризм: категорія та чинники розвитку. *Економічні горизонти*. 2022. № 1(19). С. 95-104.

23. Лункіна Т., Зубрик А. Антикризовий менеджмент підприємств в Україні в умовах воєнного стану. *Інституційний репозитарій*

Миколаївського НАУ. 2022. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11999/1/36-38.pdf> (дата звернення : 24.11.2024 р.).

24. Мелень О. В., Стригуль Л. С., Побережна Н. М. Організація готельно-ресторанного бізнесу та його роль в сучасній економіці країни. 2018. URL : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39685/1/Melen_Orhan_hot_rest_biznesu_2018.pdf (дата звернення : 21.11.2024 р.).

25. Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*, 2024. №62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146> (дата звернення : 24.11.2024 р.).

26. Моргулець О. Б., Вофсі П. В. Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *In The XXXIV International Scientific and Practical Conference «Current and youth ways of solving the problems of world science». European Conference*. 2023. С. 115-118.

27. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88-96.

28. Муха Р. А. Дослідження стану готельно-ресторанної індустрії України та вплив пандемії covid-19 на неї. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9075> (дата звернення: 12.01.2025).

29. Муха Р. А. Вплив війни на заклади готельно-ресторанної сфери та їх конкурентоспроможність. *Економіка та держава*. 2022. №8. С.72-77.

30. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2022): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення : 24.11.2024 р.).

31. Офіційний сайт ГПК «Байків». URL: <https://www.baykiv.com.ua/> (дата

звернення : 27.11.2024 р.).

32. Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колесникова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 102-112.

33. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №14. С. 63-67.

34. Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : економічні науки*. 2022. Випуск 46. С. 11–15.

35. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02> (дата звернення : 24.11.2024 р.).

36. Рябенюк М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-12-01> (дата звернення до ресурсу 27.11.2024 року)

37. Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни. *Kyivstar Business Hub*. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-dov-umov-vijny> (дата звернення : 21.11.2024 р.).

38. Фостолович В. Digital-технології як сучасні інструменти системи управління у підприємствах індустрії гостинності. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. №1 (30). URL : [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1\(30\)-14](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-14) (дата звернення : 22.11.2024 р.).

39. Юриниць З. В., Байда Б. Ф., Бірюкова Ю. А. Управління стратегічним бізнес-потенціалом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97> (дата звернення : 21.11.2024 р.).

40. Як розвивати бізнес в Україні у 2023 році. InProject HUB. 2023. URL: <https://inproject.org/ukrayinskiy-biznes-pid-chas-viynu/> (дата звернення : 21.11.2024 р.).

41. Як український бізнес виживає в умовах війни?. Visit Ukraine Today. 2023. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war#google_vignette (дата звернення : 12.11.2024 р.).

42. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. URL : <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrayinskiy-restoranni-biznes-adaptuetsya-doviklikiv-viyni-doslidzhennya> (дата звернення: 21.11.2024).

ДОДАТКИ

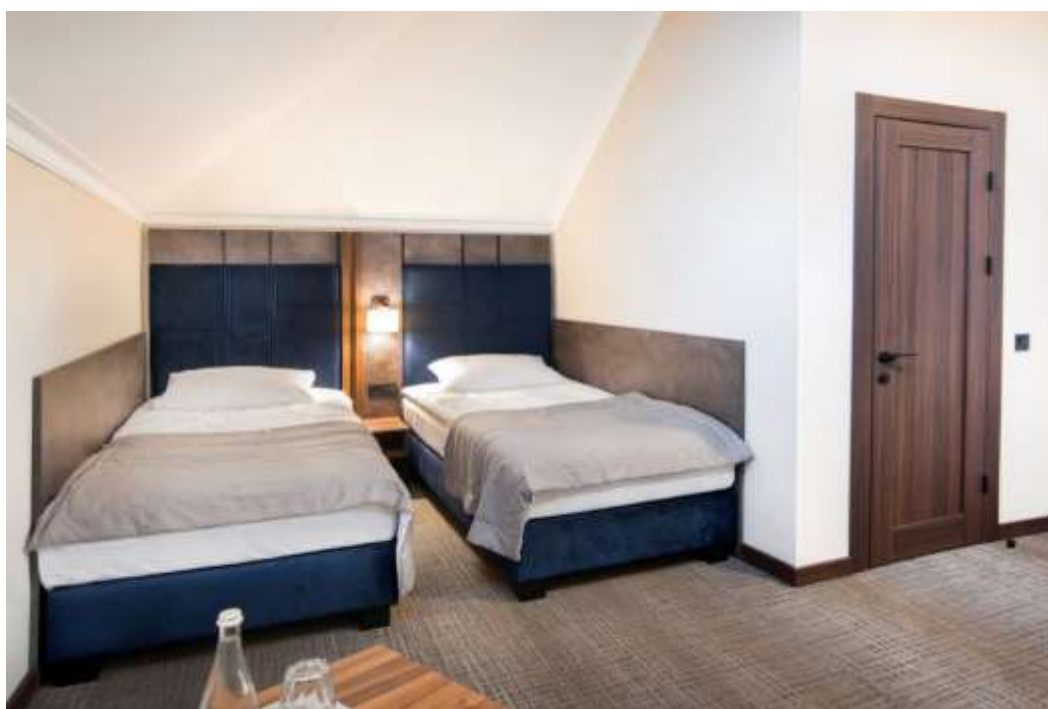
Додаток А

Номерний фонд готелю ГРК «Байків»

а) двомісний номер класу «Люкс»



б) двомісних номерів класу «Комфорт»



Джерело: самостійна розробка автора на основі [31]

Основні функціональні обов'язки працівників, які забезпечують
управління готелем ГРК «Байків»

Працівники	Функціональні обов'язки
Керівники служб	Організація роботи відповідних підрозділів, планування, координація діяльності персоналу, контроль за дотриманням стандартів обслуговування, управління бюджетом служб, звітність.
Адміністратор готелю	Прийом і реєстрація гостей, надання інформації про послуги, вирішення запитів клієнтів, контроль за виконанням стандартів обслуговування, обробка фінансових операцій, контроль за номерним фондом.
Служба покоївок	Здійснення прибирання номерів та інших приміщень готелю, перевірка наявності необхідних засобів для прибирання, забезпечення чистоти та порядку в готелі, контроль за станом меблів та техніки.
Відділ бронювання	Прийом та обробка бронювання номерів, ведення електронної бази даних бронювання, перевірка наявності вільних номерів, консультації гостей з питань доступності номерів.
Відділ обслуговування	Забезпечення якісного обслуговування гостей під час їх перебування в готелі, прийом і виконання замовлень на додаткові послуги, контроль за своєчасним наданням послуг гостям.
Відділ прибирання	Забезпечення своєчасного прибирання та підтримання чистоти в загальних зонах готелю (коридори, хол, туалети тощо), контроль за наявністю необхідних засобів для прибирання та їх використання.
Керівник пральної / хімчистки	Організація та контроль роботи пральної та хімчистки, забезпечення якісного прання та чищення постільної білизни, рушників та одягу, контроль за матеріалами та засобами для прання.
Інженерно-технічна служба	Технічне обслуговування будівлі та обладнання, проведення ремонтних робіт, моніторинг стану системи опалення, водопостачання та електропостачання, забезпечення безперебійної роботи інженерних систем.
Консьєрж	Надання інформації гостям про послуги готелю, допомога в організації дозвілля та трансферу, бронювання екскурсій, ресторанів, театрів, а також виконання індивідуальних запитів клієнтів.

Джерело: складено автором на основі [31]

Основні функціональні обов'язки працівників
ресторану ГРК «Байків»

Працівник	Функціональні обов'язки
Адміністратор ресторану	Координація роботи ресторану, прийом замовлень, контроль за обслуговуванням гостей, організація роботи офіціантів та барменів, управління розкладом і змінами, вирішення конфліктних ситуацій.
Офіціанти	Прийом та обробка замовлень від гостей, подання їжі та напоїв, підтримка чистоти та порядку на столах, консультації щодо меню, обслуговування гостей на високому рівні.
Бармени	Приготування та подання алкогольних та безалкогольних напоїв, підтримка чистоти на барній стійці, консультації гостей щодо напоїв, прийом та обробка замовлень.
Головний кухар	Організація роботи кухні, контроль за якістю приготування страв, розробка меню, управління персоналом кухні, забезпечення дотримання стандартів гігієни та безпеки харчових продуктів.
Кухарі	Приготування страв відповідно до меню, дотримання технологічних процесів, контроль за якістю та свіжістю інгредієнтів, підтримка чистоти на робочому місці.
Комірники	Прийом, зберігання та контроль за запасами продуктів і товарів, забезпечення своєчасного постачання необхідних інгредієнтів, ведення обліку товарно-матеріальних цінностей.
Посудомийники	Миття посуду, приладів та кухонного інвентарю, підтримка чистоти та порядку на кухні та в обідній зоні, виконання додаткових завдань з прибирання.
Прибиральники	Очищення та підтримка чистоти у загальних зонах ресторану, таких як туалети, хол, кімнати для персоналу, підтримка санітарного стану на високому рівні.
Менеджер із закупівлі	Закупівля продуктів та товарів для ресторану, контроль за якістю постачання та відповідністю стандартам, ведення переговорів з постачальниками, контроль витрат.

Джерело: складено автором на основі [31]

SWOT-аналіз функціонування ГРК «Байків» в умовах війни

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)		СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)	
Комфортабельні умови	Наявність сучасних номерів різного класу, які відповідають вимогам клієнтів, що забезпечує високий рівень комфорту для гостей.	Низький рівень автоматизації	Необхідність вдосконалення використання технологій для полегшення процесів бронювання, обслуговування та управління ресурсами.
Різноманітність послуг	Пропонуються додаткові послуги, такі як лазня, басейн, інфрачервона сауна, що підвищує привабливість комплексу.	Залежність від сезонних факторів	Певна залежність від сезонного попиту, що може негативно впливати на стабільність прибутків у низький сезон.
Професійний персонал	Чітко організована робота персоналу, високий рівень обслуговування та вміння працювати в команді.	Високі витрати на утримання	Витрати на енергоспоживання, обслуговування інфраструктури та зарплати персоналу можуть впливати на прибутковість у довгостроковій перспективі, особливо через зростання вартості енергоресурсів під час війни.
Розташування	Зручне місцезнаходження для клієнтів, що дозволяє зручно добиратися та використовувати інфраструктуру міста.	Ризик пошкодження інфраструктури	Наявність загрози пошкодження об'єктів комплексу внаслідок обстрілів або інших військових дій, що може суттєво вплинути на стабільність функціонування.
Гнучкість у прийнятті рішень	Після початку війни, готель став більш адаптивним до швидких змін у попиті, зокрема для внутрішніх туристів та тимчасових переселенців, що дозволяє зберігати потік клієнтів навіть у кризові періоди.		
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES):		ЗАГРОЗИ (THREATS):	
Залучення нових клієнтів	Розширення рекламної діяльності, активне використання онлайн-платформ для залучення міжнародних гостей та організація спеціальних пропозицій для лояльних клієнтів.	Економічна нестабільність через війну	Війна створює значні економічні труднощі, що може призвести до зменшення купівельної спроможності клієнтів та падіння попиту на послуги готельно-ресторанного комплексу.
Розвиток нових послуг	Введення нових послуг, таких як СПА-процедури, йога, корпоративні тренінги або організація конференцій та заходів.	Конкуренція	Зростання конкуренції з боку нових готелів та ресторанів, що можуть пропонувати подібні послуги за нижчими цінами або з покращеними умовами.
Інвестування в інфраструктуру	Модернізація номерного фонду та приміщень, покращення енергоефективності, що дозволить знизити витрати та залучити більше клієнтів.	Невизначеність у туристичному потоці через війну	Зменшення міжнародного туризму та вплив військових дій на туристичну інфраструктуру може суттєво знизити кількість гостей.
Збільшення попиту на внутрішній туризм	Війна значно скоротила кількість іноземних туристів, однак внутрішній туризм залишився популярним, що відкриває нові можливості для залучення відпочивальників з інших регіонів країни.	Зниження попиту через невизначеність у регіоні	Незважаючи на наявність внутрішнього туризму, потенційні клієнти можуть уникати подорожей через незрозумілість ситуації в Україні, що може негативно вплинути на рівень заповнюваності номерів та ресторану.

Джерело: самостійна розробка автора

Фінансова звітність готельно-ресторанного комплексу «Байків»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	19	17	0
первісна вартість	1001	72	72	0
накопичена амортизація	1002	(53)	(55)	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	6	0
Основні засоби:	1010	7220	6993	0
первісна вартість	1011	10958	11123	0
знос	1012	(3738)	(4130)	0
Усього за розділом I	1095	7245	7016	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1558	1943	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	194	350	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11	2	0
з бюджетом	1135	58	65	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	58	60	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23	25	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	532	1291	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	8	4	0
Усього за розділом II	1195	2384	3680	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	9629	10696	0

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1108	1108	0
Додатковий капітал	1410	5303	5073	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1768	2693	0
Усього за розділом I	1495	8179	8874	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	214	200	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	182	331	0

за розрахунками з бюджетом	1620	68	277	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	9	8	0
за одержаними авансами	1635	0	6	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	21	62	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	954	936	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2	2	0
Усього за розділом III	1695	1450	1822	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	9629	10696	0

Керівник	Данило А.Р
Головний бухгалтер	Бабій В.М.

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13071	7905
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9117)	(5406)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	3954	2499
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	779	738
Адміністративні витрати	2130	(1757)	(1230)
Витрати на збут	2150	(169)	(32)
Інші операційні витрати	2180	(1440)	(1590)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1367	385
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	252	254
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(8)	(13)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1611	626

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	338	144
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1273	482
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	5709	3560
Витрати на оплату праці	2505	3868	2707
Відрахування на соціальні заходи	2510	1335	965
Амортизація	2515	392	382
Інші операційні витрати	2520	648	713
Разом	2550	11952	8327

Керівник Данило А.Р.

Головний бухгалтер Бабій В.М.

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	23	19	0
первісна вартість	1001	72	72	0
накопичена амортизація	1002	(49)	(53)	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	6	0
Основні засоби:	1010	7511	7220	0
первісна вартість	1011	10868	10958	0
знос	1012	(3357)	(3738)	0
Усього за розділом I	1095	7549	7245	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1750	1558	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	308	194	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	47	11	0
з бюджетом	1135	0	58	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	58	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	6	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29	23	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	355	532	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	1	8	0
Усього за розділом II	1195	2496	2384	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	10045	9629	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1108	1108	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	5535	5303	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1437	1768	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	8080	8179	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	214	0
Векселі видані	1605	0	0	0

Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	595	182	0
за розрахунками з бюджетом	1620	191	68	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	48	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	109	9	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	971	954	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2	2	0
Усього за розділом III	1695	1965	1450	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	10045	9629	0

Керівник	Данило А.Р
Головний бухгалтер	Бабій В.М.

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7905	6826
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5406)	(4539)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2499	2287
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	738	697
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(1230)	(1155)
Витрати на збут	2150	(32)	(20)
Інші операційні витрати	2180	(1590)	(1526)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	385	283
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	254	214
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(13)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	626	497
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	144	124
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	482	373
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	3560	2803
Витрати на оплату праці	2505	2707	2495
Відрахування на соціальні заходи	2510	965	926
Амортизація	2515	382	312
Інші операційні витрати	2520	713	730
Разом	2550	8327	7266

Керівник	Данило А.Р.
Головний бухгалтер	Бабій В.М.

Основні фінансово-економічні показники діяльності готельно-ресторанного комплексу «Байків» в період 2021-2023 рр.

Показник	од. вимір.	Роки			Відхилення 2023-2021 рр. (+;-)	
		2021	2022	2023	Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис грн	6826	7905	13071	6245	91,49
Кількість персоналу	осіб.	66	67	68	2	3,03
Фонд оплати праці	тис грн	5067	6794	7116	2049	40,44
Продуктивність праці на одного працівника ПВП	тис грн/особу	105,86	118,29	192,33	86,47	81,68
Середньорічна оплата праці	тис грн/особу	16397	18450	18720	2322	36,31
Середньорічна вартість основних засобів	тис грн	7511	7220	6993	-518	-6,90
Фондовіддача	грн/грн.	0,93	1,10	1,87	0,94	101,05
Середньорічні залишки обігових коштів	тис грн	2495	2376	3676	1181	47,33
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	частки	2,74	3,33	3,56	0,82	29,97
Середньорічна вартість активів	тис грн	10045	9629	10696	651	6,48
Власний капітал	тис грн	8080	8179	8874	794	9,83
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	4539	5406	9117	4578	100,86
В т.ч. прямі матеріальні витрати	тис грн	2803	3560	5709	2906	103,67
Частка прямих матеріальних витрат в собівартості	%	61,75	65,85	62,62	0,87	1,40
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	66,50%	68,39%	69,75%	3,25%	4,89%
Валовий прибуток (збиток)	тис грн	2287	2499	3954	1667	72,89%
Прибуток від основної діяльності	тис грн	497	626	1611	1114	224,14%
Чистий прибуток	тис грн	373	482	1273	900	241,29%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Байків», яка подана у додатку Д

Пелюсткова діаграма конкурентоспроможності підприємства
ГРК «Байків»

