

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,

_____ Омельченко В.Я.

« _____ » _____ 2021 р.

**«РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»

Демидова Микити Юрійовича

Науковий керівник:

Горбашевська М.О., кандидат економічних
наук, доцент

Рецензент:

Автушенко А.В., ТОВ «Степ» (готель
«Poseidon»), т.в.о. керуючого

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

« _____ » _____ 2021 р.

Маріуполь – 2021

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Освітній ступінь «Магістр»

Шифр та назва спеціальності: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор
Володимир ОМЕЛЬЧЕНКО
« _____ » _____ 2021 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
Демидова Микити Юрійовича

1. Тема роботи «Розвиток інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України», керівник роботи: Горбашевська Марина Олексіївна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту затверджені наказом Маріупольського державного університету від «26» лютого 2021 р. № 195

2. Строк подання студентом роботи 11.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи:

Метою даної роботи є виявлення проблем та розробка пропозиції по їх розв'язанню, переходу на новий статусний рівень готеля;

Об'єктом дослідження є розвиток інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України;

Предметом дослідження виступає готельно-ресторанний комплекс «Poseidon» та його конкуренти.

4. Зміст роботи:

Розділ 1. Теоретичні основи розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України

1.1. Поняття інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України

1.2. Методологічні підходи до оцінки розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України та його перспективи

1.3. Проблеми розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України

Розділ 2. Аналіз розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України на прикладі «POSEIDON»

2.1. Аналіз розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України

2.2. Дослідження конкурентного середовища закладу «Poseidon»

2.3. Загальна організаційно - економічна характеристика закладу «Poseidon»

Розділ 3. Формування стратегії розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України

3.1. Перспективи розвитку можливих стратегій розвитку інфраструктури ринку послуг готельно ресторанного бізнесу України та обґрунтування їх ефективності

3.2. Удосконалення послуг готельно ресторанного бізнесу на основі готелів Маріуполя

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Горбашевська М.О. доцент кафедри менеджменту		
Розділ 1	Горбашевська М.О. доцент кафедри менеджменту		
Розділ 2	Горбашевська М.О. доцент кафедри менеджменту		
Розділ 3	Горбашевська М.О. доцент кафедри менеджменту		
Висновок	Горбашевська М.О. доцент кафедри менеджменту		

6. Дата видачі завдання 07.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вибір теми кваліфікаційної роботи	до 22.02.2021	
	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	26.02.2021	
	Консультація з науковим керівником	постійно	
	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 13.09.2021	
	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	13.09.2021 – 27.09.2021	
	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 27.09.2021	
	Науково-дослідна практика	20.09.2021– 19.11.2021	
	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	28.09.2021 – 29.11.2021	
	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 29.11.2021	
	Попередній захист кваліфікаційної роботи	29.11.2021	
	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 06.12.2021	
	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.2021 – 17.12.2021	

Здобувач _____ Демидов М.Ю.

Науковий керівник роботи _____ Горбашевська М.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6-7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ.....	8-32
1.1. Поняття інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України.....	8-10
1.2. Методологічні підходи до оцінки розвитку інфраструктури готельно-ресторанного бізнесу України та його перспективи.....	10-25
1.3. Проблеми розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України.....	25-30
Висновки до розділу 1.....	31-32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ «POSEIDON».....	33-61
2.1. Аналіз розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України.....	33-39
2.2. Дослідження конкурентного середовища закладу «Poseidon».....	39-46
2.3. Загальна організаційно - економічна характеристика закладу «Poseidon».....	46-61
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ.....	62-

71

3.1. Перспективи розвитку можливих стратегій розвитку інфраструктури ринку послуг готельно ресторанного бізнесу України та обґрунтування її ефективності.....62-66

3.2. Удосконалення послуг готельно ресторанного бізнесу на основі готелів Маріуполя.....
...66-70

Висновки до розділу 3.....70-

71

ВИСНОВКИ.....72-73

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....74-75

ДОДАТКИ.....76-79

ВСТУП

Актуальність теми: Тема розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу в Україні була, є і буде завжди актуальна для, безпосередньо, учасників українського ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу; Державних органів, що встановлюють законну базу, по якій саме працює цей ринок, та закордонних інвесторів, що бажають вийти на новий, перспективний ринок.

В нашому випадку поняття «інфраструктура» означає сукупність споруд, будівель, систем і служб, необхідних для функціонування готельно-ресторанної галузі для надання послуг загалом та забезпечення умов життєдіяльності окремих закладів.

Аналіз ринку дозволить визначити траєкторію його змін. Тренди та тенденції, що на нього впливають. Вимоги з його боку до гравців у сфері готельного та ресторанного бізнесу.

Проблеми розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу активно вивчаються у вітчизняному науковому середовищі, їм присвячені праці наукових дослідників таких як: Агафонова Л. [2], Федосова Е.С. [3], Нечаюк Л.І. [4], Роглев Х.Й. [5], Круль Г.Я. [8], Юрченко О. [10], Галасюк С.С. [12], А.Ю. Парфененка [13], Перепелиця А.С. [16].

Серед зарубіжних авторів проблемами розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу займалися Уокер Дж. Р.[6], Папирян Г.А. [7],

Метою даної роботи є розробка пропозиції по покращенню рівня надання послуг, переходу на новий статусний рівень.

Задачі кваліфікаційної роботи полягали в аналізі ринку готельно-ресторанного бізнесу України – аналітичні; Синтезі отриманих теоретичних знань та практичних навичок – методологічні; Розробка засобів рішення проблем – прикладні; Аналіз характеристики об'єкта і обґрунтування рекомендацій з його модифікації з метою вирішення проблемної ситуації – організаційні; Аналіз ефективності впровадження.

Об'єктом дослідження є економічні процеси всередині ринку готельно-ресторанних послуг.

Предметом дослідження виступає готельно-ресторанний комплекс «Poseidon».

Теоретико-методологічною та інформаційною основою дослідження є законодавчо-нормативна база України; наукові розробки зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем розвитку інфраструктури готельно-ресторанного бізнесу; дані Державного комітету статистики України, матеріали періодичних видань.

Метами дослідження були: теорія – стосовно функцій, методів та засобів менеджменту, різних сфер ринку; вимірювання – під час розробки бізнес-планів; гіпотези – у пропозиціях вирішення проблем; наукові закони – як частина теорії, для її вербального підтвердження; Спостереження та порівняння – під час виробничої практики у закладі «Poseidon»; та, безпосередньо, наукове дослідження.

Інформаційними джерелами дослідження були: електронний ресурс закладу «Poseidon»; Запропоновані закладом електронні ресурси з відгуками на готелі міста, та опціями бронювання номерів в них; Література;

Посібники; Державні статистичні щорічники; Система категоризації готелів HotelStars; Дані з World Travel & Tourism Council (WTTC).

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 22 найменувань на 2 сторінках. Робота містить 7 рисунків та 15 таблиці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

1.1. Поняття інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України

Інфраструктура ринку послуг готельного бізнесу України являє собою комплекс взаємопов'язаних обслуговувальних структур та об'єктів, що являють собою систему, яка забезпечує функціонування комплексу та є його основою. У галузі готельного обслуговування в Україні знаходять своє відображення основні тенденції, що існують нині в готельному господарстві світу. Швидкими темпами здійснюється комп'ютеризація роботи готелів у містах України, вводяться системи управління номерним фондом та маркетинговою діяльністю. [З с. 41-50] Готельне господарство - це складне багатофункціональне господарство, до якого входить велика кількість підрозділів, що є основними для спільних сфер діяльності. Це, перш за все, пов'язано з тим, що за своїм призначенням, крім основної послуги - надання місця тимчасового проживання, готельне господарство надає великий об'єм додаткових послуг. Серед них можуть бути салони краси, спа процедури, басейн, перукарня, екскурсії та інші розважальні опції.

Сьогоднішній стан господарювання підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в

основному обумовлюється сезонним попитом і неможливістю створення запасів готельних послуг, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною та консерватизмом.

За останній час завантаженість готелів країни не перевищує чверть пропускної спроможності; питома вага збиткових підприємств у загальній кількості готельних підприємств складає близько третини, майже 80% потребують осучаснення, автоматизації та комп'ютеризації. Ситуація також ускладнюється нестабільністю зовнішньої політики, неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині країни, неадекватними ринковими вимогами. Ускладнює проведення аналізу недостатня статистика з туризму та готельного господарства України. Все це свідчить про недостатню увагу як з боку держави, так науковців і спеціалістів до теоретичних і практичних проблем розвитку готельного господарства країни. Все вищенаведене потребує наукового обґрунтування і комплексного розгляду проблем управління готельним господарством як складової сфери послуг з урахуванням особливостей. Не існує ідеальної і єдиної моделі управління готелем, але всі рішення обумовлені необхідністю задоволення потреб клієнтів, спираються на суворо зафіксовану управлінську ієрархію. Для здійснення процесу обслуговування туристів у готелі повинен бути передбачений мінімальний набір основних служб, що забезпечують надання основних готельних послуг. [5-8]

Організація додаткових готельних послуг є складовою частиною в готельному господарстві. Готельна послуга, в свою чергу, це діяльність підприємства щодо надання споживачеві місця для проживання. А додаткові послуги це перелік готельних послуг, що не належать до готельних. Надання додаткових послуг є однією з важливих складових організаційної структури готельного підприємства. Від діяльності служб, які надають додаткові послуги, залежать всі статистичні показники готелю.

Розвиток готельної практики у світі пропонує клієнтові великий спектр готельних послуг залежно від цін, що складаються на ринку. Щороку ЗМІ повідомляють потенційну клієнтуру про нові форми діяльності в цій сфері. Велика розмаїтість підприємств готельного сервісу, а також періодична поява нових їх видів робить будь-яку систематизацію типів і характеристик підприємств розміщення досить умовною. Готелі відрізняються за призначенням, місткістю, поверховістю, конструкцією, комфортом, експлуатацією, розташуванням, призначенням, харчуванням, тривалістю проживання в них, цінами. Усі ці фактори враховуються при проектуванні і впливають на архітектурно-планувальну структуру будівлі. Основні ознаки готелю: місткість, поверховість, призначення, рівень комфорту.

Класифікація готельних підприємств за рівнем комфорту відіграє роль у вирішенні питань управління якістю готельних послуг. Рівень комфорту це сукупність складових:

- стан номерного фонду;
- стан меблів, інвентаря, засобів гігієни тощо;
- наявність і стан закладів харчування;
- стан будівлі, під'їздів, околиць території;
- забезпеченість інформаційними та комунікативними технологіями;
- забезпечення можливості надання ряду додаткових опцій.

Ці критерії застосовуються в усіх системах класифікації готелів. Ряд вимог висувається також і до персоналу з його підготовки.

Ресторани як суб'єкти інфраструктури ринку можна розділити на ресторанні мережі і по-одинокі заклади. Ресторанні мережі являються новою формою бізнесу в індустрії харчування. В західних країнах підприємці давно зрозуміли, що створити заклад з нуля, а тим більше фірмову мережу, досить складно. Для того, щоб створити оптимальну модель бізнесу, вони купують вже готові франшизи, отримують консультації і починають працювати. Франчайзинговий пакет для закладів ресторанного господарства - це бізнес

структура з певною концепцією, асортиментом продукції, послуг, дизайном, що дозволяє організувати підприємницьку діяльність з найменшим ризиком.

1.2. Методологічні підходи до оцінки розвитку інфраструктури готельно-ресторанного бізнесу України та його перспективи

Методики оцінки якості обслуговування розроблені для фірм, які працюють у сфері послуг і мають широкую мережу філій, і передбачає наявність двох груп параметрів: кількісних та якісних. Кількісні параметри оцінки включають показники, обумовлені на основі даних статистичного обліку обсягів послуг, що надаються точками продажів фірми. В зарубіжній практиці практикується використання:

Методу SERVQUAL. Необхідність створення більш формалізованих методів оцінки якості сервісу порівняно з методів критичних випадків визначила появу методу SERVQUAL. Метод отримав свою назву від скорочення двох англійських слів: SERV від service та QUAL від quality. Він був розроблений В.А. Зейтгамлом, А. Парасураманом і Л.Л. Беррі у 80-ті роки XX століття шляхом емпіричних досліджень, проведених авторами шляхом аналізу опитувань фокус-груп на основі розробленої ними моделі розбіжності. Спочатку автори методу розглядали 10 вимірів сервісу:

1. Відчутність
2. Надійність
3. Чуйність
4. Компетентність
5. Ввічливість
6. Довіра
7. Безпека
8. Доступність
9. Комунікації
10. Розуміння клієнта

Остаточним варіантом для методу став набір з 5 вимірів сервісу:

- 1) Впевненість - знання та ввічливість сервісного персоналу, здатні вселяти довіру;
- 2) Емпатія - турбота, індивідуальне увага з боку сервісного провайдера до свого клієнту;
- 3) Надійність - можливість надати обіцяний сервіс надійно та точно;
- 4) Чуйність - бажання допомогти клієнту і забезпечити швидкий сервіс;
- 5) Відчутність - те, як виглядають пристрої, обладнання, персонал, матеріали при наданні сервісу.

Для опису вимірювань сервісу у класичній моделі SERVQUAL використовуються 22 атрибути сервісу, серед яких є опис параметрів сервісу, згруповані за вимірами та використовувані в анкеті опитування.

Методу SERVPERF. На основі методу SERVQUAL Дж. Кроніном та С. Тейлором був розроблений метод SERVPERF. Метод отримав свою назву від скорочення двох англійських слів: SERV від service та PERF від performance, що означає «надання сервісу». Цей метод дозволяє уникнути негативного впливу диференціального підходу достовірність даних, отриманих в результаті застосування методу. Для цього із процедури вимірювання якості сервісу виключено стадію вимірювання очікувань споживачів.

Іншими словами, метод SERVPERF вимірює лише сприйняття споживачем якості наданого сервісу. П'ять вимірів якості сервісу та 22 відповідні атрибути залишені авторами без змін щодо оригінального методу SERVQUAL. Пізніше Г. Фогарті з колегами запропонували скорочений варіант методу, назвавши його SERVPERF-M. Скорочення торкнулися кількості атрибутів вимірювання якості сервісу. Автори запропонували залишити лише по три атрибути для кожного виміру. При використанні методу, як і у методі SERVQUAL можливий розрахунок як звичайного інтегрального показника якості, так і виваженого за умови включення в

обстеження необхідності ранжування споживачем атрибутів сервісу за важливістю.

Методу "критичних випадків", який ґрунтується на емпіричному дослідженні випадків взаємодії між споживачем та представником сервісного провайдера. Вперше цей метод був запропонований Дж. Фленеганом 1954 року як психологічний метод, призначеного для аналізу поведінки різних респондентів у різних ситуаціях. Метод «критичних випадків» є якісним методом і є дуже гнучкий інструмент збору даних без формалізованого підходу до отримання висновків на їх основі.

Критерії віднесення сервісної взаємодії до критичним випадкам такі:

- наявність взаємодії між споживачем і співробітником сервісного провайдера;
- значність випадку з точки зору споживача;
- факт взаємодії є окремим епізодом сервісного обслуговування;
- факт взаємодії має бути детально описаний у рамках тих питань, які задаються споживачеві.

Методу Кано. Цей метод запропонований японськими вченими з Токуо Rika University під керівництвом професора Норіякі Кано в 1982 році. Застосування методу засноване на проведенні опитування, але, на відміну від розглянутих вище методів, набір характеристик якості сервісу не визначено, а формується у процесі самого опитування.

Розробники методу визначили, що:

- 1) Нечіткі потреби клієнта може бути чітко прояснені;
- 2) Для деяких потреб клієнта його задоволеність сервісом пропорційна функціональності товару;
- 3) Деякі потреби клієнта не можуть бути виміряні з використанням двовимірної площини в координатах «Задоволений — Незадоволений» та «Продукт із повним функціоналом — Повністю дисфункційний продукт».

З огляду на ці положення, а також те, що потреби клієнта можуть бути класифіковані шляхом розробки опитувальника, Кано запропонував

класифікувати всі характеристики будь-якого сервісу за однією з 6 категорій: приваблива, обов'язкова, лінійна, байдужа, зворотна, спірна.

Під час розробки опитувальника визначаються характеристики продукту, щодо яких компанія – сервісний провайдер хоче отримати інформацію від клієнта за кожною з них складається пара питань, які формуються на основі полярних точок зору: максимальна функціональність та повна дисфункція. Для оцінки використовується шкала Лайкерта з п'ятьма інтервалами від «Цілком не подобається» до «Подобається повністю», на основі якої респонденти оцінюють кожну пару запитань.

Після отримання оцінок респондентів дослідник використовує спеціальну оціночну таблицю для визначення категорії, до якої споживач - респондент зараховує ту чи іншу характеристику продукту.

Метод INDSERV. Спроби використовувати метод SERVQUAL та SERVPERF для оцінки якості сервісу в корпоративному секторі B2B показали, що дані методи збудовані таким чином, що враховують в здебільшого персональне сприйняття якості сервісу, а не оцінку з боку компанії споживача. Для вирішення цієї проблеми С. Гоунарісом би розроблено метод INDSERV. Назва методу сформована скороченнями двох англійських слів: IND від industrial та SERV від service.

Метод, аналогічно методу SERVQUAL, заснований на опитуванні споживачів, але при цьому використовуються інші характеристики якості сервісу, а саме:

- Потенційна якість;
- Жорстка якість процесу;
- М'яка якість процесу;
- Фінальна якість.

В умовах сьогодення завдяки глобалізаційним та інтеграційним процесам світовий ринок готельно-ресторанних послуг зазнав істотної трансформації. Це пов'язано, насамперед, із жорсткими умовами виживання, що передбачають активне впровадження у сферу індустрії гостинності

новітніх технологій та науково-технічних досягнень. Разом із тим готельно-ресторанний бізнес досить популярний та затребуваний, а тому вимагає поліпшення якості обслуговування на високому рівні і різноманітності для залучення більшої кількості клієнтів.

Міжнародний досвід свідчить, що шлях таких змін вибрали успішні заклади готельно-ресторанного бізнесу, які готові до впровадження інновацій та нововведень.

Метою даного підрозділу є:

- Аналіз сучасного стану готельно-ресторанного бізнесу в світі та його вплив на розвиток інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України;
- Чинників, які впливають на його розвиток;
- Подальші перспективи в умовах глобалізації світового господарства.

Основним складником туристичної індустрії є готельно-ресторанний бізнес, що містить величезний комплекс послуг, а тому є основним чинником у туристичній галузі і визначає перспективи її розвитку. Міжнародний туризм неухильно зростає до початку пандемії. Так, у 2017 р. у туристичному секторі світової економіки створено 10,4% глобального ВВП, в грошах це 8 272,3 млрд. дол. США, зайнятість населення планети у цій сфері становить 9,9%, або 313,0 млн. робочих місць. [9]

Якщо аналізувати світовий експорт, то частка туризму в ньому становить 7,4% і займає третє місце після нафти і нафтопродуктів - перше місце із часткою 8,9%; та автомобільної промисловості - друге місце із часткою 7,7%.

Позитивна динаміка туристичної галузі дає можливість прогнозувати збільшення її питомої ваги в обсязі світового експорту найближчим часом. Це спонукає підприємства готельно-ресторанного бізнесу розробляти нові стратегії та впроваджувати їх, використовуючи сучасні інноваційні технології, які передбачають ефективне управління інформаційними

ресурсами в умовах глобалізації світового господарства. Саме тому готельно-ресторанний бізнес за останнє десятиліття зазнав суттєвих змін, основними тенденціями його розвитку стали: утворення ланцюгів, поглиблення спеціалізації закладів, розвиток мережі малих підприємств, введення комп'ютерних технологій, орієнтація на екологічність тощо. [10 с. 292-300]

Проаналізуємо діяльність готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Так, станом на 01.01.2017 основний потік від обсягу інвестицій в основний капітал туристичних регіонів України припадає на розвиток готельного бізнесу - 78%, невелика частка капіталовкладень спрямована на розвиток ресторанів - 14%, які розвиваються переважно у великих містах, таких як Київ, та в областях, таких як Київська, Одеська, Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська. Із прибутку підприємств на розвиток матеріально-технічної бази туристичної індустрії припадає 16 976,0 тис. грн., що становить лише 17,3%. Згідно з даними Державної служби статистики, сфера готельно-ресторанного бізнесу на 01.01.2016 нараховувала 20 368 суб'єктів підприємництва, або 1,71% від загальної кількості зареєстрованих, з яких 19 389 – юридичні особи та 2 209 – фізичні особи – підприємці. Більшість із них у 2016 р. була збитковою. [11]

Розподіл інвестицій в туристичну сферу України за 2017-2019 відображений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Структура та динаміка використаних капітальних інвестицій у туристичну сферу

Показники	Роки			2019 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	
Капітальні інвестиції	448461518	578726385	623978935	139,1
1.Діяльність туристичних агентств,	104087	236640	79566	76,4

туристичних операторів, надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність				
2.Тимчасове розміщування й організація харчування	2133519	2675101	2832178	132,7
3. Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1649225	3663168	4146160	251,4
4.Діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг	1062982	2636470	3065792	288,4
5. Надання інших видів послуг	637612	571579	672504	105,4

[Джерело: створено автором]

Різниця доходів між фізичними та юридичними особами в сфері туристичних послуг за 2017-2019 роки відображена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Доходи від надання туристичних послуг

Показники	Роки			2019 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	
Юридичні особи				
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн	18502975,3	21069268,5	31948701	172,7
у тому числі від екскурсійної діяльності	57565,5	89220,9	113651	197,4
Фізичні особи-підприємці				
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн	519654,3	556652,4	751474,8	144,6

[Джерело: створено автором]

Основними конкурентами для великих підприємств готельного бізнесу за останні роки стали фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які пропонують повний спектр готельних послуг у міні-готелях чи приватних

квартирах і будинках. Вартість таких послуг значно нижча, що приваблює клієнтів.

Динаміка ресторанних закладів за останні роки свідчить про те, що сьогодні перше місце у розвитку належить закладам швидкого харчування, темпи зростання яких становлять 326,8%, друге місце займають ресторани з ростом 134,6%, третіми стали кафе з показником 121,2%, на четвертому місці бари, показник росту яких сягає 104,9%, останніми є їдальні з показником 75,3%. [11]

Найбільш популярними сьогодні є заклади середнього цінового сегменту, де чек сягає 100–150 грн. на особу, а тому за 2017 р. їхня частка становить понад 50%, а частка закладів дешевого сегменту – лише близько 30%. Приклади популярних закладів за сегментами надані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Сегментація закладів харчування

Назва сегменту	Тип ресторану	Представники сегменту
Street food	Мобільні кіоски	«Форнетті», «Бургерна» тощо
Quick service restaurants	Ресторани швидкого обслуговування	«Макдоналдс», «ChickenHUT2», «Українське бістро», «33 корови», «Картопляна хата», «Пузата хата»
Casual dining	Демократичні ресторани	«Дежавю», «Хінкалі», «Текіла Бум», «Асторія», «Стара клюшка», «Shakhtar Plaza» «Кокон» та ін.
Fine dining	Елітні ресторани	«Piu Gusto», «DiVino», «Пушкін», «Trattoria San Remo», «Егоїст» та ін.

[Джерело: створено автором]

Досить популярними стали заклади заміського типу, особливо активною є їх відвідуваність у літній період за винятком міських ресторанів, розташованих у рекреаційних зонах та парках. Споживачі віддають перевагу ресторанам при невеликих готелях - на 10–15 номерів, із розвиненою

інфраструктурою - дитячими майданчиками, басейнами, мангалами тощо, для сімейного відпочинку на природі.

Можна сказати, що у сфері готельно-ресторанного бізнесу постійно відбуваються зміни, орієнтовані на споживача, що дає можливість відповідати певним сучасним тенденціям та бути конкурентоспроможними на ринку.

Світова практика свідчить про розвиненість готельно-ресторанного ринку Західної Європи та США, який за останні десять років суттєво змінився. Важка праця, поверхнева робота, спрямована на привертання уваги цільової аудиторії, відійшли у минуле, натомість набула популярності особлива увага до споживача та його запитів.

Не менш важливими в готельно-ресторанній діяльності є системи з великою кількістю функцій безпеки, що мають елементи захисту починаючи з охоронної сигналізації і закінчуючи збором і обробкою інформації. Однією із таких є система «ЕВІ», покликана гарантувати комфортне безпечне середовище для гостей і персоналу готелю.

Enterprise integration - це технічна область архітектури підприємства, яка зосереджена на вивченні таких тем, як взаємозв'язок систем, електронний обмін даними, обмін даними продукту та розподілені обчислювальні середовища.

Це концепція в інженерії підприємства, яка передбачає надання відповідної інформації і, таким чином, забезпечення комунікації між людьми, машинами та комп'ютерами та їх ефективної співпраці та координації.

Це вимоги та принципи, які стосуються визначення бізнес шляху та керівних принципів, які допомагають у розвитку архітектури підприємства. Кожну функціональну та нефункціональну вимогу слід простежити за одним або кількома рушіями бізнесу. Організації починають більше усвідомлювати потребу в дотриманні та управлінні вимогами. Моделювання варіантів використання є одним із методів, які використовуються для цього. Інтеграція підприємства «бажає об'єднати та зв'язати людей, процеси, системи та

технології, щоб гарантувати, що правильні люди та правильні процеси мають потрібну інформацію та потрібні ресурси в потрібний час».

Інтеграція підприємства зосереджена на оптимізації операцій у світі, який можна вважати сповненим безперервних і багато в чому непередбачуваних змін. Зміни відбуваються як в окремих виробничих компаніях, так і в «постійно змінюваних розширених або віртуальних підприємствах». Це надає змогу акторам приймати «швидкі та точні рішення та адаптувати операції для реагування на виникаючі загрози та можливості».

Історична довідка. Інтеграція підприємства обговорювалася з перших днів появи комп'ютерів у промисловості і особливо в обробній промисловості з комп'ютерно-інтегрованим виробництвом – СІМ, як аббревіатурою для операційної інтеграції. Незважаючи на різне розуміння сфери інтеграції в комп'ютерно-інтегроване виробництво, вона завжди означала інтеграцію інформації принаймні в частинах підприємства. Інтеграція інформації, по суті, полягає в наданні потрібної інформації в потрібному місці, у потрібний час.

У 1990-х роках інтеграція підприємств та інжиніринг підприємства стали центром дискусій з активним внеском багатьох дисциплін.

У своїй роботі 1996 року «Моделювання та інтеграція підприємства: принципи та застосування» Франсуа Вернада стверджує, що «моделювання підприємства пов'язане з оцінкою різних аспектів підприємства з метою кращого розуміння, реструктуризації або проектування операцій підприємства. Воно є основою бізнес-процесу реінжиніринг і перший крок до інтеграції підприємства. Інтеграція підприємства, за словами Вернадата, є технічним напрямком, який швидко розвивається, який вже показав перевірені рішення для взаємозв'язку систем, електронного обміну даними, обміну даними продукту та розподілених обчислювальних середовищ. Його книга поєднує ці дві методології та виступає за системний інженерний підхід, який називається Enterprise Engineering, для моделювання, аналізу, проектування та впровадження інтегрованих систем підприємства».

За словами Дж. Нелла та К. Косанке у 1997 році, стан інженерії та інтеграції закладів наприкінці 1990-х був досить заплутаним:

З одного боку, він стверджує, що надає рішення для багатьох проблем, виявлених під час інтеграції підприємства.

З іншого боку, рішення конкурують один з одним, використовують суперечливу термінологію та не дають жодних підказок щодо їхнього відношення до рішень з інших питань.

Моделювання робочого процесу, моделювання бізнес-процесів, реінжиніринг бізнес-процесів – BPR, і паралельне проектування спрямовані на виявлення та надання інформації, необхідної для роботи підприємства. Крім того, численні концепції інтеграційних платформ просуваються лише з незначним розпізнаванням або без підтримки ідентифікації інформації. Засобів, які стверджують, що підтримують корпоративне моделювання, існує велика кількість, але підтримка досить невелика, особливо якщо моделі мають використовуватися кінцевим користувачем, наприклад, для підтримки прийняття рішень.

Публічний закон 107-277 - 116 Стат. 1936-1938, відомий як Закон про інтеграцію підприємств, прийнятий у 2002 році, дає змогу Національному інституту стандартів і технологій працювати з основними виробничими галузями з ініціативи розробки та впровадження стандартів для електронної інтеграції підприємств, тощо. Це вимагає від директора Національного інституту стандартів і технологій – NIST, створити ініціативу для просування інтеграції підприємств у Сполучених Штатах, яка має:

- Залучати різні підрозділи Національного інституту стандартів і технологій, у тому числі лабораторії Національного інституту стандартів і технологій, програму Manufacturing Extension Partnership і Baldrige Performance Excellence Program, а також консорціуми, які включають уряд і промисловість;

- Спіратися на поточні зусилля Національного інституту стандартів і технологій та приватного сектора;

- Якнайшвидше задовольнити потреби інтеграції підприємств кожної великої виробничої промисловості США.

Особлива увага приділена стандарту Fire & Life Safety: цей стандарт пред'являє жорсткі вимоги до систем безпеки і життєзабезпечення гостей та неухильно дотримується в усіх готелях бренду Crowne Plaza по всьому світу.

Під час створення сучасних готельно-ресторанних комплексів особливу увагу звертають на збереження часу, грошей та енергії. Важливими є екотехнології, що передбачають установлення сонячних панелей на даху, вітряних генераторів, меблів, виготовлених із вторсировини, системи збору дощової води для технічних цілей тощо. Прикладом такого екоготелю може бути Innovation Hotel, що належить до IHG.

Сьогоднішніми тенденціями є комп'ютерні інновації, які сьогодні часто присутні в ресторанах. Насамперед це планшети, які замінили меню і дали змогу зменшувати час обслуговування клієнтів. Також популярним прикладом є інновація QR-кодів, що дає змогу утримати всю інформацію про ресторан, меню та акції. Привабливими є ресторани, що застосовують новітні технології в кулінарії, орієнтуються на здорове харчування та використовують нові види сировини.

В сфері гостинності сьогодні збільшується вибір додаткових послуг, і якщо раніше їх налічувалося біля десяти, то зараз ця цифра сягає майже шестидесяти - у німецьких готелях найвищої категорії їхня кількість сягає більше 300. Тому в готельно-ресторанному бізнесі активно стали застосовувати аутсорсинг, що дає змогу супутні функції закладу передати зовнішнім виконавцям. Це дає можливість зекономити кошти і використати їх для основної діяльності, натомість отримавши якісні послуги за рахунок вузької спеціалізації аутсорсера.

Важливим у розвитку готельно-ресторанного бізнесу є залучення інвестиційних ресурсів, однак для цього необхідною умовою є впровадження інноваційної стратегії, що дасть змогу забезпечити конкурентоспроможність закладу в майбутньому. Адже не завжди є можливість прорахувати всі

ймовірні ризики та вибрати правильний напрям роботи на перспективу, а інвестори воліють вкладати кошти в підприємства з найнижчими ризиками та найвищим терміном окупності.

Отже, на успіх комерційної гостинності впливає велика кількість факторів, але особливу увагу потрібно приділяти тим, безпосередньо від яких залежить репутація закладу.

Сформулюємо їх за відповідними напрямками, такі як: продукт, місце розташування, засоби обслуговування або зручності, рівень сервісу, співвідношення ціни і якості, імідж, екологічність і доступність послуг, інновації, забезпечення сприятливого сприйняття готелю або ресторану. Саме так характеризується діяльність закладу та вплив на результативність.

Майбутній розвиток готельно-ресторанного господарства в Україні передбачає аналіз, планування, побудову стратегій та прогнозування діяльності на перспективу за відповідними етапами, починаючи з аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення загальної стратегії функціонування підприємства з урахуванням сучасних вимог, виявлення власних можливостей, і на їх основі, побудови стратегії діяльності та розроблення концепції, бізнес-планів, програм і на останок – процес реалізації проєктів. При цьому розпочати варто з оновлення продукту, далі поліпшити техніко-економічний рівень послуг, їхню якість і конкурентоспроможність, а також звернути увагу на науковість виробничої діяльності й експортоспроможність послуг.

Щоб бути на вершині ринку та отримати конкурентні переваги у сфері готельно-ресторанних послуг, потрібно використовувати комп'ютерні мережі, Інтернет та Інтернет-технології, застосувати повсемісну автоматизацію усіх бізнес-процесів. [15 с. 187-190]

У найближчій перспективі готельно-ресторанна сфера бізнесу в Україні має зростати за рахунок якості та оригінальності наданих послуг, і це, перш за все, буде стосуватися не лише брендів підприємств, а й середнього та малого бізнесу.

Вже існуючим підприємствам варто створити мережі з універсальним набором послуг і найвищим рівнем обслуговування, що надасть можливість лідирувати на ринку. Потрібно створювати сприятливий інвестиційний клімат на всіх рівнях для залучення іноземних та вітчизняних інвестицій, залучати державу для підтримки великих інвестиційних проектів.

Тільки за таких умов розвитку інфраструктури готельно-ресторанного бізнесу, Україна може стати новим, рівноправним членом всесвітнього ринку.

Таким чином, сучасний світовий ринок готельно-ресторанних послуг давно побудувався і стабільно прогресує в більшій кількості країн світу на основі значної матеріально-технічної бази та забезпечує роботою мільйони працездатних та талановитих людей, що позитивно впливає на економіку та соціальний стан країн.

Діяльність готельно-ресторанного бізнесу в Україні стримують безліч факторів.

Ураховуючи всесвітній досвід, можна виділити пріоритетні напрями в покращенні готельно-ресторанної індустрії:

- Будувати національні та міжнародні ланцюги внаслідок глобалізації всесвітнього господарства;
- Розділяти послуги та концентруватися на потребах і запитах клієнтів, персоніфікувати обслуговування;
- Поглиблювати концептуалізацію та спеціалізацію об'єктів готельно-ресторанного бізнесу України;
- Впроваджувати сучасні інформаційні, комп'ютерні технології в закладах.

Для результативної роботи закладів готельно-ресторанного бізнесу України треба впроваджувати комп'ютерні системи управління, що дають можливість реалізації програм збереження ресурсів та енергії, підвищення кваліфікації робочого персоналу та продуктивності його праці, покращувати

якість виконуваних робіт і послуг, зменшувати час реалізації послуг, збільшувати якість обслуговування гостей.

Основною задачею розвитку готельно-ресторанного бізнесу України має стати пошук нових шляхів, які б гарантували прогрес даної галузі не тільки на короткостроковий період, а у глобальному просторі на довготривалу перспективу.

1.3. Проблеми розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України

Проблеми це питання, знання про незнання, які з'являються під час пізнання. Пізнання в нашому випадку є процес аналізу розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України.

Далі в роботі буде підрозділ посвячений аналізу розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України, там відображені джерела та причини проблем, що будуть зараз перелічені.

З урахуванням результатів аналізу ринку системної інтеграції технологічних рішень для інфраструктури послуг готельно ресторанного бізнесу України, а також маркетингових досліджень ресторанного і готельного ринків, отримуємо проблему нестачі закладів для задоволення бажаного показника насиченості ринку.

Дослідження ресторанного ринку підтверджують проблему залежності між його об'ємом і рівнем добробуту населення, хоча теоретично про це могла б здогадатися будь-яка аналітично мисляча людина. Однак, маркетингові дослідження ресторанного бізнесу дозволили встановити, що залежність між доходами і динамікою розвитку ринку їжі поза домом не є лінійною, оскільки на неї впливають ще й інші фактори.

Аналіз ринку громадського харчування переконує нас, що бажаних поїсти поза домом стає все більше. Проблема полягає в тому - де вони можуть це зробити. Коли ми розглядали загальну структуру ринку, то

визначили, що найбільшу його частку займають окремо заклади громадського харчування - кафе, ресторани, бари, фаст-фуди і тому подібні. Ось до них і направляється більшість бажаючих перекусити, щільно пообідати або романтично повечеряти.

Для вітчизняних підприємств характерною є низька інноваційна активність. Це пов'язано з високою вартістю інноваційних розробок та відсутністю адаптації підприємств до ситуації в Україні. Ці та інші проблеми у сфері готельно-ресторанного бізнесу зумовили актуальність даної роботи.

І оскільки Україна взяла курс на інтеграцію в ЄС, варто звернути увагу на вирішення проблем, що мали місце останнім часом. Однією з таких є створення єдиної системи категоризації. Найбільш успішним прикладом такої системи сьогодні є Hotel Stars Union, що була прийнята членами асоціації HOTREC - Союз професійних асоціацій рестораторів і готел'єрів Європи – Hotels, Restaurants & Cafes in Europe, і в 2021 р. діє у 29 країнах Європи. Низка країн, таких як Франція, Ірландія, Італія та Польща, наглядає за цією системою, а Туреччина і країни Центрально-Східної Азії та Південної Америки останнім часом виявляють інтерес до неї, оскільки її критерії підлягають постійним перевіркам та змінам, що відповідають очікуванням клієнтів. [12 с. 13-18]

HOTREC – є європейською зонтичною організацією для індустрії громадського харчування та представляє інтереси 41 асоціації-члена з 29 країн ЄС перед інституціями ЄС.

Основними цілями некомерційної організації є:

- Підтримка та представництво інтересів індустрії готелів та гостинності перед установами ЄС;

- Поліпшення співпраці між національними асоціаціями.

Загальні збори є вищим органом, що приймає рішення, і об'єднує представників усіх асоціацій-членів. Зокрема, він відповідає за:

- погодження заявок на членство та статус спостерігача;
- обрання Президента та Ради директорів;

- затвердження річної фінансової звітності та визначення бюджету;
- внесення змін до статуту асоціації;
- прийняття позиції HOTREC.

Генеральна асамблея зазвичай приймає рішення консенсусом. Він збирається двічі на рік, при цьому асоціації-члени по черзі приймають Генеральну асамблею за змінним графіком.

Виконавчий комітет відповідає за управління асоціацією. Він складається з дев'яти членів, які обираються Генеральною Асамблеєю на дворічний термін. Засідання ради веде президент, а готує їх директор-розпорядник.

Секретаріат у Брюсселі відповідає за повсякденну організацію. Секретаріат очолює директор-розпорядник.

Порядок денний. Основною метою є обговорення спільних подій і проблем у сфері гостинності, а також вироблення спільних заходів на Генеральних асамблеях. Крім того, існує співпраця з іншими туристичними організаціями;

Партнерськими організаціями є: EFFAT - Європейська федерація продовольчих, сільськогосподарських і туристичних профспілок, туристична політика ЄС та Всесвітня туристична організація UNWTO, що особливо відзначається комітетом соціального діалогу.

Європейська схема якості гостинності - схема ENQ, є рамковою програмою для різних національних та регіональних заходів з управління якістю. Вона була запущена у 2007 році і акредитована Швейцарським знаком якості для швейцарського туризму, угорською нагородою угорської туристичної якості - обидві 2007 року та німецькою схемою якості Service Qualität Deutschland. Схема включає в себе три рівні якості Q' - Базовий рівень якості, Q'' - Другий рівень якості і Q''' - Загальне управління якістю - TQM, що відповідає ISO 9001:2000 або сертифікату EFQM.

Hotel Stars Union для адміністрування зіркової системи для готелів був заснований під егідою HOTREC готельними асоціаціями Німеччини,

Нідерландів, Австрії, Швеції, Швейцарії, Чехії та Угорщини. Відтоді до системи приєдналися такі країни:

- Естонія, Латвія, Литва, Люксембург у 2011 році;
- Мальта у 2012 році;
- Бельгія, Данія, Греція у 2013 році;
- Ліхтенштейн у 2015 році;
- Словенія у 2017 році.

Інші сфери роботи. Поточний порядок денний також включає участь у імплементації директив ЄС щодо маркування харчових продуктів у сфері громадського харчування, змінених правил щодо куріння, а також зловживання алкоголем - таким чином HOTREC також має вплив на європейському рівні у сфері алкоголю та здоров'я, на форумі представлено Головне управління охорони здоров'я та споживачів - SANCO.

Партнерство в Hotel Stars Union забезпечує узгоджену класифікацію готелів із загальними критеріями та процедурами категоризації в країнах-учасниках, підвищує їхню репутацію та впливає на якість надаваних готельних послуг, створюючи прозорість і безпеку для гостей та стимулюючи розвиток готельного маркетингу. [13]

Європейська система Hotel Stars має багато переваг, а саме: [14]

- високі стандарти якості обслуговування та організація дієвого контролю;
- максимум об'єктивності в нормативах оцінки готелів;
- доступність для споживачів та готел'єрів, справедлива конкуренція;
- сучасна та актуальна інформація для клієнтів;
- міжнародний товарний знак та брендинг для готелів;
- загальна інформаційна база даних;
- наявність спеціального бренду для готелів малої місткості;
- широке аудиторія споживачів - 180 млн. осіб.

Організація Hotel Stars передбачає відповідні параметри, такі як розмір номерів, наявність приміщень для проведення семінарів та конференцій,

робота з книгою скарг та пропозицій гостей та їх відгуками про готель. Засоби розміщення оцінюються за допомогою 270 критеріїв, що групуються у сім блоків та мають обов'язковий набір базових та факультативних нормативів, які носять в собі основну інформацію про готель, обов'язки рецепції та обслуговування, вимоги до номерного фонду та послуг харчування, необхідні умови щодо організації заходів та дозвілля, визначають якість та онлайн-активність.

Сьогодні майже всі готельні та ресторани підприємства використовують комп'ютерні системи управління, що дають можливість на відстані спілкуватися з клієнтом, надавати повну інформацію про себе та мати зворотний зв'язок, а також надавати додаткові послуги.

Сучасна сфера гостинності в нашій країні ще не відповідає нормам всесвітніх стандартів. Проаналізувавши роботу готельно-ресторанного бізнесу в країні, можна знайти основні проблеми: недостатня розвиненість ресторанів з українською регіональною кухнею, швидке будівництво закладів готельно-ресторанного бізнесу до великих подій, що не враховує розвиток інфраструктури міст, транспортної мережі, використання перепроданих закладів зі старими технологіями та не актуальним обладнанням, споживання екологічно небезпечної сировини, порушення вимог з дотримання технології процесів виробництва страв, неефективна підготовка фахівців цієї сфери, завищена вартість послуг. Треба додати уваги на некомпетентність робочого персоналу, недосконале програмне забезпечення та відсутність системи захисту інформації, незадовільний рівень комунікації, невідповідність екології та санітарії, неефективне ціноутворення, наявність дефіциту або понаднормових залишків не потрібних ресурсів, відсутність іміджевих заходів, частим змінам законодавства, адміністративному тиску, змінам у зовнішньоекономічних відносинах.

До цього переліку проблем можна додати фінансово-економічні, політичні, соціальні та виробничо-технологічні показники, які також дуже сильно вплинули на пониження конкурентоспроможності підприємств

готельної індустрії в Україні. Отже готельно- ресторанний бізнес в Україні розвивається з повільною швидкістю, хоча й орієнтується на європейський напрямок.

Розвиток готельно-ресторанної індустрії в Україні є досить перспективним напрямом за рахунок гарних умов і багатих природних ресурсів, однак залишається ще достатня кількість проблем у сфері законодавчої діяльності та зовсім нестабільної економічної, політичної, військової ситуації в Україні, що зупиняє процес розвитку готельно-ресторанного бізнесу. А тому основними залишаються питання стабілізації надзвичайного стану в Україні, налагодження економіко-політичної ситуації, оновлення і поліпшення законодавчої бази, управління в діяльності готельно-ресторанного бізнесу.

Висновки до розділу 1

Дослідження ринку громадського харчування дозволяє, в першу чергу, зробити висновки про те, що роки економічної та політичної кризи, коли на готельно ресторанному ринку спостерігався застій, залишилися позаду, і, починаючи з 2018 року, у ринкових суб'єктів з'явилися нові фінансові м'язи для здійснення кількісного підйому і якісну трансформацію.

Так, в столиці України - Києві, одне місце в закладі громадського харчування вистачає на 30 осіб, а для порівняння, в європейських столицях - на вісім жителів. Звідси можна зробити висновок про великий потенціал для розвитку в Україні сегмента кафе і ресторанів, і, відповідно, про гарні перспективи для учасників ринку системної інтеграції технологічних рішень для подібних закладів.

Цікаво, що близько вісімдесяти відсотків підприємств українського громадського харчування зареєстровано як бізнес фізичних осіб-підприємців. Однак в грошовому обсязі ринку фізичні особи підприємці мають лише, приблизно, чверть. Звідси робимо висновок, що точок харчування стає все

більше, але фінансово лідирувати продовжують великі суб'єкти ринку, багато з яких об'єднані в мережі. Не загубитися на ринку допоможе створення концептуального ресторану, антикафе, недарма вони стають все більш популярнішими серед споживачів.

Здійснено аналіз готельно-ресторанного бізнесу України як складника туристичної індустрії всесвітньої економіки, визначено основні тенденції його розвитку, звернено увагу на всесвітні питання, що мають місце останнім часом на світовому ринку готельно-ресторанних послуг, та обґрунтовано засоби пошуку відповідей на них.

Також зроблено аналіз діяльності готельно-ресторанного бізнесу в Україні для подальшого виявлення факторів впливу на індустрію гостинності, виявлені основні конкуренти для великих підприємств та досліджено новітні тенденції у сфері гостинності, що направлені на клієнта і дають можливість підприємствам дотримуватись певних сучасних вимог та бути конкурентоспроможними на світовому ринку.

Розглянуто міжнародний досвід видатних підприємств та переваги європейської системи, на які варто зосередити особливу увагу для збільшення конкурентоспроможності українських підприємств, виділено основні питання українського готельно-ресторанного ринку послуг, проаналізовано перспективи його розвитку в умовах глобалізації всесвітнього господарства.

РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ «POSEIDON»

2.1. Аналіз розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України

Аналіз розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України дозволяє побачити джерело та причини проблем, що потребують рішення. Ця інформація буде цікава як підприємцям, що є власниками ресторанів, готелів і для тих, хто тільки збирається виходити на даний ринок, так і широкій громадськості нашої країни, представники якої виступають в ролі безпосередніх споживачів послуг ресторанів та готелів і хотіли б бути в курсі останніх віянь в цій сфері життя.

За 2018 рік кількість ресторанів в Україні збільшилася на 2,7 тис. одиниць. У масштабах країни - це досить мало, але одночасно це дуже важлива позитивна тенденція - знак того, що все більше наших співвітчизників можуть дозволити собі витратити частину свого бюджету на харчування поза домом.

Аналіз ресторанного ринку України показує, що якщо наша країна продовжить розвиватися в напрямку досягнення європейського рівня життя, то підприємці, які вклали гроші в цю галузь, можуть готуватися до зростання доходів. На відміну від відвідувачів фаст-фудів, український ринок

харчування поза домом сягатиме повного насичення ще довго. Навіть в Києві, який є лідером і законодавцем мод у цій області, одне посадочне місце в ресторані доводиться на 30 жителів, в той же час в середньому по Європі умовна чергу до столика складається всього з восьми чоловік.

Попит на обладнання для ресторанів і готелів залежить від динаміки зміни кількості цих закладів в Україні. Ринок послуг готельно-ресторанного бізнесу України, в свою чергу, дуже залежить від рівня купівельної спроможності населення країни, а також потоків в'їзного та внутрішнього туризму. Так, кількість ресторанів, яка залишалась на одному рівні протягом 2015-2017 років, почала активно збільшуватися, починаючи з минулого року.

Особливо динамічно ресторанний ринок розвивається в Києві. Українська столиця завжди славилася своєю розвиненою сферою громадського харчування. Для жителів і гостей міста працюють безліч ресторанів на будь-який смак і гаманець. У той же час, до насичення йому ще далеко, оскільки кількість посадочних місць в розрахунку на жителів у нас ще дуже відстає від середньоєвропейського показника.

Розвиток готельної галузі України відбувається відповідно до напрямів туристичних потоків в країні. Тому основними регіонами зростання є столиця і міста-мільйонники, рекреаційні західні і південні області України. Фактор внутрішнього туризму поки що більш вагомий в порівнянні з в'їзним, але останнім часом спостерігається значна активізація інтересу до України з боку іноземців. Про це свідчить, наприклад, зростання пасажиропотоків столичних аеропортів в першому кварталі 2019 року: «Бориспіль» - + 15,2%, «Київ» - + 44,3%. Більш детально на таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Статистика пасажиропотоку аеропортів України за 2018-2019 рік

	Одиниці виміру	Всього		
		9 міс. 2018р.	9 міс. 2019р.	% 19/18
Діяльність авіакомпаній				

Перевезено пасажирів	тис.чол.	9677,6	10664,5	110,2
Виконані пасажиро-кілометри	млрд.пас.км	19,7	23,2	117,8
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	70,1	68,2	97,3
Виконані тонно-кілометри	млн.ткм	245,8	222,6	90,6
Виконано комерційних рейсів	тисяч	77,1	79,7	103,4
Діяльність аеропортів				
Відправлено та прибуло ПС	тис.од.	138,1	153,9	111,4
Пасажиропотоки	тис.чол.	15582,5	18510,2	118,8
Поштовантажопотоки	тис.тонн	41,6	42,3	101,7

[Джерело: створено автором]

Разом з тим, в готельному секторі ситуація із забезпеченістю номерами в розрахунку на кількість жителів схожа на описану вище ситуацію з посадочними місцями в ресторанах. У столиці на тисячу киян припадає лише 3,5 номери, і це нижче за середньоєвропейський показник приблизно в два рази.

Можна прогнозувати зростання кількості закладів даного сектора в середньостроковій перспективі, а значить - збільшення попиту на обладнання та технологічні рішення для них.

Тренди, що впливають на діяльність закладів харчування поза домом можна побачити у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Тренди ресторанного ринку

1. Досвідчені новачки	2. Все більше франшиз хороших і різних
3. Хороші місця нарозхват	4. Вуличні фаст-фуди тягнуться до респектабельності
5. Зростання цін випереджає рівень інфляції	6. Концептуальність приваблює відвідувачів

7. Їжа приходить сама

[Джерело: створено автором]

Структура ринку громадського харчування України відповідає описаним вище панівним трендам.

Хто і наскільки відсотків годує наших людей, ми розібралися, а тепер прийшла пора подивитися на реальних і потенційних клієнтів цих закладів.

В таблиці 2.3 можна помітити, що кількість ресторанів в Україні залишалось практично на одному рівні протягом 2015-2017 років.

Таблиця 2.3.

Статистика кількості ресторанів в Україні за 2013-2019 роки

Регіони	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Всього в Україні	10441	8565	7926	6703	7466	10994	57712
Вінницька	142	147	152	123	132	164	1727
Волинська	134	127	132	109	115	156	1015
Дніпропетровська	495	436	431	365	409	517	2977
Донецька	663	616	269	226	232	685	2390
Житомирська	118	112	110	92	91	140	1142
Закарпатська	261	253	248	189	199	283	2855
Запорізька	390	378	369	335	368	412	1830
Івано-Франківська	248	250	246	207	226	270	2867
Київська	479	435	442	409	439	501	4505
Кіровоградська	96	99	102	79	83	118	938
Луганська	161	155	35	37	37	183	1134
Львівська	877	845	806	646	723	899	3606
Миколаївська	240	228	211	189	230	262	1080
Одеська	920	821	782	655	748	942	3722
Полтавська	201	200	194	162	175	223	2135
Рівненська	108	99	96	81	89	130	1265
Сумська	102	95	104	98	104	124	1569
Тернопільська	105	99	98	78	87	127	769
Харківська	622	582	551	423	459	644	3698
Херсонська	195	183	196	172	202	217	1271
Хмельницька	161	155	145	108	115	183	2655
Черкаська	131	135	131	131	138	153	1518
Чернівецька	138	129	126	94	99	160	1025
Чернігівська	158	146	151	139	147	180	1019
Київ	1955	1840	1799	1556	1819	1977	

--	--	--	--	--	--	--	--

[Джерело: створено автором]

Не випадково ці роки відповідають періоду зниження наявного доходу населення нашої країни. Коли ж у 2017 році падіння доходів змінилося зростанням, ринок громадського харчування відразу підбадьорився і на попит, що виріс відреагував збільшенням пропозиції вже за підсумками 2019-го, таблиця 2.4.

Таблиця 2.4.

Статистика кількості ресторанів в Україні станом на 2019 рік

№	Область	Кількість закладів, од.	Населення, осіб	Забезпеченість, од./10 тис. осіб
1	Вінницька область	1727	1 560 394	11,07
2	Волинська область	1015	1 035 330	9,80
3	Дніпропетровська область	2977	3 206 477	9,28
4	Донецька область	2390	4 165 901	5,74
5	Житомирська область	1142	1 220 193	9,36
6	Закарпатська область	2855	1 256 802	22,72
7	Запорізька область	1830	1 705 836	10,73
8	Івано-Франківська область	2867	1 373 252	20,88
9	Київська область	4505	1 767 940	25,45
10	Кіровоградська область	938	945 549	9,92
11	Луганська область	1134	2 151 833	5,27
12	Львівська область	3606	2 522 021	14,30
13	Миколаївська область	1080	1 131 096	9,55
14	Одеська область	3722	2 380 308	15,64
15	Полтавська область	2135	1 400 439	15,25
16	Рівненська область	1265	1 157 301	10,93
17	Сумська область	1569	1 081 418	14,51
18	Тернопільська область	769	1 045 879	7,35
19	Харківська область	3698	2 675 598	13,82
20	Херсонська область	1271	1 037 640	12,25
21	Хмельницька область	2655	1 264 705	20,99
22	Черкаська область	1518	1 206 351	12,58
23	Чернівецька область	1025	904 374	11,33
24	Чернігівська область	1019	1 005 745	10,13
Разом		57712	39202382	14,72

[Джерело: створено автором]

До даних факторів належить, наприклад, цінова політика операторів ринку. Як було зазначено вище, подорожчання їжі в українських ресторанах перевищує певний Держстатом рівень інфляції, таблиця 2.5.

Таблиця 2.5.

Індекси інфляції за Держстатом, за кожен місяць 2014 по 2021 роки

Місяці	Роки							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Січень	100,2	103,1	100,9	101,1	101,5	101,0	100,2	101,3
Лютий	100,6	105,3	99,6	101,0	100,9	100,5	99,7	101,0
Березень	102,2	110,8	101,0	101,8	101,1	100,9	100,8	101,7
Квітень	103,3	114,0	103,5	100,9	100,8	101,0	100,8	100,7
Травень	103,8	102,2	100,1	101,3	100,0	100,7	100,3	101,3
Червень	101,0	100,4	99,8	101,6	100,0	99,5	100,2	100,2
Липень	100,4	99,0	99,9	100,2	99,3	99,4	99,4	100,1
Серпень	100,8	99,2	99,7	99,9	100,0	99,7	99,8	99,8
Вересень	102,9	102,3	101,8	102,0	101,9	100,7	100,5	101,2
Жовтень	102,4	98,7	102,8	101,2	101,7	100,7	101,0	100,9
Листопа д	101,9	102,0	101,8	100,9	101,4	100,1	101,3	
Грудень	103,0	100,7	100,9	101,0	100,8	99,8	100,9	
За рік	124,9	143,3	112,4	113,7	109,8	104,1	105,0	108,5

[Джерело: створено автором]

Через існування цієї тенденції знижується позитивний вплив зростання доходів населення на розвиток ринку їжі поза домом. Вона також призводить до того, що сегменти ринку, які відносяться до різних цінових діапазонів, мають різну швидкість розвитку.

Проводячи аналіз ринку громадського харчування треба звернути увагу і на таку особливість українського суспільства, як поширене скептичне ставлення до якості харчування поза домом. Серед наших людей побутує думка, що домашня їжа набагато краща і корисніша. Особливо велике це переконання серед українців старшого покоління. Можливо виною всьому спогади про громадське харчування Радянського Союзу, якість якого дійсно залишало бажати кращого. Сьогодні ж помічено, що чим молодші громадяни,

тим охочіше вони втамовують голод поза домом, причому чоловіки схильні до цього приблизно на третину більше, ніж жінки.

Ринок громадського харчування України сьогодні переживає період трансформації під впливом кризових явищ, які вразили економіку України в останні кілька років. Через падіння доходів населення, змушені були закритися багато дорогих і пафосних ресторанів. Їх місце на ринку зайняли більш демократичні заклади громадського харчування, які роблять акцент не на зовнішнє оформлення, а на розумне співвідношення ціна-якість. Саме такими є нинішні запити цільової столичної аудиторії подібних закладів - середнього класу. Українські підприємці почали поступово заповнювати дану ринкову нішу.

Незважаючи на інтенсивний розвиток сегменту вуличної їжі, даний ринок ще далекий від насичення. Його обсяг в Україні оцінюється в \$ 500-700 млн, з яких 75% припадає на столицю. В даний час заповнено лише близько 25% цієї ринкової ніші, так що новим її учасникам не варто очікувати сильної конкуренції ще протягом 10-15 років.

Заклади з власним неповторним стилем і атмосферою приваблюють своєю незвичайністю, потоком нових вражень, який вони обрушують на клієнта, який зазирнув до них. Придумати і реалізувати вдалу концепцію - запорука паломництва туристів і місцевих жителів. В основі концептуального ресторану може бути все що завгодно, саме, здавалося б, несподіване, і навіть не обов'язково дороге.

2.2. Дослідження конкурентного середовища закладу «Poseidon»

Завданням від підприємства було створення презентації, що візуалізує порівняння трьох зіркового готельно-ресторанного комплексу «Poseidon» з його трьома конкурентами в місті Маріуполь: «Reikartz», «Спартак», «Mari Hotel», по десятибальній системі (верхня строка таблиць), за п'ятьма

критеріями: персонал, таблиця 2.6; відношення ціни/якості, таблиця 2.7; розташування, таблиця 2.8; чистота, таблиця 2.9; зручності, таблиця 2.10.

Таблиця 2.6.

Персонал

	5	9	10
Poseidon		Персонал відмінний, номери чисті, сніданки хороші, басейн чистий, в тому числі пляж через дорогу.	Відмінний персонал, велике дякую.
Reikartz	Ставлення персоналу на рецепції.	Лояльний і привітний персонал.	Тихе, затишне місце в центрі міста. Дуже чисто))) аромат свіжо вистеранної білизни))) скромний сніданок в номер. Не нав'язливий персонал.
Спартак		Відмінний готель. Уважний персонал. Надали все необхідне для комфортного проживання...	Все сподобалося. Чистота. Ситний і смачний сніданок. Відмінний номер. Дуже

			тепло. Ввічливий і уважний персонал.
Mari-Hotel	Огидний персонал.		Ввічливий, привітний персонал. Зручне розташування готелю. Затишно.

[Джерело: створено автором]

Таблиця 2.7.

Відношення ціни/якості

	5	8	10
Poseidon		Зупиняюся не перший раз. Підкупує відмінне розташування готелю та в принципі прийнятна ціна...	Ідеальне співвідношення ціни і якості. Бажано мати автомобіль.
Reikartz		Відмінний сніданок. Безпека розташування, але висока ціна. З огляду на обмеженість готелів в Маріуполі, напевно найкращий із	Не дешево.

		можливих...	
Спартак		Хороший готель за свої гроші	Все відмінно, дорожувати тільки.
Mari Hotel	Все зазвичай економ-класу.		Відмінний готель – комфортно, затишно і доступно. Гарне місце розташування.

[Джерело: створено автором]

Таблиця 2.8.

Розташування

	10
Poseidon	Розташування прекрасне, після робочого дня можна прогулятися по берегу моря...
Reikartz	Це мій улюблений готель. Він дуже зручний, завжди чистий і комфортний. Знаходиться прямо в центрі міста в пішої доступності від багатьох пам'яток міста.
Спартак	Дуже красивий і затишний готель! Зручне розташування поруч з центром в тихому провулку. Дуже турботливий і чуйний персонал! Дуже сподобалося! При приїзді в Маріуполь, будемо намагатися

	жити, тільки в цьому готелі!!! Їхати не хотілося!
Mari Hotel	Відмінне розташування, і це головний плюс. Поруч транспорт і торговий центр. Чистота на 4 за 5 бальною шкалою...

[Джерело: створено автором]

Таблиця 2.9.

Чистота

	7	9	10
Poseidon	Було чисто. Супер розташування відразу біля входу на пляж, нормальний сніданок.	Відмінне розташування готелю, уважний персонал, непоганий сніданок, чистота...	Зупинялися втретє. Все подобається. Смачний сніданок, чисті номери...
Reikartz	Як завжди, в номерах чисто і затишно...	Дуже чисто, смачний сніданок.	Залишалася одна на одну ніч і дуже всім задоволена! Хрустке приємне ліжко, зручні матраци, чисто...
Спартак	Залишалася разом зі своєю командою на кілька ночей. Номер хороший,		Все сподобалося. Чисто. Ситний і смачний сніданок.

	чистий...		Відмінний номер...
Mari Hotel	Брудно в номері.		

[Джерело: створено автором]

Таблиця 2.10.

Зручності

	8	9	10
Poseidon		Зручне ліжко, великий і тихий номер.	Суперове розташування – зручно дістатись, піша доступність від залізничного вокзалу...
Reikartz		Комфортний готель. Уважний персонал. Зручні номери.	Дуже чисто, зручне ліжко, не хотілося їхати. У зв'язку з карантинном шведського столу на сніданок не було, снізодок принесли в Ланчбокс прямо в номерв обумовлений час.
Спартак	Зручне		Чудовий

	ліжко. Вода є з хорошим напором.		вид з вікна на море, великі номери зі зручними меблями та ванною. Чудовий номер для роботи та відпочинку...
Mari Hotel			Зручне розташування готелю.

[Джерело: створено автором]

Відгуки були взяті з офіційних сайтів готельно-ресторанного комплексу «Посейдон», «Mari Hotel», «Спартак» та «Reikartz». З сервісів для бронювання номерів – booking.com, tripadvisor.mfa.gov.ua. Та з бокових панелей Google стосовно відповідних закладів. Деякі відгуки перекладені з російської та німецької мови.

Особисто можу скласти лише відгук щодо готельно-ресторанного комплексу «Посейдон», бо був лише там. Персонал привітний і дуже сильно імponує. Допомогли з практикою та залишили приємний відгук на звіт. Ставлю 10 з 10 можливих балів. За цінами показався дуже дорогим закладом в порівнянні з особистим досвідом в готелі «Голосіївський» міста Київ. Ставлю 5 з 10 балів. Розташування не зручне при відсутності особистого транспорту. Мінімальний вибір громадського транспорту на маршруті. Ставлю 7 з 10. Зате чисто та зручно. В обох критеріях 9 з 10 балів.

В результаті проведеного порівняння відгуків було отримано такі висновки: у готелі «Mari Hotel» дуже зручне розташування і цінова політика з одного боку, і дуже проблематичний персонал, який призводить до забруднення приміщень, незручного шуму та хамства, з іншого боку.

Потребується повна заміна працівників на більш відповідальних та зацікавлених в роботі людей.

Обмежений, без особистого транспорту, доступ до готелю «Poseidon». Дуже багато скарг на роботу ресторану, часта відсутність пунктів меню обох бару та кухні в наявності. Під час масових подій не обслуговуються звичайні постояльці.

У випадку з готелем «Спартак» великий мінус це відсутність модернізації будинку. Але з плюсів присутність великого спектру додаткових послуг, в порівнянні з іншими конкурентами. Відмінне розташування.

У «Reikartz» сучасний вигляд, та міжнародний статус мережи готелів, на рахунок котрої 40 готелів в різних країнах світу: Німеччина, Швеція, Грузія, Казахстан та Україна. В нашому випадку безпечне розташування. Користується популярністю серед знаменитостей, що завітають у місто Маріуполь для проведення спортивних подій, концертів або інших розважальних подій. Але з мінусів – високі ціни.

2.3. Загальна організаційно - економічна характеристика закладу «Poseidon»

Виробнича практика була пройдена в трьох зірковому готельно-ресторанному комплексі «Poseidon». Котрий розташований у місті Маріуполь, його культурно-історичній частині, на Приморському бульварі, і тому ідеально підійде для морського відпочинку. Центральне розташування готелю забезпечує його гостям зручний доступ до основних бізнес центрів, магазинів і історичної спадщини міста. Контактні дані:

- АДРЕСА: бул. Приморський 19, м. Маріуполь, Донецька обл., Україна 87517
- ТЕЛЕФОН: +38 (067) 629 39 02
- ФАКС: +38 (0629) 40 77 50
- E-MAIL: poseidon@step.ua

Готель «Poseidon» був побудований в 2012 році за європейськими стандартами і в червні 2012 року зустрів перших гостей! Готель знаходиться на закритій зеленій території, має велику площу та 2 корпуси.

Підприємство «Посейдон» відноситься до ТОВ «СТЕП». Компанія ТОВ "СТЕП", в свою чергу, зареєстрована 19.11.1997 за юридичною адресою 87555, Донецька обл., місто Маріуполь, вулиця Соборна, будинок 12. Розмір статутного капіталу складає 4 009 400,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 17.11.2021 стан організації - не перебуває в процесі припинення.

У наявності в готелі є конференц зал площею 120 кв. м., що може вмістити до 70 людей.

У холі готелю працює Лобі-бар, де можна приємно провести час, насолоджуючись ароматною кавою 24 години на добу. Гостей готелю також чекає сніданок «Шведський стіл» з широким вибором страв, щодня з 07:00 до 10:00. Якщо цього замало, то є ресторан з європейською кухнею, коктейльною картою та затишною атмосферою.

Різноманітність номерів та апартаментів готелю складається з чотирьох цінових категорій: стандартних, покращених, напівлюкс та люкс.

В додаткові послуги готелю входять WI-FI, виклик таксі, праска і прасувальна дошка, особові засоби догляду, послуга «Будильник», пральня та хімчистка.

Індивідуальним завданням виробничої практики в готелі було: дослідження відгуків гостей Посейдону та його конкурентів: Спартак, Reikartz, Mari Hotel, порівняння у виді презентації;

Були використані методи дослідження:

1. Спостереження;
2. Порівняння;
3. Теорія.

За відсутністю діяльності збуту в готелі та маркетингових досліджень у підприємства, а решта інформації доволі конфіденціальна, залишається лише доступ до організаційної структури та прайс листам.

Основними цілями цінової політики готелю є: збереження положення на ринку, збереження постійних клієнтів та залучення нових, максимізація прибутку, максимальне збільшення збуту продукції, утримання лідерства на ринку.

В цілому цінову політику готелю можна зазначити як – застосування гнучких цін, в залежності від рівня попиту, сезону, індивідуальні особливості клієнтів. Ціна номеру залежить від його типу 1150-2800 грн на добу. В дану ціну входить проживання, користування басейном.

Закупівля продуктів та речей біту відбувається у співпраці з мережами гіпермаркетів Метро та Епіцентр.

Якщо порівнювати ціни з магазинами або ресторанами поблизу, то готель буде посередині, але ближче все ж таки до ресторанів та клубів.

В готельно-ресторанному комплексі «Посейдон» нестандартна організаційна структура. В обов'язки адміністратора входять обов'язки бухгалтера та закупника. Присутня автономна від міста котельня. SMM підрозділ зовсім відсутній. Структуру організації можна побачити на рисунку 2.1.

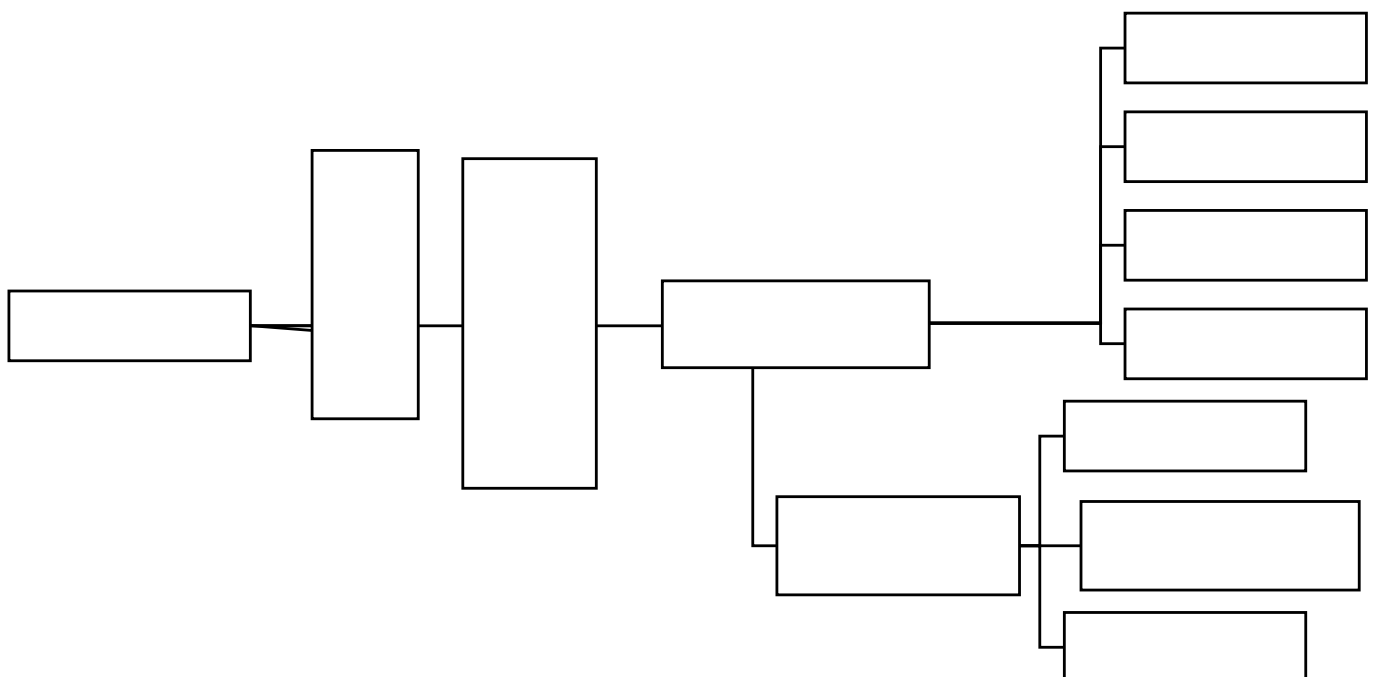


Рис. 2.1. - Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Посейдон» [Джерело: створено автором]

Лінійний тип організаційної структури управління упізнається прямими формами зв'язку між ланками управління і концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Сутність лінійного управління полягає в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу підпорядковується тільки одному керівнику. В свою чергу, останній є підзвітним вищому керівнику. Підлеглі виконують накази тільки свого керівника. Вищий керівник не має права віддавати накази робітникам, минаючи їх керівника, тобто реалізується принцип єдиноначальності керівництва. Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають.

Така схема підпорядкування і звітності є основою лінійного управління. При цьому ланки лінійного управління в цілому відповідають ланкам виробництва, між якими встановлюються прості взаємозв'язки.

У практиці управління лінійна організаційна структура використовується рідко, частіше малими та середніми підприємствами, які здійснюють нескладне виробництво при відсутності широких зв'язків у кооперації. Переваги та недоліки даної структури управління.

Проведемо SWOT-аналіз організаційної структури готельно-ресторанного комплексу «Посейдон» у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

SWOT-аналіз організаційної структури готельно-ресторанного комплексу «Посейдон»

Переваги (Strengths):	Недоліки (Weaknesses):
-----------------------	------------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення простих зв'язків між підрозділами; 2. Єдність розпоряджень; 3. Узгодженість дій; 4. Підвищення відповідальності керівника; 5. Оперативність; 6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень , завдань, ресурсів; 7. Особиста відповідальність керівника. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі вимоги до керівника; 2. Збитковість інформації; 3. Відсутність спеціалістів на окремих посадах; 4. Невідповідність вимогам сучасного виробництва.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення спеціалістів на порожні посади; 2. Делегування обов'язків адміністратора. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перевтома та стрес адміністраторів від об'єму роботи; 2. Не якісне виконання адміністраторами своїх обов'язків.

[Джерело: створено автором]

11 правил, про які не повинен забувати працівник:

1. Усміхатись - і вам усміхнуться у відповідь.
2. Розмовляючи з людьми, обов'язково звертатися до них по імені.
3. Будьте оптимістом – ваше відношення до життя впливає на інших.
4. Ніколи не кажіть слова « Ні » гостю, а тільки: «Я з задоволенням перегляну ще раз».
5. Честолюбство обов'язкове.
6. Звертайтеся до людей з повагою, ніби вони у вас у гостях вдома.
7. Викликає довіру

8. Гостинність – це шоу-бізнес потрібно володіти талантом організації публічних видовищ і вмінням скласти враження, показати товар лицем.

9. Будьте налаштовані на якість, якість послуги – насамперед.

10. Завжди будьте кращим з кращих, навіть коли вас ніхто не бачить.

11. Беріть чайові з усвідомленням того що гість лишився задоволеним.

Ці поради напряду зв'язані з гостинністю. Гостинність з наукової точки зору визначає систему заходів і порядок їх здійснення з метою задовільнення різноманітних побутових, господарських прохань відвідувачів готельно-ресторанного комплексу, їх завбачливого обслуговування наданням низки послуг.

Важливу роль в роботі з персоналом відіграє мотивація. Згідно з дослідженнями, тільки 10% людей працюють завжди добре або постійно незадовільно. Решта працівників потребує чітких завдань і стимулів для корисної для компанії праці. З цього можна зробити висновок, що від прорахованої системи мотивації залежить успіх всього закладу.

Мотивація персоналу — це створення умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати на якість і результат.

Розумний підхід до мотивування може надати такі переваги:

- Підвищення якості виконуваної роботи;
- Формування позитивної атмосфери в колективі;
- Довгострокове співробітництво з працівниками;
- Збільшення відповідальності з боку персоналу;
- Формування корпоративної культури.

Серед багатьох підприємців і управлінців до сих пір існує думка, що кращий метод стимулювання — це механізм премій і штрафів. Однак, видів ефективної мотивації більше, і не всі вони зав'язані на фінансовому заохоченні чи покаранні.

Види мотивації персоналу.

Найважливіший критерій — це форма впливу. Вона може бути як пряма, так і навпаки. Перший варіант передбачає усвідомлене прагнення

працівника до якісного виконання завдання. Тобто він заздалегідь знає, що його чекає та чи інша нагорода за виконану роботу. Пряма форма мотивації ділиться на:

- Матеріальні стимули;
- Нематеріальні стимули.

Непряма форма мотивації не передбачає вплив на певного співробітника. Але при цьому проведені заходи повинні стимулювати його інтерес до роботи, давати почуття задоволення після виконаного завдання.

Крім прямої і непрямой форми мотивації, ще є стимули, що також впливають на ефективність співробітників:

- Соціальна мотивація;
- Психологічна мотивація;
- Кар'єрна мотивація;
- Освітня мотивація;

Далі розглянемо прямий тип мотивації на конкретних прикладах фінансових і нефінансових стимулів.

Методи фінансової мотивації: премії і штрафи.

До засобів фінансової мотивації відносяться грошові заохочення і штрафи. До заохочень можна віднести премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші.

Система штрафів у кожній компанії зазвичай своя, але є і кілька загальних моментів:

- Штраф за адміністративні порушення;
- Позбавлення премії за незадовільні результати;
- Відпрацювання.

Штрафи є ефективним методом мотивації тільки в поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головне завдання керівника в даному випадку — знайти золоту середину.

Обов'язки працівників готельно-ресторанного комплексу:

Керуюча та її заступниця - здійснюють керівництво виробничо-господарською діяльністю готелю згідно з чинним законодавством. Організовує роботу і взаємодію структурних підрозділів для приймання та обслуговування туристів, які прибули для тимчасового проживання у готелі. Контролює правильність розрахунку з громадянами за проживання, послуги і бронювання номерів за цінами які встановлено у готелі. Контролює якість підготовки номерів, прибирання адміністративних і підсобних приміщень, місць загального користування і околишньої території. Забезпечує технічне оснащення готелю, умеблювання, наявність інвентарю, форменого одягу для працівників згідно з класифікаційною категорією. Організовує систематичну перевірку наявності, справності обладнання усіх приміщень готелю, вживає заходів щодо усунення виявлених несправностей і некомплектності. Контролює за економним витрачанням матеріалів та енергетичних ресурсів. Організовує розроблення поточних та перспективних планів розвитку матеріально-технічної бази готелю, контролює їх виконання. Забезпечує рентабельну фінансово-господарську діяльність готелю, своєчасне подання у відповідні державні органи обліково-звітних документів та обов'язкові платежі і збори. Організовує контроль за станом охорони праці та протипожежного захисту. Забезпечує підбір та навчання кадрів, контролює виконання працівниками посадових зобов'язань.[16]

Старший адміністратор та адміністратор - виконує управління діяльністю служби приймання та обслуговування споживачів послуг, які приїхали до готельно-ресторанного комплексу для тимчасового проживання. Гарантує правильну експлуатацію номерів згідно з чинними нормативними документами. Перевіряє правильність і своєчасність розрахунків з особами, що проживають у готелі, згідно з встановленими цінами і тарифами за проживання, бронювання номерів і додаткові платні послуги, не допускаючи заборгованості. Організовує контроль за своєчасною та якісною підготовкою номерів і місць перед заселенням, якістю періодичного і комплексного прибирання номерів, місць загального користування, підсобних та

адміністративних приміщень. Організовує облік осіб, що проживають у готелі, за встановленими формами документів первинного обліку. Щодня складає відомості про завантаженість готелю за поточну добу та наявність вільних місць. У разі поселення учасників масових заходів, таких як з'їздів, конференцій, семінарів тощо, організовує роботу служби для оперативного оформлення документів, розміщення та обслуговування прибулих. Контролює надання особам, що проживають у готелі, встановлених безплатних і платних послуг, піклується про підвищення якості та культури обслуговування. Вживає заходів щодо розв'язання конфліктних ситуацій між особами, які проживають у готелі, та персоналом готелю. Організовує складання актів на зіпсоване або знищене особами, що проживають у готелі, майно готелю для матеріального відшкодування винними збитків відповідно до чинного законодавства. Аналізує записи в книзі відгуків і пропозицій, вживає заходів самостійно або через адміністрацію готелю. Забезпечує додержання підлеглими працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку і режиму роботи готелю, охорони праці, виробничої санітарії та протипожежного захисту.[17]

Порт'є - забезпечує збереження, видачу та одержання особами, які проживають у готелі, ключів від номерів. Приймає і своєчасно вручає направлену на адресу осіб, які проживають у готелі, пошту. Інформує про послуги, що надаються в готелі, приймає замовлення на ці послуги, контролює своєчасність та якість їх виконання. За дорученням адміністратора веде журнал обліку громадян України та іноземців, реєструє заявки на бронювання номерів. Повідомляє адміністратору оперативні дані про звільнені номери. Наглядає за порядком у вестибюлі. Забезпечує виконання діючих правил користування і внутрішнього розпорядку у готелі. Дає інформацію особам, які проживають у готелі, з різних питань. Виконує у разі відсутності адміністратора його функції.[18]

Охоронець готелю - виконує моніторинг входу, запобігання правопорушенням, заспокоєння гостей, захист майна, захист гостей та працівників, реагування на надзвичайні ситуації.[19]

Опалювач - топить печі твердим та газоподібним паливом і обслуговує їх. Пиляє та рубає дрова, подрібнює вугілля. Готує та підносить дрова до печей. Завантажує, шурує та виконує дрібний ремонт топок. Підтримує необхідну температуру в опалюваних приміщеннях. Стежить за справним станом печей та димоходів. Очищає топки печей від золи та шлаку. Видаляє золу та шлак із приміщення у відведене місце. Веде облік витрат палива. Складає і подає заявки на паливо.[20]

Покоївки - прибирає та слідкує в чистоту в номерах готелю, санвузлах та інших закріплених за нею кімнатах. Змінює постіль, рушники і туалетні засоби після кожного виїзду мешканця, а в разі тривалого проживання у терміни, які передбачено правилами користування готелями та надання готельних послуг, прибирає ліжка. Здійснює генеральне прибирання номерів і приміщень згідно з прийнятими правилами та періодичністю. Приймає замовлення від мешканців на побутові послуги та забезпечує їх своєчасне виконання. У разі виявлення зіпсованого мешканцями майна та обладнання готелю, інформує про це порт'є або адміністратора. Стежить за своїм зовнішнім виглядом. Додержується правил безпечного виконання робіт із застосуванням електроприладів, драбини, мийних засобів тощо.[21]

Праля - дотримує складські приміщення у належному санітарному і протипожежному стані. Здійснює прийом, зберігання та видачу матеріальних засобів, білизни. Веде картотеку приходу та витрати. Здійснює прання та прасування білизни. Здійснює дрібні господарські доручення начальника АХО і повідомляє йому про всі зауваження щодо своєї роботи.[22]

Були прораховані фінансові звіти станом за 2019-2021 роки, у додатку А, з показниками балансу активів і пасивів, та сукупного доходу – фінансові результати та елементи операційних витрат.

Для аналізу звітів побудували порівняльні графіки розвитку. Почнемо з балансу активів і пасивів на початках років. Тут ми бачимо динаміку зниження з 2019 по 2021 рік. Це відбувається за рахунок погашення боргів, завершення капітальних інвестицій, зображено на рис. 2.2.

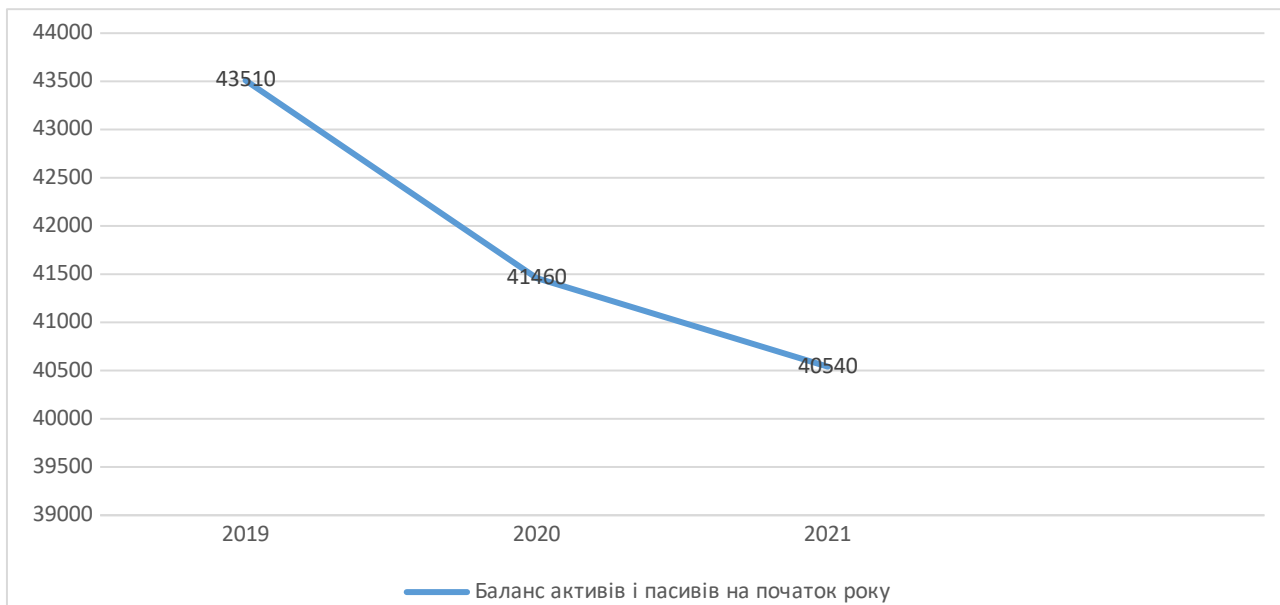


Рис. 2.2 - Графік розвитку балансу активів і пасивів на початок року з 2019 по 2021 рік [Джерело: створено автором]

Визначено, що за показниками ліквідності, готельно-ресторанний комплекс «Посейдон» має низьку платоспроможність, за показником абсолютної ліквідності підприємство не в змозі погасити частку поточної заборгованості найближчим часом, тому йому необхідно слідкувати за структурою оборотних активів та не допускати зосередження більшої частини оборотних коштів у дебіторській заборгованості.

Далі порівняємо у виді графіку чистий прибуток, зображений на рис. 1.3, де відображається, навпаки, ріст. Але не достатній щоб вийти в 0, або плюс. Для цього потрібна повна завантаженість готелю.

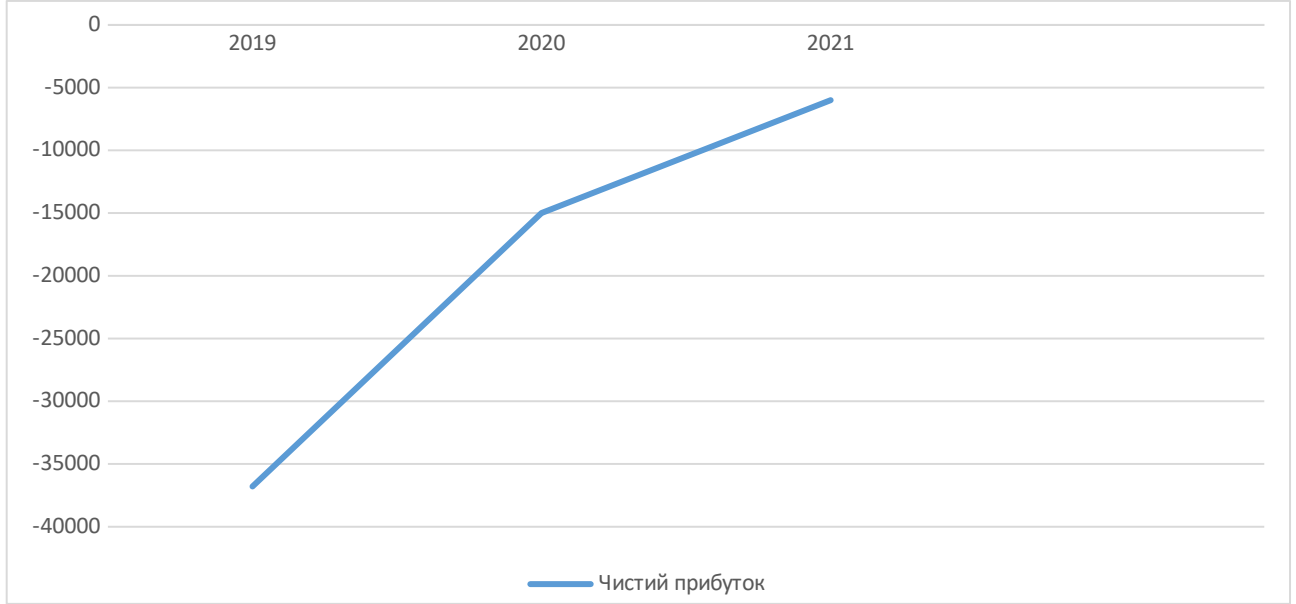


Рис. 2.3 - Графік розвитку чистого прибутку з 2019 по 2021 рік [Джерело: створено автором]

У 2020 році витрати різко зменшились по причині тимчасового закриття на карантин. Але в наступному році повернулись до попередніх показників, та додалися затрати на додаткові санітарні процедури та обладнання.

Останнім пунктом порівняємо розвиток операційних витрат з 2021 по 2019, зображений на рис 1.4, на ньому можна спостерігати нестабільність.

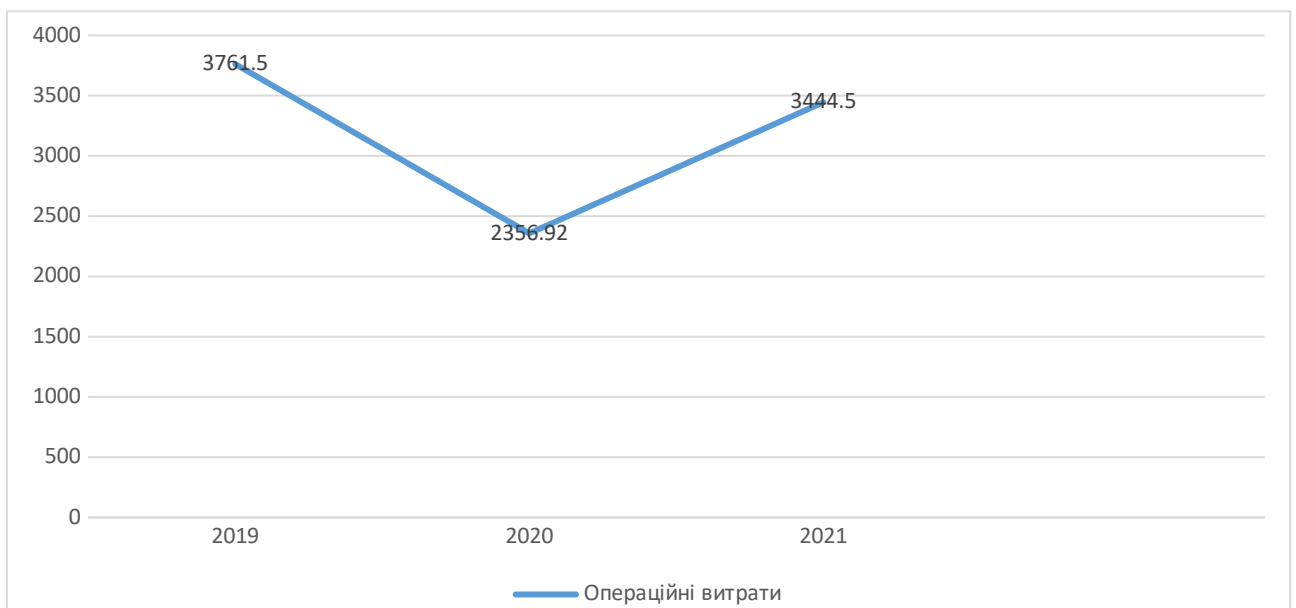


Рис. 2.4 - Графік розвитку операційних витрат з 2019 по 2021 рік

[Джерело: створено автором]

За результатами аналізу господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Посейдон» встановлено, що він є збитковим, однак у 2021 порівняно з 2019 роком, чистий фінансовий збиток зменшився на 30800 тис. грн., або на 83,7%, за рахунок збільшення прибутку від основної операційної діяльності на 800 тис. грн., зменшення інших операційних витрат на 33000 тис. грн., однак зменшились доходи від іншої операційної діяльності на 2500 тис. грн., що в цілому зменшило збиток від інших операцій на 30500 тис. грн. Тому, готельно-ресторанному комплексу «Посейдон» слід звернути увагу на іншу операційну діяльність, тому що вона в останні роки є збитковою для фінансового результату.

За результатами аналізу складу та динаміки заробітної плати готельно-ресторанного комплексу «Посейдон» прослідковується збільшення фонду оплати праці, однак на підприємстві спостерігається негативна тенденція зменшення фонду додаткової заробітної плати, а отже зменшується матеріальна мотивація кадрів, скорочуються витрати на преміювання та надання систематичних винагород. За аналізований період ефективність управління основними засобами готельно-ресторанного комплексу «Посейдон» за показником фондоддачі знижується, у 2020 році було надано послуг на суму 20 копійок на кожну використану гривню основних засобів, а у 2021 році показник зменшився на 2 копійки або на 10,99% і склав 18 копійок. Причиною такої негативної тенденції є зниження обсягів реалізованих послуг у 2021 році на 600 тис. грн порівняно з 2020 роком, для підвищення значення показника можливо збільшити завантаженість готелю, за рахунок ведення додаткових послуг та впровадження інформаційних систем в діяльності відділу по організації конференцій. Кількість персоналу за аналізований період збільшилась на 8 осіб, проте за якісним складом персоналу спостерігається гостра нестача висококваліфікованих кадрів.

Виявлено фактори, що негативно впливають на ефективність роботи персоналу готельно-ресторанного комплексу «Посейдон»: не сформована програма мотивації, нерівномірність розподілу праці, необ'єктивність оцінки виконаної роботи, конфлікти, тощо. Для їх ліквідації пропонується механізм ефективного управління персоналом в низці взаємопов'язаних етапів: наслідування керівництва, програми мотивації, профорієнтація та адаптація кадрів, оцінка кадрів та результатів їх діяльності, управління плинністю кадрів та трудовою дисципліною, організація діловодства оцінка ефективності роботи кадрових служб.

В результаті розгляду фінансових звітів можна констатувати збільшення чистого прибутку, але не вихід в плюс. Для цього потрібно збільшувати завантаженість готелю.

Завантаженість готелю, зображена у таблиці 2.12., з 50 номерів, добре покаже причину збитків впродовж трьох років.

Таблиця 2.12.

**Рівень завантаженості готельно-ресторанного комплексу
«Посейдон» за 2019-2021 роки**

Показники	Місяці												Середній рівень завантаженості (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Рівень завантаження (%) у 2019	8	8	10	10	12	16	16	18	14	14	12	12	12,5%
Рівень завантаження (%) у 2020	18	18	20	20	22	26	26	28	24	24	22	22	22,5%

Рівень завантаження (%) у 2021	58	58	60	60	62	66	66	68	64	64	62	62	62,5%
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-------

[Джерело: створено автором]

Можна побачити, що основний потік відвідувачів прибуває в літній період, бо готель розташований біля моря. Найменша завантаженість фіксується взимку, та в періоди перед, після неї. Новорічні свята, запропоновані містом не приваблюють туристів, а готель не пропонує додаткових заходів, тому потенційні клієнти віддають перевагу зустріти новий рік вдома, з сім'єю.

Враховуючи великі витрати на ремонт в 2019ому році, була маленька завантаженість готелю. В наступному році людей стало майже в два рази більше, але на заміну негативного впливу ремонту прийшов аналогічний від локдауну. Були прийняті всі відповідальні міри по протидії розповсюдженню хвороби, рекомендовані державними органами. І тому, в поточному році спостерігається значний наплив клієнтів завдяки тому, що готель є безпечним для здоров'я, деякі конкуренти не змогли продовжити роботу по причині не виконання державних установ щодо карантину.

Цікаво звернути увагу на політику готельно-ресторанного комплексу щодо дітей. Віком від 12 років вони рахуються як дорослі, і для них не діють зменшені ціни. Це може впливати на рішення сімей з підлітками не приїжджати. Для порівняння, в інших готелях дітьми рахуються віком до 15 років, і проживання може бути навіть безкоштовне. І тому має сенс переглянути цей аспект, і підняти бар'єр знижок до 15 років, та додати дитячу кімнату, де б батьки могли залишати своїх дітей з доглядачем.

Жодних обмежень щодо проживання з тваринами немає, лише треба завчасно попереджати про їх наявність.

У висновку до змістового модулю 1 можна визначити готельно-ресторанний комплекс «Посейдон» як дорогий, попри це тимчасово

збитковий. Спостерігається тенденція на ріст чистого прибутку, і в наступних роках, після завершення карантину, вихід прибутку в 0 або навіть в плюс. Додаючи політику влади міста по повному косметичному ремонту основних привабливих точок міста, потік туристів буде лише збільшуватись.

Заклад дуже відкритий до нових потенційних працівників, доступне стажування, практика. Високі вимоги до робітника спричинені оптимізацією робочих посад. Вся управлінська вертикаль виконує подвійні, потрібні обов'язки, це є результатом зменшення витрат на зарплатню окремих спеціалістів.

Висновки до розділу 2

Відбувається ріст швидкості розвитку ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України за рахунок збільшення інтересу з боку іноземних туристів. Відповідно також росте запас іноземної валюти в Україні.

Визначені тренди, що впливають на розвиток інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного ринку України, відповідно до них станом на 2018 рік понад половини загального обсягу ринку займають спеціалізовані заклади, такі як ресторани, а ресторани при готелях - всього 3,9%.

На значне збільшення кількості готельно-ресторанних закладів вплинуло зменшення інфляції та поліпшення особистого фінансового стану громадян України.

Зміна поколінь впливає на відношення українців до послуг поза домом, та диктує їх вимоги. Закладу з демократичною ціновою політикою, неповторним стилем буде легше вести боротьбу за клієнта.

РОЗДІЛ 3: ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

3.1. Перспективи розвитку можливих стратегій розвитку інфраструктури ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України та обґрунтування її ефективності

Економічний прогноз на наступні 5 років діяльності готельно-ресторанного комплексу «Посейдон». Повертаючись до рисунку 2.2 з показником зміни балансу активів і пасивів з 2019 по 2021 рік отримаємо початкові дані для використання функції прогнозування в програмі Excel для отримання результатів на наступні п'ять років у вигляді графіку на рис. 3.1.

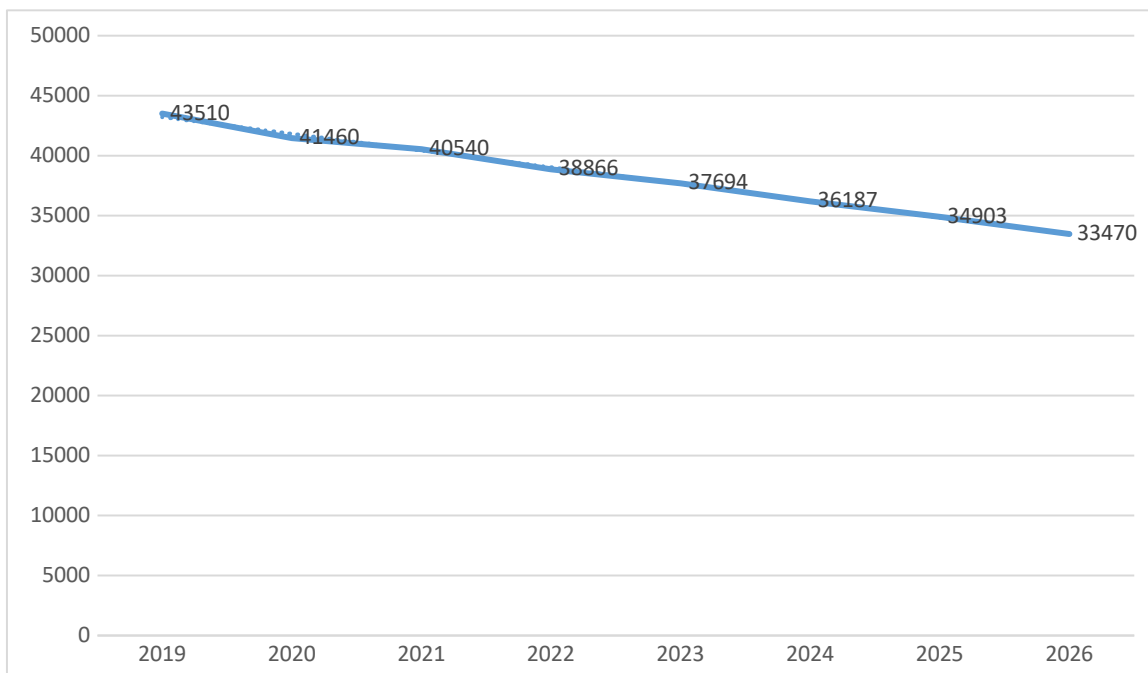


Рис. 3.1 Прогнозування балансу активів на 2022-2026 роки

[Джерело: створено автором]

Порядок дій:

Значення прогнозованого балансу активів і пасивів за 2022 рік у кількості 38867 було отримано за допомогою функції:

=ПРЕДСКАЗ(A5;B2:B4;A2:A4)

Значення прогнозованого балансу активів і пасивів за 2023 рік у кількості 37695 було отримано за допомогою функції:

$$=ПРЕДСКАЗ(А6;В3:В5;А3:А5)$$

Значення прогнозованого балансу активів і пасивів за 2024 рік у кількості 36187 було отримано за допомогою функції:

$$=ПРЕДСКАЗ(А7;В4:В6;А4:А6)$$

Значення прогнозованого балансу активів і пасивів за 2025 рік у кількості 34903 було отримано за допомогою функції:

$$=ПРЕДСКАЗ(А8;В5:В7;А5:А7)$$

Значення прогнозованого балансу активів і пасивів за 2026 рік у кількості 33470 було отримано за допомогою функції:

$$=ПРЕДСКАЗ(А9;В6:В8;А6:А8)$$

За результатами розрахунків отримаємо різницю між 2019 і 2020 роком у 5 відсотків; між 2020 і 2021 роком – 2 відсотки; 2021 і 2022 роками – 4 відсотки; 2022 і 2023 – 3 відсотки; 2023 і 2024 – 4 відсотки; 2025 і 2026 – 4 відсотки.

Функція ПРЕДСКАЗ використовує метод лінійної регресії, а її рівняння має вигляд $y=ax+b$, де:

Коефіцієнт «а» розраховується як $Y_{\text{ср.}}-bX_{\text{ср.}}$.

$Y_{\text{ср.}}$ і $X_{\text{ср.}}$ – середнє арифметичне чисел із вибірок відомих значень у та x відповідно.

Коефіцієнт b визначається за такою формулою 3.1:

$$b = \frac{\Sigma(x - X_{\text{ср.}})(y - Y_{\text{ср.}})}{\Sigma(x - X_{\text{ср.}})^2}$$

Рис. 2.2 Формула 3.1 [Джерело: створено автором]

Наступними підуть розрахунки чистого прибутку на наступні п'ять років. Звернемося вже до наявних показників за останні три роки, та на їх основі побудуємо графік у вигляді рис. 3.2.

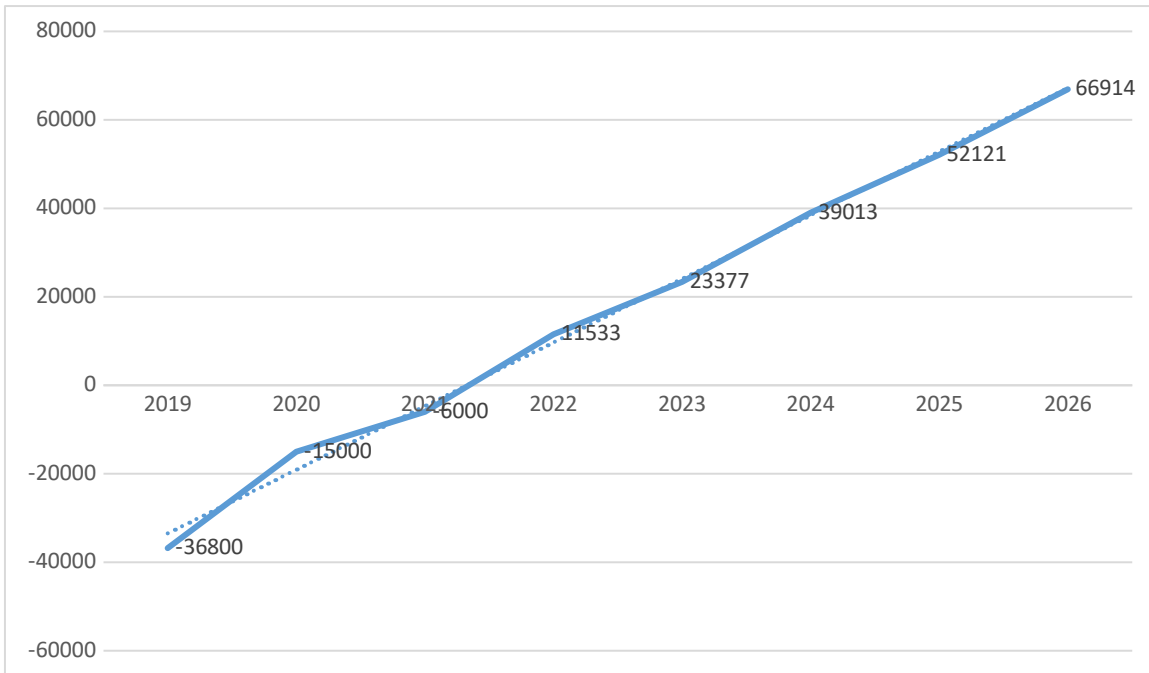


Рис. 3.2 Прогнозування чистого прибутку на 2022-2026 роки

[Джерело: створено автором]

Порядок дій:

Значення прогнозованого чистого прибутку за 2022 рік у кількості 11533,3 було отримано за допомогою функції:

=ПРЕДСКАЗ(A5;B2:B4;A2:A4)

Значення прогнозованого чистого прибутку за 2023 рік у кількості 23377,3 було отримано за допомогою функції:

=ПРЕДСКАЗ(A6;B3:B5;A3:A5)

Значення прогнозованого чистого прибутку за 2024 рік у кількості 39013,7 було отримано за допомогою функції:

=ПРЕДСКАЗ(A7;B4:B6;A4:A6)

Значення прогнозованого чистого прибутку за 2025 рік у кількості 52121 було отримано за допомогою функції:

=ПРЕДСКАЗ(A8;B5:B7;A5:A7)

Значення прогнозованого чистого прибутку за 2026 рік у кількості 66914,3 було отримано за допомогою функції:

=ПРЕДСКАЗ(A9;B6:B8;A6:A8)

В результаті отримуємо вихід закладу в плюс, а саме: різниця між 2021 та 2022 роком майже в 3 рази; між 2022 та 2023 – 2 рази; 2023 та 2024 – приблизно 70%; 2024 та 2025 – 30%; 2025 та 2026 – теж 30%.

Останнім ключовим показником фінансових звітів готельно-ресторанного комплексу «Посейдон» є операційні витрати. Проведемо ту ж саму процедуру на графіку у вигляді рис. 3.3.

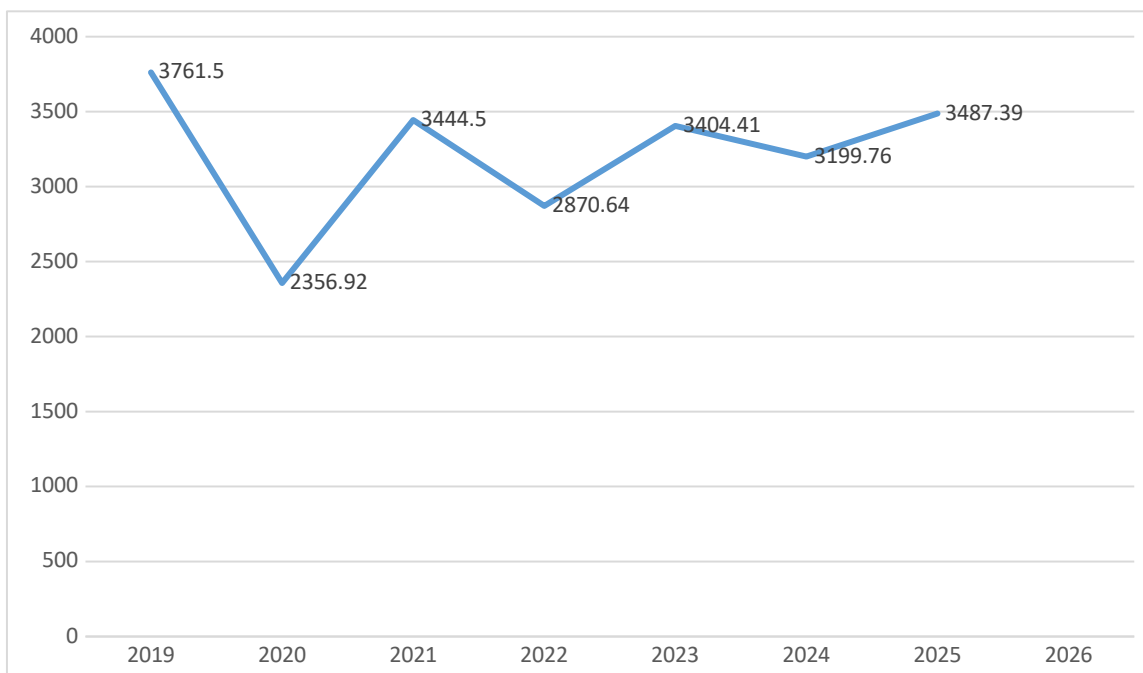


Рис. 3.3 - Прогнозування операційних витрат на 2022-2026 роки

[Джерело: створено автором]

Порядок дій:

Значення прогнозованих операційних витрат за 2022 рік у кількості 2870,6 було отримано за допомогою функції:

=ПРЕДСКАЗ(A5;B2:B4;A2:A4)

Значення прогнозованих операційних витрат за 2023 рік у кількості 3404,4 було отримано за допомогою функції:

=ПРЕДСКАЗ(A6;B3:B5;A3:A5)

Значення прогнозованих операційних витрат за 2024 рік у кількості 3199,8 було отримано за допомогою функції:

=ПРЕДСКАЗ(A7;B4:B6;A4:A6)

Значення прогнозованих операційних витрат за 2025 рік у кількості 3487,4 було отримано за допомогою функції:

=ПРЕДСКАЗ(A8;B5:B7;A5:A7)

Значення прогнозованих операційних витрат за 2026 рік у кількості 3446,8 було отримано за допомогою функції:

=ПРЕДСКАЗ(A9;B6:B8;A6:A8)

Результатом стали такі дані: різниця між 2021 роком та 2022 – -17%; 2022 та 2023 роками - +51%; 2023 та 2024 - -6%; 2024 та 2025 - +9%; 2025 та 2026 - -1,5%.

3.2. Удосконалення послуг готельно ресторанного бізнесу на основі готелів Маріуполя

Готельно-ресторанний бізнес в Україні є високодохідною галуззю, що динамічно розвивається. Успіхи провідних світових готельно-ресторанних комплексів полягає у забезпеченні високої якості послуг, їх швидкому оновлені, зниженні витрат й інтеграції зусиль персоналу пов'язані з тим, що в них створені високоефективні системи управління. Аналіз характеристики як туристського ринку, так і світових досягнень у теорії та практиці управління має велике значення для ефективної управлінської політики готелю. Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління готельно-ресторанним бізнесом.

Сучасне готельне підприємство являє собою складний комплекс функціональних ланок, від злагодженості роботи якого залежить успішність існування підприємства на ринку. Враховуючи сучасні тенденції в сфері гостинності і конкуренцію, яка посилюється, виникає необхідність забезпечення оперативності і точності роботи персоналу і готельного комплексу в цілому. Рішення даної проблеми можливе лише за рахунок введення систем автоматизації роботи готелю, тобто введення

Автоматизованих Систем Управління (АСУ) готелем (в англійському варіанті – Hotel Management System (HMS)). [23 с. 12-18]

Питання аналізу інформаційних технологій та автоматизованих систем управління готелями було розглянуто під час виробничої практики в готельно-ресторанному комплексі «Посейдон» на прикладі конкуренції систем 1С та MICROS. Проте єдиної концепції формування управлінських технологій в Україні не існує.

Економія і раціональне використання матеріальних ресурсів є одним з істотних чинників підвищення прибутковості готельного підприємства. Головними джерелами економії, застосування яких дозволяє зменшити витрати таких дорогих матеріальних ресурсів, як вода та електроенергія, є впровадження у господарську діяльність нових інформаційних технологій. Наявність у складі АСУ готелю програмного модулю дає додаткові переваги: програма об'єднує в собі як систему управління готелем, так і систему автоматизації ресторану з єдиною системою управлінського обліку. Адже практично на території кожного з готельних комплексів, які були розглянуті знаходиться ресторан, бар, кафе або їдальня. Введення окремої системи автоматизації ресторану і окремої системи автоматизації готелю не є оптимальним і економічно обґрунтованим. Слід відмітити, типова інформаційна технологія управління, зокрема і АСУ готелю, повинна відповідати наступним вимогам:

- 1) відповідати нормам українського законодавства;
- 2) охоплювати всі сторони діяльності готелю;
- 3) бути сучасним і конкурентоспроможним інформаційним продуктом;
- 4) мати можливість модернізації програм у зв'язку;
- 5) забезпечувати надійність і безпеку зберігання даних;
- 6) мати гнучке і швидке налаштування параметрів;
- 7) мати фірмову технічну підтримку;
- 8) володіти потужним статистичним і аналітичним блоками;
- 9) використовуватися на базі архітектури «Клієнт-сервер».

Інформаційні технології на ринку готельних послуг призначені для автоматизації діяльності з реалізації готельних послуг споживачеві. Автоматизована система управління або АСУ готелю – це спеціалізований пакет програм, що забезпечує роботу готельного персоналу на своїх робочих місцях і оперативне прийняття рішень на всіх етапах технологічного циклу, від резервування місць до отримання звіту по діяльності готелю. Термін «автоматизована», на відміну від терміна «автоматична» підкреслює збереження за людиною-оператором деяких функцій, або найбільш загального, стратегічного характеру, або тих, які не піддаються автоматизації. Автоматизація готелю – це спосіб зберегти гроші та ресурси за рахунок автоматичного виконання більшості рутинних процесів, який забезпечує швидше повернення витрат та встановлення централізованого управління. Системи управління готелями відносяться до класу особливого програмного забезпечення, так званої PMS. Крім власне HMS, до них відносяться програми для інших об'єктів індустрії гостинності, а також системи управління магазинами, складами, державними установами і т.п. Таким чином, автоматизовані системи управління для готельних підприємств є комплексом інтегрованих підсистем, що створюють ефективне середовище взаємодії співробітників, клієнтів і ділових партнерів.

Отже, для більшості готелів України, впровадження автоматизованих систем управління є необхідним і вже стало реальним фактором, вкрай важливим для успішного розвитку бізнесу. Як в усьому світі, так і в Україні, використання сучасних АСУ стає засобом конкурентної боротьби готелів.

На мою думку, використання готельними комплексами автоматизованих систем управління сприяє підвищенню ефективності обслуговування, посиленню оперативності та інтенсивності операційно-технічних процесів господарської діяльності готелю. Беззаперечними є економічна вигода від їх впровадження та економічний ефект від їх використання.

Чим більше зірок буде на українських готелях, тим більше закладів громадського харчування в них буде відкрито, адже чотири зірковий готель повинен мати два ресторани, а двох зірковий - один. В нашому випадку ми знаходимось посередині, за одну зірку від бажаного статусу.

Якщо розглядати всі вимоги для отримання четвертої зірки по порядку, то:

- Потрібна сауна або косметичний кабінет;
- Ресторан, лобі-бар, банкетний зал та літня тераса вже є у наявності;
- За площею номерів, як одномісних, так і двомісних, готель навіть перевищує вимоги завдяки апартаментам;
- Ванна є в наявності в номерах середнього та вищого класу;
- Килима та килимове покриття лежить;
- Крісла та дивани в номерах стоять;
- Додаткові набори рушників, фен, набір посуду, міні-бар та різні столи – присутні.

Отже виходить що від четвертої зірки комплекс відділяє лише відсутність сауни або косметичного кабінету. Тоді подивимось що ще потрібно для п'ятої зірки:

- Басейн розташований позаду;
- Потрібен медпункт та нічний клуб;
- Площа знову відповідає вимогам;
- Банні халати, банні капці, та міні сейфи вже є.

Звісно, неофіційно, ще існують шести та семи зіркові готелі, але їх всі можна швидко перерахувати, вони є не досяжними у плані конкуренції для звичайних готелів, і являються чудесами світу від сфери готельного бізнесу.

Відповідно до підрозділу 2.2. відомо, що у готелі «Mari Hotel» більшість проблем, відповідно до відгуків, пов'язана з робочим персоналом. Тому пропозицією рішення буде заміна самих проблематичних та спонукаючих інших до поганої роботи працівників на більш відповідальних

та зацікавлених в роботі людей. До решти можна використати інструмент мотивування.

Що стосовно готельно-ресторанного комплексу «Poseidon», більшість скарг поступає в бік місцевого ресторану. Відсутність багатой кількості пунктів меню у наявності, не обслуговування поодиноких гостей під час масової події, по типу свята або робочої події. Тому пропозицією буде зменшити меню страв та напоїв до кількості, яка відповідає потужностям закладу. Збільшити кількість робочого штату під час великих подій. Розробка програм лояльності до незадоволених споживачів.

У випадку з готелем «Спартак» великий мінус це відсутність модернізації будинку. Але з плюсів присутність великого спектру додаткових послуг, в порівнянні з іншими конкурентами, таких як салон краси. Котрий надає найповніший спектр новітніх і сучасних послуг по догляду за обличчям, тілом та волоссям. Ось що про нього говорять в самому готелі: «Це те місце, де зустрічаються друзі за чашкою ароматного чаю або чудесного напою, щоб відпочити від повсякденних турбот. Тут працюють майстри з великої літери, для яких справа честі - створити бездоганний естетичний вигляд клієнта!».

Та SPA-центр: «Тут гостей нашого готелю чекає приємний відпочинок для душі і тіла, сауна, а також SPA-процедури: розслабляючий масаж, пілінги з трав, скрабірованіє медове, венічний масаж, аромомасла».

На кінець треба зазначити відмінне розташування комплексу в центрі міста.

У «Reikartz» сучасний вигляд, та міжнародний статус мережи готелів, на рахунку котрої 40 готелів в різних країнах світу: Німеччина, Швеція, Грузія, Казахстан та Україна. В нашому випадку безпечне розташування. Користується популярністю серед знаменитостей, що завітають у місто Маріуполь для проведення спортивних подій, концертів або інших розважальних подій. Але з мінусів – високі ціни.

Висновки до розділу 3

Під час ознайомлення з системою присвоєння зірок готелям було виявлено, що готельно-ресторанний комплекс «Poseidon» будувався з великим запасом площі приміщень для подальшого росту. В плані комплектації теж відчувається претендування на більш солідний статус. Але від наступної зірки його відділяє відсутність додаткового непрофільного сервісу. Це може бути сауна, косметичний салон, нічний клуб або медпункт. Для цього можна звернутися до аутсорсингу.

Аутсорсинг це передача компаніїю частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Це угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт. Аутсорсинг часто використовується для скорочення витрат.

Площа вже існуючих приміщень та навколишньої території дозволяє побудову додаткової споруди. Але перед будь яким розширенням треба спочатку вирішити всі існуючі проблеми на підприємстві його поточного розміру.

Огляд порівнянь чотирьох різних готельних та готельно-ресторанних закладів показав, що немає явних лідерів або аутсайдерів. Їх різноманітні недоліки зрівнюють їх шанси у боротьбі за клієнта. А рішення цих самих проблем ціною останніх ресурсів призведе до появи нових прогалин у всій роботі системи підприємства.

ВИСНОВКИ

У висновках хотілося б звернути увагу на вплив пандемії на український ринок готельно-ресторанних послуг та конкретно на готельно-ресторанний комплекс «Poseidon» з його конкурентами: «Спартак», «Reikartz», та двох зірковий «Mari-Hotel».

В період з початку 2018го року, та до березня 2020го року, до першого локдауну, спостерігався економічний ріст ринку загалом. Всі заклади, на жаль, досі залишаються технічно та інфраструктурно не підготовлені до роботи під час теперішнього локдауну, починаючи з жовтня 2021го року. Під час 16ти місячної перерви між повними локдаунами відбулася частична ротація підприємств, та скорочення їх загальної кількості, по причині критичного економічного стану та не в силах витримати довгу зупинку роботи.

Станом на сьогодні, до кожного бізнес плану тепер треба враховувати особисту систему доставки своїх товарів до споживачів; Розробку додатка співпраці з закладом для гаджетів; Дотримання медичних та карантинних норм закладу та його співробітників відповідно до законів України.

Обов'язкові карантинні норми: робота лише повністю вакцинованих співробітників, мається на увазі подвійне щеплення; Обслуговування споживачів з сертифікатами о подвійній вакцинації або з Полімеразною ланцюговою реакцією / Експрес тестом; Регулярні дезінфекційні заходи на території закладу; Дотримання соціальної дистанції у півтора метра.

Враховуючи тотальний вплив карантину на поголовно всі види економічної, діяльності. Приклади з особистого досвіду: дистанційне навчання, поява нових додатків, пришвидшений розвиток служб доставок в інших країнах, поява функції безконтактної доставки посилок, надання безкоштовних засобів особової дезинфекції споживачам, ускладнення подорожування в країні та за її межі. Звісно за такий, відносно короткий час, він ще не став офіційним науковим аспектом теорії менеджменту, але все к цьому йде, за умови не повного подолання причини пандемії у ближайший час.

Цього разу не вдалося потрапити на місце проходження практики, але під час попереднього візиту була можливість особисто ознайомитися зі станом справ в готелі. Спостереження підтверджують інформацію щодо заздальгить дотриманих вимог для отримання четвертої зірки якості готеля. Що залишає комплекс лише за одну споруду та оптимізацію надаваних послуг рестораном від наступного рівня.

На відміну від «Poseidon», в інших подібних закладах міста зовсім не вдалося побувати, і тому давати оцінки довелося по відгукам інших людей. Завдяки сучасному розповсюдженню мережі «Інтернет», відгуків знайшлося тисячі, навіть на не особливо популярні місця. І по ним вдалося отримати загальну картину конкурентів.

Щоб не повторюватись, додам до вже раніше приведених висновків те, що зараз всі піддослідні заклади працюють у режимі онлайн. З виконанням усіх вищезгаданих умов карантину. Це може бути доброю нагодою для перегляду проблем заходами, поки немає великого напливу гостей та існує потреба у швидкої адаптації до нових умов ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Готельний бізнес в Україні: тенденції та перспективи. URL: <http://www.mayger.ua/ru/analitika/gostinichnyj-biznes-v-ukraine-tendentsii-i-perspektivy/>.
2. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Л. Агафонова, О. Агафонова. К.: Знання України, 2002. 351 с.
3. Федосова Є.С. Сучасні системи автоматизації управління у готельно-ресторанному бізнесі України/Є.С. Федосова // Економіка харчової промисловості. 2010. №2 (6). С.41-50.
4. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посібник / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
5. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Підручник / Х.Й. Роглев. К.: Кондор, 2005. 408 с.
6. Уокер Дж.Р. Введення в гостинність: Підручник/Дж.Р. Уокер. Пров. з англ. М: ЮНІТІ, 2008. 711 с.
7. Папірян Г.А. Менеджмент в індустрії гостинності (готелі та ресторани)/Г.А. Папірян. М: ВАТ НВО Економіка, 2000. 207 с.

8. Круль Г.Я. Основи готельної справи: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
9. World Travel & Tourism Council (WTTC). URL : <http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/country-reports/>.
- 10.Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі. Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини». 2014. Вип. 34. С. 292–300.
- 11.Статистичний щорічник України за 2016 рік. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 12.Галасюк С.С. Досвід європейських країн у застосуванні стандартів «HOTELSTARS UNION». Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України». Одеса, 2018. С. 13–18.
- 13.Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н.І. Данько та ін. ; за заг. ред. А.Ю. Парфененка. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. 288 с.
- 14.Система категоризації готелів HotelStars. URL : <https://www.hotelstars.eu>.
- 15.Перепелиця А.С. Регулювання готельного бізнесу в умовах інформатизації глобального економічного простору. Вісник. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2017. Вип. 6. С. 187–190.
- 16.Обов'язки керуючої. URL: <https://jobs.ua/dkhp/articles-2695>
- 17.Обов'язки адміністратора. URL: <https://jobs.ua/dkhp/articles-2700>
- 18.Обов'язки порт'є. URL: <https://jobs.ua/dkhp/articles-2703>
- 19.Обов'язки охоронця. URL: https://jobs.ua/job_description/view/1399
- 20.Обов'язки опалювача. URL: <https://jobs.ua/dkhp/articles-302>

- 21.Обов'язки покоївки. URL: https://jobs.ua/job_description/view/1487
- 22.Обов'язки пралі. URL: <https://jobs.ua/resume/cv-праля>
- 23.Іванов В. В., Волов А. Б. Формування системи управління готельним підприємством / В. В. Іванов, А. Б. Волов // П'ять зірок. – 2010. – №12. – С. 12 – 18.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан за 2019-2021 роки

Баланс						
	2021		2020		2019	
Актив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	1 500	1 700	2 300	1 500	25 000	2 300
Основні засоби:	27 900	28 300	29 000	27 900	2 500	29 000
Усього за розділом 1	29 400	30 000	31 300	29 400	27 500	31 300
2. Оборотні активи						
Запаси:	270	280	310	270	1 200	310
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8 000	10 000	2 100	8 000	980	2 100
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 400	860	2 700	1 400	3 100	2 700
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 000	950	3 500	1 000	30	3500
Гроші та їх еквіваленти	10	10	1 400	10	6 400	1400

Інші оборотні активи	460	300	150	460	3 100	150
Усього за розділом 2	11 140	12 400	10 160	11 140	1 200	10160
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
Баланс	40 540	42 400	41 460	40 540	43 510	41 460

Пасив						
1. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Резервний капітал	55	55	60	55	50	60
Нерозподілений прибуток	-77 000	-83 000	-62 000	-77 000	-26 000	-62 000
Усього за розділом 1	-75 945	-81 945	-60 940	-75 945	-24 950	-60 940
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	110 000	113 045	97 000	110 000	63 660	97 000
3. Поточні зобов'язання						
товари, роботи, послуги	1 400	1 200	1 200	1 400	1 290	1 200
розрахунками з бюджетом	85	100	35	85	10	35
Інші поточні зобов'язання	5 000	10 000	4 165	5 000	3 500	4 165
Усього за розділом 3	6 485	11 300	5 400	6 485	4 800	5 400
Баланс	40 540	42 400	41 460	40 540	43 510	41 460

Сукупний дохід
1. Фінансові результати

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції	6 500	7 100	7 100	6 000	6 000	3 400
Інші операційні доходи	7 500	810	810	10 000	10 000	7 300
Інші доходи	0	90	90	16 000	16 000	10 700
Разом доходи	14 000	8 000	8 000	3 800	3 800	1 800
Собівартість реалізованої продукції	3 500	2 900	2 900	46 000	46 000	1 500
Інші операційні витрати	13 000	3 000	3 000	3 000	3 000	33 000
Інші витрати	3 500	17 100	17 100	52 800	52 800	36 300
Разом витрати	20 000	23 000	23 000	-36 800	-36 800	-25 600
Фінансовий результат до оподаткування	-6 000	-15 000	-15 000	-36 800	-36 800	-25 600
Чистий прибуток	-6 000	-15 000	-15 000	-36 800	-36 800	3 400

2. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	1 303,6	912,83	912,83	1400,4	1400,4	912,2
Витрати на оплату праці	176,7	150,85	150,85	203,95	203,95	100,8
Відрахування на соціальні заходи	38,9	33,1	33,1	44,33	44,33	33,44

Амортизація	509	385,25	385,25	529,24	529,24	399,1
Інші операційні витрати	1 416,3	874,89	874,89	1583,59	1583,59	998,44
Разом	3 444,5	2356,92	2356,92	3761,5	3761,5	2443,98

[Джерело: створено автором]