

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра готельно-ресторанної справи та організації бізнесу

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

ЦОЙ Христина Русланівна

УДК 338.488.2:640.4

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
**ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО  
БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «АГРООСВІТА»  
М.МИКОЛАЇВ)**

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Галузь знань – 24 «Сфера обслуговування»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Х.Р.Цой

Науковий керівник:

Червен Іван Іванович, доктор економічних наук, професор

Завідувач кафедри:

Червен Іван Іванович, доктор економічних наук, професор

Миколаїв–2023

## АНОТАЦІЯ

*Цой Х.Р.* Проблеми і перспективи розвитку готельного бізнесу (на прикладі готелю «Агроосвіта» м.Миколаїв) – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв, 2023.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування і розвитку готельного бізнесу. Розкрито організаційно-економічний механізм функціонування готельного бізнесу. Проаналізовано сучасний стан бізнесу в готелі «Агроосвіта» м. Миколаєва. Запропоновано заходи покращення організації та управління діяльністю готелю «Агроосвіта», використовуючи закордонний і вітчизняний досвід розвитку індустрії гостинності. Доведено економічну ефективність запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що наукові положення, викладені в кваліфікаційній роботі, є основою для вдосконалення готельного бізнесу як найперспективнішої галузі міжнародного бізнесу, та можуть бути використані для стратегічного планування, підвищення конкурентоспроможності та досягнення успіху в готельному бізнесі.

Ключові слова: готель, бізнес, організаційно-економічний механізм, індустрія гостинності, економічна ефективність.

## ABSTRACT

Tsoi H.R. Problems and prospects of hotel business development (on the example of the hotel "Agroosvita" in Mykolaiv). – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Work on obtaining a bachelor's degree in specialty 241 «Hotel and restaurant business». - Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, 2023.

The theoretical basis of the formation and development of the hotel business was investigated in the qualification work. The organizational and economic mechanism of hotel business functioning is disclosed. The current state of business at the hotel "Agroosvita" in Mykolaiv was analyzed. Measures to improve the organization and management of the Agro-Education hotel are proposed, using foreign and domestic experience in the development of the hospitality industry. The economic efficiency of the proposed measures has been proven.

The practical significance of the obtained results is that the scientific provisions outlined in the qualification work are the basis for improving the hotel business as the most promising branch of international business, and can be used for strategic planning, increasing competitiveness and achieving success in the hotel business.

Keywords: hotel, business, organizational and economic mechanism, hospitality industry, economic efficiency.

## ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЯ</b>	2
<b>ВСТУП</b>	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ</b>	8
1.1. Теоретичні засади формування і розвитку готельного бізнесу.....	8
1.2. Організаційно-економічний механізм функціонування готельного бізнесу.....	11
1.3. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельного бізнесу.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В ГОТЕЛІ «АГРООСВІТА» М.МИКОЛАЇВ</b>	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю.....	20
2.2. Організаційна структура і управління діяльністю готелю.....	28
2.3. Аналіз фінансово-економічного стану бізнесу в готелі .....	35
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ</b>	45
3.1 Дослідження закордонного і вітчизняного досвіду розвитку індустрії гостинності.....	45
3.2. Резерви покращення організації та управління діяльністю готелю «Агроосвіта».....	51
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів.....	55
<b>ВИСНОВКИ</b>	
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку індустрію гостинності можна визначити як феномен ХХІ ст., який став одним із головних напрямів соціально-економічної діяльності. Завдяки динамічності та прибутковості її також можна вважати бізнесом ХХІ ст. Суттєвою складовою індустрії готельно-ресторанної справи є готельне господарство, яке нині стає бізнесом, що швидко розвивається.

Основна роль, яку виконує готельне господарство – це створення для приїжджих усіх необхідних умов для проживання та відпочинку, забезпечення всебічного їх обслуговування на короткотривалій період часу всім необхідним: від нічлігу – до харчування, від інформації про дислокацію – до проведення масштабних конференцій тощо.

Завдяки готельному бізнесу створюються нові робочі місця, відбувається пошук методів підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому рівні, популяризація країн на міжнародному ринку послуг та, як наслідок, підвищення рівня національної економіки. Готельні підприємства у структурі туристичної сфери виконують провідну функцію, пропонуючи споживачам комплексний готельний продукт.

Готельна індустрія України цілковито орієнтована на споживання послуг і безпосередньо залежить від ділової активності, від руху зовнішніх і внутрішніх туристичних потоків. Своєю чергою, стан готельного господарства у державі активно впливає на життєдіяльність суспільства та водночас залежить від нього, від розвитку його виробничих відносин і продуктивних сил. Водночас готельна галузь має велике значення для України як каталізатор економічного піднесення: у бюджет надходять значні кошти від зовнішнього туриста, що зупинився у тому чи іншому готелі. Готельне господарство як елемент структури туризму є однією зі складових міжнародних відносин: обслуговуючи зовнішніх туристів, тут не лише залучають у державний бюджет значні кошти, а й формують імідж країни.

Однак, впродовж останніх років готельний бізнес в Україні перебуває у

стані стагнації, тому визначення факторів впливу на розвиток готельного бізнесу є актуальним, адже за допомогою отриманих знань можна запобігти деградації однієї з найперспективніших галузей міжнародного бізнесу.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів розвитку та управління готельними підприємствами зробили вітчизняні вчені Л. Агафонова, І. Андренко, С. Байлик, О. Бейдик, М. Бойко, І. Галиця, Т. Дорошенко, В. Євдокименко, В. Кифяк, Л. Лук'янова, М. Мальська, І. Мініч, О. Мельник, Г. Мунін, Л. Нечаюк, І. Пандяк, Н. П'ятницька, Х. Роглев, Н. Телеш, В. Федорченко, В. Худо, В. Цибух, І. Школа, Л. Шматько та ін. Теоретичні проблеми і практичні аспекти вирішення завдань розвитку та функціонування сфери готельного господарства, принципи його взаємодії з іншими сферами послуг висвітлено у наукових працях зарубіжних дослідників С. Бартлетта, Ф. Бастіа, Р. Браймера, К. Енертон-Томаса, Д. Ісмаєва, Н. Кабушкіна, В. Квартальнова, Ф. Котлера, Г. Папіряна, Дж. Уокера, Т. Хіма, А. Чудновського, Х.-А. Шреплера та ін.

Проте, незважаючи на велику кількість досліджень з питань розвитку готельно-ресторанного господарства, існує багато проблем, які потребують вирішення. Зокрема, дослідження перспектив формування і розвитку готельного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне і практичне обґрунтування проблем і перспектив розвитку готельного бізнесу. У процесі написання роботи було виконано наступні завдання:

- дослідження теоретичних основ формування і розвитку готельного бізнесу, його організаційно-економічного механізму функціонування та нормативно-правового регулювання діяльності;
- проаналізовано сучасний стан бізнесу в готелі «Агроосвіта» м. Миколаєва;
- запропоновано заходи покращення організації та управління діяльністю готелю «Агроосвіта», використовуючи закордонний і вітчизняний досвід розвитку індустрії гостинності;

- доведено економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес розвитку готельного бізнесу в Україні, зокрема готелю «Агроосвіта» у м. Миколаєві.

Предметом дослідження є проблеми і перспективи розвитку готельного бізнесу в умовах глобалізаційних змін і тенденцій.

Методи дослідження кваліфікаційної роботи складають інформаційну базу дослідження, а саме: публікації вітчизняних і зарубіжних вчених із проблем управління підприємствами готельного господарства; монографічна економічна література; законодавчі та нормативно-правові акти; дані статистичної звітності окремих підприємств готельного господарства. Також у роботі застосовувалися методи порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод факторного аналізу, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, комплекс методів і моделей оцінки ризику банкрутства підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що наукові положення, викладені в кваліфікаційній роботі, є основою для вдосконалення готельного бізнесу як найперспективнішої галузі міжнародного бізнесу, та можуть бути використані для стратегічного планування, підвищення конкурентоспроможності та досягнення успіху в готельному бізнесі «Агроосвіта» м. Миколаєва. Отримані результати та рекомендації роботи можуть бути використані готельними підприємствами, менеджерами, інвесторами та дослідниками з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо поліпшення конкурентоспроможності та досягнення успіху в цій галузі.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1 Теоретичні засади формування і розвитку готельного бізнесу

Гостинність – це одне з понять цивілізації, яке завдяки прогресу й часу перетворилося на потужну індустрію, у якій працюють мільйони професіоналів, створюючи все краще для споживачів послуг (туристів). Індустрія гостинності включає в себе різні сфери діяльності – туризм, відпочинок, розваги, готельний і ресторанный бізнес, громадське харчування, екскурсійну діяльність, організацію виставок, проведення наукових конференцій тощо. Іноземні фахівці по-різному трактують поняття «індустрія гостинності». Наприклад, Л. Ваген вважає, що індустрія гостинності – це сектор індустрії туризму, який відповідає за розміщення туристів, а також галузі, діяльність яких спрямована на надання їм житла, їжі, розважальних заходів, та продаж алкогольних напоїв. [6, с. 96].

На основі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду можна зробити висновок, що, гостинність - це процес прийняття і обслуговування гостей. Цей процес визначається як сукупність відносин, зв'язків і явищ, які виникають під час переміщення і перебування людей в місцях, не пов'язаних з їх постійним проживанням або трудовою діяльністю.

Суттєвою складовою індустрії гостинності є готельне господарство, яке нині стає бізнесом, що швидко розвивається.

Категорія «готельна справа» (український аналог «готельного бізнесу») застосовувалась спочатку для визначення діяльності готелів. Нині ж ця категорія охоплює діяльність кемпінгів, мотелів, туристичних баз, котеджів тощо. Основна роль, яку виконує готельне господарство – це створення для приїжджих усіх необхідних умов для проживання та відпочинку, забезпечення всебічного їх обслуговування на короткотривалій період часу всім необхідним: від нічлігу – до харчування, від інформації про дислокацію – до проведення масштабних конференцій тощо.



У поняття “готельне господарство”, “готельна індустрія”, “готельна справа”, “готельна сфера”, “готельна галузь”, “готельний бізнес” у різний час та у різних країнах вкладали різні значення. Не вдалося подолати ці розбіжності і сучасній науці. Для означення готельного сектору за умов адміністративно-командної системи вживали термін “готельне господарство”. Зі зростанням значення соціальної сфери та розвитком ринкових відносин на зміну йому прийшов термін, який на той час вже набув поширення у західній економічній літературі – “індустрія гостинності”. Автори М. П. Мальська та І. Г. Пандяк зміст понять “готельна справа”, “готельний бізнес”, “готельна індустрія” пов’язують з економічною діяльністю спеціалізованих підприємств, що пропонують на комерційній основі власні послуги і забезпечують клієнтам, які подорожують, необхідні умови для розміщення і харчування. [12].

Відповідно до Закону України “Про туризм”, готель – це підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається з шести і більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов’язковим обслуговуванням. [17].

Готельна галузь має велике значення для України як каталізатор економічного піднесення: у бюджет надходять значні кошти від зовнішнього туриста, що зупинився у тому чи іншому готелі. Як елемент структури туризму готельне господарство є однією зі складових міжнародних відносин: обслуговуючи зовнішніх туристів, тут не лише залучають у державний бюджет значні кошти, а й формують імідж країни.

Ситуація, що склалася сьогодні на світовому ринку готельних послуг і безпосередньо впливає на стан готельної індустрії в Україні, характеризується такими процесами:

- глобалізація діяльності;
- готельні підприємства відмовляються від “широкої пропозиції” та переорієнтовуються на якість обслуговування;
- техніко-технологічні зміни;

- поглиблення спеціалізації;
- інтенсивне зростання кількості міжнародних готельних ланцюгів;
- розвиток мережі малих підприємств готельного типу;
- упровадження інноваційних технологій обслуговування.

Перебуваючи у постійному динамічному розвитку, готельне господарство з кожним роком зміцнює свої позиції.

Процеси, які відбуваються на світовому туристичному ринку, безпосередньо вплинули і на стан готельної галузі в Україні, змушуючи її до активного пошуку засобів подолання наслідків світової фінансової та економічної кризи, інтенсифікації виробництва готельного продукту, забезпечення необхідної його якості, створення об'єктів туристичної інфраструктури, які відповідатимуть світовим стандартам, підвищення кваліфікації персоналу, нормативно-правового та організаційного забезпечення туристичної та готельної діяльності, координації зусиль щодо просування туристичного продукту України на світовий ринок послуг.

У наш час готель визначають вже не просто як місце для ночівлі. Це заклад, який надає комплекс послуг і багато в чому визначає спосіб життя того, хто подорожує, принаймні, на час його проживання у готельному номері.

З метою розвитку туристичної галузі, задоволення запитів особистості, а також взаємозбагачення соціальних зв'язків Україні, як і будь-якій державі світу, необхідний належний рівень розвитку готельного господарства. Постійний розвиток готельної справи зумовлює пожвавлення усіх суспільно-економічних зв'язків, розвиток промисловості, торгівлі, науки, економіки, культури і спорту, піднімає рейтинг держави. Стан готельної бази відіграє вирішальну роль під час вибору міст для проведення таких заходів світового масштабу, як чемпіонати світу, олімпіади, симпозіуми, сесії тощо, враховують і забезпеченість місцевості готельними підприємствами.

Інвестиції в готельну сферу – це капіталовкладення, позбавлені ризиків: вони приносять стабільний дохід (враховуючи те, що головним

активом цього бізнесу є нерухомість, яка, за підрахунками експертів, у довгостроковій перспективі в середньому щороку дорожчає на 5 %). У розвинених державах світу інвестори переконалися в тому, що вкласти кошти у будівництво готелю означає інвестувати у престижний і перспективний вид бізнесу. Сьогодні у готельну сферу інвестують як приватні особи, так і великі компанії.

Конкурентоспроможність підприємств на ринку готельних послуг залежить, насамперед, від якості готельних послуг і цін на них. Щоб зміцнити свої конкурентні позиції на ринку готельних послуг, підприємству необхідно реально оцінити своє становище та прогнозувати можливу поведінку конкурентів.

Досліджуючи стан готельного господарства в Україні можна зробити висновки, що готельні послуги, які надають у країні, не відповідають світовому рівню та сучасним вимогам споживачів. Низька якість готельного продукту, а також відсутність сприятливого інвестиційного клімату зумовлюють необхідність створення в Україні нових конкурентоспроможних готельних підприємств. Щоб задовольняти потреби споживачів готельних послуг, необхідно створювати саме ті підприємства готельного типу, які є найдоцільнішими у конкретному регіоні. Виконати це завдання, правильно спрогнозувати параметри майбутнього готельного підприємства можна лише з урахуванням комплексу чинників, які впливають на розвиток і функціонування готельної сфери. Розвиток готельного господарства значною мірою залежить від організаційно-економічного механізму управління: гнучкості, швидкого реагування на зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

## **1.2 Організаційно-економічний механізм функціонування готельного бізнесу**

В загальному сенсі поняття «організаційно-економічний механізм» трактують як систему елементів організаційного та економічного характеру

(об'єктів, суб'єктів, цілей, завдань, способів взаємодії, методів, важелів, інструментів тощо), що взаємопов'язані та взаємодіють між собою із внутрішніми та зовнішніми зв'язками на різних рівнях економіки. Ефективність реалізації механізму залежить, насамперед, від здатності створювати у конкретний момент зв'язки та елементи, які відсутні.

Успішний готельно-ресторанний бізнес потребує ефективного організаційно-економічного механізму, який охоплює багато різних аспектів діяльності. Організаційно-економічний механізм готельно-ресторанного бізнесу є складним та багатоаспектним питанням, яке включає в себе багато різних факторів, таких як фінансове управління, управління персоналом, маркетинг та реклама, управління ресурсами, технічне обладнання, інвестиційний процес, законодавчі та регуляторні питання, технології приготування страв та багато інших. Він має також забезпечувати продуктивну співпрацю між різними відділами та залучати інноваційні рішення для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Управління готельно-ресторанним бізнесом має велику кількість етапів та процесів, починаючи з планування та дизайну готелю або ресторану, проходження всіх необхідних процедур для отримання дозволів на відкриття та ведення бізнесу, залучення кваліфікованого персоналу, управління фінансовими ресурсами та бюджетуванням, контроль якості послуг, розроблення маркетингової стратегії та рекламної кампанії, проведення внутрішнього аудиту та багато іншого.

Організаційно-економічний механізм готельно бізнесу також включає в себе планування та управління персоналом, що є одним з найважливіших аспектів готельно-ресторанного бізнесу, оскільки якість послуг і безперечна репутація бізнесу залежать від професійного та ввічливого персоналу. Крім того, залучення та збереження талановитого персоналу може бути складним завданням, особливо в умовах конкуренції на ринку праці.

Управління персоналом включає в себе підбір, навчання та розвиток персоналу, управління графіками та зарплатами, вирішення конфліктів та

інші аспекти, пов'язані з управлінням персоналом. Для досягнення успіху в цій сфері потрібно мати глибокі знання про готельний бізнес, розуміння технік управління, а також вміти ефективно спілкуватися з колегами та клієнтами.

Управління ресурсами є ще одним важливим елементом управління готельним бізнесом, оскільки включає в себе ефективне планування, координацію та контроль за використанням різних ресурсів, таких як фінансові, людські, матеріальні та інформаційні, управління запасами, управління енергетичними ресурсами, управління водними ресурсами та іншими видами ресурсів, такими як простір, обладнання та інфраструктура. Готелі та ресторани повинні забезпечувати достатню кількість простору та обладнання, щоб задовольняти потреби своїх клієнтів та забезпечувати ефективну роботу персоналу. Ефективне управління ресурсами може допомогти зменшити витрати та підвищити ефективність бізнесу та досягти його бізнес-цілей.

Одним з головних аспектів організаційно-економічного механізму готельного бізнесу є фінансове управління. Управління фінансовими ресурсами в готельному бізнесі включає в себе ефективне планування, управління та контроль за грошовими потоками, контроль витрат, бухгалтерський облік, ведення договорів, планування інвестицій та розробку бізнес-планів, забезпеченням фінансової стійкості та досягненням бізнес-цілей готелю.

Крім того, управління фінансовими ресурсами в готельному бізнесі пов'язане з управлінням ціновою політикою та доходами. Ефективне управління ціновою політикою дозволяє готелю оптимізувати ціни на свої послуги, залежно від попиту та конкуренції на ринку. Управління доходами (Revenue Management) дозволяє готелю максимізувати доходи, збільшуючи обсяг продажу та оптимізуючи ціни.

Управління маркетингом та рекламою є ще однією важливою складовою успіху готельного бізнесу, яка охоплює всі аспекти продажу та

маркетингу готельних послуг, включаючи рекламу, просування, продажі, відносини з клієнтами та інше Компанії повинні розробляти маркетингові стратегії та рекламні кампанії, щоб залучати нових клієнтів та зберігати старих. Ці стратегії повинні включати в себе ефективну рекламу в ЗМІ, щоб залучати нових клієнтів та зберігати існуючих, створення веб-сайтів та соціальних мереж, організацію рекламних акцій, рекламу в ЗМІ, на соціальних медіа та на інших платформах та багато іншого.

Інвестиційний процес також є важливим аспектом організаційно-економічного механізму готельно-ресторанного бізнесу. Компанії можуть інвестувати в розвиток нових проектів, придбання нового обладнання, реконструкцію існуючих готелів та ресторанів та інші проекти, які допоможуть підвищити ефективність бізнесу.

Законодавчі та регуляторні питання також є важливими аспектами управління готельно-ресторанним бізнесом. Компанії повинні дотримуватися законів та правил, пов'язаних з безпекою, здоров'ям та іншими аспектами діяльності. Крім того, вони повинні взаємодіяти з різними урядовими інстанціями, такими як державна служба з контролю якості продуктів харчування, державна служба туризму та інші.

Не менш важливою частиною організаційно-економічного механізму є управління якістю продукції та послуг. Готелі та ресторани повинні забезпечувати високу якість продуктів та послуг, щоб задовольняти потреби своїх клієнтів та забезпечувати їх лояльність до бренду отелю.

Для успішного управління якістю продукції та послуг в готельному бізнесі необхідно встановлювати високі стандарти якості та ретельно контролювати їх дотримання. Крім того, готель повинен забезпечувати навчання персоналу та створювати систему мотивації для працівників, що сприятиме підвищенню якості послуг. Також важливим є отримання відгуків та ретельний аналіз них з метою покращення процесів та якості послуг.

Нарешті, ефективне управління готельним бізнесом включає в себе управління ризиками та забезпечення безпеки. Це включає в себе розробку

планів безпеки та ризик-менеджменту, відстеження потенційних ризиків та забезпечення безпеки для персоналу та клієнтів. Управління ризиками та забезпечення безпеки в готельному бізнесі є дуже важливою складовою для успішної діяльності готелю та задоволення потреб та очікувань клієнтів. Ризики та небезпеки можуть виникнути у багатьох аспектах діяльності готелю, наприклад, в процесі здійснення бронювання, прийому та обслуговування гостей, забезпечення безпеки приміщення та майна, здійснення фінансової діяльності та ін.

Організаційно-економічний механізм готельного бізнесу має враховувати особливості цієї галузі. Наприклад, готельний бізнес має високу сезонність та залежність від туристичного попиту. Тому ефективний механізм повинен включати в себе планування та управління різними режимами роботи під час різних сезонів, а також розвиток нових продуктів та послуг для різних груп клієнтів.

Крім того, важливо враховувати соціальну відповідальність готельного бізнесу, зокрема стосовно впливу на довкілля, підтримки місцевих спільнот та промоції здорового способу життя. Це може включати в себе використання екологічно чистих технологій та матеріалів, підтримку місцевої культури та традицій, а також пропаганду здорового харчування та активного способу життя серед гостей та персоналу.

Взагалі, організаційно-економічний механізм готельного бізнесу є складним та багатоаспектним. Ефективне управління включає в себе багато різних факторів, від фінансів та маркетингу до управління персоналом та соціальної відповідальності.

### **1.3 Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельного бізнесу**

Проаналізувавши нормативно-правове поле діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, можемо згрупувати всю нормативно-законодавчу та регуляторну документацію за кількома

напрямами:

- Закони України;
- Постанови Кабінету Міністрів України (КМУ);
- Національні стандарти України;
- Міжнародні стандарти;
- Інші нормативно-правові акти.

Серед Законів України, що забезпечують регулювання основних аспектів господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу є Цивільний і Господарський кодекси України – кодифіковані нормативні акти (закони), які регулюють основні відносини учасників ринку готельно-ресторанних і туристичних послуг. Крім цього, ключові аспекти функціонування підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу визначають Закон України «Про туризм», Закон України «Про стандартизацію», Закон України «Про курорти», Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», Закон України «Про захист прав споживачів».[17].

У Законі України «Про туризм» визначено основні терміни, зокрема «готель», «готельна послуга», «аналогічні засоби розміщення».[17].

Відповідно до Закону, з метою підвищення рівня туристичного обслуговування, сприяння споживачам у свідомому виборі туристичних послуг, забезпечення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності на ринку туристичних послуг, забезпечення захисту прав і законних інтересів, життя, здоров'я та майна громадян, підвищення рівня екологічної безпеки об'єктам туристичної інфраструктури присвоюються категорії якості та рівня обслуговування. У Законі визначаються види категорій об'єктів туристичної інфраструктури, порядок їх встановлення, зміни, доведення до споживачів інформації про вид та категорію об'єкта туристичної інфраструктури. Законом встановлюється заборона на надання послуг з



розміщення без наявності свідоцтва про встановлення відповідної категорії.

Відповідно до статті 15 Закону України "Про туризм", всі готельні послуги, які будуть надаватися суб'єктами туристичної діяльності, підлягають обов'язковій сертифікації на відповідність їх вимогам нормативних актів і відповідність вимогам міжнародних стандартів ІСО серії 9000, яка має важливе значення для функціонування підприємств готельного господарства.[17].

Сертифікація готельних послуг є процедурою підтвердження відповідності. Готель підтверджує відповідність (не відповідність) своїх послуг усім зазначеним законодавством вимогам. Органами виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності є Кабінет Міністрів України, спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності, центральні органи виконавчої влади, на які покладені функції технічного регулювання та центральний орган виконавчої влади з питань економіки. Процедура підтвердження відповідності в законодавчо регульованій сфері, до якої відноситься і надання готельних послуг, є обов'язковою для виробника (готелю) чи уповноваженого органу із сертифікації.

Порядок встановлення категорій готелям визначено постановою КМУ «Про затвердження Порядку встановлення категорії готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)». Порядком передбачено, що категорії готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), встановлюються за результатами добровільної сертифікації послуг. Сертифікація та оцінювання готелю здійснюється органами із сертифікації.[17].

Готелям встановлюються наступні категорії: «п'ять зірок», «чотири зірки», «три зірки», «дві зірки» та «одна зірка». Іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), у тому числі мотелям, пансіонатам, будинкам відпочинку, туристичним базам,

кемпінгам, категорія встановлюється за рівнем обслуговування в них (перший, другий, третій, четвертий та п'ятий рівні).

Серед постанов Кабінету Міністрів України, що регулюють діяльність суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу базовими можна визначити «Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури» та «Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)».

Вимоги до функціонування закладів готельно-ресторанного бізнесу встановлюють національні стандарти України. Державний стандарт України 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги» встановлює класифікацію засобів розміщування, загальні вимоги до засобів розміщування та до послуг, які надають у засобах розміщування. Роботи з оцінювання готелів, визначення їх категорії виконуються відповідно до вимог ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів». Стандарт визначає класифікацію готелів та аналогічних засобів розміщування за категоріями, а також вимоги до них. Категорію готелю зазначають на його вивісці, на квитанціях, у реєстраційній картці гостя та в рекламних документах.[17].

Вимоги до кожної категорії готелів, визначені стандартом, є мінімальними, які необхідно виконувати в повному обсязі. Також не треба забувати про ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства», ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».

Крім державних стандартів, обов'язковими є державні будівельні норми ДБН В.2.2-9:2018, ДБН В.2.2-20:2008, ДБН В.2.2-25:2009, які поширюються на проектування нових і реконструкцію існуючих будинків, споруд та комплексів громадського призначення, зокрема готельно-ресторанних підприємств.

Не менш важливими є інші нормативно-правові акти - накази Державного агентства розвитку туризму України, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерства аграрної політики та

продовольства України, санітарні правила.

Нормативним документом, який регулює господарську діяльність підприємств готельного господарства, є: «Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг», які регламентують основні вимоги щодо користування готелями й аналогічними засобами розміщення усіх форм власності, що здійснюють діяльність на території України у сфері надання послуг розміщення (готельних послуг) споживачам і регулюють відносини між споживачами послуг та готелями - виконавцями цих послуг. У нормативному документі визначено основні поняття, які використовують в готельному господарстві. Зокрема: готель, аналогічні засоби розміщення, споживач, замовник, готельна послуга, основні послуги, додаткові послуги, штрафні санкції.

Згідно правил: «Готельна послуга – це дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням». Готельна послуга складається з основних та додаткових послуг, що надаються споживачу відповідно до категорії готелю.

Господарська діяльність з надання готельних послуг не потребує отримання ліцензії оскільки такі послуги виключено з переліку видів діяльності, що підлягають ліцензуванню. Також немає необхідності придбавати торговий патент при наданні таких послуг, оскільки їх немає в Переліку платних побутових послуг, на провадження діяльності з надання яких придбавається торговий патент.

Не зважаючи на широкий перелік прийнятих законів, постанов та інструкцій, якість обслуговування в більшості вітчизняних готельних підприємств залишається низькою, а ціни й тарифи на послуги наближені до найвищих. Це пояснюється застарілою матеріально-технічною базою готелів та необхідністю коштів на її поновлення та поповнення. Недостатнє фінансування насамперед спричинене недосконалістю законодавчої системи України, а саме податковою політикою держави стосовно готельної індустрії.

Недостатній професійний рівень як керівництва, так і обслуговуючого персоналу, недосконалість технічного забезпечення підприємств - також вагомі проблеми підвищення якості готельних послуг. Вирішення цієї проблеми ускладнюється недосконалістю системи оцінки та контролю якості обслуговування і механізмом регулювання цін на послуги готелів України. Взаємозв'язок і взаємозалежність якості послуг та рівня цін регулюється державою через систему стандартизації й сертифікації послуг.

Також, чинне законодавство України нечітко визначає готельне господарство в контексті його належності до сфери туристичних послуг. Тому, для розвитку готельного господарства, підвищення попиту на ринку споживання готельних послуг, створення готельних підприємств малої місткості доцільним є розроблення відповідних нормативних актів, які визначають правові, економічні й організаційні засади створення та подальшого розвитку конкурентних відносин на зазначеному ринку.

Основним завданням системи законодавчого та нормативного забезпечення підприємств готельного господарства є взаємопов'язане та взаємодоповнююче функціонування законодавчих актів і нормативних послуг.

## **РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В ГОТЕЛІ «АГРООСВІТА» М. МИКОЛАЇВ**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю**

Організаційно-правову діяльність готелів регламентують Закон України «Про туризм», Постанова КМ «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)», Постанова КМ «Про затвердження Порядку відчуження об'єктів державної власності» та інші нормативно-правові акти.

Згідно ст.1 Закону України «Про туризм»: готель - засіб тимчасового розміщення, що складається з шести і більше номерів та в якому суб'єктом господарювання надаються готельні послуги.

Дослідження виконано на матеріалах готелю «Агроосвіта». Характеристику підприємства представлено в таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1 Загальна характеристика готелю «Агроосвіта»**

Повна назва підприємства	Готель «Агроосвіта»
Організаційно-правова форма	Об'єкт без права юридичної особи (структурний підрозділ МНАУ)
Форма власності	державна
Район та місце розташування	М. Миколаїв, проспект Героїв України, 91, а
Види діяльності	Послуги тимчасового розміщення (проживання) Код ДКПП 55.10
Рік утворення	2003

Готель «Агроосвіта» це сучасний п'ятиповерховий готель з усіма зручностями розрахований на 100 місць, розташований у м. Миколаєві в районі "Соляні", недалеко від центру міста. Загальна площа готелю приблизно 1925 кв. м., житлова площа приблизно 668 кв. м. Номерний фонд готелю містить 44 затишних та комфортних номерів різних категорій. В усіх номерах сучасний дизайн, зручні меблі. Готель має автономне опалення, гаряче водопостачання і кабельне телебачення.

Також, готель «Агроосвіта» має зручну транспортну розв'язку, легкий доступ до громадського транспорту. Відстань від засобів прибуття / відбуття: до залізничного вокзалу – 2 км.

Від залізничного вокзалу та автовокзалу до готелю можна дістатися маршрутним таксі до зупинки «Агроосвіта», (Тернівське роздоріжжя).

До послуг гостей безкоштовний Wi-fi, доступ до мережі Інтернет, TV, з трансляцією міжнародних каналів, пральня, душові кімнати, система супутникового телебачення, телевізори, холодильники.

В числі можливостей для відпочинку – бібліотека та кімната для відпочинку.

Готель «Агросвіта» в своїй інфраструктурі має буфет і надає послуги з харчування. Технічне оснащення й інтер'єр буфета витримано в сучасному стилі, в ньому можна смачно поїсти і відпочити з друзями та колегами за чашкою кави.

За бажанням гості готелю можуть замовити сніданок, вартість якого входить до вартості номеру. Працівники буфету можуть запропонувати гостям декілька видів меню сніданків на вибір.

Готель готовий прийняти як окремих осіб, так і групи. Гості будуть приємно вражені помірними цінами. Оплата здійснюється за готівковий та безготівковий розрахунок. До тарифів входить вартість послуг з тимчасового розміщення з харчуванням (сніданок) за бажанням клієнта.

Режим роботи готелю – цілодобовий.

Професійний та уважний персонал зробить перебування в готелі зручним та приємним.

Контактна інформація:

Телефон: +38 0 (512) 40-61-45

Офіційний веб-сайт: [www.mnau.edu.ua](http://www.mnau.edu.ua).

e-mail: [hotel@mnau.edu.ua](mailto:hotel@mnau.edu.ua)

Мобільний номер для бронювання: +38 (066) 507-04-96

Згідно з рекомендаціями Органу сертифікації продукції та послуг ДП «Миколаївстандартметрологія» (Акт обстеження засобу розміщення готелю Агроосвіта ІПО МДАУ від 24 листопада 2011 року) та у відповідності до вимог ДСТУ 4527:2006 (Національний стандарт України) було переглянуто типи номерів у готелі .

На даний час номерний фонд готелю представлений такими типами номерів:

1. Номер «Люкс»;
2. Номер «Напівлюкс» ;
3. Номер чотиримісний III категорії;
4. Суміжні номери:

- 4.1. Одномісний суміжний номер (з підвищеним комфортом)
- 4.2. Одномісний суміжний номер
- 4.3. Двомісний суміжний номер з підвищеним комфортом
- 4.4. Двомісний суміжний номер
- 4.5. Тримісний суміжний номер (з кімнатою для приймання їжі)
- 4.6. Тримісний суміжний номер

Номер «Люкс»: площа номера 30 кв. м. Кількість номерів в готелі – 2.

Це номери з однією житловою кімнатою, міні-столовою, ванною кімнатою (умивальник, душова кабіна, унітаз). В номері: 2 ліжка, тумбочки, шафа, журнальний стіл, холодильник, кондиціонер, телевізор, електричний чайник. Є доступ к інтернету (WI-FI).

Номер категорії «Напівлюкс - покращений» розрахований на проживання одної та двох осіб.

Номер «Напівлюкс»: площа номера: 30,5 кв. м. Кількість номерів в готелі – 4.

Це номери з однією житловою кімнатою, міні-столовою, ванною кімнатою (умивальник, душова кабіна, унітаз). В номері: 2 ліжка, тумбочки, шафа, журнальний стіл, холодильник, кондиціонер, телевізор, електричний чайник. Є доступ к інтернету (WI-FI).

Номер категорії «Напівлюкс» розрахований на проживання двох осіб.

Двомісний суміжний номер з підвищеним комфортом: площа номера: 34,5 кв. м. Кількість номерів в готелі – 4.

В номері одна житлова кімната, загальна прихожа, ванна кімната (умивальник, душова кабіна) та туалет.

В житловій кімнаті: 2 ліжка, тумбочки, шафа, кондиціонер, телевізор, робочий стіл. Є доступ к інтернету (WI-FI). В прихожій: холодильник, тумбочка для посуду та електричний чайник. Номер категорії «Суміжний двомісний номер з підвищеним комфортом» розрахований на проживання двох осіб.

Номер III категорії (чотиримісний), суміжні номери (одномісні, двомісні, тримісні).

Кількість номерів:

- III категорії (чотиримісний) – 2;
- Суміжний одномісний – 8;
- Суміжний двомісний – 16;
- Суміжний тримісний – 4;

В номері одна житлова кімната, загальна прихожа, ванна кімната і туалет.

В кожній житловій кімнаті є: односпальні ліжка за кількістю осіб, шафа, телевізор, робочий стіл, тумбочки; в прихожій - холодильник, електричний чайник; у ванній кімнаті - умивальник, душ.

Тарифи на номери в готелі представлені у Додатку А.

Реконструкція номерів зроблена у 2004 році.

Структура номерного фонду готелю «Агроосвіта» та вартість проживання подано в таблиці 2.2

**Таблиця 2.2 Структура номерного фонду готелю «Агроосвіта» станом на 01.05.2023 р.**

Номерний фонд. Тип номеру	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м. кв	Вартість проживання (за місце)
Номер «Люкс» (з одним двоспальним ліжком)	2	1-2	30 кв.м.	850 грн.
Номер «Напівлюкс» (двомісний)	8	1-2	30.5 кв.м.	590 грн.
Номер чотиримісний III категорії	2	1-4	18 кв.м.	720 грн.
Одномісний суміжний номер (з підвищеним комфортом)	6	1	9 кв.м.	1800 грн.



Одномісний суміжний номер	2	1	7.5 кв.м.	150
Двомісний суміжний номер (з підвищеним комфортом)	4	1-2	34.5 кв.м.	440 грн.
Двомісний суміжний номер	12	1-2	12.2 кв.м.	360 грн.
Тримісний суміжний номер (з кімнатою для приймання їжі)	4	1-3	13 кв.м.	540 грн.
Тримісний суміжний номер	4	1-3	13 кв.м.	450 грн.

Отже, за представленою структурою номерного фонду готелю «Агроосвіта» можна сказати, що номери готельного підприємства розраховані на різний сегмент гостей.

Згідно Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг готель може надавати основні та додаткові послуги. Відповідно до Постанови КМ «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» готельна послуга - дії (операції) суб'єкта господарювання з тимчасового розміщення споживача шляхом надання номера (місця) в готелі, а також додаткові послуги, що надаються споживачу відповідно до категорії готелю.

Основні послуги – обсяг послуг готелю (проживання, харчування тощо), що входить до ціни номера (місця) і який надають споживачу згідно з укладеним договором;

Додаткові послуги – обсяг послуг, що не належать до основних послуг готелю та які споживач замовляє й оплачує додатково за окремим договором.

Докладний перелік послуг, які надає спеціально облаштований будинок (готель) «Агросвіта» надано в таблиці 2.3

**Таблиця 2.3 Перелік послуг, які надає спеціально облаштований будинок (готель) «Агросвіта»**

Послуги, що входять до загальної ціни номера	Додаткові послуги, які не входять до загальної ціни номера	Послуги без додаткової оплати
проживання	автостоянка	виклик швидкої допомоги
сніданок (за бажанням)	виклик таксі	доставка в номер кореспонденції
цифрове телебачення	замовлення квитків на автобус	побудка у визначений час
комунальні послуги (електроенергія, водопостачання, теплоенергія і гаряча вода, газ)	прання	надання необхідного інвентарю в залежності від категорії номеру
	праска	

Плата за надання готельних послуг стягується у відповідності до єдиної розрахункової години – 12-ї години поточної доби за місцевим часом.

Готель самостійно визначає перелік і ціну основних (які входять до ціни номера) та додаткових послуг (п. 3.5 Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг).

Готельні послуги надаються споживачу на підставі договору. За договором про надання готельних послуг одна сторона (суб'єкт господарювання, що надає послуги з тимчасового розміщення) зобов'язується за дорученням іншої сторони (споживача) надати послуги з тимчасового розміщення у спеціально обладнаному жилу приміщенні (номері), виконати або організувати виконання інших визначених договором на готельне обслуговування послуг, пов'язаних з тимчасовим розміщенням, а споживач зобов'язується сплатити за ці послуги встановлену плату.

Якщо ціна на номер змінюється, то укладається Додаткова угода.

Різномісний попит на туристичні послуги серед туристичних підприємств в усьому світі створює ситуацію, коли взаємне визнання

результатів діяльності різних підприємств сфери туризму, стає необхідним фактом. Найвищим рівнем такого визнання стає сертифікація, яка буде гарантувати, що надана послуга відповідає ряду вимог певної якості. Об'єктами сертифікації є готельні послуги, які надаються суб'єктами туристичної діяльності, до переліку яких входять готелі. У результаті проходження цієї процедури замовник отримує письмову гарантію, що послуги, котрі надаються, відповідають певному стандарту. Сертифікат відповідності свідчить про те, що здоров'ю споживача, його майну та навколишньому середовищу нічого не загрожує. У такий спосіб забезпечується комфорт для найвибагливішого споживача.

Готель «Агроосвіта» у листопаді 2021р. також отримав Сертифікат відповідності від Державного підприємства «Миколаївський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» орган з оцінки відповідності, термін дії якого 29 листопада 2021р.- 28 листопада 2023р.

Тому, гості готелю можуть бути впевненими у якості послуг, які вони отримують.

Рівень зайнятості готелю високий. В ньому перебували гості з Києва, Вінниці, Херсона, Кіровограда, Західної України та інших регіонів. Готель співпрацює з підприємствами та організаціями з усієї України. Найбільшим споживачем готельних послуг є ТОВ СП «Нібулон», співпраця з яким триває з 2008 року.

Не залишає увагою готель і молодь, яка перебуває у готелі під час спортивних змагань та екскурсійних турів.

Динаміку кількості обслугованих гостей готелем «Агроосвіта» можна прослідкувати в Таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4 Динаміка кількості обслугованих гостей готелем «Агроосвіта» за 2018-2020 рр.**

Рік	Кількість осіб, що перебували у готелі	Кількість ночівель, од
2018 р.	3733	16205
2019 р.	3605	17605

2020 р.	2887	20151
---------	------	-------

Позитивним фактом у діяльності готелю є збільшення тривалості перебування гостей у готелі, хоча й незначне. Середній час перебування одного гостя в готелі у 2018 році – 4,34 доби. Середній час перебування одного гостя в готелі у 2020 році – 6,97 доби.

Що стосується коефіцієнта заповнення готеля «Агроосвіта», то у 2018 році він становить: 45%, а вже у 2020 р - 55%. Це свідчить про те, що ефективність використання номерного фонду в готелі «Агроосвіта» збільшилась на 10%.

У 2013 році готель «Агроосвіта» отримав паспорт туристичного об'єкту, який є важливим інструментом для ефективного управління, просування та збереження туристичних об'єктів. Він надає комплексну інформацію про об'єкт, що сприяє його розвитку, привертає туристів і допомагає забезпечити його успішну функціонування у туристичній індустрії. Паспорт допомагає офіційно задокументувати туристичний об'єкт, включаючи його назву, місцезнаходження, характеристики, розмір, власників та інші важливі деталі. Він слугує як ідентифікаційний документ та визначає унікальність об'єкта.

## **2.2 Організаційна структура і управління діяльністю готелю**

Кожне готельне підприємство для своєчасного і вірного виконання своїх функцій та надання послуг повинно мати власну організаційну структуру. Це та модель взаємовідносин між різними відділами та працівниками, яка дозволяє спланувати, організувати та контролювати роботу готелю. Організаційна структура ніби окреслює підприємство у певні рамки та забезпечує її певною основою для організації та виконання робіт. Цілями такої структури є наступне: визначання та розподіл задач, обов'язків, взаємовідносин, визначення каналів зв'язку між підрозділами та інше.

Важливо зазначити, що організаційна структура готелю може

змінюватись в залежності від його розміру, концепції, локації та інших факторів, але загалом вона має певні загальні складові.

Під структурою управління готелем розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних закономірностей, які перебувають між собою у певних відносинах, що забезпечують функціонування господарюючого суб'єкта як єдиного цілого.

Підприємства індустрії гостинності, як вже було зазначено, будують свою організаційну структуру, в залежності від масштабів і змісту діяльності, регіональних особливостей ринку, фінансово-економічного стану. Схема управління залежить від:

- Організаційно-правової форми підприємства, закріпленої в реєстраційних документах;
- Виду підприємства (готель, підприємство харчування);
- Технології виробництва послуг;
- Форми власності.

Важливою проблемою формування структури управління є створення не тільки структури в цілому, але і її органів управління. Структурні підрозділи органів управління можна об'єднати в групи:

- Керівництво - працівники, які керують всіма структурними підрозділами (керівник, його заступники та ін.);
- Функціональні структури - реалізують діяльність по конкретній функції в складі підприємства (підприємства харчування при готелі, транспортне агентство та ін.);
- Допоміжні структури (технічні служби, що забезпечують ремонт електро- і санітарно-технічного обладнання готелів).

У підприємствах гостинності з відомих структур управління в основному застосовують лінійну, функціональну або комбіновану (лінійно-функціональну) структуру.

У досвіді управління лінійна організаційна структура використовується насамперед у малих за розмірами закладах розміщення, що надають основні

та незначний обсяг додаткових послуг (однорідний продукт) при відсутності широких зв'язків у кооперації.

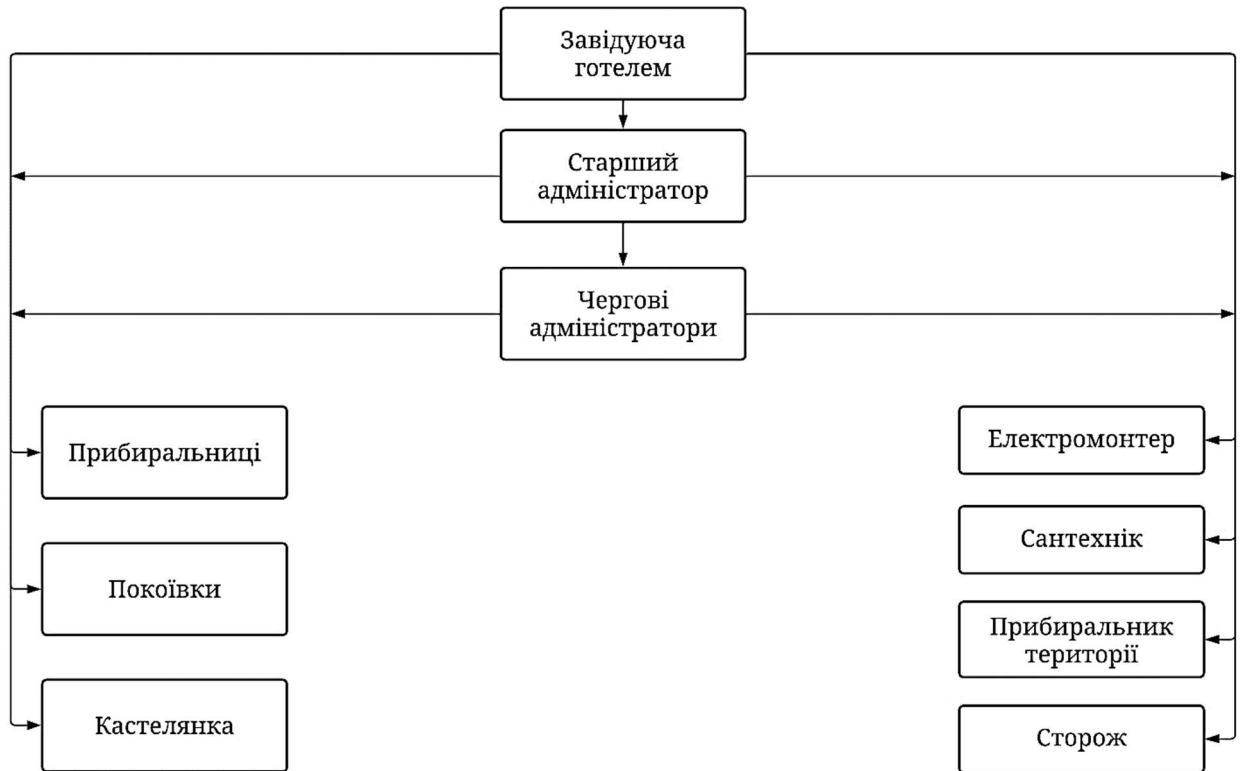
Лінійній структурі управління властива простота, чіткість, узгодженість дій виконавців, оперативність, водночас менша гнучкість в адаптації до мінливого ринку готельних послуг. Але вона має і свої недоліки, які ми можемо побачити в таблиці 2.5.

**Таблиця 2.5 Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління**

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

Основні складові організаційної структури готелю «Агроосвіта» надано в таблиці 2.6.

**Таблиця 2.6 Організаційно-структурна схема підприємства (2019 рік)**  
**Готель**



Кожен керівник має широкую повноту влади, проте незначні можливості вирішення проблем, що базуються на глибоких спеціалізованих знаннях.

Успішна діяльність готелю залежить від якості та кваліфікації персоналу, який надає послуги. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг окреслюють основні вимоги до готелів, згідно яким готель повинен мати: персонал, який бере безпосередню участь у прийманні та обслуговуванні споживачів, повинен мати відповідну професійну підготовку, залежно від категорії готелю володіти іноземними мовами в необхідному обсязі, дотримуватися правил службового етикету (п. 1.8 Правил № 19).

Також персонал, який бере безпосередню участь у прийманні та обслуговуванні споживачів, повинен проходити медичне обстеження, результати якого має бути відображено в особових медичних книжках (п. 1.9 Правил № 19).

Штатний розклад готелю «Агроосвіта» станом на початок 2022 р. надано в таблиці 2.7

**Таблиця 2.7 Штатний розклад готелю «Агроосвіта»**

№ з/п	Посада	Ставка	Досвід роботи (років)	Середній вік (років)	Стать
1	Завідуюча готелем	1	16	66	ж
2	Старший адміністратор	1	3	34	ж
3	Адміністратор	1	13	65	ж
4	Адміністратор	1	12	45	ж
5	Адміністратор	1	10	58	ж
6	Адміністратор	1	10	56	ж
7	Покоївка	1	21	41	ж
8	Покоївка	1	14	55	ж
9	Покоївка	1	20	51	ж
10	Покоївка	1	4	37	ж
11	Прибиральниця	1	9	60	ж
12	Прибиральниця	1	7	62	ж
13	Кастелянка	1	11	68	ж
14	Сторож	1	6	62	ч
15	Сторож	1	6	64	ч
16	Слюсар-сантехнік	1	9	46	ч
17	Електрик	1	17	47	ч
18	Шеф-кухар	1	12	58	ж
19	Буфетник	1	4	43	ж
20	Прибиральник території	1	15	34	ж

Далі я хочу розповісти про основні функціональні обов'язки деяких працівників готелю. Ці обов'язки регулюються українським законодавством, а також посадовими інструкціями окремих готелів.

По-перше, адміністрації готелю (завідуючий готелем, старший адміністратор, адміністратор). Основні завдання, які входять до компетенції завідуючого готелем, включають наступні:

- Управління готельним персоналом: завідуючий готелем відповідає за найм, навчання, розвиток та управління всім готельним персоналом. Це може включати розподіл обов'язків, контроль за виконанням роботи, проведення зборів з персоналом, мотивацію та розвиток кадрів;

- Координація готельних операцій: завідуючий готелем відповідає за забезпечення ефективного функціонування готельних операцій. Це включає управління бронюваннями та резерваціями, реєстрацію гостей, обслуговування номерів, дотримання стандартів обслуговування, розв'язання проблем та конфліктних ситуацій;



- Контроль якості: завідуючий готелем відповідає за забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб гостей;
  - Управління фінансами: завідуючий готелем має відповідальність за фінансове управління готелем, тобто, розробка та контроль бюджету, моніторинг витрат та доходів, аналіз фінансових показників, планування цін;
  - Маркетинг і реклама: завідуючий готелем відповідає за розробку та виконання маркетингових стратегій для привертання нових клієнтів і збільшення залучення. Це може включати рекламні кампанії, участь у виставках та подіях, управління онлайн-присутністю готелю, аналіз ринкових тенденцій та конкурентів;
  - Управління взаєминами з клієнтами: завідуючий готелем відповідає за підтримання позитивних взаємин з клієнтами та вирішення їхніх проблем. Він повинен бути готовим відповідати на запити та скарги, надавати інформацію та консультації, забезпечувати задоволення клієнтів та побудову вірних відносин.
  - Управління безпекою та здоров'ям: завідуючий готелем відповідає за забезпечення безпеки гостей і персоналу. Це включає виконання вимог щодо пожежної безпеки, здійснення контролю доступу, впровадження процедур надання першої допомоги та безпеки харчових продуктів.
  - Управління устаткуванням та матеріалами: завідуючий готелем відповідає за планування та управління запасами, обладнанням та матеріалами готеля. Це включає моніторинг технічного стану устаткування.
- Функціональні обов'язки адміністраторів готелю включають наступне:
- Реєстрація та обслуговування гостей: адміністратори готелю забезпечують процес реєстрації гостей, включаючи прийом документів, заповнення необхідної інформації та видачу ключів до номерів. Вони також надають допомогу гостям з усіма запитами та потребами під час перебування в готелі;
  - Управління бронюваннями: адміністратори готелю координують

процес бронювання номерів, включаючи прийом запитів, перевірку доступності, встановлення цін і узгодження деталей з гостями. Вони також здійснюють розподіл номерів згідно з бронюваннями і вимогами гостей;

- Обробка платежів та фінансовий облік: адміністратори готелю займаються збором платежів від гостей, розрахунками і видачею рахунків, а також контролем за готівковими коштами та електронними платіжними системами;

- Ведення документації: адміністратори готелю відповідають за ведення важливої документації, такої як реєстри гостей, звіти про роботу, листування з клієнтами та інші адміністративні документи. Вони повинні забезпечувати точність, конфіденційність та збереження даних;

- Взаємодія з іншими відділами готелю: адміністратори готелю співпрацюють з іншими відділами, такими як кафе, прибирання, технічне обслуговування. Вони забезпечують взаємодію та координацію між цими відділами та працівниками для забезпечення ефективної роботи готелю та задоволення потреб гостей.

- Вирішення конфліктів та проблем: адміністратори готелю виконують роль посередника у вирішенні конфліктів та проблем, що виникають між гостями та персоналом готелю. Вони повинні бути вмілими в слуханні скарг та знаходити компромісні рішення, які задовольняють всіх сторін.

- Контроль за безпекою та дотриманням правил: адміністратори готелю відповідають за забезпечення безпеки гостей, персоналу та майна готелю. Вони мають контролювати доступ до готелю та його приміщень, виконують процедури пожежної безпеки та інші правила та політики безпеки;

- Надання інформаційної підтримки: Адміністратори готелю повинні бути добре орієнтовані в інформації про готель, його послуги, розташування та місцеві визначні місця. Вони надають гостям необхідну інформацію про готельні послуги, місцеві події, транспорт та інші корисні

відомості;

- Клієнтське обслуговування: Адміністратори готелю забезпечують високий рівень обслуговування гостей.

Працівники, діяльність яких безпосередньо стосуються служби обслуговування (покоївка, прибиральниця, кастелянка, сторож, слюсар-сантехнік, електрик, шеф-кухар, буфетник, прибиральник території) виконують свої обов'язки згідно функціональних обов'язків.

### **2.3. Аналіз фінансово-економічного стану бізнесу в готелі**

Ефективна організація фінансів готельно-ресторанного бізнесу, професійне управління фінансами неминуче вимагає найглибшого фінансового аналізу, що дозволяє більш точно оцінити ефективність використання фінансів за допомогою сучасних кількісних методів дослідження. У зв'язку з цим суттєво зростає пріоритет і роль фінансового аналізу готельно-ресторанного господарства, тобто комплексного системного дослідження фінансового стану готельно-ресторанної справи та факторів його формування з метою оцінки ступеня фінансової спроможності підприємства, оцінення ризиків та прогнозувати рівня прибутковості капіталу. Фінансовий аналіз характеризує стан підприємства на поточний момент часу та динаміку його зміни, дозволяє визначити, які параметри готельно-ресторанного комплексу є прийнятними та можуть підтримуватися на поточному рівні, а які є незадовільними та потребують оперативного коригування. . Основною метою фінансового аналізу є своєчасне виявлення та усунення недоліків в організації фінансів готельно-ресторанного бізнесу.

Прибуток і рентабельність є основними якісними показниками, що відображають економічну ефективність підприємства, його фінансовий стан, успіхи і можливості в реалізації розробленої програми економічного і соціального розвитку. В умовах ринкової економіки, з переходом готелів на самофінансування, будь-яке підприємство може існувати лише за умови прибуткової, рентабельної діяльності. Готельне підприємство своїми

фінансовими ресурсами повинно забезпечувати всю свою операційну діяльність, розвиток і технічне вдосконалення матеріально-технічної бази, соціальне та матеріальне стимулювання працівників.

Зростання прибутків і рентабельності має велике значення не тільки для подальшого розвитку підприємства, галузі, а й усієї економіки України, оскільки є джерелом коштів для формування дохідної частини державних (місцевих) бюджетів.

Показники прибутку та рентабельності тісно пов'язані з іншими економічними показниками. Наприклад, на їх основі можна розраховувати ефективність використання основних фондів, ефективність праці, потенційну доходність підприємства та ін.

Багатогранність діяльності підприємств готельного господарства зумовлює формування та використання в планово-аналітичній роботі різних величин прибутку: прибутку (збитку) від реалізації послуг; прибуток від реалізації основних засобів та іншого майна; прибуток від іншої діяльності; балансовий (валовий) прибуток; оподатковуваний прибуток, чистий прибуток (прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства), розподільчий прибуток. Відмінність цих понять визначається їх економічним змістом, з одного боку, та положеннями законодавства про оподаткування прибутку підприємств, з іншого.

Прибуток (збиток) від реалізації послуг визначається як різниця між доходами від реалізації послуг (без урахування ПДВ) і торговельно-експлуатаційними витратами. Прибуток від реалізації основних фондів — це різниця між продажною ціною (без ПДВ) та залишковою вартістю цих фондів, збільшеною на індекс інфляції, що визначається у порядку, встановленому урядом України.

Прибуток від іншої діяльності — це різниця між доходами та витратами від позареалізаційних операцій. До складу доходів від позареалізаційної діяльності включаються: доходи, отримані від пайової участі в діяльності інших підприємств, від надання приміщень і майна в оренду, дивіденди за

акціями, облігаціями та іншими цінними паперами, що належать підприємству, а також інші доходи від операцій, не пов'язаних з реалізацією готельних послуг (санкції за порушення господарських договорів). У складі позареалізаційних витрат враховуються податкові платежі, що відносяться на фінансові результати діяльності підприємства, різні штрафи, пені.

На рисунку 2.1 дослідимо прибуток від основного виду діяльності «Агроосвіти» м. Миколаєва за 2018 – 2020 роки, а саме прибуток, який отримує господарство за кількість ночувальник одиниць.

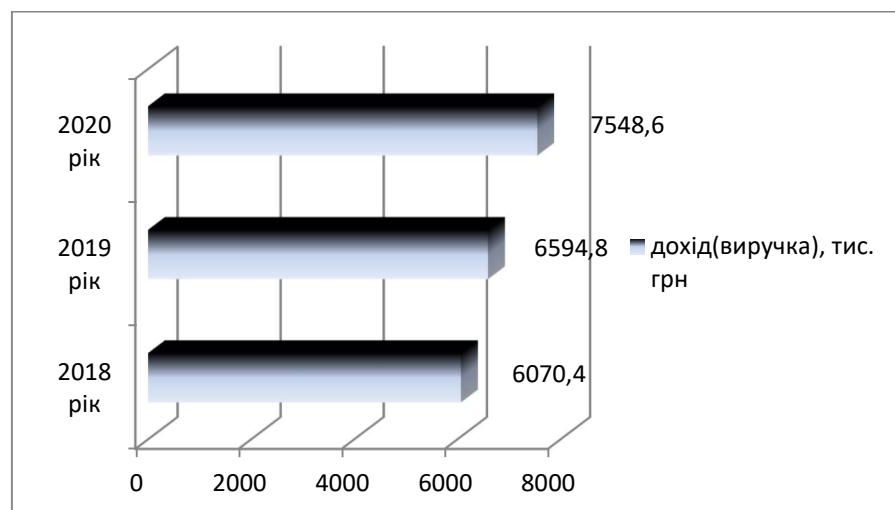


Рисунок 2.1 — Дохід (виручка) отриманий в «Агроосвіта» м. Миколаєва за кількість ночувальник днів, тис. грн

Таким чином, з проведеного дослідження можна зробити висновок, що «Агроосвіта» отримує дохід (виручку) від виду діяльності з кожним роком більший, тобто прослідковується тенденція до зростання можливого фінансового результату. А саме, у 2019 році порівняно з 2018 роком дохід зростає на 8,6 %, а у 2020 році порівняно з 2018 роком відбувається збільшення на 24,4 %, у порівнянні з 2019 роком – на 14,5%.

Характерною рисою системи ринкової економіки є наявність окремих самостійних підприємств готельного господарства. Виходячи на ринок туристичних послуг, кожне підприємство намагається отримати прибуток, знайти споживача своїх послуг. Як правило, підприємець готельного бізнесу діє на ринку самостійно, спираючись на власний досвід. За цих умов існує

невизначеність у досягненні очікуваного результату, тобто ризик окупності витрат і отримання прибутку. Тому необхідно оцінити цей ризик, передбачити його та мінімізувати.

Моделі, які прогнозують неспроможність підприємства своєчасно виконати свої зобов'язання, використовують різні підходи до прогнозування цієї неплатоспроможності (табл. 2.8). У. Бівер є одним із перших дослідників, які використовували кореляційний аналіз для визначення дискримінації між неуспішними та успішними підприємствами протягом п'яти років. Змінні, проаналізовані В. Бівером, дозволили зробити висновок, що грошовий потік є одним із найважливіших факторів, які використовуються для прогнозування неплатоспроможності. Для більш точної діагностики банкрутства за моделлю В. Бівера доцільно враховувати тренди показників.

Зауважимо, що частка власного капіталу готелю є вищою за суму довгострокових і короткострокових зобов'язань, що свідчить про те, що підприємство за несприятливих обставин здатне розрахуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок власного капіталу. У таблиці 2.8 представлені показники, формули для розрахунку та інтервальні значення, що вказують на ймовірність банкрутства в «Агроосвіта» м. Миколаїв.

**Таблиця 2.8 Розрахунок коефіцієнту Бівера «Агроосвіта», 2020 р.**

Показники	Показники «Агроосвіта»	ЗНАЧЕННЯ		
коефіцієнт Бівера	<b>-0,16</b>	<b>0,4-0,45</b>	<b>0,17</b>	<b>-0,15</b>
рентабельність активів	<b>0,15</b>	<b>68</b>	<b>4</b>	<b>-22</b>
фінансовий леверидж	<b>74</b>	<b>&lt;37</b>	<b>&lt;50</b>	<b>&lt;80</b>
коефіцієнт покриття активів чистим обіговим капіталом	<b>0,08</b>	<b>0,4</b>	<b>&lt;0,3</b>	<b>0,06</b>
коефіцієнт покриття	<b>0,04</b>	<b>&lt;3,2</b>	<b>&lt;2</b>	<b>&lt;1</b>
ймовірність банкрутства	<i>за 1 рік до банкрутства</i>	<i>стале підприємство</i>	<i>за 5 років до банкрутства</i>	<i>за 1 рік до банкрутства</i>

Коефіцієнт Бівера рахується як відношення різниці між чистим прибутком і амортизаційними відрахуваннями до суми довгострокових та поточних зобов'язань. Коефіцієнт Бівера «АГРООСВІТА» станом на 2020 рік

склав – 0,16, тому за даним методом ймовірність банкрутства можлива через 1 рік. Рівень рентабельності (співвідношення чистого прибутку до активів) станом на 2020 рік на досить низькому рівні – 15% і відповідає показникам підприємства за рік до банкрутства. Коефіцієнти покриття відповідають рівню підприємства за рік до банкрутства.

Фінансова стійкість відображає рівень організації фінансів підприємства та його залежність від позичкового капіталу. Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його фінансово-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, навіть найважливіший, показник, а лише за допомогою комплексу, системи показників, які детально і всебічно характеризують економічний стан підприємства.

**Таблиця 2.9 Типи фінансової стійкості підприємства**

Типи фінансової стійкості	Джерела покриття витрат	Характеристика
Абсолютна фінансова стійкість	Власні оборотні засоби	Висока платоспроможність
Нормальна фінансова стійкість	Власні оборотні засоби, довгострокові кредити	Нормальна платоспроможність; ефективне використання позикових коштів; висока прибутковість виробничої діяльності
Нестійкий фінансовий стан	Власні оборотні засоби, довгострокові та короткострокові кредити	Порушення платоспроможності; необхідність залучення додаткових джерел; можливість поліпшення ситуації
Кризовий фінансовий стан	—	Неплатоспроможність, ризик банкрутства

Фінансовий стан підприємства в короткостроковому періоді оцінюється за показниками ліквідності, які характеризують здатність підприємства своєчасно і в повному обсязі розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами.

Готельно-ресторанний бізнес – це підприємство, яке поєднує мистецтво та традиції, механізми роботи та маркетинговий досвід, філософію обслуговування та концепцію формування потенційної аудиторії. Готельно-

ресторанна індустрія стрімко розвивається і змінюється, набуваючи унікальних рис. Водночас, в умовах натиску конкуренції, мінливої ситуації, підприємства готельно-ресторанного господарства повинні не лише зосереджуватися на внутрішньому стані справ у закладі, а й мати ефективну стратегію, яка б дозволяла їм не відставати від змін, що відбуваються в їхньому оточенні, зберігаючи позиції на ринку. має реагувати на зміни зовнішнього середовища. Цільова спрямованість підприємств готельно-ресторанного господарства на утримання постійних клієнтів і залучення нових, підвищення рівня їх лояльності зумовлює необхідність своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Готельний бізнес досить чутливий до економічних і соціальних тенденцій, таких як зростання цін на проживання, зміна споживчих витрат через зниження доходів домогосподарств, зміна споживчих пріоритетів щодо готельного відпочинку. З огляду на це, саме ретельно продумана та вміло реалізована стратегія, яка комплексно враховує наявні можливості та загрози зовнішнього середовища, наявні конкурентні переваги та ключові фактори успіху, є єдиним ефективним способом реагування на зростання конкуренції. . За таких умов актуальним стає питання оцінки сприятливого середовища для формування конкурентного середовища для підприємств готельно-ресторанного господарства.

За допомогою методу SWOT-аналізу ми встановимо слабкі та сильні сторони розвитку готельного бізнесу і можливості й загрози розвитку готельної сфери в Україні, зокрема в готелі «Агроосвіта» м. Миколаєв.

**Таблиця 2.10 SWOT-аналіз готельного бізнесу в готелі «Агроосвіта» м. Миколаїв та в цілому по Україні**

<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>	<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>
Відсутність (недостатність) фінансово-інвестиційного забезпечення; Складність залучення і висока вартість технологій; Погіршення людського капіталу, недостатність навичок, необхідних для започаткування і здійснення підприємницької	Багате історичне минуле; Сприятливе географічне розташування; Стрімке збільшення туристичних потоків і попиту на готельні послуги; Наявність ресурсів для створення готельних комплексів; Доброзичливе населення;



<p>діяльності;  Брак високо-кваліфікованих кадрів; Високий рівень конкуренції;  Нестабільна політична ситуація в країні;  Недостатні економічні та психологічні стимули для розвитку підприємства;  Немає рекламних кампаній;  Відсутній Інтернет маркетинг;  Немає бюджету для маркетингу; Відсутність маркетингової стратегії;  Немає чіткої мети та маркетингового плану.</p>	<p>Низькі ціни для цільової аудиторії (порівняно з конкурентами);  Найменша кількість негативних відгуків.</p>
<b>ЗАГРОЗИ</b>	<b>МОЖЛИВОСТІ</b>
<p>Нестабільна політична ситуація;  Техногенні катастрофи;  Складність інвестиційного клімату;  Недосконалі можливості прийняття зовнішньої фінансової допомоги (брак знань, досвіду й інституційних можливостей);  Можливе підвищення цін на проживання у готелі;  Високі ціни на проживання у готелі;  Недосконала законодавча база щодо відкриття та ведення бізнесу в Україні;  Високий рівень конкуренції;  Втрата цільової аудиторії;  Понесення збитків;  Зростання податкового навантаження.</p>	<p>Розвиток готельної інфраструктури;  Поліпшення рівня обслуговування;  Поліпшення екологічної ситуації;  Розширення асортименту надаваних послуг;  Створення іміджу країни як стабільної та безпечної;  Запровадження інноваційних освітніх програм готельно-ресторанної справи у навчальних закладах;  Створення нових робочих місць;  Високий рівень конкуренції, що сприятиме покращенню рівня обслуговування;  Створення мережі готелів;  Розвиток власного бренду, зростання пізнаваності готелю;  Співпраця з блогерами, інфлюенсерами;  Впровадження цифрових технологій та цифрового маркетингу.</p>

Найважливішою основною передумовою для забезпечення злагодженої роботи всього процесу обслуговування є формування та розвиток команди, здатної краще виконувати свою роботу та створювати атмосферу гостинності в готелі. Для цього в управлінні персоналом при організації готельного обслуговування рекомендується використовувати наступний комплекс факторів:

- для планування потреби в персоналі необхідно пройти кілька етапів, зокрема оцінити наявні трудові ресурси, оцінити майбутні потреби, розробити програми задоволення цих потреб;
- навчання працівника повинно починатися з моменту його прийняття на роботу;
- основи внутрішнього розпорядку повинні міститися в «Положенні про персонал», розробленому компанією;

- застосовувати мотиваційні підходи до працівників: матеріальні (заробітна плата, премії, оплачувані відпустки, лікарняні, підвищення зарплати) та нематеріальні (престижність роботи, можливість підвищення кваліфікації, навчання, повага до колег, можливість самовдосконалення) заохочення;

- шляхом оцінки результатів трудової діяльності визначити, чи сумлінно виконують працівники свої обов'язки, наскільки ефективна їхня праця.

Управління персоналом представляє складний і багатоетапний процес. Вважаємо, що якщо керівнику на підприємстві вдасться створити здоровий, працездатний колектив, орієнтований на колективну діяльність, це сприятиме матеріальному добробуту, а також підвищить іміджу і попиту на послуги цього підприємства.

Своєчасний та об'єктивний моніторинг загроз із зовнішнього середовища для діяльності підприємства та прийняття відповідних управлінських рішень забезпечують підприємству належну фінансово-економічну стійкість та бажаний рівень конкурентоспроможності. Ефективність реалізації конкурентної стратегії будь-якого підприємства може бути забезпечена балансуванням внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища, основними ознаками якого є комплексність і динамічність. При цьому ступінь впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств різних сфер господарської діяльності неоднаковий. Це зумовлено як відмінностями у сферах діяльності, так і внутрішнім потенціалом суб'єктів господарювання.

Будь-який бізнес на міжнародному або локальному ринку розвивається в площині прямого впливу політичних (P), економічних (E), соціальних (S) і технологічних (T) факторів. REST-аналіз – це метод, на основі якого підприємство може оцінити основні зовнішні чинники, що впливають на його діяльність, з метою забезпечення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.11 PEST-аналіз для готелю «Агроосвіта» м. Миколаєв

<b>ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ЧИННИКИ</b>	<b>ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ</b>
1) Політичний клімат в країні; 2) Стійкість політичної влади та уряду; 3) Військовий конфлікт; 4) Державне законодавче регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства; 5) Державне регулювання конкуренції; 6) Нормативно-правовою база комплексу взаємовідносин між партнерами у сфері готельно-ресторанного бізнесу; 7) Правове регулювання трудової діяльності; 8) Державні та регіональні заходи щодо забезпечення фінансової підтримки підприємств малого і середнього бізнесу; 9) Дисципліна режиму контролю діяльності підприємств ресторанного господарства щодо дотримання санітарних вимог та технічних норм і правил, чинних ДСТУ, ГОСТів, ТУ та штрафні санкції.	1) Економічна ситуація в державі; 2) Рівень зайнятості населення; 3) Рівень доходів населення; 4) Динаміка курсу валют; 5) Рівень інфляції; 6) Рівень розвитку фінансової інфраструктури; 7) Розмір відсоткових банківських ставок; 8) Система оподаткування; 9) Митні ставки; 10) Тарифи на комунальні послуги та електроенергію; 11) Сприятливість інвестиційного клімату у сфері готельно-ресторанного бізнесу; 12) Регіональні преференції для підтримки готельного бізнесу.
<b>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ЧИННИКИ</b>	<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ</b>
1) Соціальні стандарти та базові цінності населення; 2) Темп життя населення та купівельна спроможність населення; 3) Рівень міграції та імміграційні настрої; 4) Темпи росту населення; 5) Пріоритети споживачів щодо форм і місць відпочинку; 6) Рівень освіти населення.	1) Рівень впровадження сучасного інноваційного обладнання; 2) Рівень розвитку інноваційних форм обслуговування; 3) Рівень розвитку комунікативних технологій, що надають нові можливості з приймання та обробки замовлень відвідувачів готелю з використанням інтернет-технологій; 4) Рівень впровадження комп'ютерних технологій в бізнес-процеси підприємств готельно-ресторанного господарства.

Слід зазначити, що динамічність конфігурацій зовнішнього середовища визначає останні версії факторів PEST. Оскільки зміни зовнішнього середовища породжують низку нових проблем у діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, то ці проблеми зумовлюють необхідність прийняття відповідних управлінських рішень, які через певний час з урахуванням подальших динамічних змін зовнішнього середовища породжують до нових проблем і вимагають нових рішень. З огляду на це, у процесі реалізації конкурентної стратегії підприємства готельно-

ресторанного господарства повинні систематично коригуватися відповідно до варіювання як самого переліку факторів середовища, так і рівня їх впливу на діяльність.

Проведення дослідження та оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання готельно-ресторанної та туристичної діяльності в Україні, а також здійснення комплексної оцінки та аналізу організації фінансової роботи та економічного стану готелю «Агроосвіта» в м. Миколаєві, у другому розділі зазначимо, що основними проблемами є: низька платоспроможність населення України, відсутність фінансової підтримки, несприятлива політична ситуація, девальвація державної валюти, обмеженість кредитних ресурсів, недостатнє фінансування з місцевого та державного бюджетів. Крім того, в зв'язку з заходами, які були запроваджені з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARSCoV-2 Кабінет Міністрів України постановив з 12 березня 2020 р. ввести на всій території України карантин.

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що ресторанний бізнес в Україні, як і будь-який бізнес, розвивається в площині прямого впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. З метою формування конкурентних переваг та забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства повинні враховувати сукупність факторів PEST, що склалася з урахуванням галузевої специфіки. Вважаємо, що результати цього дослідження можуть бути використані в майбутньому для розробки стратегічних напрямів розвитку готельно-ресторанного бізнесу, а також для обґрунтованого вибору оптимального типу стратегії.

## **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

### **1. Дослідження закордонного і українського досвіду розвитку індустрії гостинності**

Сучасна індустрія гостинності – це особлива самостійна галузь економіки, що складається з групи галузей та підприємств, функції яких полягають у задоволенні різноманітного попиту на різні види відпочинку та розваг. Вона охоплює туризм, готельний та ресторанний бізнес, відпочинок і розваги.

Готельний бізнес та галузь гостинності є однією з найбільш важливих галузей у багатьох країнах світу. Україна також активно розвиває цю галузь, зокрема, завдяки зростанню туристичного потоку в країні. Востаннє такий потік визначали у 2019 році до пандемії COVID-19.

Досліджуючи закордонний та український досвід розвитку індустрії гостинності, можна проаналізувати тенденції розвитку цієї галузі у світі та в Україні, визначити фактори успіху в цій галузі та виокремити сучасні тенденції розвитку всесвітнього готельного господарства:

- поширення інтересів готельного бізнесу на продукти і послуги, що раніше надавалися підприємствами інших галузей;
- екологізація готельних послуг;
- поглиблення спеціалізації готельного бізнесу, що дозволяє чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак і концептуалізації готельних закладів;
- глобалізація та концентрація готельного бізнесу, утворення значних за розмірами корпоративних форм, тобто готельних ланцюгів, мереж ресторанів, які стають транснаціональними компаніями;
- персоніфікація обслуговування і повна концентрація на запитах та потребах клієнтів;
- широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних

технологій, що дозволяє проводити глибоку і системну економічну діагностику;

- концептуалізація діяльності;
- упровадження нових технологій у ділову стратегію готельних підприємств, зокрема широке використання мережі Інтернет з метою просування готельних продуктів та послуг;
- інтеграція капіталу готельних, ресторанних, розважальних підприємств з капіталом фінансових, страхових, будівельних, транспортних та інших сфер економіки;
- широке використання наукового менеджменту в організації готельного та ресторанного бізнесу, а також управлінні ним;

На даний час готель є комерційним підприємством, метою якого є отримання прибутку. Тобто, прибуток буде залежати від обсягів реалізації послуг. І тут вступає в силу жорстка ринкова конкуренція. Місце розташування готельного підприємства, його категорія, інфраструктура, ціна, технічне оснащення і багато іншого є «візитівкою» закладу, однак для залучення більшої кількості клієнтів цього мало. Зробити готель конкурентоспроможним учасником ринку допоможе впровадження додаткових послуг в структуру підприємства.

На даний час поширюється тенденція індивідуалізації обслуговування клієнта. Персонал намагається зробити перебування гостя в готелі максимально комфортним не тільки завдяки ввічливому обслуговуванню, а й за допомогою впровадження низки нових та приємних для гостей традицій.

Великого значення набуває екологізація готельного продукту. Це пов'язано з необхідністю збереження довкілля, зростанням попиту туристів на екологічно безпечні послуги і товари. Деякі готелі використовують екологічно безпечні матеріали в обладнанні інтер'єрів, пропонують гостям екологічно чисті продукти і напої в ресторані, практикують безвідходні технології. Для того аби зберегти енергію створюють екологічні інноваційні технології. Готель з такими технологіями можна рахувати Innovation Hotel.

Для нагріву води вони включають сонячні панелі на даху, вітряні генератори для виробництва електроенергії, меблі зроблені з перероблених матеріалів, відпрацьоване масло з кухні використовують як біопаливо.

Диверсифікація туристичного попиту призвела до процесу спеціалізації готелів, в основі якої лежать види туризму, типи клієнтури й обраного нею транспорту, смаки та інтереси гостей.

Окремий сегмент ринку – готелі високого рівня, які розташовані в історичних центрах і які відомі своїми спорудами та культурнопросвітницьким інтересом. Наприклад, Швейцарська асоціація «Історичні готелі» в партнерстві з ICOMOS створена для відтворення та повернення історичного вигляду унікальним спорудам.

У світі постійно відбувається процес освоєння нових концепцій готельного бізнесу і модернізації старих. Глобалізація та концентрація готельного бізнесу виявляються у створенні великих корпорацій і готельних мереж. Такий підхід дозволяє готельним підприємствам перегрупуватися й притягнути додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу. Готельні підприємства концентруються шляхом створення союзів або асоціацій, що не порушують їх юридичну і господарську самостійність, але дозволяють проводити спільні маркетингові програми та дослідницьку діяльність, формувати єдину систему підготовки і перепідготовки кадрів.

Одну з головних ролей у конкурентній боротьбі за клієнта відіграють інновації в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. Завдяки новітнім технологіям підвищується ефективність господарства, якість обслуговування, ефективність охорони номерів і майна гостей.

Сучасні інновації коштують дорого, але власники готельних господарств все одно витрачаються на них, тому що тільки так можна забезпечити виживання на ринку[3]. Одна з найпопулярніших нині розробок є електронне управління готелем. Рішення даної проблеми здійснюється за рахунок впровадження автоматизованої системи управління готелем (АСУ, а в англійському варіанті – Property Management 76 System (PMS)).

Прагнучи зробити свій сервіс ексклюзивним готелі розробляють особливу систему роботи, яка значно розширює його функції. Можна виділити кілька таких систем[1]:

1) Система роботи з клієнтами. Для підвищення ефективності готельного сервісу важливе значення має досконале знання запитів і потреб гостей, їх вражень від перебування в готелі, можливих зауважень чи позитивного/негативного досвіду. З огляду на це, для кращої організації системи додаткових послуг готелі впроваджують у свою діяльність систему управління взаємовідносинами з гостями (Customer Relationship Management, CRM).

2) Система для автоматизації праці працівників відділу продажів.

3) Система управління заходами готелю. Завдяки цій технології можна планувати завантаження різних приміщень готелю, тобто конференц-залів, ресторанів, банкетних залів тощо. Ці інновації допомагають створити оптимальні графіки заходів і при цьому забезпечувати повне завантаження готелю даючи додаткові можливості для заробітку, що є не менш важливим.

4) Система управління програми лояльності для клієнтів. Розробляє особливі види заохочень для постійних клієнтів це можуть бути клубні картки, сертифікати, дисконтні карти та таке інше.

Не минули нововведення і ресторанну сферу чим створили безліч зручностей для гостей. Прикладом таких новинок є[2]:

1) Інтерактивне меню- це екран вбудований в стіл, користуючись яким гість може обрати страву, які бажає замовити і закликати офіціанта.

2) Екрани- планшети на столах- поки гостю готують його замовлення, він може подивитись інформацію, яка його цікавить, замовити таксі, почитати новини.

3) Сенсорні дисплеї-встановлюються в холі готелю, такі дисплеї актуальні для великих готелів в яких є декілька ресторанів. Завдяки такому дисплею гість може побачити меню всіх наявних ресторанів, вибрати страву і прорахувати свій чек.



Автоматизуючи ресторани і кафе власники відзначають позитивну динаміку роботи. Персоналу легше працюється, менше часу витрачається на облік продукції, калькуляцію страв і що не менш важливо припиняється зловживання співробітників. У розвинутих країнах поширюється і розвивається електронна комерція.

На сьогоднішній день основний напрям інноваційних технологій в готельному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій. Готелі розміщують електронні каталоги в інтернеті. Ці каталоги дозволяють віртуально подорожувати готелем, знайомлять зі спектром надаваних послуг. Мультимедійні технології дають можливість подавати гостю інформацію про готель. Тепер при плануванні і побудові готельно-ресторанного комплексу особлива увага звертається на збереження часу, грошей і енергії.

Багато закладів готельно-ресторанного господарства використовують QR-код. Його розміщують на врученому клієнту рахунку. У цьому QR- коді може бути закодована історія готелю чи ресторану, походження, вік, авторство[1]. Можна розробити таке меню в якому буде розповідатись походження інгредієнтів, етапи і способи обробки, поживність, калорійність. За допомогою QR-коду ресторан може сповіщати своїх клієнтів про акції, розіграші, робити опитування, швидко отримувати відгуки. Конкурентна боротьба і ряд інших вимог ринку стимулюють впровадження інноваційних технологій в сферу готельно-ресторанного бізнесу. Побудова і реалізації ефективного інноваційного процесу є основним критерієм досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Українська сфера гостинності розвивається досить швидкими темпами. Згідно даних, які надає Всесвітня рада з подорожей та туризму, на частку індустрії гостинності припадає 10,4% від світового ВВП . У 2017 році загальний внесок подорожей та туризму до ВВП України становив 147,2 млрд. грн. (5,7%). [1].

На даний час галузь ресторанних послуг в Україні переживає не найкращі часи свого функціонування, проте високий рівень ризикованості та

конкуренції спричинив поштовх до пошуку інноваційних напрямів та впровадження нових продуктів для споживачів.

В останні п'ять років ситуація починає покращуватися, однак залишається багато невирішених проблем та перепон для ведення бізнесу.

Основними проблемами готельного бізнесу в Україні є:

- невідповідність цінової політики якості наданих послуг;
- недостатня кількість кваліфікованих співробітників, здатних самостійно, на якісному рівні вибудовувати відносини з гостями готелю;
- складність ведення бізнесу, що зумовлене бюрократичністю організаційного процесу функціонування готельних підприємств;
- велике податкове навантаження;
- високий рівень ризикованості інвестиційних вкладень, через нестабільну соціально-економічну ситуацію в Україні;
- високий рівень конкуренції на ринку готельних послуг; – низький рівень підготовки фахівців у галузі [9, с. 313].

Отже, сучасний розвиток індустрії гостинності спрямовується на створення інноваційних технологій, які в свою чергу сприяють залученню гостей і максимізують кількість продажів, завойовується довіра гостя і формується позитивний імідж у готельно-ресторанного підприємства. Необхідність дослідження процесу формування та розвитку закордонного готельного господарства зумовлена такими сучасними тенденціями, як вихід на готельний ринок України міжнародних готельних мереж, розвиток національних комплексів, які є серйозними конкурентами незалежних готелів, поява сучасних технологій, застосування різноманітних і складних типів управління готельними підприємствами. Український досвід розвитку галузі гостинності є значно менш розвиненим, проте все ще має великий потенціал для розвитку.

### 3.2 Резерви покращення організації та управління діяльністю готелю «Агроосвіта».

Розглядаючи резерви покращення організації та управління діяльністю готелю можуть розглянути наступні аспекти:

1.Покращення маркетингових та рекламних зусиль: розвиток ефективних стратегій маркетингу та реклами, використання інтернет-маркетингу, соціальних медіа, співпраця з туристичними агентствами, допоможе залучати нових клієнтів та збільшити заповненість готелю. Важливо розробити привабливий веб-сайт готелю, забезпечити наявність актуальної інформації про послуги, взаємодіяти з потенційними клієнтами через соціальні медіа та електронні розсилки, а також проводити спільні маркетингові заходи з місцевими партнерами, наприклад, туристичними організаціями чи місцевими підприємствами. Також можливо розробити унікальні пропозиції для готелю, які виділятимуть його серед конкурентів, і акцентувати увагу на його перевагах, таких як розташування, сервіс, особливі послуги тощо.

Керівництво готелю «Агроосвіта» використовувало різні маркетингові стратегії, спрямовані на залучення нових клієнтів та збереження старих.

Одна із стратегій - це реклама готелю. Реклама в готельному бізнесі є цілеспрямованим поширенням інформації про готельний продукт з метою інформативного впливу на споживача для просування й продажу готельного продукту, сприяючого появі в покупця заінтересованості та бажання купити даний готельний продукт.

Готель «Агроосвіта» використовував наступні види реклами:

- встановлення рекламного щита - бігборда (6\*3м) та дорожнього знаку на Тернівському роздоріжжі;
- реклама на транспорті,співпраця з таксистами;
- пряма поштова розсилка постійним партнерам про діяльність готелю та адресна розсилка підприємствам Миколаївської області;
- виготовлення та розповсюдження рекламних буклетів;

- розробка та виготовлення візиток готелю;
- створення сторінки готелю у соцмережі Facebook;
- реєстрація готелю на Google Maps;
- реєстрація на агрегаторах для пошуку готелю.

Ретельно розроблена маркетингова стратегія буде сприяти на залучення нових клієнтів та збереження існуючих.

2. Покращення якості обслуговування гостей є важливим чинником для забезпечення задоволення клієнтів і збереження постійної клієнтської бази. Необхідно врахувати вимоги та очікування клієнтів і зосередитися на наданні високоякісного сервісу: визначити області для поліпшення, такі як навчання персоналу, стандарти обслуговування, системи зворотного зв'язку та розробка індивідуальних підходів до клієнтів.

Програма лояльності для гостей заохочуватиме повторні бронювання та рекомендації готелю іншим. Це можуть бути знижки, безкоштовні додаткові послуги, бонусні програми або інші переваги для постійних гостей. Не менш важливою є особиста комунікація з клієнтами та створення індивідуальних підходів до їх потреб. Необхідно спостерігати за досвідом гостей від моменту бронювання до виїзду та намагатися постійно поліпшувати цей досвід.

3.Активна робота над підвищенням задоволення гостей та створення позитивного враження може призвести до збільшення кількості позитивних відгуків і репутації готелю. Це в свою чергу може сприяти привабливості готелю для нових гостей та збереженню постійних клієнтів. В той же час необхідно вдосконалювати систему отримання та аналізу зворотного зв'язку від гостей, яка може допомогти виявити недоліки та можливості для покращення обслуговування. Це може бути здійснено через опитування гостей, відгуки на веб-сайтах або соціальних медіа. Реагування на отриманий зворотний зв'язок та прийняття необхідних заходів для вирішення проблем можуть підвищити задоволення гостей та їх лояльність.

3.Аналіз поточних операційних процесів готелю, пов'язаних з

прибуттям гостей, реєстрацією, виїздом, обслуговуванням в номерах, та виявлення можливостей для оптимізації може допомогти зменшити час очікування, знизити витрати, покращити ефективність та забезпечити більш швидке та якісне обслуговування гостей та підвищити їх задоволення. Наприклад, використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління бронюваннями, фінансами та складським обліком може спростити роботу персоналу. Використання технологій, таких як мобільні додатки для реєстрації та вибіркової комунікації з гостями, також може сприяти ефективному обслуговуванню.

Аналізувати необхідно всі етапи роботи, включаючи прибирання, обслуговування номерів, ресторанну справу та інші операції та визначити можливості для оптимізації, зменшення зайвих кроків, раціоналізації робочих процесів та забезпечення оптимального використання ресурсів.

4. Вдосконалення існуючих послуг та надання нових зручностей може зробити готель більш привабливим для клієнтів.

Розширення спектру послуг готелю також дає можливість для залучення додаткових доходів. Наприклад, можна розглянути можливість організації тренажерної зали або організацію екскурсій та розважальних заходів для молодіжних або туристичних груп, організацію подій та конференційних заходів.

5. Впровадження сучасних технологій для автоматизації та оптимізації процесів, таких як системи управління готелем (PMS), електронні системи контролю доступу, мобільні додатки для онлайн-бронювання, системи керування відзивами гостей, аналітика даних, розподіл номерів, облік гостей, фінансовий облік та інші процеси - можуть покращити процеси бронювання, реєстрації та зв'язку з гостями та допоможуть управляти готелем більш ефективно, скоротити людські помилки та забезпечити зручність для гостей.

6. Аналіз витрат та оптимізація управління запасами можуть допомогти знизити непотрібні витрати та забезпечити ефективне використання ресурсів. Використання системи контролю запасів та установа бюджетів,

ціноутворення може сприяти ефективному управлінню фінансами готелю.

7. Інвестування у навчання та розвиток персоналу може підвищити їх професійні навички та покращити якість обслуговування гостей, збільшити їх задоволення та підвищити продуктивність. Регулярні тренінги та семінари з питань обслуговування, комунікації, управління конфліктами тощо можуть стати цінними резервами покращення. Оптимізація процесів підбору, навчання та управління персоналом може допомогти забезпечити високу якість обслуговування, знизити текучість кадрів та підвищити задоволення персоналу. Важливо також встановити ефективну систему мотивації та стимулювання працівників для досягнення кращих результатів.

8. Укладання угод із туристичними агентствами та популярними онлайн-платформами для бронювання готелів може допомогти збільшити видимість готелю та привернути більше клієнтів. Можливо, для партнерів та агентств розглянути можливість встановлення спеціальних тарифів та пропозицій.

9. Реалізація екологічної ініціативи може не тільки знизити вплив готелю на навколишнє середовище, але й привернути увагу екологічно свідомих туристів. Для цього необхідно розглянути можливість встановлення систем енергозбереження, використання відновлювальних джерел енергії, впровадити політику утилізації відходів та залучення гостей до екологічно свідомих практик. Ці заходи можуть допомогти зменшити екологічний вплив готелю, знизити витрати на енергію та ресурси, а також привернути увагу туристів, які цінують сталість та екологію.

10. Важливим буде аналіз та врахування конкурентного середовища: дослідити своїх конкурентів, вивчити їх пропозиції та стратегії, а потім визначити свої конкурентні переваги та можливості для покращення, щоб привернути увагу клієнтів.

11. Оновлення інтер'єру готелю може створити більш привабливу атмосферу для гостей. Можливо розглянути оновлення меблів, кольорової палітри, освітлення та декору у кімнатах, які розраховані на розміщення

молодіжних груп. Комфортні та затишні номери, вестибюль та загальні зони допоможуть зробити перебування гостей більш приємним.

Важливо пам'ятати, що кожен готель має свої особливості та можливості для покращення. Індивідуальний підхід і вивчення потреб свого готелю та його клієнтів є важливим кроком для визначення конкретних резервів покращення організації та управління готелем. Детальний аналіз поточних процесів, ресурсів та конкурентного середовища допоможе виявити потенційні можливості для ефективності та покращення якості обслуговування.

Ці резерви можуть сприяти покращенню організації та управління діяльністю готелю. Важливо систематично вивчати свій готель, визначати основні аспекти для оптимізації та покращення, а також бути відкритим до нововведень та змін у відповідь на потреби та очікування гостей.

### **3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів.**

Вважаємо за доцільне надати аналіз економічної ефективності деяких запропонованих заходів.

Для вибору фінансової стратегії готелю «Агроосвіта» необхідно співвіднести фінансовий стан підприємства з можливістю реалізації різних фінансових стратегій (табл. 3.1). Аналіз фінансового стану готелю «Агроосвіта» у другому розділі надав можливість зробити висновок, що підприємство є платоспроможним, але фінансово нестійким, отже, оперуючи даними таблиці 3.1 запропонована фінансова стратегія підприємства на забезпечення фінансового оздоровлення.

#### **Таблиця 3.1 Розробка фінансової стратегії підприємства**

Характеристика фінансового стану підприємства			Фінансові стратегії					
			виживання	оздоровлення	стабілізації	економічного зростання	експансії	глобалізації
Фінансово залежне	платоспроможне	стійке			+	+		
		нестійке		+	+			
	неплатоспроможне	стійке	+	+				
		нестійке	+					
Фінансово незалежне	платоспроможне	стійке				+	+	+
		нестійке			+			
	неплатоспроможне	стійке		+	+			
		нестійке	+	+				

Для розробки фінансової стратегії готелю «Агроосвіта» недостатньо спиратися лише на внутрішній фінансовий стан, необхідно оцінити фактори зовнішнього фінансового середовища прямого та опосередкованого впливу.

Представимо у таблиці 3.2 форму моделі стратегічної фінансової позиції готелю «Агроосвіта» м. Миколаїв.

**Таблиця 3.2 Матриця можливих стратегічних напрямів фінансового розвитку готелю «Агроосвіта» м. Миколаїв**

позиції внутрішнього і зовнішнього середовищ		Позиція внутрішнього фінансового середовища		
		сильна	нейтральна	слабка
вплив зовнішнього фінансового середовища	сприятливі можливості	Ф-1 «сила і можливості»	Ф-2 «стабільність і можливості»	Ф-3 «слабкість і можливості»
	загрози	Ф-4 «сила і загрози»	Ф-5 «стабільність і загрози»	Ф-6 «слабкість і загрози»

Модель стратегічного фінансового становища готелю «Агроосвіта» базується на результатах оцінки окремих факторів у процесі фінансового аналізу підприємства. У цій моделі представлені всі сегменти кожного з напрямків фінансового розвитку підприємства. За результатами моделі стратегічної фінансової позиції встановлюються взаємозв'язки між окремими



факторами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Комбінації впливу окремих факторів зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища дають змогу розмежувати стратегічні напрямки організації фінансів підприємства з урахуванням його стратегічного фінансового становища. Фінансова стратегічна позиція готелю займає квадрант F5 «Стабільність і загрози», характеризує можливість використання стратегії, спрямованої на забезпечення фінансової рівноваги та пропорційного розподілу фінансових ресурсів за рахунок факторів зовнішнього середовища. Цей тип фінансової стратегії сумісний із основною позитивною стратегією «обмеженого зростання».

Операційна стратегія готелю спрямована на зміцнення конкурентних позицій, удосконалення продукту, вибір цієї стратегії базується на стійкій конкурентній позиції підприємства. Відповідно, за цих умов фінансова стратегія готелю має бути спрямована в першу чергу на забезпечення виробничих процесів і зростання активів, що забезпечують обмежене збільшення обсягів реалізації наданих послуг.

Фінансовий менеджмент готелю в стратегічній перспективі характеризується постановкою стратегічних цілей від досягнутого рівня фінансової дії з мінімізацією альтернативних рішень, оскільки підприємство знаходиться на етапі зрілості життєвого циклу. На основі викладених підходів до розробки фінансової стратегії та результатів аналізу діяльності підприємства запропоновано фінансову стратегію готелю, представлену в таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3 Форма моделі стратегічної фінансової позиції готелю «Агроосвіта» м. Миколаїв**

Основні напрями організації фінансів	сильна позиція	нейтральна позиція	слабка позиція	можливість	загрози
1. Потенціал формування фінансових ресурсів підприємства					
1. Потенціал формування власних фінансових ресурсів з внутрішніх джерел		+		+	
2. Потенціал формування власних фінансових ресурсів із зовнішніх джерел		+		+	

3. Потенціал залучення позикових фінансових ресурсів	+			+	
2. Ефективність розподілення та використання фінансових ресурсів підприємства					
1. Рівень ефективності використання власного капіталу.		+		+	
2. Рівень ефективності використання активів.		+		+	
3. Рівень ефективності використання інвестицій	+			+	
3. Рівень фінансової безпеки підприємства					
1. Рівень платоспроможності		+	+	+	
2. Рівень фінансової стійкості		+		+	
3. Рівень фінансових ризиків та ефективності їх нейтралізації		+		+	
4. Рівень збалансованості та синхронності грошових потоків		+		+	
5. Можливість ефективного здійснення фінансової сананції в умовах кризи.	+			+	
4. Рівень якості управління фінансовою діяльністю підприємства					
1. Рівень кваліфікації фінансових менеджерів		+		+	
2. Повнота інформаційної бази прийняття фінансових рішень.		+		+	
3. Рівень використання фінансовою службою сучасних технічних засобів, прогресивних фінансових технологій та інструментів.	+			+	
4. Ефективність організаційної структури управління фінансовою діяльністю.	+			+	
5. Рівень організаційної культури спеціалістів фінансової служби	+			+	

Розробка фінансової стратегії та фінансової політики є найважливішими аспектами організації фінансової діяльності, що дозволяють приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства. Готельне підприємство не може обмежуватися лише поточним плануванням та оперативним керівництвом своєю діяльністю. Потрібне стратегічне мислення, яке має бути втілено в програму дій, що уточнює цілі та засоби реалізації обраного шляху розвитку. Ідеологія стратегічного управління фінансами базується на тому, що спрогнозувати довгострокову перспективу з достатньою часткою ймовірності неможливо. Таким чином, стратегічний менеджмент визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі.

Зміст фінансових методів управління підприємством полягає в наступному:

- бюджетний контроль;
- управління готівкою;
- управління прибутком – фінансовий аналіз проектів.

При здійсненні бюджетного контролю необхідно: визначити основні

проблеми, бюджетні припущення (проекти); узгоджувати бюджети окремих підрозділів; скласти загальний план продажів; планувати витрати підрозділів за методологією «бюджетування з нуля»; планувати капітальні витрати; касовий бюджет; складати ефективні місячні звіти, річні фінансові прогнози.

Фундаментальні принципи фінансового менеджменту та контролю в міжнародній практиці визначили складання реалістичних бюджетів, щомісячних звітів про фактичні результати та систематично оновлюваних прогнозів очікуваних результатів фінансового року. Для забезпечення ефективної розробки та виконання бюджету важливе ставлення до цього керівництва компанії. Колективна прихильність ради директорів і кожного керівника компанії необхідна для досягнення обсягів продажів і контролю витрат у порівнянні з бюджетами підрозділів компанії. При здійсненні бюджетного контролю необхідно визначити рівень виробничих досягнень, які повинні бути відображені в бюджеті; відповідає за досягнення запланованих обсягів продажів. Втрати від падіння валової виручки повинні бути компенсовані зниженням витрат. Проекти (припущення) як основа для розробки бюджету подаються в письмовій формі та затверджуються радою директорів. Вони містять:

1) обґрунтування підвищення цін на вироблені товари та послуги: розрахунковий відсоток підвищення та дата впровадження кожної групи товарів чи послуг;

2) дата початку виробництва кожного нового товару чи послуги;

3) заплановані дати інших подій, що впливають на виконання бюджету;

4) очікуване підвищення заробітної плати;

5) інфляція витрат за різними категоріями витрат;

6) курси валют і зміни цін на біржові товари;

7) прийняття додаткових працівників;

8) великі статті витрат, передбачені на розсуд керівників відділів, такі як маркетинг або розробка; щомісяця та коригувати за потреби.

Хоча прогнози готує фінансовий відділ, вони повинні враховувати

думку керівників, відповідальних за виконання планів. Крім того, оновлені прогнози повинні супроводжуватися коротким текстом з поясненням причин коригування. Наявність прогнозів на кінець року дозволяє раді директорів зосередитися на подальших діях щодо збільшення прогнозованих прибутків, а не просто підбивати підсумки минулого місяця.

Управління грошовими коштами передбачає використання основних елементів інкасації дебіторської заборгованості, безперервну взаємодію відділів маркетингу, збуту, виробництва та постачання підприємства для обмеження витрат на зберігання запасів і скорочення виробничого циклу; управління кредиторською заборгованістю, накладними витратами; вибір адекватного фінансування; контроль грошових потоків; Взаємовідносини з банком Якщо кредитори не розплачуються вчасно, призначається тимчасовий керуючий або арбітражний керуючий. До цього моменту компанія може вже отримати невеликий прибуток цього місяця або є впевненість, що в найближчі кілька місяців збиток поступить місцем прибутку. Але все це нічого не означає, якщо немає можливості досить швидко розрахуватися з боргами. Насправді однією з причин труднощів, що виникли, могло бути те, що бізнес розширювався занадто швидко по відношенню до наявних фінансових ресурсів.

Управління грошовими коштами необхідне для оптимізації прибутку. Інакше сума процентів, що виплачуються банку, буде невиправдано великою. Якщо фінансовий відділ не керує компанією і не розпоряджається грошима, то в обох випадках фінансисти просто допомагають своїм колегам з керівництва. Управління грошовими коштами є ключовим завданням менеджерів. Основою ефективного управління грошовими коштами є детальний план руху грошових коштів, упорядкований по місяцях. Інші важливі компоненти управління готівкою включають: забезпечення своєчасної оплати покупцями; планування та контроль коштів, що обслуговують товарно-матеріальні цінності та незавершене виробництво; досить швидкі виплати кредиторам, щоб уникнути несприятливих

комерційних або фінансових наслідків; утримання накладних витрат у розумних межах; наявність доступу до необхідних кредитних ресурсів та банківського овердрафту; регулярне порівняння фактичного грошового потоку із запланованим; ведення діалогу з банком. Управління дебіторською заборгованістю охоплює весь процес отримання покупцями своєчасної оплати. Основні елементи управління дебіторською заборгованістю представлені нижче. Депозит разом із замовленням. У разі поставок товарів або послуг, виготовлених на спеціальне замовлення клієнтів, доцільно зазначити вимогу про внесення завдатку. Якщо немає вагомих причин вважати, що це зашкодить бізнесу, таку політику, безумовно, слід проводити. Багато компаній і професійних товариств виявили, що покупці готові платити заставу, особливо коли їм пояснюють обсяг майбутньої роботи.

Багато компаній, що надають послуги, втрачають законні можливості виставлення рахунків у період очікування, які слід узгодити заздалегідь як звичайне виставлення рахунків. Необхідно зосередитися на виставленні рахунку клієнту відразу після завершення кожного етапу.

Застосування складних форм дозволяє автоматично виставляти рахунок-фактуру, отриманий покупцем, у складі товаросупровідної документації, що супроводжує товар. Рахунок за послуги, однак, може бути значно затриманий.

Швидке виставлення рахунків, безумовно, важливе, але воно передбачає, що покупець здатний і хоче платити. У зв'язку з цим поставки деяким приватним компаніям і фізичним особам можуть ускладнюватися. Потрібно перевірити кредитоспроможність приватних компаній. Просто попросити рекомендації від двох інших постачальників може бути недостатньо. Клієнт може вчасно оплачувати рахунки лише для того, щоб отримати рекомендації. Банківська виписка також може не містити достатньої інформації про покупця. Кредитоспроможність фізичної особи важко перевірити. Тому бажано просити передоплату за замовлення або хоча б досить велику заставу. Необхідно встановити чітке обмеження щодо

максимальної суми кредиту, якого необхідно неухильно дотримуватися.

Багато компаній мають сенс встановлювати кредитні ліміти для кожного корпоративного клієнта, які визначають максимальну дозволена суму кредиту. Якщо в результаті виконання чергового доручення цей ліміт буде перевищено, необхідно попередити відповідного керівника.

Деякі клієнти використовують безвідмовний прийом - чекають з оплатою, поки їх кілька разів не повідомлять, і лише потім вказують, що в рахунку-фактурі не вистачає важливої інформації, наприклад, номер замовлення покупця, ставка ПДВ постачальника, адреса доставки. Вони зауважать, що поки ця інформація не буде отримана, рахунок-фактура навіть не може бути прийнятий. Уся інформація про замовлення, включаючи умови оплати, має бути чітко та правильно зазначено в рахунку-фактурі.

Теоретично знижка від ціни, зазначеної в рахунку, стимулююча дострокову оплату виглядає привабливо. Але потрібно проаналізувати вартість такої знижки та потенційну вигоду компанії. Нагадування про оплату та наступні телефонні дзвінки. Нагадування необхідно зробити наступного дня після встановленого терміну. Нагадування про оплату має бути адресоване відповідній особі. Воно повинно з'ясувати, чи є якась причина несплати, і попросити негайно повідомити про це. Якщо оплата не надійшла протягом семи днів після нагадування про оплату, необхідно зателефонувати особі, відповідальній за оплату. У разі незадовільної відповіді необхідно зателефонувати менеджеру, який робив замовлення, і попросити оплату без затримок. Інколи потрібно два-три тижні, щоб розвіяти будь-які сумніви, що рівносильно продовженню кредиту покупцеві через некомпетентність менеджера.

Для ефективного управління звіт про прибутки та збитки слід аналізувати з точки зору змінних і постійних витрат і визначення граничного (граничного) прибутку. Низька частка змінних витрат не забезпечує високих прибутків, на які постійно впливає рівень постійних витрат, незалежно від обсягу досягнутого продажу. Постійні витрати залежать не тільки від обсягу,

а й від часу. Наприклад, амортизація та заробітна плата. На практиці підприємства виділяють змінні витрати, а решту відносять до постійних. Ефективне управління прибутком вимагає максимізації не тільки загальної собівартості реалізованої продукції при певному рівні постійних витрат, але й загальної суми маржинального прибутку, яку можна отримати за таких умов. Знання норми граничного прибутку для кожного виду продукту дозволяє менеджеру збільшити прибуток шляхом зосередження маркетингових зусиль і концентрації збутової діяльності на продуктах з нормою граничного прибутку вище середнього рівня; зниження змінних витрат на товари з маржинальним прибутком нижче середнього рівня; збереження досягнутого рівня норми маржинального прибутку на нову продукцію, запущену у виробництво.

Обґрунтування управлінських рішень здебільшого не обходиться без ефективних методів фінансового аналізу, заснованих на грошових потоках, а не на прибутку. Рішення приймаються на основі майбутніх, додаткових і диференціальних грошових потоків у масштабах компанії. Для оцінки грошових потоків використовуються період окупності, дисконтований період окупності, внутрішня норма прибутку, чиста поточна вартість. Перші два показники не враховують розмір і тривалість грошових надходжень після досягнення окупності. IRR встановлює мінімально прийнятну внутрішню норму прибутку, за якою проект може бути затверджений. Для визначення прийнятності реалізації проекту розраховується індекс NPV як відношення NPV за обраною прибутковістю (відсотковою ставкою) до максимальних грошових витрат. Досягти прибутковості на рівні поточних процентних ставок за овердрафтом недостатньо. Тому рентабельність має бути не менше 25% річних до оподаткування. Деякі великі фірми диференціюють норми прибутку в залежності від рівня ризику, притаманного різним категоріям проектів. Такими категоріями можуть бути підвищення ефективності діючого бізнесу, розширення продажів промислових товарів на розвинених ринках; вихід з новими товарами на освоєні ринки; новий продукт на новому

внутрішньому чи зовнішньому ринку. Прийнятний рівень розрахункової прибутковості не є вичерпним аргументом для прийняття управлінського рішення. Проект повинен задовольняти обраній стратегії компанії; бути відповідним способом досягнення мети; знайти баланс між потенційною винагородою та ризиком; бути прийнятним для всіх учасників виробничого процесу.

Фінансові методи збільшення прибутків підприємств забезпечать постійну платоспроможність та запобігання банкрутству. Методи аналізу грошових потоків широко використовуються при порівнянні та виборі альтернативних варіантів: оренда або купівля; власне виробництво або закупівля - з використанням диференціальних грошових потоків; Проекти розширення – необхідні капіталовкладення та грошові витрати оборотного капіталу на фінансування порівнюються зі збільшенням грошових надходжень протягом життя проекту; Придбання компаній - при розрахунку IRR вартість придбання порівнюється з кінцевими вигодами покупця через додаткові грошові надходження.

Зазначимо, що маркетинг та реклама можуть мати значний вплив на економічну ефективність готелю. Наведемо декілька шляхів, які пояснюють, як ефективний маркетинг та реклама можуть покращити економічні показники:

- Залучення нових клієнтів: маркетингові та рекламні кампанії допомагають привернути нових клієнтів. У випадку ефективного виконання, вони можуть збільшити потік нових клієнтів та сприяти зростанню обсягів продажів.

- Збереження і залучення повторних клієнтів: маркетингові зусилля також спрямовані на збереження і залучення повторних клієнтів. Залучення нового клієнта зазвичай вимагає більшої витрати ресурсів, ніж збереження вже існуючого клієнта. Правильно налаштовані маркетингові стратегії дозволяють зберігати лояльність клієнтів і стимулювати їх повторні покупки.

- Ефективні маркетингові та рекламні стратегії дозволяють



оптимізувати витрати і отримати кращий розрахунок витрат на залучення клієнтів. Шляхи зменшення витрат можуть включати використання цілеспрямованої реклами, вибір ефективних каналів реклами та оптимізацію маркетингових кампаній.

- Маркетингові стратегії, спрямовані на визначену цільову аудиторію і персоналізовані під їх потреби, можуть бути більш ефективними в привертанні клієнтів. Точне визначення сегментів ринку і налаштування маркетингових кампаній на конкретні групи клієнтів допомагає збільшити ефективність і результативність зусиль.

- Ефективний маркетинг і реклама допомагають будувати позитивну репутацію готелю. Це може збільшити довіру споживачів і стимулювати їх до покупки продукту або послуги.

- Маркетингові стратегії можуть допомогти готелю виділитися серед конкурентів і зайняти сильну позицію на ринку. Ефективна реклама може надати перевагу в боротьбі за клієнтів і сприяти зростанню ринкової частки.

- Співпраця з популярними впливовими особами або блогерами може допомогти привернути увагу їхньої аудиторії до продукту або бренду компанії. Це може позитивно позначитися на ефективності рекламних кампаній і залученні клієнтів.

- Впровадження новітніх маркетингових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація маркетингових процесів, аналітика даних і машинне навчання, може значно підвищити ефективність реклами та маркетингових зусиль. Вони дозволяють точніше визначати цільову аудиторію, персоналізувати комунікацію та прогнозувати результати кампаній.

Усі ці фактори сприяють покращенню економічної ефективності маркетингу та реклами. Однак, важливо враховувати конкретні особливості компанії, її цілей і цільової аудиторії при розробці стратегій маркетингу та рекламних кампаній.

Загалом, успішна комбінація ефективного маркетингу та реклами може позитивно вплинути на бізнес, забезпечуючи збільшення продажів,

підвищення свідомості бренду, залучення нових клієнтів та збереження лояльності існуючих клієнтів. Важливо стежити за трендами, аналізувати результати та постійно вдосконалювати стратегії, щоб досягти максимальної ефективності маркетингових та рекламних зусиль.

## ВИСНОВОК

За результатами написання кваліфікаційної роботи на тему «Проблеми і перспективи розвитку готельного бізнесу» автором було зроблено наступні висновки:

1. У сучасних умовах розвитку індустрію гостинності можна визначити як феномен ХХІ ст., який став одним із головних напрямів соціально-економічної діяльності. Завдяки динамічності та прибутковості її також можна вважати бізнесом ХХІ ст.
2. Суттєвою складовою індустрії готельно-ресторанної справи є готельне господарство, яке нині стає бізнесом, що швидко розвивається.
3. Основна роль, яку виконує готельне господарство – це створення для приїжджих усіх необхідних умов для проживання та відпочинку, забезпечення всебічного їх обслуговування на короткотривалий період часу всім необхідним: від нічлігу – до харчування, від інформації про дислокацію – до проведення масштабних конференцій тощо.
4. Незважаючи на велику кількість досліджень з питань розвитку готельно-ресторанного господарства, існує багато проблем, які потребують вирішення. Зокрема, дослідження перспектив формування і розвитку готельного бізнесу.
5. Чинне законодавство України нечітко визначає готельне господарство в контексті його належності до сфери туристичних послуг. Тому, для розвитку готельного господарства, підвищення попиту на ринку споживання готельних послуг, створення готельних підприємств малої місткості доцільним є розроблення відповідних нормативних актів, які визначають правові, економічні й організаційні засади створення та

подальшого розвитку конкурентних відносин на зазначеному ринку.

6. Організаційно-економічний механізм готельного бізнесу є складним та багатоаспектним. Ефективне управління включає в себе багато різних факторів, від фінансів та маркетингу до управління персоналом та соціальної відповідальності.
7. Досліджуючи сучасний стан розвитку готельного господарства у світі, незаперечним слід визнати той факт, що в багатьох країнах світу індустрія гостинності давно сформувалась і стабільно розвивається, маючи матеріальну базу та забезпечуючи роботою мільйони людей, що, безперечно, позитивно впливає на економіку окремої держави.
8. Індустрія гостинності в Україні є матеріально-технічною базою, основою для освоєння туристично-рекреаційного потенціалу та розвитку туризму в країні. Проте економіко-політична та фінансова нестабільність країни, проведення воєнних дій на частині території держави привели до значного сповільнення темпів розвитку індустрії гостинності. Без стабілізації політичної та соціально-економічної ситуації, припинення військових дій вкрай складно утриматись на ринку та отримувати позитивний економічний результат господарської діяльності.
9. Проведення дослідження та оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання готельно-ресторанної та туристичної діяльності в Україні, а також здійснення комплексної оцінки та аналізу організації фінансової роботи та економічного стану готелю «Агроосвіта» в м. Миколаєві, можна зазначити, що основними проблемами є: низька платоспроможність населення України, відсутність фінансової підтримки, несприятлива політична ситуація, девальвація державної валюти, обмеженість кредитних ресурсів, недостатнє фінансування з місцевого та державного бюджетів.
10. Ресторанний бізнес в Україні, як і будь-який бізнес, розвивається в площині прямого впливу політичних, економічних, соціальних і

технологічних факторів. З метою формування конкурентних переваг та забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства повинні враховувати сукупність факторів PEST, що склалася з урахуванням галузевої специфіки.

11. Для вибору фінансової стратегії готелю «Агроосвіта» необхідно співвіднести фінансовий стан підприємства з можливістю реалізації різних фінансових стратегій (табл. 3.1). Аналіз фінансового стану готелю «Агроосвіта» у другому розділі надав можливість зробити висновок, що підприємство є платоспроможним, але фінансово нестійким, отже, оперуючи даними таблиці 3.1 запропонована фінансова стратегія підприємства на забезпечення фінансового оздоровлення.
12. Вважаємо, що результати цього дослідження можуть бути використані в майбутньому для розробки стратегічних напрямів розвитку готельно-ресторанного бізнесу, а також для обґрунтованого вибору оптимального типу стратегії готеля «Агроосвіта»

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вплив COVID-19 на економічне становище готельно-ресторанного бізнесу / Ю. .В Ковтуненко та ін. *Економічний форум*. 2022. № 1. С. 120-126. URL:  
[http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu\\_forum/article/view/295/283](http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/article/view/295/283).
2. Байлик С. И. Гостинничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. Київ : Альтерпрес, 2005. 208 с.
3. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип.1(2). С. 331-338.
4. Галасюк С. С. Досвід європейських країн у застосуванні стандартів «Hotelstars Union». *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України* : матеріали круглого столу та студент. наук.-практ. конф. Одеса, 2018. С. 13-18.
5. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. Київ : Україна, 1994. 124 с.
6. Дишкантюк О. Теоретичні основи функціонування індустрії гостинності *Актуальні проблеми секторальної економіки*. Сер. : Економіка. №6, 2015. № 22. С. 96-101.
7. Єрмаченко В. Є., Журавльова С. М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства. *Молодий вчений*. 2015. № 5(1). С. 138-141.
8. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер. : Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород, 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 126-130.
9. Лінтур І. В. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Мукачєво, 21 берез. 2018 р.). Мукачєво, 2018. С.99-101. URL :  
<http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/handle/123456789/5313>.

10. Мирошник Ю. А. Аналіз світового досвіду організації luxury послуг в 5\* готелях. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7144>.
11. Мальська М., Жук І., Кізіма В. Теоретичні засади розвитку готельного господарства за сучасних умов ринкового господарювання. *Вісник львівського університету. Сер. : Міжнародні відносини*. 2016. Вип. 40. С. 127-138. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/Malska-Munkachiy-Kizyma-TEORETYCHNI-ZASADY-ROZVYTKU-2016.pdf>.
12. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
13. Мельник І. М. Роль та значення індустрії туризму й гостинності у розвитку територій, громад, держави : моногр. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2022. 266 с.
14. Медвідь І. М., Шидловська О. Б., Іщенко Т. І. Індустрія гостинності в умовах пандемії COVID-19: проблеми та напрями антикризового розвитку. *Стратегії сталого розвитку в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі: можливості і проблеми запровадження в Україні : кол. моногр. / за ред.. Г. М. Чепурди*. Харків : СГНТМ «Новий курс», 2021. С. 72-78. URL: <http://surl.li/higrс>.
15. Мирошник Ю. А. Аналіз світового досвіду організації luxury послуг в 5\* готелях. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7144>.
16. Негода Г. А. Аналіз зарубіжного досвіду розвитку підприємств готельного господарства. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 9-10. С. 64-66. URL: <http://dspace.nbuв.gov.ua/handle/123456789/48328>.
17. Офіційний портал Верховної Ради України. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://www.rada.gov.ua/>.

18. Організація готельного господарства : навч.-метод. посіб. для студ. спец. 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм навчання / О. Коркуна та ін. Львів : Добра справа, 2019. 224 с.
19. Основи готельно-ресторанної справи : навч. посіб. / Н. І. Данько та ін. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 288 с.
20. Перепелиця А. С. Регулювання готельного бізнесу в умовах інформатизації глобального економічного простору. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2017. Вип. 6. С. 187-190. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv\\_2017\\_6\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2017_6_30).
21. Орлова О. М. Актуальні проблеми готельно-туристичного бізнесу в Україні. *Бізнес-інформ*. 2007. №1. С. 153-159.
22. Онищук Н. В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 21. С. 297-304.
23. Рубіш М. А., Гучко Я. Інноваційні технології та досягнення світового туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. Мукачево : РВВ МДУ, 2020. С. 40-42. URL: <http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/handle/123456789/6379>.
24. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : кол. моногр. / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 412 с.
25. Скобелева Г. С., Єлісеєнко О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 4. С. 45-48.
26. Шаповалова О. М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2013. №16. С.224-228.