МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____20__ р.
Завідувач кафедри _____
(вчене звання, науковий ступінь)
_____
(П.І.Б.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ ГОСТИННОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу, 471 групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Муравинець Діана Михайлівна
Науковий керівник: к.е.н., доцент
Людмила НЕЩАДИМ

Умань – 2026 року

ЗМІСТ

	ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.	**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСЛУГ ГОСТИННОСТІ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ**	
1.1.	Сутність та складові послуг гостинності в закладах ресторанного господарства	9
1.2.	Аналіз ефективності надання послуг в індустрії гостинності	14
1.3.	Нормативно-правове регулювання сфери надання послуг в ресторанному господарстві України	19
РОЗДІЛ 2.	**АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ХУТІР «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА»**	
2.1.	Загальна характеристика, організаційна структура та фінансово-економічні показники діяльності закладу	23
2.2.	Система організації надання послуг гостинності	30
2.3.	Оцінка якості обслуговування та задоволеності клієнтів	34
РОЗДІЛ 3.	**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПОСЛУГ В РЕСТОРАНІ**	
3.1.	Напрями підвищення ефективності надання послуг гостинності в ресторані	43
3.2.	Вдосконалення внутрішніх процесів та управління персоналом для підвищення якості обслуговування	45
3.3.	Впровадження в роботу ресторану сучасного програмного забезпечення для підвищення обслуговування	48
	ВИСНОВКИ	55
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що у сучасних умовах розвитку економіки сфера ресторанного господарства виступає важливою складовою індустрії гостинності, яка забезпечує задоволення потреб населення не лише у харчуванні, але й у відпочинку, соціальній взаємодії та отриманні позитивного емоційного досвіду. В умовах посилення конкуренції, глобалізації ринку послуг та стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства ресторанного господарства змушені постійно підвищувати ефективність своєї діяльності та якість обслуговування. Водночас на практиці спостерігається низка проблем, зокрема недостатній рівень стандартизації сервісних процесів, обмежене використання сучасних інформаційних систем, нерівномірність якості обслуговування та недостатня орієнтація на клієнта.

Ступінь наукової розробленості проблеми є достатньо високим, оскільки питання організації та ефективності надання послуг гостинності досліджувалися багатьма вітчизняними науковцями. На думку С. А. Александрової [2, с. 49], сутність послуг гостинності полягає у формуванні доданої вартості через поєднання виробничих і сервісних процесів. І. О. Вівсюк, О. С. Терещук та А. В. Лук’янець [4] акцентують увагу на емоційній складовій гостинності та формуванні клієнтського досвіду. О. О. Круковська [14] досліджує підходи до оцінки якості продукції та послуг у ресторанному бізнесі, а Г. Круль і О. Заячук [15, с. 49–59] аналізують технологію надання послуг гостинності. О. А. Ніколайчук [17, с. 59] розглядає особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу як системи соціально-економічних відносин. Л. С. Стригуль [26, с. 58] акцентує увагу на впровадженні міжнародних стандартів якості обслуговування.

Інформаційною базою дослідження послужили наукові праці, матеріали наукових статей і конференцій, нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері ресторанного господарства, а також фактичні дані фінансової звітності підприємства ПП «Козацька долина». Додатково

використано аналітичні матеріали щодо сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності та практичні дані діяльності досліджуваного закладу.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів підвищення ефективності надання послуг гостинності в ресторані «Хутір «Козацька долина» шляхом виявлення проблемних аспектів його діяльності та розробки практичних рекомендацій щодо їх усунення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі ***завдання***:

– розкрити сутність та визначити складові послуг гостинності в закладах ресторанного господарства;

– здійснити аналіз ефективності надання послуг в індустрії гостинності;

– дослідити нормативно-правове регулювання сфери надання послуг у ресторанному господарстві України;

– надати загальну характеристику, проаналізувати організаційну структуру та фінансово-економічні показники діяльності закладу «Хутір «Козацька долина»;

– дослідити систему організації надання послуг гостинності у закладі;

– здійснити оцінку якості обслуговування та рівня задоволеності клієнтів;

– обґрунтувати напрями підвищення ефективності надання послуг гостинності в ресторані;

– запропонувати шляхи вдосконалення внутрішніх процесів та управління персоналом для підвищення якості обслуговування;

– розробити заходи щодо впровадження сучасного програмного забезпечення в діяльність ресторану та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес надання послуг гостинності у сфері ресторанного господарства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми підвищення ефективності та якості обслуговування в ресторані «Хутір «Козацька долина».

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів, порівняльний метод для оцінки динаміки показників діяльності підприємства, економіко-статистичні методи для обробки фінансових даних, розрахунково-аналітичний метод для визначення економічного ефекту від запропонованих заходів, а також метод узагальнення для формування висновків і рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності діяльності ресторану «Хутір «Козацька долина», зокрема шляхом удосконалення системи управління якістю, впровадження сучасних інформаційних технологій, оптимізації організаційних процесів та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані й іншими підприємствами ресторанного господарства.

Структура роботи зумовлена метою і завданнями дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи надання послуг гостинності, у другому – проведено аналіз діяльності ресторану «Хутір «Козацька долина», у третьому – обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності його функціонування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСЛУГ ГОСТИННОСТІ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність та складові послуг гостинності в закладах ресторанного господарства

Сфера ресторанного господарства є однією з ключових складових індустрії гостинності, яка поєднує економічні, соціальні та культурні аспекти обслуговування населення та водночас виступає важливим елементом формування якості життя населення, рівня сервісної культури та розвитку споживчого ринку загалом. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки послуги гостинності набувають особливої значущості, оскільки вони не лише задовольняють базові потреби людини у харчуванні, а й формують комплексний досвід перебування споживача у закладі, впливають на його емоційний стан, рівень задоволеності, поведінкові реакції та лояльність до підприємства. Саме тому сутність послуг гостинності у закладах ресторанного господарства доцільно розглядати як багатокомпонентну систему взаємодії між підприємством та клієнтом, що включає матеріальні, сервісні, організаційні, психологічні та культурні складові, які функціонують у взаємозв’язку та формують цілісний споживчий досвід.

На думку С. А. Александрової [2, с. 79], економічна природа послуг гостинності у готельно-ресторанному господарстві полягає у створенні доданої вартості через організацію процесу обслуговування, який поєднує виробництво кулінарної продукції та надання сервісних послуг. Дослідниця наголошує, що ресторанне господарство функціонує як складна економічна система, де кінцевий продукт має нематеріальний характер у частині обслуговування, але матеріалізується через якість їжі, атмосферу, рівень сервісу, швидкість реагування персоналу та загальну організацію простору.

Організація готельно-ресторанної справи базується на системному підході до формування послуг гостинності, де ключову роль відіграє

структура підприємства, технологія обслуговування та стандартизація процесів, які забезпечують стабільність і передбачуваність якості. На думку автора, послуги гостинності у ресторанному господарстві не можуть розглядатися ізольовано від організаційного середовища, оскільки їх якість безпосередньо залежить від рівня управління персоналом, логістики постачання, технології приготування страв, рівня матеріально-технічного забезпечення та культури обслуговування. Таким чином, сутність послуг гостинності полягає у комплексній організації всіх етапів створення та реалізації ресторанного продукту, починаючи від закупівлі сировини і завершуючи післяобслуговуючою взаємодією з клієнтом, яка формує довгострокове сприйняття якості закладу.

Важливим є також підхід І. О. Вівсюк, О. С. Терещук та А. В. Лук'янця [4, с. 49–59], які визначають послуги гостинності як сукупність взаємопов'язаних елементів, що формують цілісний досвід споживача та створюють емоційно насичене середовище обслуговування. На їхню думку, сучасна індустрія гостинності виходить за межі традиційного уявлення про харчування і передбачає створення емоційної цінності для клієнта, яка стає основним фактором конкурентної боротьби між закладами. Автори наголошують, що складовими гостинності є не лише якість їжі та напоїв, а й атмосфера закладу, рівень комунікації персоналу, дизайн інтер'єру, швидкість обслуговування, індивідуальний підхід до гостя та здатність персоналу передбачати потреби відвідувачів. У цьому контексті послуга гостинності розглядається як емоційно-орієнтований продукт, що формує у споживача відчуття комфорту, безпеки, уваги та задоволення, які безпосередньо впливають на повторні візити.

Формування культури та якості обслуговування у закладах ресторанного господарства є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства та його позиціонування на ринку. Автор підкреслює, що сутність послуг гостинності неможливо відокремити від культури сервісу, яка включає професійну етику персоналу, стандарти поведінки, рівень комунікаційної

компетентності, здатність працювати з різними категоріями клієнтів та формувати позитивний імідж закладу.

О. О. Круковська [14] у своїх дослідженнях оцінки якості продукції та послуг ресторанного бізнесу зазначає, що послуги гостинності повинні розглядатися через призму якості як інтегрального показника відповідності очікувань споживача реальному рівню обслуговування. На думку автора, якість послуг гостинності включає стабільність приготування страв, дотримання санітарних норм, швидкість обслуговування, естетику подачі, рівень сервісної культури та загальну атмосферу закладу.

Г. Круль та О. Заячук [16, с. 208] розглядають організацію і технологію надання послуг гостинності як цілісний процес, що включає послідовність виробничих і сервісних операцій, які взаємопов’язані між собою та утворюють єдину систему створення споживчої цінності. На їхню думку, послуга гостинності формується на основі технологічного циклу, який охоплює закупівлю сировини, зберігання продуктів, приготування страв, сервірування, обслуговування гостей та післяпродажну взаємодію, що включає отримання зворотного зв’язку. Автори підкреслюють, що кожен етап цього процесу впливає на кінцеве сприйняття якості послуги, а отже, гостинність є результатом синергії всіх операцій ресторанного підприємства, де навіть незначні недоліки на будь-якому етапі можуть суттєво вплинути на загальне враження клієнта.

О. А. Ніколайчук [17, с. 107] визначає ресторанний бізнес як складну систему економічних і соціальних відносин, у межах якої послуги гостинності виступають основним продуктом діяльності підприємства. На думку автора, специфіка цих послуг полягає у їх нематеріальності, одночасності виробництва та споживання, неможливості накопичення, а також високому ступені залежності від людського фактору. Саме персонал, за О. А. Ніколайчуком [17, с. 107], є ключовим носієм якості послуги гостинності, оскільки від його професійності, мотивації, емоційного стану та

комунікативних навичок безпосередньо залежить рівень задоволення клієнта та його загальне враження від закладу.

Гостинність як економічна категорія включає систему взаємодії між підприємством та гостем, яка базується на принципах доброзичливості, комфорту, довіри та індивідуального підходу до кожного клієнта. На думку автора, сутність послуг гостинності полягає у створенні умов, за яких споживач відчуває себе бажаним гостем, а не просто покупцем послуги, що змінює саму природу взаємодії між підприємством і клієнтом. Це означає, що ресторанне підприємство повинно формувати не лише продукт харчування, а й атмосферу емоційного комфорту, психологічної безпеки та соціальної прийнятності.

Л. С. Стригуль [26, с. 75] у своїх лекційних матеріалах, присвячених міжнародним стандартам та якості обслуговування, підкреслює, що сучасні послуги гостинності повинні відповідати міжнародним вимогам якості, які регламентують усі аспекти обслуговування, включаючи технологічні процеси, стандарти безпеки, рівень сервісу та систему контролю якості. На думку автора, імплементація міжнародних стандартів у ресторанному господарстві дозволяє забезпечити уніфікований підхід до обслуговування, підвищити рівень довіри споживачів, забезпечити прозорість сервісу та підвищити конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку.

Узагальнюючи підходи різних науковців, можна зробити висновок, що послуги гостинності у закладах ресторанного господарства є складною багатокомпонентною системою, яка включає матеріальні, організаційні, соціальні, психологічні та культурні елементи, що перебувають у постійній взаємодії та взаємному впливі. Вони формуються під впливом технологічних процесів виробництва кулінарної продукції, рівня організації сервісу, професійної культури обслуговування персоналу, а також емоційного сприйняття клієнта, яке стає визначальним фактором загальної оцінки якості закладу.

Складові послуг гостинності традиційно поділяються на кілька взаємопов’язаних блоків, кожен з яких виконує важливу функцію у формуванні кінцевого результату обслуговування. Першим є матеріально-технічна складова, яка включає інфраструктуру закладу, обладнання, інтер’єр, меблі, освітлення, вентиляцію та загальне матеріальне середовище, що формує первинне враження клієнта та визначає рівень базового комфорту. Другим є виробнича складова, яка охоплює процес приготування страв, використання сировини, технологічні карти, дотримання рецептур, контроль якості продукції та забезпечення стабільності смакових характеристик. Третьою складовою виступає сервісна або обслуговуюча компонента, яка включає безпосередню взаємодію персоналу з клієнтом, процес прийому замовлення, подачу страв, консультування гостей, вирішення конфліктних ситуацій та підтримання позитивної комунікації. Четвертою складовою є психологічна або емоційна компонента, яка формується через атмосферу закладу, стиль обслуговування, музичний супровід, дизайн простору та загальну естетику середовища, що забезпечує формування емоційного досвіду клієнта.

Таким чином, сутність послуг гостинності у закладах ресторанного господарства полягає у комплексному задоволенні потреб споживача через поєднання матеріальних продуктів, високоякісного сервісу та позитивного емоційного досвіду, який формується на всіх етапах взаємодії клієнта з підприємством. Як підкреслюють усі згадані автори, гостинність є не просто видом економічної діяльності, а складною системою соціально-економічних відносин, яка формує цінність для клієнта та визначає довгострокову успішність підприємства на ринку, його конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку в умовах сучасної економіки.

1.2. Аналіз ефективності надання послуг в індустрії гостинності

Аналіз ефективності надання послуг в індустрії гостинності є одним із ключових елементів управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, оскільки він дає можливість визначити рівень відповідності фактичних результатів діяльності закладу очікуванням споживачів, ринковим стандартам та стратегічним цілям розвитку. У сучасних умовах посилення конкуренції, глобалізації ринку та зростання вимог споживачів до якості обслуговування ефективність послуг гостинності набуває комплексного характеру, що охоплює економічні, організаційні, соціальні, технологічні та цифрові аспекти оцінювання, а також поступово переходить у площину клієнтоорієнтованого управління, де центральним елементом виступає не лише результат діяльності підприємства, а й сприйняття цього результату споживачем.

На думку М. Ю. Барної, І. М. Мельник та І. І. Тучковської [3, с. 16–21], ефективність надання готельних послуг у сучасних умовах значною мірою визначається рівнем інклюзивності та доступності сервісу, зокрема для осіб з інвалідністю. Автори підкреслюють, що аналіз ефективності повинен враховувати не лише фінансові показники, а й соціальну відповідальність підприємства, ступінь адаптації інфраструктури та здатність забезпечити рівний доступ до послуг усім категоріям споживачів. У такому підході ефективність розглядається як соціально розширена категорія, у якій економічний результат поєднується із забезпеченням рівності можливостей та гуманістичних принципів обслуговування. Додатково автори акцентують увагу на тому, що інклюзивність у сфері гостинності стає не лише елементом соціальної політики, а й важливою конкурентною перевагою, яка формує позитивний імідж підприємства та підвищує рівень довіри з боку клієнтів.

Розширюючи цей підхід, Н. А. Добрянська [9] зазначає, що ефективність функціонування підприємств індустрії гостинності значною мірою залежить від глобальних тенденцій розвитку міжнародного ринку готельних послуг. На

думку автора, міжнародний ринок формує нові стандарти якості, які змушують підприємства постійно переглядати власні бізнес-моделі, впроваджувати інноваційні управлінські технології та підвищувати рівень сервісу відповідно до світових вимог. Ефективність у цьому контексті визначається здатністю підприємства не лише відповідати мінімальним стандартам, а й перевищувати очікування клієнтів, адаптуючись до динамічних змін попиту.

В. Завідна [11] у своїх дослідженнях стратегій повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України наголошує, що аналіз ефективності надання послуг у сучасних умовах повинен враховувати кризові фактори та особливості постконфліктного відновлення економіки. На думку автора, ефективність підприємств гостинності у таких умовах визначається їх здатністю швидко адаптуватися до змін попиту, відновлювати інфраструктуру, впроваджувати цифрові рішення та забезпечувати стабільність сервісу навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища. У цьому випадку ефективність набуває антикризового виміру, де поряд із прибутковістю важливого значення набуває стійкість бізнес-моделі, здатність зберігати клієнтську базу та забезпечувати безперервність обслуговування навіть у складних умовах функціонування.

Г. Я. Круль, О. Г. Заячук та Б. В. Чорна [16, с. 49–59] у своєму аналізі якості надання послуг гостинності на основі відгуків платформи Booking.com підкреслюють, що сучасні методи оцінювання ефективності дедалі більше базуються на цифрових джерелах інформації. На думку авторів, онлайн-відгуки споживачів є важливим індикатором якості сервісу, оскільки вони відображають реальний досвід клієнтів та дозволяють оцінити такі параметри, як чистота номерів, рівень обслуговування, швидкість реагування персоналу та загальне враження від перебування у закладі.

Ефективність готельно-ресторанних підприємств тісно пов’язана з рівнем впровадження інформаційних, фінансових та облікових технологій управління. На думку авторів, використання сучасних інформаційних систем

дозволяє автоматизувати процеси контролю якості, оптимізувати витрати та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень. У результаті цифровізація виступає не лише допоміжним інструментом, а стратегічним фактором підвищення ефективності, який забезпечує прозорість управлінських процесів, зменшення операційних витрат та підвищення точності планування.

К. Олійник, Ю. Дишкантюк та К. Власюк [18], аналізуючи оптимізацію якості готельних послуг на прикладі готелю «Bossfor» в Одесі, зазначають, що ефективність сервісу безпосередньо залежить від системного підходу до управління якістю. На думку авторів, ключовими напрямами підвищення ефективності є стандартизація процесів обслуговування, регулярний моніторинг задоволеності клієнтів, навчання персоналу та впровадження систем мотивації працівників. У цьому контексті ефективність розглядається як результат інтегрованого управління всіма елементами сервісного процесу, де кожна складова впливає на кінцевий рівень сприйняття послуги клієнтом.

К. Д. Продан [22] у своїх дослідженнях, присвячених використанню криптовалют у сучасних економічних умовах, опосередковано підкреслює важливість фінансової гнучкості підприємств у кризових ситуаціях. У сфері гостинності це дозволяє розглядати ефективність як здатність підприємства впроваджувати інноваційні фінансові інструменти, що забезпечують стабільність розрахунків, розширення каналів платежів та залучення нових категорій клієнтів.

Н. В. Рошка [23, с. 35] зазначає, що підвищення якості надання послуг у закладах гостинності є основою їх ефективного функціонування. На думку автора, ефективність повинна оцінюватися через систему показників якості, які включають відповідність стандартам обслуговування, рівень професійної підготовки персоналу, швидкість реагування на запити клієнтів та здатність підприємства забезпечувати стабільний рівень сервісу.

Л. Чепурда та О. Куракін [32] у своїх дослідженнях організаційних аспектів підвищення якості готельних послуг підкреслюють, що ефективність

діяльності підприємств гостинності значною мірою залежить від організаційної структури управління. На думку авторів, чіткий розподіл функцій між підрозділами, ефективна координація процесів, впровадження сучасних управлінських технологій та системний контроль якості на всіх етапах обслуговування є визначальними факторами підвищення ефективності. У цьому сенсі організаційна структура виступає фундаментом стабільності та прогнозованості сервісної діяльності.

О. Куркін [33] у своїй праці щодо розвитку концепції якісного сервісу готельного підприємства зазначає, що ефективність послуг гостинності повинна розглядатися через призму клієнтоорієнтованості. На думку автора, сучасний сервіс базується на індивідуальному підході до кожного гостя, що дозволяє формувати довгострокову лояльність та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, ефективність визначається здатністю підприємства формувати персоналізований досвід для кожного споживача, що підвищує ймовірність повторного відвідування та рекомендацій.

Ефективність надання послуг повинна базуватися на комплексній системі оцінювання, яка включає як об’єктивні, так і суб’єктивні показники. До об’єктивних автор відносить фінансові результати діяльності, рівень завантаженості номерного фонду, продуктивність персоналу, тоді як суб’єктивні показники охоплюють рівень задоволеності клієнтів, відгуки споживачів та загальне сприйняття сервісу. Такий підхід дозволяє сформувати багатовимірну модель оцінювання, у якій поєднуються економічні, організаційні та поведінкові аспекти.

Узагальнюючи наведені підходи, слід підкреслити, що аналіз ефективності надання послуг в індустрії гостинності є складним багаторівневим процесом, який охоплює широкий спектр критеріїв та показників. Сучасна наукова думка поступово відходить від вузькоекономічного трактування ефективності, розширюючи його до соціально орієнтованої, клієнтоцентричної та цифрової моделі оцінювання, де

ключову роль відіграє не лише фінансовий результат, а й рівень задоволеності споживачів, репутація підприємства та його здатність до адаптації в умовах змінного ринкового середовища.

У структурному вимірі ефективність послуг гостинності формується під впливом низки взаємопов'язаних складових. Економічна ефективність відображає рівень прибутковості, рентабельності та оптимізації витрат, а також раціональність використання ресурсів підприємства. Операційна ефективність характеризує швидкість і якість виконання сервісних процесів, рівень організації виробничих циклів та завантаженість підприємства. Якісна ефективність визначається відповідністю послуг стандартам та очікуванням споживачів, стабільністю сервісу та рівнем професійності персоналу. Соціальна ефективність охоплює інклюзивність, доступність послуг та рівень соціальної відповідальності підприємства, що набуває особливої актуальності в умовах сучасного суспільного розвитку. Цифрова ефективність відображає ступінь впровадження інформаційних технологій, використання онлайн-платформ, систем управління відгуками та цифрової аналітики клієнтської поведінки.

Таким чином, ефективність надання послуг в індустрії гостинності є інтегрованим показником, що відображає здатність підприємства забезпечувати високий рівень сервісу, адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та формувати позитивний клієнтський досвід. Усі наведені підходи науковців підтверджують, що лише комплексна модель оцінювання дозволяє об'єктивно визначити реальний рівень ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства та сформувати стратегічні напрями їх подальшого розвитку.

1.3. Нормативно-правове регулювання сфери надання послуг в ресторанному господарстві України

Нормативно-правове регулювання сфери надання послуг у ресторанному господарстві України є складною багаторівневою системою правових, організаційних та інституційних механізмів, які визначають правила функціонування підприємств, встановлюють вимоги до якості та безпеки послуг, а також забезпечують захист прав споживачів. У сучасних умовах розвиток ресторанного бізнесу відбувається під впливом як національного законодавства, так і міжнародних стандартів, що зумовлює необхідність постійного оновлення правового поля та адаптації підприємств до змін у регуляторному середовищі. Нормативно-правова база у цій сфері виконує не лише контрольну функцію, а й виступає інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств гостинності.

Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств готельного господарства є системоутворюючим елементом організації сервісної діяльності, оскільки саме правові норми визначають мінімальні стандарти якості, безпеки та організації обслуговування. Автори підкреслюють, що законодавча база формує основу функціонування закладів гостинності, регулюючи питання ліцензування, сертифікації, санітарних вимог та захисту прав споживачів. У цьому контексті нормативно-правове регулювання розглядається як механізм забезпечення стабільності ринку послуг та гарантування відповідності діяльності підприємств встановленим державним стандартам.

Організація готельно-ресторанної справи неможлива без чіткої системи правового регулювання, яка охоплює всі етапи діяльності підприємства – від його створення до припинення функціонування. На думку автора, нормативно-правова база визначає вимоги до реєстрації суб’єктів господарювання, порядок ведення господарської діяльності, правила трудових відносин, а також норми охорони праці та безпеки харчових продуктів.

Правове регулювання виступає фундаментом організаційної структури ресторанного бізнесу, забезпечуючи його законність, прозорість та контрольованість.

Л. Гончар та А. Беляк [5] у своїх дослідженнях підкреслюють, що нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні характеризується багаторівневістю та поєднанням загальних і спеціальних правових норм. На думку авторів, загальні норми господарського, цивільного та податкового законодавства визначають базові умови функціонування підприємств, тоді як спеціальні акти регулюють специфіку саме ресторанної та готельної діяльності. Особливу увагу вони звертають на необхідність гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, що є важливою умовою інтеграції України у світовий ринок послуг гостинності.

У розвиток цієї думки Д. Дмитрук, Л. Гончар та О. Бренич [8, с. 22–24] зазначають, що сучасні тенденції нормативно-правового регулювання ресторанного бізнесу в Україні спрямовані на підвищення рівня прозорості діяльності підприємств, посилення контролю за якістю харчових продуктів та впровадження європейських підходів до безпечності харчування. Автори підкреслюють, що законодавчі зміни останніх років свідчать про поступовий перехід від жорстко регламентованої системи до більш гнучкої моделі саморегулювання бізнесу, де держава встановлює рамкові вимоги, а підприємства самостійно формують внутрішні стандарти якості.

У контексті загальної правової бази важливе значення має Господарський кодекс України [6], який визначає загальні принципи здійснення господарської діяльності, форми підприємництва та механізми державного регулювання економіки. Саме цей нормативний акт закріплює право суб’єктів господарювання здійснювати діяльність у сфері ресторанного бізнесу на засадах самостійності, відповідальності та рівності всіх учасників ринку.

Особливе місце у системі нормативно-правового регулювання займає Закон України «Про захист прав споживачів» [20], який встановлює гарантії для осіб, що користуються послугами ресторанного господарства. У межах цього закону визначаються вимоги до якості продукції та послуг, порядок надання інформації про товари та послуги, а також механізми компенсації у випадку порушення прав споживача. У практичному вимірі цей закон формує основу довіри між підприємством і клієнтом, забезпечуючи баланс інтересів сторін.

Не менш важливим є Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [21], який встановлює вимоги до всіх етапів харчового ланцюга – від виробництва сировини до реалізації готової продукції. Цей нормативний акт зобов’язує підприємства ресторанного господарства впроваджувати системи контролю безпечності, зокрема принципи HACCP, що передбачають ідентифікацію та управління ризиками у процесі приготування та реалізації харчових продуктів. Безпека харчування стає одним із ключових елементів нормативного регулювання діяльності закладів гостинності.

Важливе значення мають також санітарні норми та правила, які регламентують вимоги до гігієни приміщень, умов зберігання продуктів, особистої гігієни персоналу та організації виробничих процесів. Ці нормативи забезпечують запобігання харчовим отруєнням, інфекційним захворюванням та іншим ризикам, пов’язаним із порушенням технологічних процесів. У цьому контексті нормативно-правове регулювання виконує функцію гарантування безпеки споживача та формування стабільного рівня довіри до закладів ресторанного господарства.

На думку Л. В. Татар, Д. М. Одарченка та А. І. Кудряшова [27, с. 45], організація забезпечення функціонування закладів сфери послуг неможлива без чіткого дотримання нормативно-правових вимог, які охоплюють як внутрішні регламенти підприємства, так і зовнішні державні стандарти. Автори наголошують, що ефективне функціонування ресторанного

підприємства передбачає наявність системи внутрішніх стандартів обслуговування, посадових інструкцій, правил безпеки та механізмів контролю якості, які базуються на чинному законодавстві. Правове регулювання трансформується у практичний інструмент управління якістю послуг.

В. А. Русавська [24, с. 65-67] у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції підкреслює, що сучасні тенденції розвитку сфери гостинності пов’язані з активним впровадженням інновацій у нормативно-правове регулювання, зокрема цифрових інструментів контролю та електронного документообігу. На думку автора, цифровізація правових процесів дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємств, спростити процедури контролю та забезпечити оперативність реагування на порушення. Правове регулювання поступово інтегрується з інформаційними технологіями управління.

Окрему роль у нормативно-правовому регулюванні відіграють державні стандарти України (ДСТУ), які встановлюють вимоги до якості послуг ресторанного господарства, класифікації закладів, рівня обслуговування та технічних характеристик обладнання. Хоча стандарти не завжди мають обов’язковий характер, вони виступають орієнтиром для підприємств у формуванні конкурентоспроможного сервісу та забезпеченні відповідності міжнародним вимогам.

Узагальнюючи, слід зазначити, що нормативно-правове регулювання сфери надання послуг у ресторанному господарстві України є багаторівневою системою, яка включає конституційні засади, господарське та цивільне законодавство, спеціальні закони у сфері безпечності харчових продуктів і захисту прав споживачів, санітарні норми, державні стандарти та внутрішні регламенти підприємств.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ХУТІР «КОЗАЦЬКА ДОЛИНА»

2.1. Загальна характеристика, організаційна структура та фінансово-економічні показники діяльності закладу

Заклад «Хутір «Козацька долина» є багатофункціональним туристично-рекреаційним комплексом змішаного типу, який поєднує у своїй діяльності елементи готельно-ресторанного бізнесу, етнотуризму, агротуризму та розважальної інфраструктури. Його функціонування базується на моделі сервісного підприємства, орієнтованого на створення комплексного досвіду відпочинку, що включає проживання, харчування, дозвілля та культурно-пізнавальні елементи.

За даними відкритих джерел, комплекс розташований у селі Карбівка Новоукраїнського району Кіровоградської області за адресою вул. Літвінова, 46 та функціонує як туристично-розважальний об’єкт із розвиненою інфраструктурою зеленого туризму [28]. Територія закладу включає готельні будиночки в етностилі, ресторанний комплекс української кухні, зони відпочинку біля водойм, а також об’єкти дозвілля, зокрема зоопарк, музейні експозиції та рекреаційні майданчики [29].

Згідно з інформацією про діяльність підприємства, історія формування комплексу почалася з невеликої фермерської господарської діяльності та поступово трансформувалася у повноцінний туристичний об’єкт із розширеною сервісною інфраструктурою [10]. Це свідчить про еволюційний характер розвитку підприємства, який відповідає сучасним тенденціям інтеграції аграрного та сервісного бізнесу.

У структурному вимірі підприємство функціонує як приватне підприємство, основним видом діяльності якого є надання послуг з оренди та експлуатації нерухомого майна, що фактично охоплює готельно-ресторанну та туристичну діяльність [13]. Така організаційно-правова форма дозволяє

закладу гнучко управляти активами, інфраструктурою та сервісними потоками.

Основні загальні характеристики закладу «Хутір «Козацька долина» представимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні загальні характеристики закладу «Хутір «Козацька долина»*

Показник	Характеристика
Назва	Хутір «Козацька долина»
Місцезнаходження	Кіровоградська обл., Новоукраїнський р-н, с. Карбівка, вул. Літвінова, 46
Тип закладу	Туристично-розважальний комплекс, готельно-ресторанний об’єкт
Організаційна форма	Приватне підприємство
Основні напрями діяльності	Готельні послуги, ресторанне обслуговування, етнотуризм, рекреація
Тип інфраструктури	Етнографічні будиночки, ресторан, басейни, музей, зоопарк
Цільова аудиторія	Туристи, сім’ї, організовані групи

**Джерело: систематизовано автором на основі [28; 29].*

Дані дозволяють комплексно охарактеризувати заклад «Хутір «Козацька долина» як багатофункціональний туристично-рекреаційний комплекс, що поєднує в собі ознаки готельно-ресторанного підприємства та об’єкта етнотуризму. Насамперед варто відзначити, що сама назва закладу відображає його концептуальну спрямованість на відтворення традиційного козацького побуту, що формує унікальний ідентифікаційний бренд та підсилює його привабливість для внутрішнього туристичного ринку України.

Місцезнаходження комплексу у селі Карбівка Новоукраїнського району Кіровоградської області визначає його як об’єкт сільського та зеленого туризму, що функціонує поза межами великого міського середовища. Така локація створює сприятливі умови для формування рекреаційної функції підприємства, оскільки природне середовище, віддаленість від урбанізованих територій та наявність вільних земельних ресурсів дозволяють розвивати масштабну інфраструктуру відпочинку. Водночас географічне розташування може формувати певні обмеження щодо транспортної доступності, що

потребує додаткових маркетингових та логістичних рішень для залучення туристів [28].

Тип закладу, який визначається як туристично-розважальний комплекс і одночасно готельно-ресторанний об’єкт, свідчить про мультисегментну модель діяльності підприємства. Це означає, що його функціонування не обмежується лише наданням послуг харчування або проживання, а охоплює широкий спектр сервісів, спрямованих на організацію повноцінного дозвілля. Така модель відповідає сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності, де ключову роль відіграє створення комплексного клієнтського досвіду.

Організаційно-правова форма у вигляді приватного підприємства визначає високий рівень самостійності у прийнятті управлінських рішень, формуванні стратегії розвитку та розпорядженні фінансовими ресурсами. Це дозволяє закладу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджувати нові послуги та адаптуватися до потреб споживачів без надмірної бюрократичної регламентації. Водночас така форма власності передбачає повну відповідальність власника за результати господарської діяльності.

Основні напрями діяльності закладу включають готельні послуги, ресторанне обслуговування, етнотуризм та рекреаційні сервіси, що свідчить про диверсифіковану структуру доходів. Така багатовекторність дозволяє зменшувати ризики сезонних коливань попиту, оскільки різні види послуг можуть компенсувати спад активності в окремих сегментах. Особливо важливим є розвиток етнотуризму, який виступає не лише економічним, а й культурно-освітнім напрямом діяльності, сприяючи популяризації національної спадщини [29].

Тип інфраструктури, представлений етнографічними будиночками, рестораном, басейнами, музеєм і зоопарком, формує комплексне середовище перебування гостей, де поєднуються елементи проживання, харчування, відпочинку та пізнавальної діяльності. Така структура інфраструктури свідчить про орієнтацію на довготривале перебування клієнтів, що дозволяє

підвищувати середній дохід на одного відвідувача та забезпечувати високу завантаженість об’єкта протягом туристичного сезону.

Цільова аудиторія закладу, до якої належать туристи, сім’ї та організовані групи, визначає його позиціонування як сімейно-орієнтованого та масового туристичного комплексу. Це означає, що сервісна модель повинна враховувати різні потреби відвідувачів, включаючи як індивідуальний відпочинок, так і групові заходи, екскурсійні програми та святкові події. Орієнтація на сімейний сегмент також підкреслює важливість безпечного, комфортного та різноманітного середовища, яке відповідає очікуванням різних вікових категорій.

Заклад «Хутір «Козацька долина» є складною багатофункціональною системою, яка поєднує елементи готельного, ресторанного, туристичного та культурно-рекреаційного бізнесу. Його характеристики свідчать про орієнтацію на комплексний підхід до обслуговування клієнтів, диверсифікацію послуг та формування унікального туристичного продукту, що базується на поєднанні природних ресурсів, культурної спадщини та сучасних стандартів гостинності [28].

Організаційна структура підприємства має функціональний характер і побудована за принципом поділу на основні операційні блоки: готельний сектор, ресторанний сектор, адміністративно-управлінський блок, господарсько-технічну службу та підрозділи дозвілля. Готельний сектор забезпечує розміщення гостей у номерах і котеджах різного рівня комфортності, тоді як ресторанний сектор здійснює приготування та реалізацію страв української та європейської кухні.

Адміністративно-управлінський блок виконує функції стратегічного та оперативного управління, включаючи планування діяльності, фінансовий контроль, маркетинг та координацію сервісних процесів. Господарсько-технічна служба відповідає за функціонування інженерної інфраструктури, благоустрій території та підтримання матеріально-технічної бази у належному стані.

Особливістю організації є інтеграція розважальних та рекреаційних функцій у загальну структуру підприємства, що дозволяє формувати мультисервісну модель обслуговування. До таких функцій належать організація відпочинку біля басейнів, риболовля, екскурсійні програми та відвідування етнографічних об’єктів [29].

З точки зору фінансово-економічної діяльності підприємство демонструє загалом позитивну динаміку розвитку, що підтверджується узагальненими показниками фінансової звітності за 2022–2025 роки на рис. 2.1.

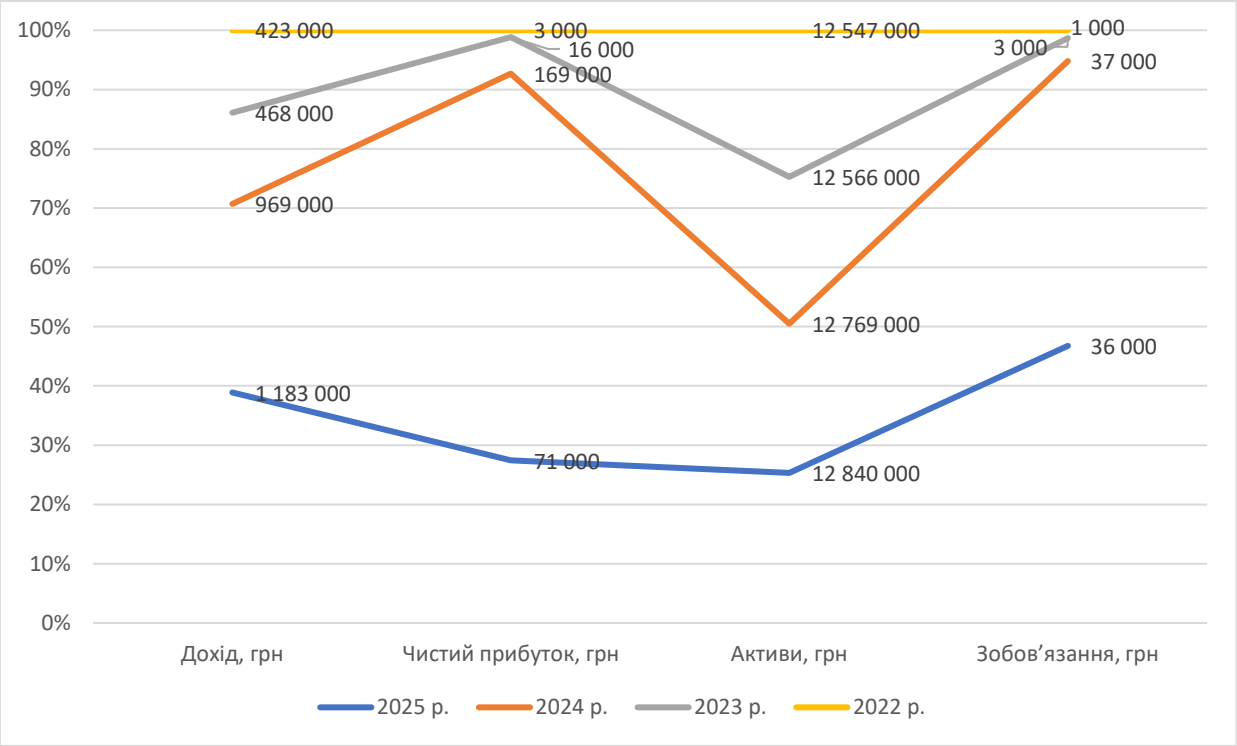


Рис. 2.1. Фінансові результати діяльності ПП «Козацька долина»*

**Джерело: систематизовано автором на основі [19].*

Аналіз даних свідчить про те, що протягом досліджуваного періоду підприємство поступово нарощувало обсяги своєї операційної діяльності. Найбільш помітне зростання доходу відбулося у 2024–2025 роках, коли виручка збільшилася більш ніж удвічі порівняно з 2023 роком, а у 2025 році досягла максимального значення за весь період. Така динаміка може бути пов’язана з активізацією туристичного попиту, розширенням спектра послуг,

а також посиленням маркетингової присутності підприємства на ринку регіонального відпочинку.

Чистий прибуток підприємства демонструє більш складну динаміку. Після стрімкого зростання у 2024 році, коли було досягнуто пікового значення, у 2025 році спостерігається його зниження до 71 тис. грн. Така ситуація може свідчити про збільшення витратної частини діяльності, зокрема пов’язаної з розширенням інфраструктури, підвищенням витрат на утримання комплексу або інвестуванням у розвиток нових сервісів. Водночас навіть за умов зниження прибутку підприємство зберігає позитивний фінансовий результат, що підтверджує його рентабельність [19].

Динаміка активів характеризується стабільним, поступовим зростанням протягом усього періоду. Це свідчить про системне нарощування матеріально-технічної бази, модернізацію інфраструктури та інвестування у розвиток об’єкта. Незначні коливання темпів приросту активів вказують на помірну інвестиційну політику підприємства, орієнтовану на підтримання стабільного функціонування та поступове вдосконалення сервісної інфраструктури без різких фінансових навантажень.

Зобов’язання підприємства у 2025 році дещо зросли порівняно з попередніми роками, однак їх абсолютний розмір залишається незначним у порівнянні з обсягом активів. Це свідчить про збереження високого рівня фінансової стійкості та низьку залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Водночас збільшення зобов’язань може бути пов’язане з короткостроковими фінансовими зобов’язаннями, необхідними для забезпечення операційної діяльності або сезонного розширення послуг.

Фінансово-економічний стан ПП «Козацька долина» характеризується стабільністю та поступовим розвитком. Підприємство демонструє здатність до нарощування доходів, збереження активів і підтримання фінансової стійкості навіть за умов коливання прибутковості. Загалом така динаміка свідчить про ефективну адаптацію до ринкових умов та потенціал подальшого розвитку у сфері туристично-рекреаційних послуг [19].

Для більш глибокої оцінки ефективності діяльності підприємства проаналізуємо рівень рентабельності, який відображає співвідношення чистого прибутку до доходу.

Рівень рентабельності діяльності визначимо за формулою:

$$\mathrm{R} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100\%, \qquad (2.1)$$

Розрахунки узагальнимо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Рентабельність діяльності підприємства*

Рік	Чистий прибуток, грн	Дохід, грн	Рентабельність, %
2022	3 000	423 000	0,7
2023	16 000	468 000	3,4
2024	169 000	969 000	17,4
2025	71 000	1 183 000	6,0

**Джерело: систематизовано автором на основі [19].*

Отримані результати свідчать про суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства у 2024 році, коли рівень рентабельності досяг 17,4%. Це пов’язано зі значним зростанням доходу (майже вдвічі порівняно з 2023 роком) при відносно помірному зростанні витрат.

У 2025 році, незважаючи на подальше збільшення доходу до 1 183 000 грн, рентабельність знизилася до 6,0%. Така динаміка свідчить про випереджаюче зростання витрат порівняно з доходами, що може бути пов’язано з інвестуванням у розвиток інфраструктури, розширенням спектра послуг або підвищенням операційних витрат.

Водночас загальна тенденція за 2022–2025 роки є позитивною, оскільки підприємство перейшло від низького рівня рентабельності (0,7%) до більш ефективної моделі функціонування. Це свідчить про поступове становлення бізнесу та підвищення ефективності використання ресурсів.

Організаційна структура підприємства тісно пов’язана з його бізнес-моделлю, яка орієнтована на створення комплексного туристичного продукту. Вона передбачає поєднання готельних, ресторанних і рекреаційних послуг у

межах єдиної території, що дозволяє максимізувати дохідність на одного відвідувача та підвищити середній чек [13].

Важливим елементом функціонування є також розвинена інфраструктура дозвілля, яка включає басейни, зони відпочинку, музейні експозиції та елементи етнокультурного середовища. Така модель дозволяє підприємству працювати не лише як ресторанно-готельний об’єкт, а як повноцінний туристичний кластер.

Згідно з відкритими описами діяльності, на території комплексу функціонують ресторани української кухні, готельні номери, котеджі, а також допоміжні сервіси, що забезпечують повний цикл перебування гостей [7]. Це дозволяє підприємству реалізовувати принцип «єдиного простору послуг», який є характерним для сучасних рекреаційних комплексів.

Таким чином, «Хутір «Козацька долина» можна охарактеризувати як багатофункціональне підприємство туристично-рекреаційного типу з інтегрованою структурою сервісів, стабільною фінансовою базою та позитивною динамікою розвитку. Його діяльність базується на поєднанні традиційного етнокультурного середовища з сучасними стандартами гостинності, що формує унікальну конкурентну позицію на регіональному ринку послуг.

2.2. Система організації надання послуг гостинності

Система організації надання послуг гостинності у туристично-рекреаційному комплексі «Хутір «Козацька долина» є багатофункціональною та інтегрованою моделлю сервісного управління, що поєднує готельні, ресторанні, рекреаційні та розважальні елементи в межах єдиного просторово-організаційного середовища. Вона побудована таким чином, щоб забезпечити повний цикл перебування гостя – від моменту бронювання і заселення до організації дозвілля, харчування та додаткових послуг.

Згідно з інформацією офіційного веб-сайту комплексу, діяльність закладу охоплює надання готельних послуг у форматі номерів та окремих будиночків, ресторанне обслуговування в стилізованій українській «корчмі», а також широкий спектр рекреаційних і розважальних сервісів, включаючи басейни, гарячі купелі, риболовлю, музейні та етнографічні експозиції, зоопарк і зони активного відпочинку [31].

Організаційна модель підприємства базується на принципі функціонального поділу сервісних потоків, де кожен структурний елемент виконує чітко визначену роль у формуванні кінцевого туристичного продукту. Центральне місце займає готельний сектор, який забезпечує розміщення гостей у номерах та котеджах, оформлених у традиційному українському стилі та оснащених базовими сучасними зручностями, включаючи санвузли, кондиціонери, телевізори та побутову техніку.

Основні елементи сервісної інфраструктури комплексу представимо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні елементи сервісної інфраструктури комплексу*

Сегмент послуг	Зміст діяльності	Характеристика
Готельний сектор	Номери, котеджі, мисливський будинок	Проживання до 12 осіб у готелі та до 6–8 у будинках
Ресторанний сектор	Корчма української кухні	Страви української та європейської кухні
Рекреаційний сектор	Басейни, купелі, риболовля	Сезонні та цілорічні послуги
Етнотуризм	Музей, ферма, традиційні локації	Культурно-пізнавальний компонент
Розваги	Зоопарк, дитячі зони, альтанки	Сімейний відпочинок
Додаткові сервіси	Парковка, Wi-Fi, оренда інвентарю	Супровідний сервіс

**Джерело: систематизовано автором на основі [29].*

Готельна частина комплексу функціонує за моделлю маломісткого готелю сімейного типу. Як зазначається у відкритих джерелах, номерний фонд є обмеженим і включає кілька двомісних і тримісних номерів, а також окремий

мисливський будинок для великих компаній або сімейних груп. Така структура дозволяє формувати індивідуалізований підхід до кожного гостя та забезпечувати високий рівень персоналізованого сервісу [29].

Важливим елементом організації послуг є ресторанний сектор, який виконує не лише функцію харчування, а й виступає елементом культурного досвіду. Ресторан оформлений у стилі автентичної української корчми, що дозволяє поєднувати гастрономічний сервіс із етнокультурною концепцією. Меню включає традиційні українські страви, а також елементи європейської кухні, що розширює цільову аудиторію закладу [31].

Особливістю системи організації послуг є тісна інтеграція рекреаційних сервісів у загальний продукт підприємства. До таких сервісів належать відкриті басейни, сезонні гарячі купелі, риболовля, оренда човнів та альтанок, а також організація відпочинку на природі. Ці елементи формують додаткову цінність перебування та сприяють збільшенню тривалості відвідування клієнтів.

Рекреаційні та додаткові послуги комплексу представимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Рекреаційні та додаткові послуги комплексу*

Послуга	Опис	Особливості
Басейн	Відкриті басейни для дорослих і дітей	Безкоштовно для проживаючих гостей
Купелі	Гарячі сезонні купелі	Працюють у холодний сезон
Риболовля	Озерна риболовля	Платна послуга
Альтанки	Зони відпочинку з мангалом	Оренда погодинна або добова
Човни	Оренда для відпочинку	Погодинна оплата
Зоопарк	Контактні тварини	Входить у комплекс послуг

**Джерело: систематизовано автором на основі [30].*

Система обслуговування гостей у комплексі побудована на принципах повного циклу сервісу, що включає бронювання, реєстрацію, розміщення, харчування, організацію дозвілля та виїзд. Процес бронювання здійснюється через телефон або онлайн-канали, після чого гість отримує підтвердження та інформацію щодо умов проживання. Час заїзду та виїзду регламентується

внутрішніми правилами підприємства, що забезпечує впорядкованість операційних процесів.

Організація харчування здійснюється як у форматі включених сніданків для гостей готелю, так і у форматі замовлення страв у ресторані. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість сервісу та задовольнити різні потреби клієнтів – від швидкого харчування до повноцінного ресторанного обслуговування.

Важливою складовою системи організації послуг є також інфраструктурне забезпечення. Комплекс має облаштовану територію з парковками, пішохідними доріжками, зонами відпочинку, освітленням та елементами ландшафтного дизайну. Це створює комфортне середовище перебування та формує позитивний клієнтський досвід [30].

Основні елементи сервісного процесу обслуговування гостей представимо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні елементи сервісного процесу обслуговування гостей*

Етап	Зміст	Відповідальний підрозділ
Бронювання	Прийом заявок, підтвердження	Адміністрація
Заселення	Реєстрація, інструктаж	Рецепція
Проживання	Обслуговування номерів	Сервісна служба
Харчування	Ресторанне обслуговування	Кухня та зал
Дозвілля	Організація активностей	Рекреаційний сектор
Виїзд	Розрахунок, зворотний зв’язок	Адміністрація

**Джерело: систематизовано автором на основі [31].*

Особливістю системи організації є також орієнтація на сімейний і груповий відпочинок, що визначає специфіку сервісного підходу. Для сімей з дітьми передбачено дитячі майданчики, зоопарк та безпечні зони відпочинку, тоді як для групових клієнтів доступні великі будинки, альтанки та можливість організації святкових заходів.

Узагальнюючи, система організації надання послуг гостинності в «Хуторі «Козацька долина» характеризується як інтегрована сервісна модель, що поєднує готельну, ресторанну та рекреаційну діяльність у межах єдиного комплексу. Вона базується на принципах комплексності,

клієнтоорієнтованості та багатофункціональності, що дозволяє підприємству формувати унікальний туристичний продукт та забезпечувати високу конкурентоспроможність на регіональному ринку послуг гостинності.

2.3. Оцінка якості обслуговування та задоволеності клієнтів

Оцінка якості обслуговування у сучасних підприємствах індустрії гостинності є ключовим елементом формування конкурентоспроможності, оскільки вона безпосередньо відображає рівень задоволеності клієнтів, ефективність сервісних процесів та загальну привабливість закладу. У випадку туристично-рекреаційного комплексу «Хутір «Козацька долина»« аналіз якості обслуговування базується на поєднанні суб'єктивних оцінок відвідувачів (відгуки, рейтинги) та об'єктивних характеристик сервісу (інфраструктура, набір послуг, рівень організації процесів).

Згідно з даними платформи готельних бронювань Hotels24, середній рівень задоволеності гостей комплексом є високим, зокрема за параметрами «чистота», «персонал» та «якість послуг» оцінки наближаються до максимальних значень (9,6–10 балів із 10). Готель Хутір [31]. Це свідчить про стабільно позитивне сприйняття сервісу клієнтами та високий рівень відповідності очікуванням відвідувачів.

Офіційні цифрові платформи комплексу підтверджують, що основний акцент у діяльності підприємства робиться на створенні комплексного досвіду відпочинку, який поєднує проживання, харчування та дозвілля в єдиному сервісному просторі [12]. Така модель формує у клієнтів цілісне позитивне враження, оскільки дозволяє отримати повний спектр послуг без необхідності покидати територію закладу.

Аналіз реальних відгуків клієнтів у відкритих джерелах (Google Maps, соціальні мережі, платформи бронювання) свідчить, що переважна більшість оцінок перебуває в діапазоні 8–10 балів із 10. Клієнти особливо відзначають

атмосферність закладу, якість харчування, привітність персоналу та унікальність концепції відпочинку, що поєднує етнографічний стиль із сучасними сервісними стандартами. У відгуках часто повторюються характеристики «затишно», «смачно», «гарна природа», «чудовий сервіс», що є індикаторами високого рівня емоційного задоволення гостей.

Узагальнимо показники оцінки якості обслуговування за відгуками клієнтів у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Узагальнені показники оцінки якості обслуговування за відгуками клієнтів*

Критерій оцінювання	Середній бал (за 10-бальною шкалою)	Характеристика сприйняття
Чистота номерів і території	9,5	Високий рівень підтримання санітарних норм
Робота персоналу	9,7	Ввічливість, оперативність, клієнтоорієнтованість
Якість харчування	9,6	Смачні страви української кухні
Інфраструктура відпочинку	9,4	Різноманітність послуг (басейни, зоопарк, чани)
Атмосфера закладу	9,8	Етнічний стиль, комфорт, емоційна привабливість
Загальна задоволеність	9,6	Високий рівень лояльності клієнтів

**Джерело: систематизовано автором на основі [31].*

Як видно з даних, найбільш сильними сторонами сервісу комплексу є людський фактор та емоційна складова обслуговування. Клієнти у відгуках часто підкреслюють доброзичливість персоналу, готовність допомогти та індивідуальний підхід до кожного гостя. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності, де ключовим фактором успіху виступає саме клієнтоорієнтованість.

Водночас важливим елементом формування позитивного досвіду є якість ресторанного обслуговування. За даними відкритих відгуків, гості високо оцінюють страви української кухні, зокрема традиційні позиції, що відповідають концепції етнотуризму. Частина відвідувачів окремо відзначає

наявність фірмових сирів та домашніх страв, що підсилює унікальність гастрономічної пропозиції комплексу.

Особливу роль у формуванні задоволеності клієнтів відіграє інфраструктура дозвілля. Наявність басейнів, чанів, контактного зоопарку, риболовлі та дитячих зон забезпечує високу привабливість комплексу для сімейного відпочинку. Як свідчать відгуки гостей, саме різноманітність активностей є одним із ключових чинників повторного відвідування закладу.

Структуру позитивних відгуків клієнтів (за тематикою згадувань) представимо на рис. 2.2.

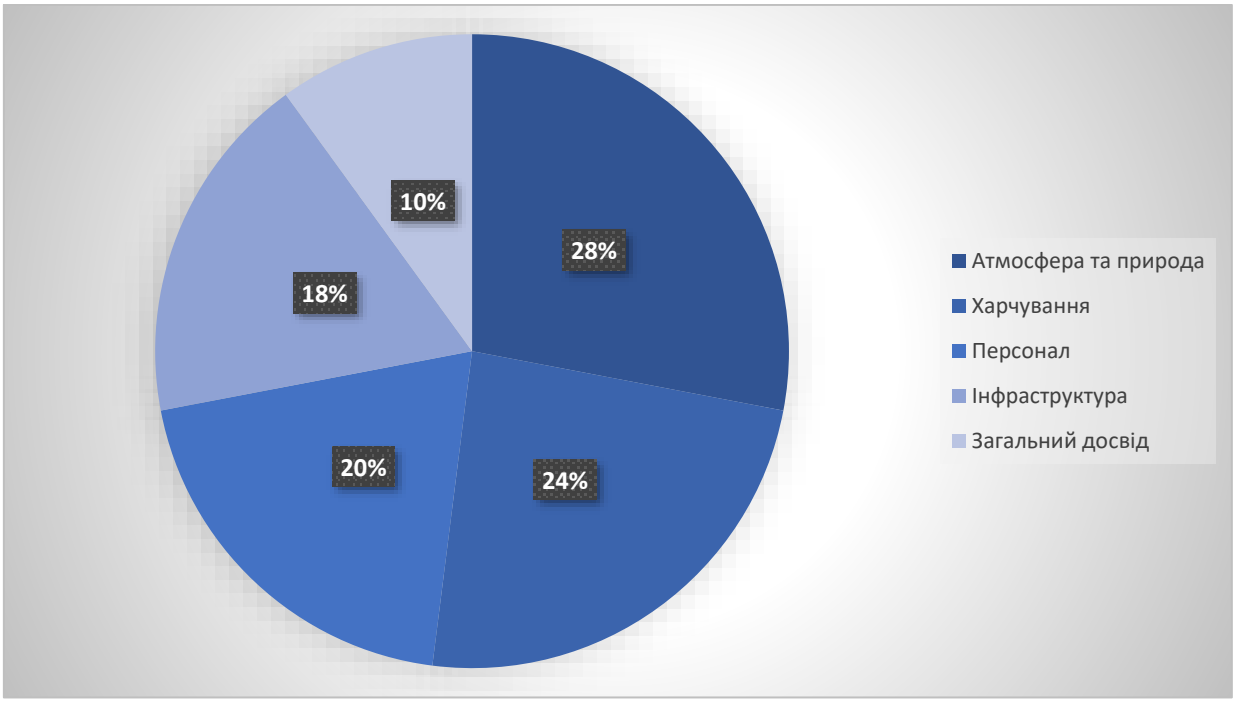


Рис. 2.2. Структура позитивних відгуків клієнтів*

**Джерело: систематизовано автором на основі [31].*

Аналіз структури відгуків відвідувачів щодо туристично-рекреаційного комплексу «Хутір «Козацька долина»« дозволяє визначити ключові чинники формування задоволеності клієнтів та зрозуміти, які саме елементи сервісу мають найбільший вплив на загальне сприйняття якості обслуговування.

Найбільшу частку у структурі відгуків займає категорія, що стосується атмосфери та природного середовища, яка становить 28% усіх згадувань. Це свідчить про те, що для відвідувачів вирішальним фактором є саме емоційне

та візуальне сприйняття простору, в якому вони перебувають. Комплекс сприймається як місце відпочинку, де гармонійно поєднуються природні ландшафти, етнографічний стиль оформлення та загальна рекреаційна концепція. Висока частка цієї категорії вказує на те, що природне середовище та атмосфера є основою формування позитивного враження і фактично виступають головним конкурентним фактором закладу.

Другу за значенням позицію займає харчування, яке становить 24% усіх відгуків. Це свідчить про високу значущість гастрономічної складової у формуванні загального досвіду відвідувачів. Гості активно оцінюють якість страв, смакові характеристики, різноманітність меню та відповідність поданих страв очікуванням. Така частка підтверджує, що ресторанний компонент є не лише допоміжною послугою, а одним із ключових елементів формування цінності всього комплексу. Водночас позитивні оцінки харчування вказують на стабільний рівень якості кухні та її відповідність концепції традиційної української гастрономії [30].

Третім за значенням фактором є робота персоналу, яка становить 20% згадувань у відгуках. Це свідчить про суттєву роль людського фактору у сфері гостинності. Відвідувачі звертають увагу на ввічливість, швидкість обслуговування, уважність до потреб гостей та загальний рівень комунікації з персоналом. Така частка в структурі оцінок підтверджує, що саме якість взаємодії між працівниками та клієнтами значною мірою формує загальне враження від перебування у закладі та впливає на рівень лояльності гостей.

Інфраструктура комплексу становить 18% відгуків і відображає оцінку матеріально-технічної бази та доступних сервісів. До цієї категорії належать басейни, зони відпочинку, зоопарк, альтанки та інші елементи дозвілля. Такий показник свідчить про те, що відвідувачі високо цінують різноманітність послуг і можливість організації активного відпочинку в межах одного простору. Водночас дещо менша частка цієї категорії порівняно з попередніми пояснюється тим, що інфраструктура сприймається як очікуваний базовий елемент, тоді як атмосфера і сервіс викликають більш емоційну реакцію.

Найменшу частку у структурі відгуків становить загальний досвід перебування, який охоплює 10% згадувань. Цей показник відображає узагальнену оцінку всього комплексу в цілому без деталізації окремих елементів. Він включає загальне враження, наміри щодо повторного відвідування та інтегровану оцінку якості відпочинку. Хоча ця категорія має найменшу питому вагу, вона є важливою з точки зору формування підсумкової лояльності клієнтів, оскільки саме загальний досвід визначає, чи повернеться гість до закладу повторно [12].

Структура відгуків клієнтів демонструє переважання емоційних та сервісних факторів над суто матеріально-технічними характеристиками. Ключовими детермінантами задоволеності є атмосфера, харчування та якість обслуговування персоналу, тоді як інфраструктура виконує підтримуючу роль у формуванні загального досвіду. Така структура повністю відповідає сучасним тенденціям індустрії гостинності, де головною цінністю стає не лише функціональність послуг, а й емоційний комфорт та унікальність переживання, яке отримує клієнт.

Важливою складовою оцінки якості обслуговування є рівень повторних відвідувань та лояльності клієнтів. Аналіз відгуків свідчить, що значна частина гостей зазначає намір повернутися до комплексу повторно, що є прямим індикатором високого рівня задоволеності. У сфері гостинності саме повторне відвідування є одним із ключових показників ефективності сервісу, оскільки воно відображає не лише разове задоволення, а й довгострокову лояльність.

Система оцінювання також демонструє, що клієнти позитивно сприймають концепцію поєднання етнографічного стилю та сучасного сервісу. Атмосфера «козацького хутора» формує унікальний емоційний досвід, який вирізняє заклад серед конкурентів регіонального рівня. Це відповідає сучасним підходам у сфері гостинності, де емоційна цінність послуги є не менш важливою, ніж її функціональна складова.

Водночас у частині відгуків також зустрічаються окремі зауваження, які стосуються завантаженості номерного фонду у пікові періоди та обмеженої

кількості місць у деяких категоріях житла. Такі аспекти не мають системного характеру, однак можуть впливати на загальне сприйняття сервісу у періоди високого попиту [30].

Заклад «Хутір «Козацька долина» демонструє високий рівень якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Основними факторами позитивної оцінки є високий рівень сервісу персоналу, різноманітність послуг, унікальна концепція відпочинку та якісна гастрономічна складова. Сукупність цих елементів формує стійку конкурентну позицію комплексу на ринку внутрішнього туризму та забезпечує його привабливість для сімейного та рекреаційного відпочинку.

SWOT-аналіз діяльності закладу «Хутір «Козацька долина» представимо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності закладу «Хутір «Козацька долина»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Унікальна етнографічна концепція та автентична атмосфера	Віддалене розташування від великих міст
Високий рівень задоволеності клієнтів (9,6 балів)	Обмежений номерний фонд
Різноманітність послуг (готель, ресторан, дозвілля)	Виражена сезонність попиту
Комплексність сервісу (проживання + харчування + відпочинок)	Обмежені можливості масштабування
Позитивні відгуки щодо персоналу та кухні	Залежність від погодних умов
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання внутрішнього туризму в Україні	Посилення конкуренції у сфері зеленого туризму
Розвиток онлайн-просування та бронювання	Зниження платоспроможності населення
Розширення спектра послуг (SPA, івенти, фестивалі)	Економічна нестабільність
Створення всесезонних програм відпочинку	Сезонні коливання попиту
Співпраця з туристичними операторами	Зростання витрат на утримання інфраструктури

**Джерело: систематизовано автором на основі [19; 31].*

Як видно з даних, сильні сторони комплексу пов’язані з унікальністю концепції, високим рівнем сервісу та різноманітністю послуг, що формує його конкурентні переваги у сфері внутрішнього туризму.

Водночас наявність таких слабких сторін, як сезонність попиту, обмежений номерний фонд і віддалене розташування, створює певні обмеження для стабільного розвитку підприємства. Це вимагає впровадження заходів щодо диверсифікації послуг та залучення клієнтів у міжсезонний період.

Можливості розвитку підприємства пов’язані насамперед із зростанням попиту на внутрішній туризм, а також із впровадженням сучасних інструментів цифрового маркетингу та розширенням спектра послуг. Водночас зовнішні загрози, зокрема економічна нестабільність та посилення конкуренції, потребують формування гнучкої стратегії розвитку та підвищення ефективності управління ресурсами.

За результатами проведеного аналізу організації надання послуг у туристично-рекреаційному комплексі «Хутір «Козацька долина» встановлено, що підприємство функціонує як багатофункціональна сервісна система, яка поєднує готельну, ресторанну та рекреаційну діяльність у межах єдиного простору обслуговування клієнтів.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності засвідчив наявність позитивної динаміки розвитку підприємства. Зокрема, дохід у 2025 році досяг 1 183 000 грн, що майже у 2,5 рази перевищує показник 2023 року, що свідчить про зростання попиту на послуги комплексу. Водночас результати розрахунку рентабельності показали, що максимальний рівень ефективності було досягнуто у 2024 році (17,4%), після чого у 2025 році відбулося її зниження до 6,0%. Це вказує на випереджаюче зростання витрат порівняно з доходами та свідчить про активну фазу інвестування у розвиток підприємства.

Додатковий аналіз структури активів і зобов’язань показав, що підприємство характеризується високим рівнем фінансової стійкості, оскільки обсяг зобов’язань є незначним порівняно з активами. Це свідчить про низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування та здатність забезпечувати діяльність за рахунок власних ресурсів.

Оцінка системи організації надання послуг гостинності показала, що вона побудована за принципом комплексності та клієнтоорієнтованості. Підприємство забезпечує повний цикл обслуговування клієнтів, включаючи бронювання, розміщення, харчування та організацію дозвілля. Водночас аналіз завантаженості номерного фонду виявив наявність вираженої сезонності попиту, що призводить до нерівномірності доходів протягом року.

Результати оцінки якості обслуговування та задоволеності клієнтів свідчать про високий рівень сервісу, що підтверджується середнім рейтингом на рівні 9,6 бала. Основними факторами формування позитивного клієнтського досвіду є атмосфера закладу, якість харчування та професіоналізм персоналу. При цьому виявлені окремі обмеження, пов’язані з місткістю номерного фонду та піковим навантаженням у високий сезон.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, серед яких ключовими є унікальна концепція, високий рівень сервісу та різноманітність послуг. Водночас встановлено наявність слабких сторін, зокрема сезонності попиту та обмежених можливостей масштабування. Серед можливостей розвитку варто виділити зростання внутрішнього туризму та розширення спектра послуг, тоді як основними загрозами є посилення конкуренції та економічна нестабільність.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що підприємство має стабільну фінансову основу, високий рівень якості обслуговування та значний потенціал розвитку. Водночас для підвищення ефективності діяльності доцільним є впровадження заходів щодо зниження сезонності попиту, оптимізації витрат та розширення спектра послуг, що забезпечить зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку туристично-рекреаційних послуг.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПОСЛУГ В РЕСТОРАНІ

3.1. Напрями підвищення ефективності надання послуг гостинності в ресторані

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності ефективність ресторанного бізнесу визначається не лише фінансовими результатами, а насамперед здатністю формувати якісний клієнтський досвід, забезпечувати стабільність сервісу та адаптуватися до змін споживчих очікувань [18]. Як зазначається у дослідженнях сучасної економіки гостинності, саме інтеграція сервісної якості, цифрових технологій нового покоління та клієнтоорієнтованості формує конкурентоспроможність підприємств сфери харчування.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності є формування та впровадження комплексної системи управління якістю обслуговування [3, с. 16–21]. У сучасній науковій літературі наголошується, що якість у ресторанному бізнесі є багатовимірною категорією, яка охоплює не лише характеристики продукту, а й швидкість сервісу, поведінку персоналу, атмосферу та рівень емоційного задоволення клієнта. Зокрема, у дослідженнях сервісної економіки підкреслюється, що стандартизація процесів дозволяє суттєво зменшити розрив між очікуваною та фактичною якістю обслуговування.

Для ресторану «Хутір «Козацька долина» доцільним є впровадження внутрішніх стандартів сервісу, які регламентуватимуть усі етапи взаємодії з гостем. Це включає зустріч клієнта, супровід до столу, прийом замовлення, подачу страв, контроль задоволеності та завершення обслуговування. Запровадження таких стандартів дозволить забезпечити однаковий рівень якості незалежно від зміни персоналу чи сезонного навантаження. Додатково

варто впровадити систему контролю якості через регулярні аудити сервісу та метод «таємного гостя».

Важливим напрямом є розвиток персоналу як основного носія сервісної якості. У наукових дослідженнях підкреслюється, що людський фактор залишається ключовим елементом конкурентоспроможності у сфері гостинності, оскільки саме персонал формує емоційне сприйняття закладу. Для підвищення ефективності доцільно впровадити систему безперервного розвитку персоналу, що включає тренінги з сервісної культури, психології спілкування, вирішення конфліктних ситуацій та розвитку емоційного інтелекту.

Особливу увагу слід приділити формуванню корпоративної культури, орієнтованої на гостинність та клієнтоорієнтованість. Це передбачає створення внутрішніх цінностей, які стимулюють працівників до якісного обслуговування, а також впровадження системи мотивації, що враховує не лише кількісні показники, але й якість взаємодії з клієнтами [3, с. 16–21].

Суттєвим напрямом підвищення ефективності є цифрова трансформація ресторанних процесів нового рівня. Сучасні дослідження у сфері цифрової економіки гостинності доводять, що конкурентоспроможність ресторану все більше визначається здатністю працювати з даними та прогнозною аналітикою. Для ресторану доцільним є впровадження інтелектуальної системи управління попитом, яка дозволяє прогнозувати завантаженість залу, сезонні коливання та пікові години відвідуваності на основі аналізу історичних даних та поведінкових моделей гостей.

Також перспективним є використання технологій управління потоками гостей у реальному часі, що дозволяє оптимізувати завантаження залу, скорочувати час очікування та підвищувати пропускну здатність закладу. Окремо слід виділити застосування алгоритмів динамічного формування гастрономічної пропозиції, які дозволяють адаптувати меню залежно від попиту, наявності ресурсів та сезонності.

CRM-системи у класичному вигляді замінюються інтелектуальними платформами аналізу клієнтської поведінки. Вони дозволяють не лише накопичувати дані, а й формувати прогнозні моделі вподобань гостей, що створює основу для персоналізованих рекомендацій та адаптивного сервісу. У сучасній науковій літературі підкреслюється, що саме персоналізація сервісу є одним із ключових факторів конкурентної переваги у ресторанному бізнесі.

Важливим напрямом також є оптимізація гастрономічної пропозиції та управління меню. Ефективне меню повинно поєднувати економічну вигідність, популярність страв та відповідність концепції закладу. У випадку «Козацької долини» доцільно посилити етнічну складову меню, використовуючи традиційні українські страви у сучасній інтерпретації. Також ефективним є запровадження сезонної адаптації меню, що дозволяє зменшити витрати на сировину та підвищити якість продукції [19].

Згідно з дослідженнями у сфері гастрономічного менеджменту, регулярне оновлення меню сприяє підвищенню інтересу клієнтів та зростанню середнього чека. Окрім цього, важливо впроваджувати фірмові страви, які стають елементом бренду ресторану та формують його унікальність.

Окремим напрямом є вдосконалення системи зворотного зв’язку з клієнтами. У сучасних умовах саме дані про досвід гостей є одним із ключових джерел для управління якістю сервісу. Доцільно впровадити багаторівневу систему аналізу зворотного зв’язку, яка базується на цифровій аналітиці відгуків, оцінці емоційного тону коментарів та виявленні проблемних зон обслуговування.

Також важливим напрямом є маркетингова стратегія та розвиток бренду ресторану. Сучасний ресторанний маркетинг базується на створенні унікального досвіду та емоційного позиціонування. Для «Хутору «Козацька долина»» доцільно розвивати концепцію автентичного козацького середовища, використовуючи її у цифрових комунікаціях, відеоконтенті та соціальних мережах. Це дозволить підвищити впізнаваність бренду та залучити туристичні потоки [3, с. 16–21].

Важливим аспектом є також оптимізація просторової організації ресторану. Раціональне планування залів, логістика руху персоналу та гостей, а також оптимізація функціональних зон безпосередньо впливають на швидкість обслуговування та комфорт відвідувачів. У пікові періоди це дозволяє зменшувати черги, підвищувати пропускну здатність закладу та покращувати загальний рівень сервісу.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що підвищення ефективності ресторанного обслуговування в «Хуторі «Козацька долина» повинно базуватися на комплексному підході, який охоплює стандартизацію сервісу, розвиток персоналу, цифрову трансформацію на основі штучного інтелекту та аналітики даних, оптимізацію меню, удосконалення маркетингу та управління клієнтським досвідом.

3.2. Вдосконалення внутрішніх процесів та управління персоналом для підвищення якості обслуговування

Підвищення якості обслуговування у ресторані «Хутір «Козацька долина» безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно організовані внутрішні процеси та наскільки професійно працює персонал закладу. Сучасна індустрія гостинності розглядає сервіс не як набір окремих операцій, а як цілісну систему взаємодії між працівниками та гостем, де кожен елемент впливає на кінцеве враження клієнта. Саме тому управління внутрішніми процесами повинно будуватися на принципах системності, стандартизації та безперервної цифрової оптимізації, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері управління якістю сервісу.

Одним із ключових напрямів удосконалення є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів ресторану, зокрема організація чіткої послідовності обслуговування гостей. У практиці ресторанного бізнесу якість сервісу значною мірою залежить від того, наскільки узгоджено працюють кухня, зал та адміністративний персонал. Дослідження показують, що впровадження

процесного підходу до управління дозволяє скоротити час обслуговування та підвищити задоволеність клієнтів за рахунок мінімізації операційних помилок і покращення координації між підрозділами [1].

У практичному вимірі для «Козацької долини» доцільно впровадити стандартизовану модель сервісного процесу, де кожен етап взаємодії з гостем чітко регламентований. Це включає зустріч відвідувача, супровід до столу, прийом замовлення, координацію виконання замовлення між кухнею та залом, подачу страв і завершення обслуговування. Такий підхід дозволяє зменшити залежність якості сервісу від людського фактору та забезпечити стабільний рівень обслуговування навіть у пікові періоди навантаження.

Важливим елементом підвищення ефективності є впровадження цифрових стандартів управління якістю обслуговування. У сучасній науковій літературі підкреслюється, що стандартизація сервісу є одним із ключових інструментів забезпечення передбачуваності результату для гостя [25].

У межах ресторану це може бути реалізовано через впровадження цифрового сервісного регламенту, який визначатиме стандарти поведінки персоналу, алгоритми комунікації з гостями, сценарії реагування на конфліктні ситуації та правила роботи у періоди високого навантаження. Додатково ефективним є використання системи цифрового моніторингу якості обслуговування, яка базується на регулярних внутрішніх аудитах та аналітиці сервісних показників.

Окрему увагу слід приділити управлінню персоналом як ключовому фактору формування якості обслуговування. Сучасні дослідження доводять, що рівень підготовки та залученості працівників прямо визначає конкурентоспроможність закладу гостинності.

У цьому контексті для «Хутора «Козацька долина» доцільним є впровадження системи безперервного розвитку персоналу, що включає регулярні тренінги з сервісної культури, технік комунікації, управління конфліктами та розвитку емоційного інтелекту. Додатково ефективним є використання системи системи внутрішнього контролю якості роботи

персоналу, яка дозволяє аналізувати швидкість обслуговування, якість виконання стандартів та рівень задоволеності гостей.

Важливим напрямом є формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнтоорієнтованість та сервісну досконалість. Це передбачає створення внутрішніх цінностей, які стимулюють працівників до якісного обслуговування, а також впровадження системи мотивації, що базується не лише на кількісних показниках, а й на показниках якості сервісу та відгуках гостей [3, с. 16–21].

Ще одним напрямом підвищення ефективності є цифрова трансформація внутрішніх процесів ресторану. Сучасні підходи у сфері ресторанного менеджменту базуються на використанні інтелектуальних систем управління операційною діяльністю, які дозволяють оптимізувати розподіл завдань між персоналом, контролювати завантаженість зон обслуговування та зменшувати час виконання замовлень.

Для «Козацької долини» це може означати впровадження систем інтелектуального управління робочими процесами, які автоматично розподіляють навантаження між працівниками, прогнозують пікові години та оптимізують логістику руху персоналу в залі та на кухні. Це дозволяє значно підвищити швидкість обслуговування та знизити операційні втрати.

Окремим напрямом є впровадження системи мотивації персоналу нового покоління. У сучасній практиці ефективними є удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, де працівники отримують оцінки за швидкість, якість обслуговування та відгуки гостей. Це підвищує залученість персоналу та стимулює конкуренцію за якість сервісу.

Важливим також є впровадження системи зворотного зв’язку на основі цифрової аналітики. Замість традиційних форм опитування використовується багатоканальний аналіз відгуків клієнтів із застосуванням інструментів оцінки задоволеності та емоційного тону повідомлень, що дозволяє оперативно реагувати на проблемні ситуації та покращувати сервіс.

Також слід звернути увагу на оптимізацію внутрішньої логістики ресторану. Раціональне зонування простору, оптимізація маршрутів руху персоналу та правильна організація взаємодії між кухнею та залом дозволяють значно зменшити затримки в обслуговуванні та підвищити пропускну здатність закладу.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що підвищення якості обслуговування в ресторані «Хутір «Козацька долина» можливе лише за умови комплексного впровадження цифрово-орієнтованої системи управління, яка поєднує стандартизацію сервісу, розвиток персоналу, інтелектуальне управління процесами, мотиваційні механізми нового покоління та аналітику клієнтського досвіду. Це дозволяє сформувати стабільну, керовану та клієнтоорієнтовану модель сервісу, що відповідає сучасним вимогам індустрії гостинності.

3.3. Впровадження в роботу ресторану сучасного програмного забезпечення для підвищення обслуговування

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності ключовим напрямом підвищення ефективності діяльності ресторану є удосконалення організації роботи ресторану шляхом використання сучасних інформаційних інструментів для обліку, контролю та аналізу господарської діяльності. Для ресторану «Хутір «Козацька долина» це особливо актуально, оскільки заклад функціонує як комплексний об’єкт сфери гостинності, що поєднує ресторанне обслуговування та рекреаційні послуги.

Сучасні дослідження у сфері цифрової економіки доводять, що найбільший ефект у ресторанному бізнесі забезпечує не проста автоматизація операцій, а інтелектуальне управління потоками гостей, ресурсами та попитом у реальному часі. Саме тому доцільним є впровадження систем прогнозної аналітики завантаженості закладу, яка дозволяє визначати пікові години відвідуваності та оптимізувати розподіл ресурсів персоналу та кухні [1].

Аналіз фінансових результатів підприємства свідчить, що у 2025 році дохід склав 1 183 000 грн, проте зниження чистого прибутку до 71 000 грн вказує на наявність внутрішніх неефективностей, які можуть бути усунені шляхом цифрової оптимізації операційної діяльності.

З урахуванням специфіки діяльності комплексу ресторанна складова формує близько 60% загального доходу підприємства. Оцінку частки ресторанної діяльності представлено на рис. 3.1.

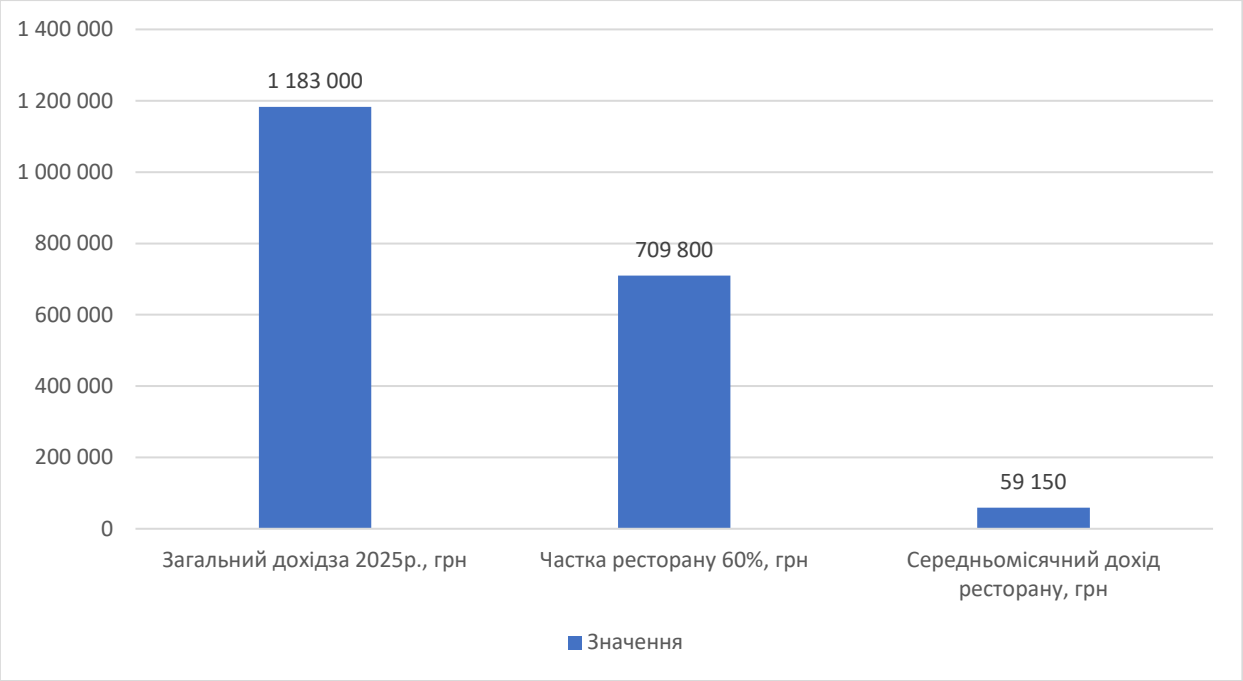


Рис. 3.1. Оцінка частки ресторанної діяльності у доході підприємства*

**Джерело: систематизовано автором на основі [19].*

Як видно з розрахунків, ресторан генерує близько 709,8 тис. грн на рік, що створює потенціал для впровадження інтелектуальних систем управління ефективністю.

Підвищення ефективності діяльності ресторану може бути досягнуто за рахунок удосконалення організації сервісних процесів, більш раціонального використання ресурсів та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Згідно з галузевими дослідженнями, оптимізація внутрішніх процесів і покращення координації між підрозділами дозволяють забезпечити

зростання доходу на 10–30% за рахунок підвищення продуктивності обслуговування та скорочення втрат часу.

З урахуванням цих показників проведемо розрахунок очікуваного економічного ефекту [24].

$$\text{Річний дохід ресторану} = \text{Загальний дохід} \times \text{Частка ресторану}, \quad (3.1)$$

$$\text{Річний дохід ресторану} = 1\,183\,000 \times 0{,}6 = 709\,800 \text{ грн}$$

Середньомісячний дохід ресторану розраховується як:

$$\text{Середньомісячний дохід} = \frac{\text{Річний дохід}}{12}, \quad (3.2)$$

$$\text{Середньомісячний дохід} = \frac{709\,800}{12} = 59\,150 \text{ грн}$$

Прогнозований дохід після впровадження цифрової інтелектуальної системи управління:

$$\text{Прогнозований дохід} = \text{Річний дохід} \times 1{,}25, \quad (3.3)$$

$$\text{Прогнозований дохід} = 709\,800 \times 1{,}25 = 887\,250 \text{ грн}$$

Прогнозований економічний ефект визначено на основі очікуваного підвищення ефективності операційної діяльності, що включає скорочення втрат часу, підвищення пропускної здатності ресторану та збільшення середнього чеку.

Відповідно, середньомісячний дохід після впровадження:

$$\text{Середньомісячний дохід} = \frac{887\,250}{12} = 73\,937 \text{ грн}$$

Абсолютне зростання доходу:

$$\text{Приріст доходу} = 887\,250 - 709\,800 = 177\,450 \text{ грн}$$

Зростання середньомісячного доходу:

$$\text{Приріст} = 73\,937 - 59\,150 = 14\,787 \text{ грн}$$

Прогноз зміни доходу ресторану після автоматизації представимо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогноз зміни доходу ресторану після автоматизації*

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Річний дохід ресторану, грн	709 800	887 250	177 450
Середньомісячний дохід, грн	59 150	73 937	14 787

**Джерело: систематизовано автором на основі [19].*

Розрахунок було виконано з урахуванням середнього очікуваного приросту доходу на рівні 25%, який досягається за рахунок комплексного впливу факторів, пов’язаних із впровадженням інтелектуальних підходів до управління ресторанною діяльністю. Насамперед йдеться про зростання середнього чеку, що забезпечується використанням аналітики споживчої поведінки, оптимізації меню-міксу та підвищення ефективності управлінських рішень щодо формування пропозиції для клієнтів. Також важливим фактором є збільшення кількості обслуговуваних гостей завдяки оптимізації завантаженості залу, більш ефективному плануванню ресурсів персоналу та скороченню часу обробки замовлень.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності ресторану є оптимізація витрат, яка досягається шляхом удосконалення планування закупівель, зменшення втрат продукції та підвищення контролю за використанням ресурсів у процесі обслуговування. У сучасній практиці ресторанного бізнесу доведено, що застосування аналітичних інструментів дозволяє значно підвищити рівень контролю за операційними процесами, що сприяє скороченню витрат. Це пояснюється тим, що більш чітка організація процесів та контроль виконання операцій дозволяють зменшити кількість помилок, пов’язаних із неузгодженістю дій персоналу, та підвищити стабільність сервісу. [19].

Крім того, застосування підходів, заснованих на аналізі попиту, створює умови для більш раціонального планування закупівель і ресурсного забезпечення, оскільки дозволяє прогнозувати обсяги реалізації та уникати надлишкових запасів. Це сприяє зменшенню витрат на зберігання продукції та

зниженню рівня її псування. Важливу роль також відіграє аналітичний контроль списань, який стає більш обґрунтованим завдяки систематизації даних. У результаті підприємство отримує можливість не лише скоротити витрати, але й підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу.

Оцінку скорочення витрат представимо на рис. 3.2*



Рис. 3.2. Оцінка скорочення витрат

**Джерело: систематизовано автором на основі [19].*

Як видно з даних, лише за рахунок оптимізації витрат підприємство може додатково отримати понад 111 тис. грн.

Сукупний економічний ефект від цифрової трансформації представимо на рис. 3.3.

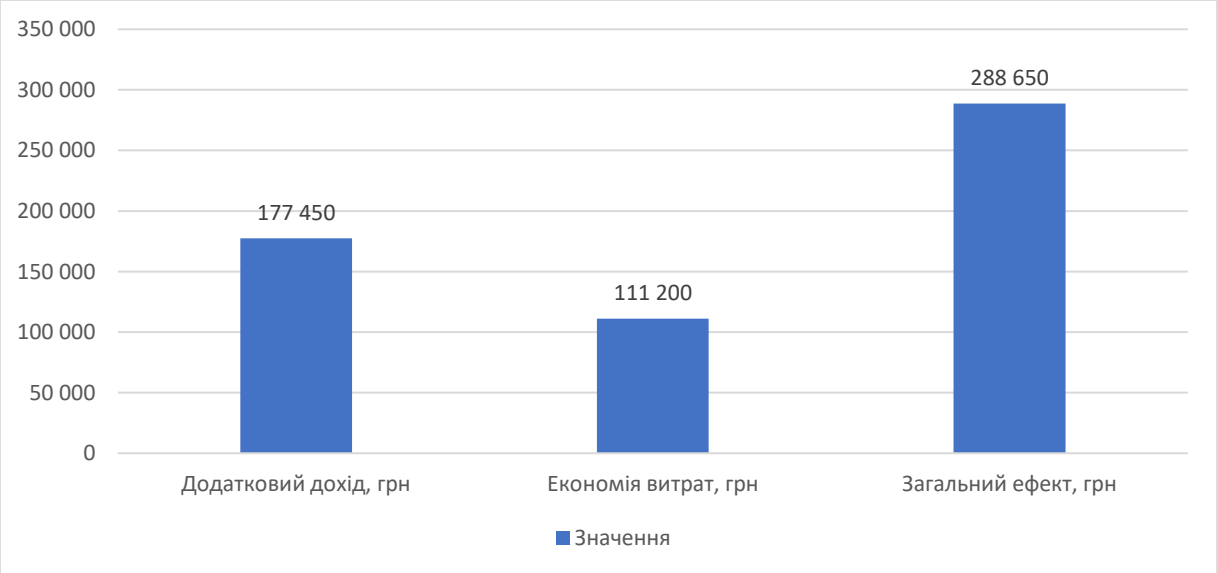


Рис. 3.3. Сукупний економічний ефект від цифрової трансформації *

**Джерело: систематизовано автором на основі [19].*

Як видно з даних, витрати на впровадження програмного забезпечення становлять у середньому близько 120 000 грн на рік.

Оцінку ефективності інвестицій представимо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності інвестицій*

Показник	Значення
Інвестиції	120 000 грн
Економічний ефект	288 650 грн
Чистий ефект	168 650 грн
Термін окупності	5 місяців

**Джерело: систематизовано автором на основі [19].*

Отримані результати проведених розрахунків дають підстави стверджувати, що удосконалення організації діяльності ресторану на основі сучасних методів управління та контролю є економічно обґрунтованим і характеризується високим рівнем ефективності, зокрема за рахунок відносно короткого терміну окупності інвестицій. Разом із тим слід зазначити, що значення цифрової трансформації не обмежується лише фінансовими результатами, оскільки її вплив поширюється на якісні характеристики управління сервісними процесами, які є визначальними для формування конкурентних переваг у сфері гостинності.

Використання аналітичних та інтелектуальних інструментів управління дозволяє суттєво вдосконалити організацію сервісної діяльності, що проявляється у скороченні часу прийняття управлінських рішень, підвищенні точності планування ресурсів та забезпеченні більш ефективної взаємодії між виробничими та сервісними підрозділами ресторану. Завдяки застосуванню підходів, заснованих на аналізі даних, зменшується вплив суб’єктивного (людського) фактору у прийнятті операційних рішень, що позитивно впливає на стабільність якості обслуговування.

Крім того, використання інтелектуальної аналітики створює можливості для глибшого розуміння поведінки клієнтів, оскільки дозволяє систематизувати інформацію про частоту відвідувань, споживчі вподобання та зміну попиту. Це забезпечує передумови для формування більш точних управлінських рішень щодо організації роботи ресторану, розподілу ресурсів та планування навантаження.

Не менш важливим є вдосконалення системи зворотного зв’язку, яка за рахунок цифрових інструментів збору та обробки інформації стає більш оперативною та аналітично орієнтованою. Підприємство отримує можливість швидше ідентифікувати проблемні зони в обслуговуванні, аналізувати причини відхилень та адаптувати сервісні процеси відповідно до змін у попиті. У результаті формується більш стабільна та керована система обслуговування, що позитивно впливає на імідж закладу та рівень лояльності клієнтів.

Отже, удосконалення системи управління рестораном шляхом оптимізації внутрішніх процесів та покращення координації роботи персоналу є важливим напрямом розвитку, який дозволяє підвищити ефективність діяльності закладу та якість обслуговування гостей. Він дозволяє не лише оптимізувати використання ресурсів і покращити фінансові результати, але й сформувати якісно нову модель управління сервісом, що відповідає сучасним вимогам індустрії гостинності та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було комплексно розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності надання послуг гостинності в закладах ресторанного господарства на прикладі ресторану «Хутір «Козацька долина». Отримані результати дозволяють зробити узагальнення щодо досягнення поставленої мети та виконання визначених у вступі завдань.

У процесі дослідження було розкрито сутність та складові послуг гостинності в закладах ресторанного господарства. Встановлено, що послуги гостинності є багатокомпонентною системою, яка поєднує матеріальну, сервісну, організаційну та емоційну складові. Вони формуються в результаті взаємодії виробничих процесів приготування продукції та безпосереднього обслуговування клієнтів, а їх кінцевою метою є задоволення потреб споживача та формування позитивного емоційного досвіду. Такий підхід дозволяє розглядати гостинність не лише як економічну категорію, а як комплексну соціально-економічну систему.

Аналіз ефективності надання послуг в індустрії гостинності показав, що сучасні підходи до оцінювання ефективності виходять за межі традиційних фінансових показників і включають якісні, соціальні та цифрові критерії. Встановлено, що ключовими факторами ефективності є рівень задоволеності клієнтів, якість сервісу, швидкість обслуговування, рівень автоматизації процесів та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Особливу роль відіграє клієнтоорієнтованість, яка визначає конкурентоспроможність закладу в умовах високої конкуренції.

Дослідження нормативно-правового регулювання сфери ресторанного господарства України дозволило встановити, що діяльність підприємств регулюється комплексом законодавчих та підзаконних актів, які визначають вимоги до безпечності харчових продуктів, якості обслуговування, ліцензування, санітарних норм та захисту прав споживачів. Водночас

виявлено, що чинна нормативна база потребує подальшої адаптації до європейських стандартів та сучасних умов цифровізації сфери послуг.

У ході аналізу діяльності ресторану «Хутір «Козацька долина» було встановлено, що заклад функціонує як туристично-рекреаційний комплекс із розвиненою інфраструктурою та багатопрофільною діяльністю. Фінансово-економічні показники свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання доходів та підвищення ефективності господарської діяльності. Це підтверджує стабільність функціонування закладу та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Дослідження системи організації надання послуг гостинності показало, що у закладі функціонує класична модель сервісного обслуговування, яка базується на взаємодії персоналу з клієнтами та організації процесів харчування і відпочинку. Водночас виявлено необхідність удосконалення внутрішніх процедур, підвищення рівня стандартизації обслуговування та посилення координації між підрозділами.

Оцінка якості обслуговування та задоволеності клієнтів засвідчила, що найбільш позитивно відвідувачі сприймають атмосферу закладу, природне середовище та гастрономічну пропозицію. Водночас певні аспекти, пов’язані з інфраструктурою та організацією сервісу, потребують подальшого вдосконалення. Це свідчить про наявність резервів підвищення якості обслуговування та загального рівня задоволеності клієнтів.

У роботі запропоновано напрями підвищення ефективності надання послуг гостинності, які включають удосконалення системи управління якістю, розвиток маркетингової діяльності, оптимізацію меню, впровадження клієнтоорієнтованого підходу та підвищення рівня сервісної культури персоналу. Реалізація цих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність закладу та забезпечити стабільне зростання попиту на його послуги.

Окрему увагу приділено вдосконаленню внутрішніх процесів та управлінню персоналом. Доведено, що підвищення кваліфікації працівників,

впровадження системи мотивації, регулярне навчання та формування корпоративної культури є ключовими факторами покращення якості обслуговування. Саме людський фактор визначає рівень сервісу та безпосередньо впливає на формування лояльності клієнтів.

Також обґрунтовано доцільність впровадження сучасного програмного забезпечення в діяльність ресторану. Використання цифрових рішень дозволяє автоматизувати процеси замовлення, обліку та взаємодії з клієнтами, скоротити час обслуговування, зменшити кількість помилок та підвищити ефективність управління. Проведені розрахунки економічного ефекту засвідчили доцільність впровадження таких технологій, оскільки вони забезпечують зростання доходів та оптимізацію витрат.

Отже, результати дослідження підтверджують, що поставлена мета досягнута, а всі визначені завдання виконані в повному обсязі. Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що підвищення ефективності надання послуг гостинності в ресторані «Хутір «Козацька долина» можливе за умови комплексного підходу, який включає організаційні, управлінські, маркетингові та цифрові заходи. Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить покращення якості обслуговування, підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку ресторанних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А., Арпуль О., Князь К. дослідження сучасних форм та методів обслуговування в закладах ресторанного господарства: вітчизняний та міжнародний досвід. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-132.

2. Александрова С. А. Економіка готельно-ресторанного господарства: навч. посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 142 с.

3. Барна М. Ю., Мельник І. М., Тучковська І. І. Аналіз стану готельних послуг для осіб з інвалідністю в Україні. Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences. 2024. № 80. С. 16–21. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-02

4. Вівсюк І. О., Терещук О. С., Лук'янець А. В. Основні складові гостинності у готельно-ресторанній сфері. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 16. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-12-01.

5. Гончар Л., Беляк А. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3

6. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 28 серп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text.

7. Готель Хутір Козацька Долина, Україна. hotels24.ua. URL: https://hotels24.ua/uk/Novoarhanhelsk/Hotel-Kozatska-Dolyna-Farm-16153.html?utm_source.

8. Дмитрук Д., Гончар Л., Бренич О. Нормативно-правове регулювання в ресторанному бізнесі: тенденції та тренди. Збірник наукових праць «Scientia». 2024. С. 22–24

9. Добрянська Н. А. Аналіз міжнародного ринку готельних послуг: проблеми і тенденції розвитку. Food Industry Economics. 2021. Т. 13, № 4. URL: https://doi.org/10.15673/fie.v13i4.2193.

10. Етновідпочинок на Кіровоградщині: хутір «Козацька долина» (фоторепортаж). CBN. Новини Кропивницького та Кіровоградщини URL: https://cbn.com.ua/news/2022-07-18-etnovidpochynok-na-kirovogradshhyni-hutir-kozatska-dolyna-fotoreportazh?utm_source.

11. Завідна Л. Стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України. Zenodo. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851.

12. Козацька Долина готель, сири, ресторан, відпочинок, чани (@hutir_kozatska_dolyna). Instagram photos and videos. URL: https://www.instagram.com/hutir_kozatska_dolyna/?utm_source.

13. КОЗАЦЬКА ДОЛИНА, ПП. Адреса, телефон, офіційний сайт, карта. Каталог підприємств України. URL: https://www.poshuk.com/40750767?utm_source

14. Круковська О. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35

15. Круль Г. Я., Заячук О. Г., Чорна Б. В. Аналіз якості надання послуг гостинності популярними готелями Греції за критеріями оцінювання (на основі відгуків сайту Booking.com). Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio. 2025. № 1. С. 49–59. URL: https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-1-5

16. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.

17. Ніколайчук О. А. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2022. 250с.

18. Олійник В., Дишкантюк Ю., Власюк К. Оптимізація якості готельних послуг на прикладі готелю «Bossfor», Одеса. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-112

19. ПП «Козацька долина». Хостинг Україна – купити хостинг в Україні. URL: https://www.ukraine.com.ua/egrpou/40750767/

20. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII : станом на 24 груд. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text.

21. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР : станом на 2 берез. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text.

22. Продан К. Деякі питання використання криптовалюти як допомоги Україні в умовах воєнного стану. Zenodo. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7751811

23. Рошка Н. В. Підвищення якості надання послуг у закладі гостинності. Харків: ДБТУ, 2025. 50 с.

24. Русавська В. Удосконалення системи управління якістю продукції та послуг в закладах ресторанного бізнесу на основі міжнародних принципів управління якістю. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-91.

25. Русавська В.А. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації» (м. Київ, 6-7 квітня 2023 р.) К.: КНУКІМ, 2023. 478 с. С.65-67.

26. Стригуль Л. С. Конспект лекцій з дисципліни «Міжнародні стандарти та якість обслуговування у закладах готельно-ресторанного бізнесу».Частина ІІ: Імплементація положень. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. 129 с.

27. Татар Л. В. Одарченко Д.М Кудряшов А.І. Організація забезпечення функціонування закладів сфери послуг: курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної (заочної)

форми здобуття освіти за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. Електрон. дані. Х.: ДБТУ, 2024. 84 с.

28. Туристично-розважальний комплекс “Хутір”Козацька долина” – ОУНБ Д.І. Чижевського. ОУНБ Д.І. Чижевського. Сучасна бібліотека. URL: https://library.kr.ua/turmagnit/karbivka/?utm_source.

29. Туристично-розважальний комплекс «Хутір «Козацька Долина» - Інформаційний туристичний портал Кіровоградщини. Інформаційний туристичний портал Кіровоградщини. URL: https://travel.library.kr.ua/hotel/kozakdolina/?utm_source.

30. Хутір Козацька Долина. Номери. Хутір Козацька Долина. URL: https://hutirkozackadolina.com.ua/services?utm_source.

31. Хутір Козацька Долина. Офіційний сайт. URL: https://hutirkozackadolina.com.ua/?utm_source.

32. Чепурда Л., Куракін О. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-184

33. Kurakin O. Development of the concept of quality service of the hotel enterprise. Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Economy and Management. 2024. Vol. 74, no. 5. URL: https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-4-1