МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2025 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГРК «НЕПТУН» М. ГАЙВОРОН КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконала: здобувач вищої освіти
IV курсу, 41-гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
ПОПОВА Марія Юріївна

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Людмила МАЛЮГА

Умань-2025

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

1.1. Характеристика готельно-ресторанного комплексу 9

1.2. Особливості організації обслуговування у готельно-ресторанних комплексах 14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «НЕПТУН»

2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Нептун» 21

2.2. Аналіз системи організації обслуговування гостей в підприємстві 28

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГРК «НЕПТУН» М. ГАЙВОРОН КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Організація обслуговування гостей у процесі проживання 34

3.2. Напрямки підвищення якості обслуговування в ГРК «Нептун» м. Гайворон Кіровоградської області 39

ВИСНОВКИ 47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50

ВСТУП

Актуальність теми. При організації управління розвитком підприємств сфери обслуговування важливо враховувати збіг інтересів держави, власників, персоналу та споживачів послуг. Подальший розвиток підприємств повинен сприяти задоволенню інтересів усіх зацікавлених сторін. Тому сучасне управління розвитком підприємств сфери обслуговування повинно мати ознаки системності та функціонувати як розвиваюча система в умовах конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Хоча відомі вчені, такі як О.В. Виноградава, О.В. Грабельська, О.Л. Гапоненко, Л.В. Транченко, Л.М. Малюга, Н.О. Петренко, Ю.С. Погорєлова, О.В. Раєвнєва, М.Р. Тимощук, М. Хаммер та інші, присвятили дослідженням управління підприємствами, все ж є необхідність у більш глибокому дослідженні питань підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного бізнесу та систематизації теоретичних положень управління, з урахуванням особливостей сфери обслуговування.

Мета дослідження є удосконалення теоретичних і науково-практичних положень, розробка практичних рекомендацій щодо ефективної організації обслуговування у підприємствах сфери обслуговування.

Відповідно до мети дослідження в дипломній роботі поставлено і вирішено такі **завдання:** визначити основні поняття та класифікації готелів і закладів громадського обслуговування; розглянути особливості, що визначають організацію обслуговування у готельно-ресторанних комплексах; проаналізувати господарську та виробничу діяльність підприємства; охарактеризувати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства; охарактеризувати організацію обслуговування гостей у процесі проживання; визначити напрямки підвищення якості обслуговування в підприємстві.

Об’єктом дослідження є процеси формування та забезпечення

ефективної організації обслуговування у підприємствах сфери обслуговування.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади формування та забезпечення ефективної організації обслуговування у підприємствах сфери обслуговування.

Методи дослідження. Методологічним підходом, який був використаний у дипломному дослідженні, є системний підхід до наукового вивчення економічних явищ і процесів, який був адаптований для забезпечення ефективної організації обслуговування у підприємствах сфери обслуговування.

Для уточнення понять «готель» та «послуга» був використаний абстрактно-логічний метод. Для аналізу та оцінки організацію обслуговування в підприємстві були використані такі методи: статистичний метод, порівняння, факторний аналіз, SWOT-аналіз. У дослідженні також були використані графічний та табличний методи.

Інформаційною базою дослідження є закони України, законодавчі акти Верховної Ради України, які регулюють діяльність підприємств сфери обслуговування, наукові праці провідних вітчизняних, зарубіжних вчених і фахівців у сфері ресторанного господарства, офіційні дані та опубліковані в періодичних виданнях та в мережі Інтернет матеріали, що стосуються проблем дослідження.

Апробація матеріалів роботи. Матеріали роботи апробовано у статтях збірників: 1) 2) Всеукраїнської науково-практичної конференції «Суспільство, наука, освіта: актуальні дослідження, теорія та практика», 2022р. Біла Церква; 3) Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку», 2022 р. Умань; 4) Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії, 2023 р. Умань.

РОЗДІЛ 1
ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

1.1. Характеристика готельно-ресторанного комплексу

Один із ключових елементів туристичної галузі – це готельний комплекс, який охоплює не лише надання місць для проживання, а й поєднує в собі складові інших суміжних сфер, включаючи організацію харчування, розваг, дозвілля та інші послуги.

Готельне підприємство виконує функцію обслуговування осіб, які перебувають поза межами власного житла, пропонуючи їм набір послуг, де однаково важливими є як можливість розміщення, так і організоване харчування.

Суть розміщення полягає у наданні спеціально облаштованих приміщень для тимчасового користування (готельні номери), а також у забезпеченні допоміжних сервісів, що виконуються персоналом – наприклад, допомога з багажем, поселення і реєстрація на рецепції, прибирання кімнат, що виконується покоївками, та інші супровідні послуги.

Номерний фонд становить основну частину служби розміщення в готелі. Він представлений багатофункціональними просторами, призначеними для сну, роботи, відпочинку постояльців. Найпершим завданням таких номерів є забезпечення комфортного сну. Інші функції залежать від типу готелю та очікувань гостей, які ним користуються.

Готелі пропонують різні типи номерів, що розрізняються за площею, набором меблів, технічним оснащенням та рівнем комфорту. Але у всіх номерах, незалежно від категорії, мають бути присутніми базові елементи: ліжко, тумбочка, крісло зі стільцем, шафа, загальне освітлення, сміттєвий кошик. Також обов’язковими є наявність інформації про заклад та план евакуації на випадок виникнення надзвичайних ситуацій.

До основних послуг, що пропонуються готелем, додаються й додаткові сервіси. Серед них – басейни, конференц-зали, приміщення для ділових переговорів, спортивні зали, прокат транспорту, хімчистка, пральня, салони краси, масажні кабінети тощо. Комплексна структура та поєднання цих сервісів формує типологію готельного підприємства – від готелів люкс-класу до мотелів, апарт-готелів, закладів типу «нічліг і сніданок», приватних пансіонатів, а також нестандартних варіантів на воді – ротелів, ботелів, флотелів, флютелів.

Однак для класифікації готелів виділяються певні спільні критерії, серед яких основними вважаються:

а) Рівень комфорту, який охоплює кілька важливих аспектів: стан номерного фонду (площа, частка одно- і багатокімнатних номерів, наявність загальних зручностей), якість меблів, інвентаря, санітарного обладнання, наявність ресторанів та інших харчових закладів, загальний стан будівель, доступність під'їзних шляхів і благоустрій території, технічна оснащеність, рівень додаткових послуг. Варто зауважити, що в різних країнах вимоги до комфорту мають свої особливості, тому загальноприйнятої класифікації готелів не існує. Всесвітня туристична організація (ВТО) лише розробила рекомендовану систему класифікації засобів розміщення.

б) Кількість місць для розміщення – показник місткості готелю. Прийнято виділяти три категорії: невеликі (до 150 місць, в окремих країнах – до 100 номерів), середнього розміру (150–400 місць або до 300 номерів), великі готелі (понад 400 місць або понад 300 номерів).

в) Цільове призначення, що визначає тип готельного закладу. Залежно від функції, усі готелі поділяють на транзитні та спеціалізовані. Транзитні готелі обслуговують подорожуючих, які перебувають лише короткий час і найчастіше розташовані поруч із жвавими транспортними магістралями, зазвичай мають обмежений набір послуг. Спеціалізовані готелі орієнтуються на конкретні цілі поїздки: бізнес-готелі для людей у службових відрядженнях

або готелі для відпочинку, що можуть бути курортними з широким спектром сервісів або туристичними з акцентом на забезпечення відпочинку.

г) Локація. Готелі можуть бути збудовані в місті, гірській місцевості, поблизу узбережжя чи в інших природних або урбанізованих зонах. Важливим фактором також є вид з вікна та розташування номерів у самій будівлі.

д) Тривалість функціонування. Відповідно до цього критерію готелі поділяють на цілорічні, сезонні (що працюють два або один сезон на рік).

е) Характер організації харчування. Існують готелі, які пропонують проживання за системою all inclusive (чотириразове харчування з включенням алкогольних напоїв вітчизняного або імпортного виробництва, залежно від політики закладу); з повним пансіоном (триразове харчування); з напівпансіоном (два прийоми їжі: сніданок з обідом або сніданок з вечерею); а також готелі, в яких харчування обмежується лише сніданком або не надається взагалі.

Ознайомлюючись із діяльністю підприємств готельного сектору, необхідно зосередити увагу на ключових індикаторах, що відображають ефективність їх функціонування, таких як середній рівень завантаженості, показники прибутковості, ступінь зношеності інфраструктури, а також інші важливі параметри. Підприємства, що працюють у сфері гостинності, мають спільні риси, які відображають основні риси індустрії гостинності загалом.

Готелі класифікуються за рівнем обслуговування, розмаїттям послуг і цінами на кілька типів. До найдоступніших відносять готелі, які обмежуються наданням базових послуг, з мінімальним рівнем обслуговування. У таких закладах можуть бути відсутні заклади харчування. Натомість готелі високого рівня комфорту або класу люкс характеризуються дорогим оформленням інтер’єрів, якісним меблюванням, наявністю обладнаних громадських зон і великою кількістю персоналу в розрахунку на кожен номер.

Всесвітня туристична організація пропонує класифікувати готелі за орієнтацією на різні категорії споживачів. До прикладу, до готелів класу люкс належать ті, що розміщують від 100 до 400 номерів і, як правило, знаходяться

у центральних районах міст. Вони пропонують елітні умови для проживання, орієнтуючись на керівників вищої ланки та встановлюють відповідно високу вартість послуг. Готелі підвищеного рівня, які мають від 400 до 2000 номерів, зазвичай також розташовані у міських межах. Їхніми клієнтами є учасники конференцій, бізнесмени, індивідуальні туристи, а послуги надаються професійно підготовленим персоналом. Такі готелі відзначаються розвиненою інфраструктурою, дорогим устаткуванням і високим ціновим сегментом. Готелі середнього рівня обслуговують широку споживчу аудиторію, мають різну кількість номерів, прагнуть до модернізації технологій, зниження витрат і підтримки конкурентної вартості послуг.

Заклади ресторанної галузі, що діють при готелях, поєднують приготування страв, обслуговування клієнтів, а також організацію дозвілля та розваг. Формат функціонування ресторану при готелі має відмінності від роботи класичного ресторану. Графік роботи такого закладу повинен бути адаптованим під ритм перебування гостей, навіть якщо в окремі години це є економічно невигідним. Проте статистика свідчить, що близько 70% постояльців не обідають у готельному ресторані, а до половини відмовляються і від вечері. До того ж більша частина доходу, приблизно дві третини, формується за рахунок відвідувачів, що не проживають у готелі. Це дає підстави для висновку, що ресторан при готелі доцільно обладнати окремим входом з вулиці і забезпечити наявність автостоянки.

Зниження рівня заповнюваності номерного фонду спричинило підвищення ролі ресторанного напряму як джерела прибутку, що нині майже зрівнявся за значенням з доходами від розміщення. У зв’язку з цим спостерігається посилення уваги до якості ресторанних послуг – зростає кількість ресторанів у межах одного готелю, відкриваються спеціалізовані заклади, наприклад, ресторани національної кухні, кав’ярні, бари тощо. Загалом можна стверджувати, що що вищий клас готелю – то важливішу роль відіграє його ресторанна складова.

Окрім основного ресторану, великі готельні комплекси часто мають додаткові об’єкти харчування, такі як бари, кафетерії, буфети та інші подібні заклади. Залежно від рівня сервісу й асортименту, ресторани та бари поділяються на три основні класи – «люкс», «вищий» і «перший». Заклади класу «люкс» мають розкішне оформлення, максимальний комфорт, великий вибір фірмових страв і напоїв, включаючи оригінальні коктейлі. Ресторани вищого класу пропонують стильне оформлення, належний рівень зручностей, широкий вибір ексклюзивних страв і напоїв. Заклади першого класу відзначаються збалансованим співвідношенням інтер’єру, комфорту і якості сервісу, подають різноманітні фірмові страви та напої середнього рівня складності.

До закладів, що не підлягають класифікації за класами, належать кафе, їдальні та закусочні. Ресторани також відрізняються між собою за асортиментом продукції – наприклад, спеціалізація може бути на рибних стравах, пиві, національних чи міжнародних кухнях. Можлива й класифікація за розташуванням – ресторани при вокзалах, готелях, у зонах відпочинку, у складі залізничних вагонів тощо.

Ресторани з повним сервісом відзначаються великим вибором страв, зокрема у форматі «а-ля карт», причому значна частина інгредієнтів вирощується або виготовляється безпосередньо на території закладу. Такі ресторани нерідко водночас входять до кількох категорій, залежно від інших параметрів.

Особливе місце займають спеціалізовані ресторани, які можуть орієнтуватися на швидке обслуговування, сімейні формати, щоденне харчування. Вони також можуть мати акцент на певному прийомі їжі (сніданки, обіди) чи національній кухні. Як уже зазначалося, подібна класифікація часто перетинається з іншими, і один ресторан цілком може водночас відповідати кільком категоріям, наприклад, бути і спеціалізованим, і таким, що пропонує повний набір послуг.

1.2. Особливості організації обслуговування у готельно-ресторанних комплексах

Стандарт визначає систему класифікації послуг у сфері громадського харчування, встановлює загальні критерії щодо якості цих послуг та передбачає обов'язкові норми безпеки при їх наданні. Він поширюється на всі заклади харчування незалежно від форми власності, типу чи класу, а також на фізичних осіб-підприємців, які ведуть діяльність у цьому секторі. Державний стандарт регламентує вимоги до підприємств громадського харчування, серед яких вимоги до архітектурних та планувальних рішень і дизайну приміщень, до використаних меблів, посуду, столових приладів та текстилю, а також вимоги до оформлення меню, прейскурантів і асортименту кулінарної продукції.

Основними видами послуг, які пропонують сучасні готельні комплекси, є проживання та харчування. Однак, поряд з ними, готель також може надавати додаткові сервіси, які, хоча й не завжди входять до загальної вартості, мають важливе значення для створення позитивного досвіду перебування гостей. Такі послуги враховують індивідуальні побажання відвідувачів і сприяють підвищенню конкурентоспроможності готелю. Сукупність основних та супутніх послуг формує так званий готельний продукт, рівень якого визначає загальне враження туристів і включає не лише обслуговування, але й розташування закладу, його наближеність до моря, туристичних центрів тощо.

Окрім готельних послуг, заклади цього типу можуть здійснювати інші види господарської діяльності, зокрема в галузі громадського харчування. Ресторан, що функціонує при готелі, може бути як окремим підприємством, так і структурною частиною готельного комплексу. Навіть якщо такий заклад не має статусу окремої юридичної особи, до нього застосовуються всі законодавчі вимоги, які стосуються підприємств громадського харчування.

Вибір типу обслуговування в закладах громадського харчування, що працюють при готелях, залежить від типу гостей, рівня готелю та його технічного оснащення. Найпоширенішими типами обслуговування є французький – з презентацією страви на великому блюді та обслуговуванням з боку команди офіціантів; англійський – коли подача страв відбувається зі столика, що стоїть поряд із основним; американський – коли всі страви сервіруються безпосередньо на кухні й подаються готовими; німецький – коли страва викладається на загальне блюдо й гість самостійно себе обслуговує. У всіх випадках обслуговування здійснюється персоналом закладу.

Обслуговування номерів потребує особливої підготовки працівників готелю, оскільки воно передбачає не лише технічну майстерність у сервіруванні столу чи подачі страв, але й дотримання етичних норм поведінки в межах приватного простору гостей. Усі співробітники, залучені до цієї форми обслуговування, повинні пройти спеціальні інструктажі щодо норм етикету та правил поводження у гостьових кімнатах.

На кожному готельному поверсі доцільно облаштувати спеціальні приміщення біля службового ліфту, призначені для зберігання необхідного інвентарю: посуду, столових приладів, склянок, серветок, а також для приготування та подачі легких закусок і напоїв. У таких приміщеннях зазвичай встановлюються шафи, серванти, столи для роботи, електроплити, мийки й бойлери. Всі вони повинні відповідати чинним санітарно-гігієнічним нормам, які діють для підприємств громадського харчування.

Функціонування будь-якого закладу громадського харчування неможливе без таких складових, як формування меню, організація приготування страв, забезпечення закупівлі й збереження продуктів, а також обслуговування клієнтів. Ці процеси регулюються визначеними правилами та стандартами ведення господарської діяльності. До всіх підприємств цього сектора висуваються загальні вимоги, зокрема щодо дотримання норм пожежної безпеки, санітарного стану та гігієни, при цьому окремі умови можуть варіюватися залежно від типу закладу.

Заклади готельного господарства класифікуються за кількома критеріями: технічне оснащення, якість і обсяг наданих послуг, архітектура і дизайн, місце розташування, ціна, рівень автоматизації та інші чинники. Категорія такого закладу відображає рівень обслуговування і маркується за допомогою символу зірки: від однієї (найнижча) до п’яти (найвища). Ті підприємства, що не проходили сертифікацію відповідно до європейських стандартів, використовують стару систему класифікації: люкс, вища, перша або друга категорія.

Світова туристична практика сформувала різноманіття типів підприємств і підходів до обслуговування туристів. У сфері ресторанного обслуговування, орієнтованого на туристів, основною особливістю є здатність задовольнити гастрономічні потреби гостей з різних країн, які мають власні уподобання та кулінарні традиції. Харчові звички, зумовлені впливом природних, кліматичних, географічних, соціально-економічних та інших факторів, належать до найбільш стійких культурних звичаїв, які формувалися протягом тривалого часу.

Для належного здійснення процесу обслуговування туристів у готельному закладі необхідно забезпечити наявність базового переліку ключових послуг, які дозволяють реалізувати основні функції готельного сервісу:

– служба управління житловим фондом;

– адміністративне забезпечення;

– послуги громадського харчування;

– комерційна діяльність;

– технічна підтримка;

– допоміжні та додаткові сервіси.

Підрозділ, який відповідає за керування номерним фондом, виконує функції, пов’язані з бронюванням місць, прийомом і реєстрацією гостей, їх розміщенням у готельних номерах, а також організацією від’їзду після завершення туру або подальшим супроводом по маршруту. Крім того, служба

забезпечує обслуговування у номерах, дбає про санітарно-гігієнічні умови, підтримує належний рівень комфорту в житлових приміщеннях і надає персоналізовані послуги клієнтам.

До складу цієї служби входять керівник номерного господарства або менеджер, служба реєстрації та розміщення, покоївки, загальна служба обслуговування (носії, коригувальники, гардеробники, працівники автостоянки), служба носія, консьєрж-сервіс, кур'єри, інспектор з господарських питань та охоронна служба.

Особливо важливою є служба прийому та розміщення, оскільки саме вона формує перше враження гостя про готель. Її керівник відповідає за ефективну організацію процесів прийому та розміщення, а також повинен мати навички вирішення конфліктних ситуацій, що можуть негативно вплинути на репутацію закладу.

Цей підрозділ займається прийомом клієнтів, які прибувають до готелю, їх реєстрацією, поселенням, організацією надання послуг, забезпеченням комфортного від'їзду і, звісно, питаннями бронювання номерів. Адміністрація готелю постійно стикається з вибором між ризиком подвійного бронювання та недозавантаженням номерного фонду, тому роль служби бронювання важко переоцінити.

Підрозділ бронювання зобов'язаний постійно відстежувати попит на ринку, отримувати заявки, фіксувати зростання інтересу клієнтів до послуг готелю, що дозволяє коригувати ціни на розміщення та оптимізувати прибутковість. Вільні номери, що залишилися незабронюваними, передаються службі розміщення, яка реалізовує їх за ринковими, зазвичай вищими, цінами.

Функції служби носія включають контроль за зайнятістю номерів, ведення облікових даних щодо наявності вільних місць, а також виконання функцій інформаційного центру. Інформація через цей підрозділ передається як клієнтам (щодо послуг, пам'яток, транспорту), так і між внутрішніми службами закладу, особливо коли йдеться про запити клієнтів.

Послуги покоївок є надзвичайно важливими у структурі прийому, оскільки забезпечують чистоту житлових та загальних приміщень, зокрема кімнат, коридорів, вестибюлів, та відповідають за належний санітарний стан усього готелю.

За дотримання чистоти та порядку у приміщеннях готелю відповідає старша покоївка, яка організовує роботу підлеглого персоналу відповідно до завдань, поставлених керівництвом.

Служба безпеки відіграє важливу роль у підтриманні порядку та гарантуванні безпеки як клієнтів, так і працівників. Готельний заклад несе відповідальність за належний рівень охорони, яка може здійснюватися як власною службою, так і сторонніми охоронними компаніями.

Адміністративна служба займається управлінням всіма іншими службами готелю, вирішує організаційні, фінансові, кадрові питання, створює відповідні умови праці для персоналу та контролює дотримання норм охорони праці, техніки безпеки, екологічних і пожежних вимог.

У складі цієї служби функціонують секретаріат, фінансовий відділ, кадрова служба, спеціаліст з екології, інспектори з охорони праці та техніки безпеки.

Фінансовий підрозділ відповідає за грошове забезпечення всієї діяльності готелю, обробляє звіти касирів, у тому числі з ресторанів, барів, точок продажу сувенірів, спортивних комплексів та інших підрозділів.

Кадровий сектор відповідає за підбір, розміщення та підвищення кваліфікації працівників, а також веде облік особових справ усіх співробітників готелю.

Сектор харчування відповідає за організацію прийому їжі в готелі – у ресторанах, кафе, барах, а також проводить заходи типу банкетів, презентацій. До цього сектора належать ресторанні зали, бари, кафе, банкетна служба та кухня, яка відповідає за приготування їжі. Кожен підрозділ харчової служби має свого керівника, у тому числі й менеджера, який відповідає за обслуговування клієнтів у номерах.

Ресторани обслуговують гостей відповідно до затвердженого меню, яке є основою для всієї діяльності закладу. Якість обслуговування значною мірою залежить від професіоналізму метрдотелів та офіціантів, що взаємодіють з клієнтами.

Буфетна та барна служби спеціалізуються на реалізації алкогольних напоїв, а також можуть обслуговувати гостей у ресторані, виконуючи роль сервіс-барів.

Кухня є основним центром приготування страв, замовлення на які надходять як від офіціантів, так і з банкетних залів. Шеф-кухарі готують страви згідно з замовленнями, а керівництво контролює якість та цінову політику.

Комерційна служба виконує як оперативне, так і довгострокове планування, аналізує фінансові показники діяльності підприємства.

Комерційним підрозділом керує директор, який здійснює загальне керівництво та організовує банкетне обслуговування. У сфері персонального комерційного обслуговування кожен працівник може відповідати за окрему територію, яка становить інтерес для підприємства.

Маркетинговий відділ займається пошуком і налагодженням контактів із організаторами заходів, веденням переговорів щодо майбутнього бронювання, оренди приміщень для подій, визначенням специфічних потреб окремих клієнтських груп і координацією з іншими службами готелю.

Інженерно-технічний підрозділ забезпечує функціонування систем життєзабезпечення – кондиціонування, опалення, водопостачання, електрообладнання, ремонтно-будівельні послуги, телекомунікації.

Сюди входять головний інженер, служба технічного обслуговування, відділ благоустрою території, а також підрозділ зв’язку.

Технічна служба виконує як планові, так і поточні ремонти як в номерах, так і на всій території готелю.

Допоміжні служби надають такі види послуг: прання та прасування, пошиття одягу, клінінгові роботи, ксерокопіювання, складські послуги та інше. До додаткових платних сервісів належать: салони краси, басейн, сауни, солярії, спортивні споруди та інші об’єкти.

Кожен тип сервісу має свої специфічні особливості функціонування. Найбільшу увагу слід звернути на ті послуги, що безпосередньо стосуються обслуговування гостей.

Таким чином, головною особливістю готельно-ресторанної сфери є нерозривність між створенням та наданням послуги. Рівень якості визначається у момент споживання і залежить як від персоналу, що її надає, так і від очікувань клієнта. Це підвищує значення надання якісного сервісу, оскільки задоволеність клієнта впливає на його рішення щодо повторного візиту. Вибір нових клієнтів значною мірою базується на відгуках попередніх гостей. Саме тому якість послуг безпосередньо впливає на розвиток бізнесу готельно-ресторанних підприємств.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «НЕПТУН»

2.1 Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Нептун»

Швидкий розвиток готельно-ресторанної індустрії призводить до появи багатьох закладів різних видів та цінових категорій. Це сприяє зручності споживачів у виборі місця для харчування, проживання та дозвілля. Ефективність закладу можна визначити за його конкурентним статусом на ринку, стратегіями розвитку, фінансовою та маркетинговою політикою та формуванням бренду.

Загалом розвиток ресторанного бізнесу України продемонстровано на рис. 1.1.

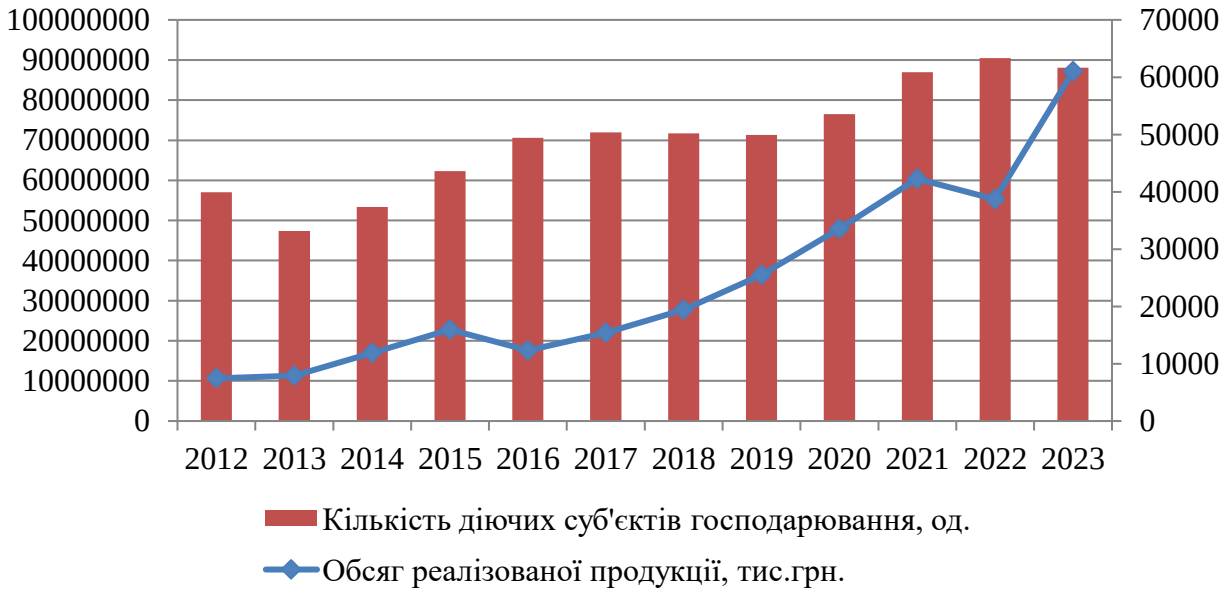

Рис. 1.1. Розвиток ресторанного господарства України

Однак, швидкий темп розвитку та нестабільність в соціально-економічній сфері призводять до збільшення конкуренції на ринку. Тому керівництво закладів готельно-ресторанної індустрії повинно генерувати нові та творчі ідеї

підходів до управління, щоб підтримати швидкість розвитку та підвищити ефективність закладу.

На сьогоднішній день, підприємства готельної та ресторанної індустрії працюють у важких умовах через обставини воєнного стану та пандемію COVID-19. Це призводить до скорочення кількості функціонуючих закладів та збільшення конкурентності серед тих, що залишилися на ринку.

Готельно-ресторанний комплекс «Нептун» цілорічного функціонування знаходиться на березі річки Південний Буг за адресою: м. Гайворон, вулиця Жовтнева 61а. Розпочав він свою діяльність 23 серпня 2011 р. (цього дня заклад щороку в честь свого дня народження влаштовує свято для відвідувачів). Заклад являє собою комплекс двох - та одноповерхових споруд, сам готель – двоповерхова будівля (Рис. 2.2). В комплекс входять готель, нічний клуб, ресторан (дві зали) та дві літні тераси.



Рис. 2.2. Екстер'єр ГРК «Нептун» м. Гайворон Кіровоградської області

Номери гості можуть обирати серед таких варіантів як: номер «Люкс», номер «Стандарт» з одним ліжком та балконом, номер «Стандарт» з двома окремими ліжками та балконом, номер «Стандарт» з одним ліжком без

балкону, номер «Стандарт» з двома окремими ліжками без балкону, номер «Одномісний стандарт». Стильні та класичні номери у нейтральних тонах обладнані усім необхідним для комфортного проживання.

Сніданок входить у вартість номеру. Для того щоб замовити номер, необхідно звернутись на рецепцію або зателефонувати за номером телефону. Готель має цілодобову стійку реєстрації, працівники якої допоможуть гостям у вирішенні будь-яких питань, які у них виникли, допоможуть з навігацією по території, місту, допоможуть викликати таксі чи розповісти про можливості розважитись та відпочити у місті та нададуть необхідні вам послуги.

Залежно від номеру, деякі з них обладнані балконами з видом на ліс чи берег річки, одним/двома ліжками, шафою з вішаками, килимами, телевізором, кондиціонером, міні-баром, маленьким холодильником, журнальним столиком, кріслами, санвузлом (душовою кабіною чи ванною – залежно від категорії номеру, туалетом та умивальником). Постояльцям надаються набори індивідуальної одноразової косметики для душу та гігієни в стіках, рушники, кімнатне взуття та халати. Характеристика номерного фонду готелю даного ГРК наведена у табл. 2.1.

Працює дане підприємство готельно-ресторанного господарства щоденно. Заклади ресторанного господарства, що входять до складу цього ГРК приймають відвідувачів з 10:00 до 21:00 (в умовах воєнного часу та комендантської години).

В закладі ресторанного господарства здійснюють організацію святкування днів народжень, бенкетів, фуршетів, ювілеїв, корпоративів, весіль, тематичних вечорів та інших заходів. Також надають послуги їжі на винос та доставки замовлень (по місту безкоштовно, по району – за визначеною вартістю).

Послуги харчування гості можуть отримати у ресторані даного комплексу, причому вибір місця де можна було б розміститись досить різноманітний: ресторан має дві зали («Українська», яка відповідно тематично оформлена і має барну стійку (рис. 2.3) та «Європейська» (рис. 2.4)).

Таблиця 2.1

Структура номерного фонду готелю ГРК «Нептун» м. Гайворон Кіровоградської області

Номерний фонд	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, $м^2$
1 кімн. 2-х місний люкс	1	2	20
1 кімн. 2-х місний стандарт з 1 2-х спальним ліжком з балконом	3	6	15
1 кімн. 2-х місний стандарт з 2-ма окремими ліжками з балконом	3	6	15
1 кімн. 2-х місний стандарт з 1 2-х спальним ліжком без балкону	3	6	15
1 кімн. 2-х місний стандарт з 1 2-ма окремими ліжками без балкону	3	6	15
1 кімн. 1 місний стандарт	6	6	12
Всього	20	32	92



Рис. 2.3. Українська зала ресторану ГРК «Нептун» м. Гайворон



Рис. 2.4. Європейська зала ресторану ГРК «Нептун» м. Гайворон

Дві літні тераси з барними стійками та 8 різних за стилем альтанок, в яких можна відпочити з видом на ліс чи річку або прилеглу територію закладу загалом, також перекусити можна і під час відпочинку в нічному клубі. Замовити обід чи вечерю можна також і в номер за окрему плату постояльцям номерів категорії «Люкс».

У номерах готелю та в ресторані гості можуть користуватись доступним усім відвідувачам Wi-fi. На території також є два місця для паркування автомобілів: одна при виїзді, інша – біля лісу.

Загалом даний готельно-ресторанний комплекс не може похизуватись широким асортиментом додаткових послуг та послуг розваг та відпочинку.

В даному закладі готельно-ресторанного господарства завжди є відвідувачі. «Нептун» користується хорошим попитом у мешканців міста та його гостей. Рівень завантаженості ресторану залежить від часу та дня тижня. Зазвичай тут помірна завантаженість в будні: пн.-чт., 12:00-15:00. Вища

завантаженість спостерігається в «Нептуні» по п‘ятницям і вихідним дням, що є логічним, особливо в проміжок часу 17:00 - 20:00 (рис. 2.5).

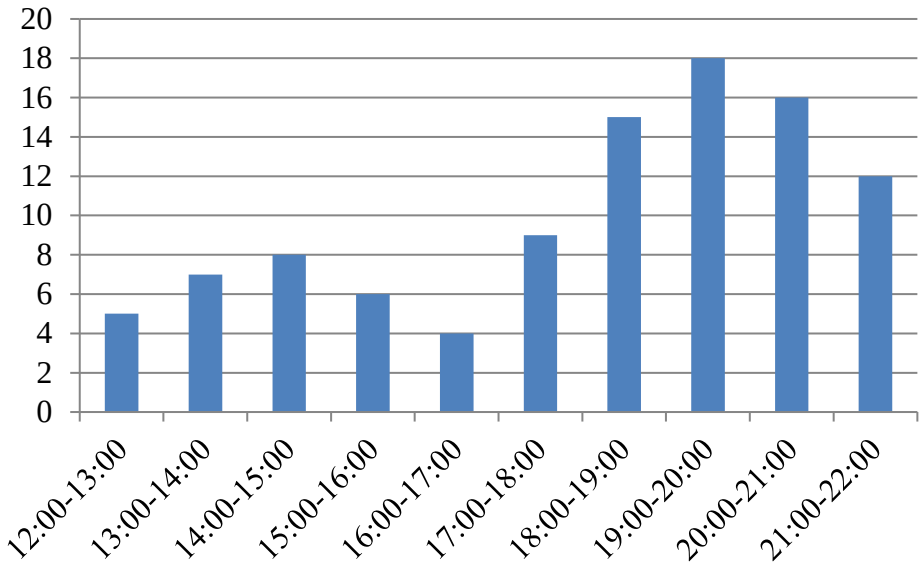

Рис. 2.5. Завантаженість ресторану ГРК «Нептун» погодинно

Завантаженість закладу і позитивна динаміка обсягу його доходів відносно всього періоду роботи ресторану росте ближче до вечора та ближче до кінця тижня. Це необхідно враховувати у разі, якщо гість планує тут відпочинок у години та дні найбільшої завантаженості, тобто можливо доведеться попіклуватись про завчасне бронювання столику.

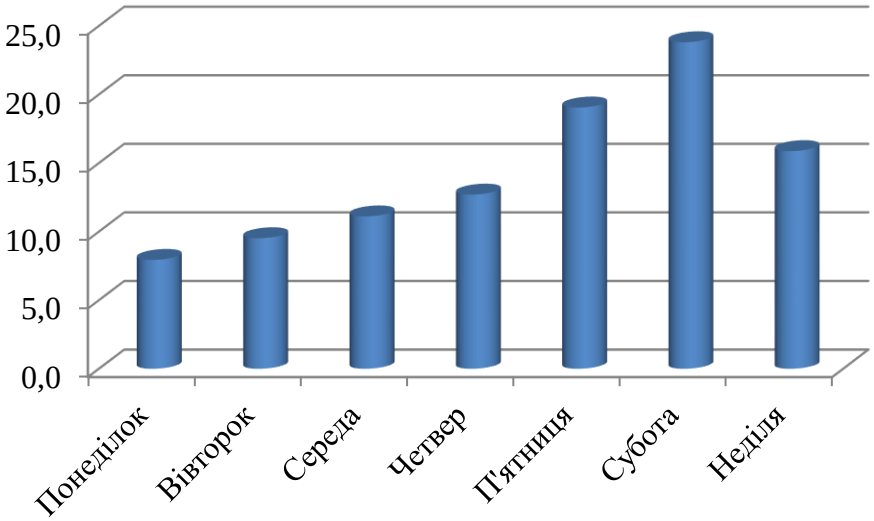

Рис. 2.6. Завантаженість ресторану ГРК «Нептун» по дням тижня, %

Зазвичай у «Нептуні» повна посадка явище нерегулярне, але по вечорам п’ятниць та субот в теплі пори року або ж у дні професійних, релігійний і т.д. свят цілком ймовірне. Рівень завантаженості за днями тижня зображено на рис. 2.6.

Забронювати столики заздалегідь, замовити їжу на виніс попередньо, обслуговування та проведення різних видів заходів можна за номером телефону. Середній чек в ресторані перебуває в діапазоні: 400-600 грн. (рис. 2.7). Ціни на пропоновані страви цілком прийнятні, що робить послуги харчування доступними більшій кількості споживачів.



Рис. 2.7. Меню ресторану ГРК «Нептун» м. Гайворон

2.2 Аналіз системи організації обслуговування гостей в підприємстві

Конкурентоспроможність підприємства проявляється у його вмінні раціонально та результативно задіювати наявні ресурси, що в підсумку забезпечує отримання вищих прибутків порівняно з основними суперниками на ринку. Це також означає, що підприємство впевнено утримує свою нішу, а його продукція чи послуги мають сталий попит серед споживачів. Варто зазначити, що рівень конкурентоспроможності є динамічним показником і може змінюватися з плином часу. Тому важливою умовою успішного функціонування кожного суб'єкта ринку є виявлення та розвиток власних переваг, які дозволять ефективно конкурувати. При цьому прийняття управлінських рішень повинно ґрунтуватися на актуальній, об'єктивній інформації щодо реального стану конкурентоспроможності підприємства.

Внутрішні умови функціонування підприємства визначаються його ресурсним потенціалом і можливостями, які формують середовище діяльності підприємств готельно-ресторанної галузі в аспекті виробничих та маркетингових функцій. До основних компонентів внутрішнього середовища можна віднести: матеріальні ресурси підприємства; професійний рівень і кадрову структуру персоналу; перспективи економічного розвитку; управлінську компетентність керівного складу; здатність до впровадження інновацій; репутацію підприємства на ринку та досвід його роботи в ринкових умовах.

Готельно-ресторанний комплекс «Нептун» функціонує як фізична особа-підприємець, яка належить до другої групи платників єдиного податку та обліковується за загальною системою оподаткування. Обрана організаційно-правова форма обумовлює використання лінійної управлінської структури, де керівник виконує як адміністративні, так і виробничі обов'язки одноособово.

Цей тип управління є доволі типовим для малих готельно-ресторанних підприємств. Усі функціональні обов'язки персоналу мають прямий характер і підпорядковані одному керівнику. Тобто кожен співробітник отримує завдання лише від свого безпосереднього начальника (рис. 2.8).

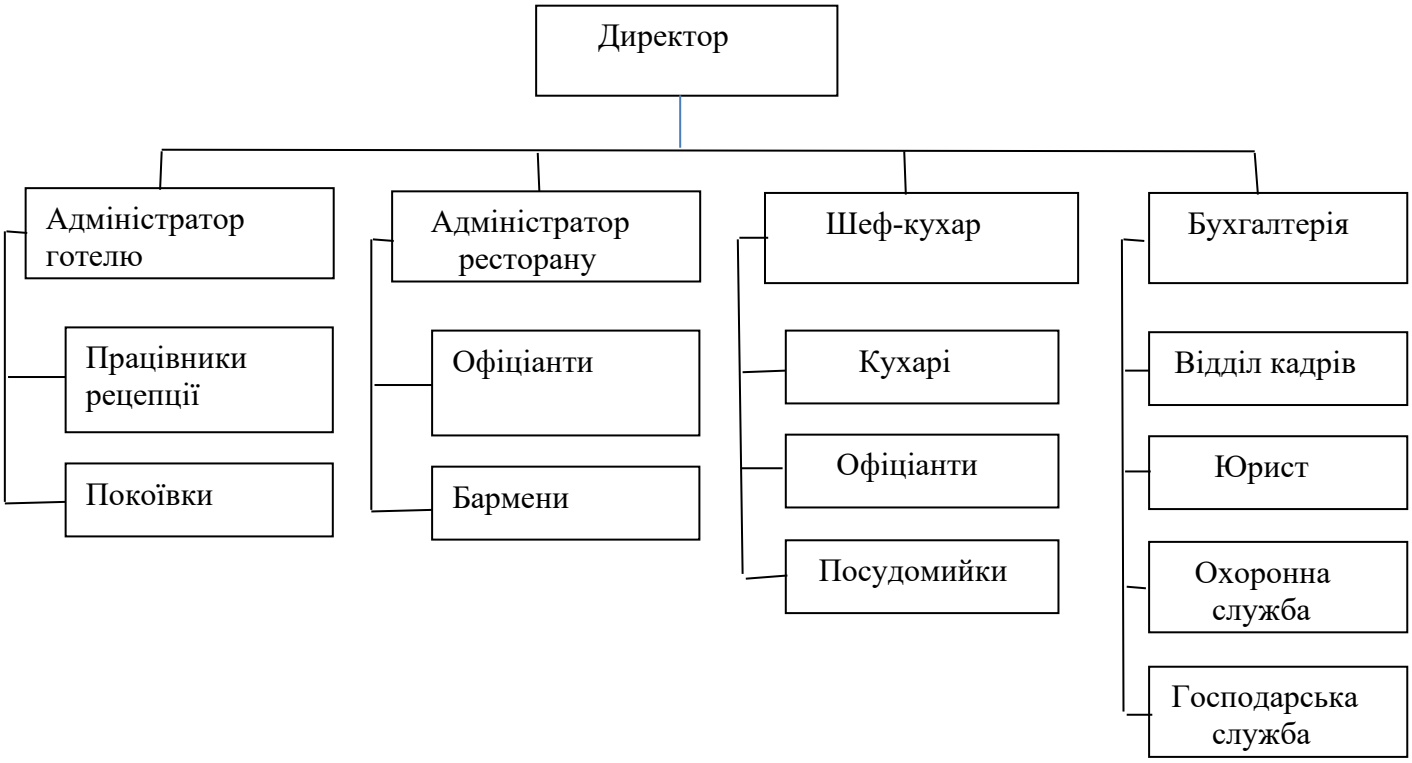

Рис. 2.8. Структура управління ГРК «Нептун» м. Гайворон

Обслуговують гостей закладу та постояльців готелю загалом штат кухарів, барменів та офіціантів (табл. 2.2).

Однією з найважливіших складових внутрішнього середовища підприємства є персонал та розподіл посадових обов'язків відповідно до рівня кваліфікації працівників. З даного аналізу видно що функції відповідно до посад не дублюються і закріпленні оптимально. Також з цей аналіз чітко показує рівень кваліфікації, що вимагається який повинен мати кожен претендент відповідно до посади на яку претендує в даному закладі. Для встановлення порядку і контролю ефективного фонду роботи персоналу ГРК складається графік роботи.

Наступним вагомим компонентом внутрішнього середовища є основні фонди ресторану та готелю, до складу яких, в свою чергу, входять номерний фонд готелю та місця для розміщення відвідувачів у ресторані.

Ресторанну складову основних фондів ГРК можна охарактеризувати за такими критеріями як: завантаженість залу, оборотність місця, коефіцієнт завантаження та ін. Результати обчислень наведено у табл.2.3.

Таблиця 2.2

Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства

Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	Кількість працівників підрозділу
Директор	Повинен знати законодавчі і нормативні акти по наданню готельних та ресторанних послуг, технології надання послуг у готелі/ресторані, бронювання, приймання, розміщення та обслуговування гостей, вартість і тарифи розміщення та основних/додаткових послуг, кількість і види номерів, володіти основами економічних наук, мати повну базову вищу освіту зі спеціалізації «Готельно-ресторанна справа». Для отримання посади керівника повинен мати стаж роботи на посадах нижчого рівня не менше 2-3 років.	1
Адміністратор готелю та адміністратор ресторану	Повинен знати законодавчу, нормативну, розпорядчу базу щодо правил і норм надання готельних/ресторанних послуг, прейскурант і перелік основних і додаткових послуг, правила і норми етикету, порядок і правила оформлення розрахунків з гостями, експлуатаційну документацію, розташування і графік роботи служб побутового обслуговування, контакти інших готелів, номери екстрених аварійних служб (швидкої медичної допомоги, поліції і тд), у разі обслуговування іноземних громадян – обов'язкове володіння однією з іноземних мов.	2
Покоївка	Зустрічає та розмішує гостей в готелі, виконує усі види прибирань номерів (щоденне, поточне, генеральне) та приміщень всіх груп відповідно до визначної періодичності та графіку. Повинна замінювати постільну білизну, рушники та ін. по виїзду постояльців та під час їх перебування в готелі відповідно до правил та з визначеною періодичністю. Своєчасно задовольняє побутові потреби постояльців.	2
Кухар	Є головним на кухні, відповідальний за створення меню, займається керівництвом над усім персоналом кухні, контроль ефективності роботи персоналу. Відповідальний за усю продукцію і її відповідність вимогам, що надходить гостям з кухні.	1
Прибиральниця	Відповідальна за чистоту виробничих приміщень усіх груп, номерів для постояльців та виробничих цехів кухні.	1
Офіціант	Зустрічає та розміщує гостей за столами, надає меню та обслуговує. Повинен слідкувати за своїм зовнішнім виглядом, знати меню, особливості та склад страв та напоїв та способи їх подачі, знати види обслуговування. Бути ввічливим, терплячим, доброзичливим, привітним, уважним до потреб гостей.	6
Бармен	Досконале вміння у користуванні обладнанням, для приготування коктейлів та ін., вміння готувати напої за рецептурою, швидко та якісно розраховувати пропорції всіх складових коктейлів, приймати замовлення та готувати алкогольні та безалкогольні коктейлі, розраховувати гостей.	2
Охоронець	Робота з гостями в стані сп'яніння, співпраця з поліцією у разі потреби, перешкоджання виникненню конфліктів та ін. позаштатних ситуацій, вирішення конфліктних ситуацій мирним шляхом, слідкування за роботою персоналу закладу та нагляд за відвідувачам задля уникнення крадіжок особистих речей та власності закладу	2

Важливим кроком аналізу конкурентоспроможності організації є дослідження конкурентів, яке включає ідентифікацію основних конкурентів, оцінювання їх основних характеристик та визначення ключових факторів успіху.

Таблиця 2.3

Динаміка оборотності залу ГРК «Нептун» м. Гайворон

Години роботи закладу	Оборотність місця в залі протягом години	Завантаженість залу за годину, %	Кількість відвідувачів, осіб	Коефіцієнт завантаження
10-11	2,0	5	22	0,05
11-12	2,0	10	44	0,11
12-13	2,0	7	31	0,07
13-14	2,0	7	31	0,07
14-15	2,0	11	48	0,12
15-16	1,5	13	42	0,10
16-17	1,5	13	42	0,10
17-18	1,5	14	46	0,11
18-19	1,5	15	49	0,13
19-20	1,5	20	66	0,17
20-21	1,5	15	49	0,13

Хоча ідентифікація конкурентів потребує своєчасного збору відповідної інформації про їх діяльність, на практиці це завдання непросте. Проте важливо збирати та оцінювати інформацію про стан діяльності конкурентів, щоб приймати рішення щодо заходів з підвищення конкурентоспроможності свого підприємства. Інформацію збирають та заносять до облікових карток конкурентів, які регулярно оновлюються в залежності від змін даних. Таким чином, облікові картки конкурентів стають базою даних підприємства щодо його ключових конкурентів.

В м. Гайворон ГРК «Нептун» є єдиним готельно-ресторанним комплексом, проте якщо розглядати окремо заклади-конкуренти ресторани та готелі, то головним конкурентом ресторанному компоненту даного ГРК є ресторан «Корона», тоді як готельному - готель «Конкорд», які також користуються популярністю у містян і гостей міста. Для з’ясування позицій обраного підприємства по відношенню до основних конкурентів після

особистого відвідування оцінюваних закладів було здійснено їх бальну оцінку (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів ГРК «Нептун» м. Гайворон

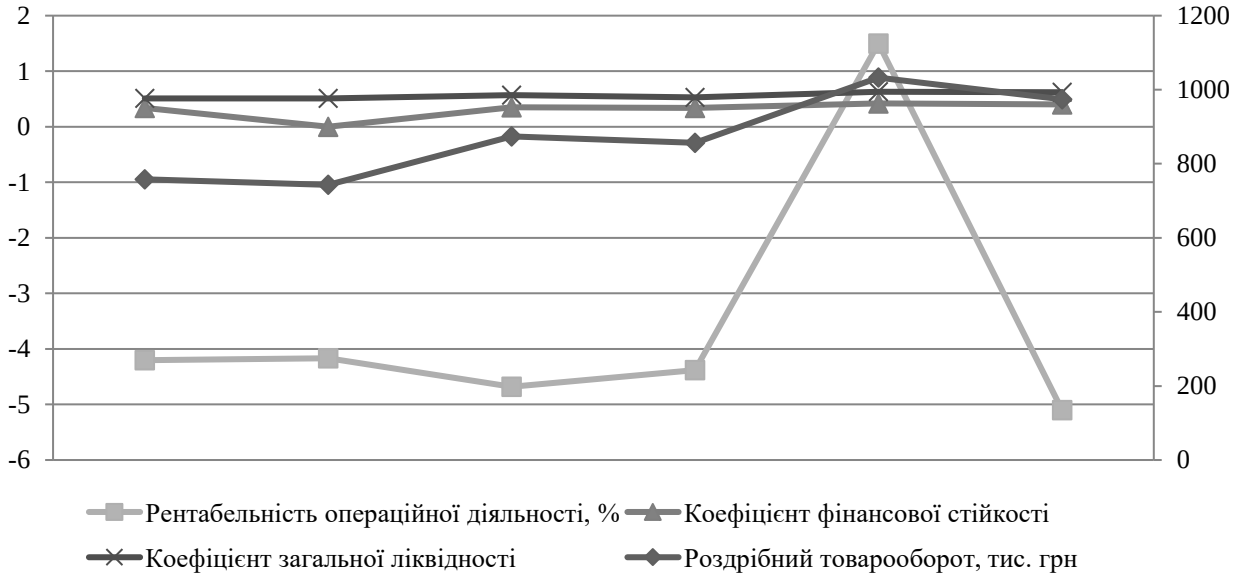

Рис. 2.10. Фінансово-економічний аналіз ГРК «Нептун» м. Гайворон

У мережі Інтернет майже переважна більшість відгуків про діяльність підприємства – позитивна. Багатьох відвідувачів приваблює атмосфера закладу, краса прилеглої території та пляж, який «Нептун» утримує в чистоті

і радує, що пляж залишається і по сьогоднішній день відкритий для всіх бажаючих, як для гостей закладу, постояльців готелю, так і для людей, що не є його клієнтами.

Загалом, аналіз ефективності діяльності ГРК «Нептун» подано на рис. 2.10. При цьому, аналіз зовнішнього середовища полягає у проведенні об'єктивної оцінки впливу різноманітних факторів з ринкового та інших середовищ на управлінські рішення, конкурентну стратегію та виробничо-господарську діяльність підприємства в цілому. Усі підприємства готельно-ресторанної індустрії знаходяться в середовищі, що постійно змінюється, тому при виборі бізнес-стратегії необхідно аналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози, які можуть виникнути на ринку.

РОЗДІЛ 3
ОРГАНІЗАЦІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГРК «НЕПТУН» М. ГАЙВОРОН КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Організація обслуговування гостей у процесі проживання

Основною послугою, що надається в ГРК, є тимчасове проживання туристів у готельному номері. Якщо гість перебуває більше ніж одну добу, або в разі потреби, номер повинен бути прибраний ще до виїзду клієнта. Також передбачається регулярна або додаткова заміна постільної білизни, рушників і поповнення витратних матеріалів, зокрема засобів особистої гігієни. Щоб забезпечення номерів не спричиняло дискомфорту у відвідувачів, слід дотримуватися ряду важливих правил під час виконання прибирання будь-якого типу:

– прибирання допускається виключно за згодою постояльця або за його відсутності в номері;

– персонал повинен виконувати роботу швидко, не відволікаючись на сторонні справи;

– особисті речі гостей мають залишатися недоторканими, заборонено переглядати особисті записи;

– як у номерах, так і в спільних приміщеннях, технічний персонал повинен діяти непомітно для гостей, тому доцільно планувати графіки прибирання на періоди найменшої активності постояльців;

– після завершення прибирання весь інвентар слід віднести на відповідне місце, не залишаючи його в коридорах чи інших зонах загального користування.

Найефективнішою вважається така черговість прибирання номерів з кількома приміщеннями: спочатку спальня, далі вітальня, їдальня, робочий кабінет, передпокій і в кінці – санвузол. У кожному приміщенні рекомендовано рухатися за годинниковою стрілкою або проти, щоб охопити

всі зони. Обов’язково перевіряється робочий стан усіх електроприладів: вимикачів, розеток, ламп, телевізора, телефону, холодильника тощо. У разі виявлення несправностей потрібно одразу повідомити відповідну службу. Якщо ушкодження сталося з вини клієнта, адміністрація повинна розібратися в ситуації та вирішити її в присутності гостя.

Крім основних послуг з проживання та харчування, готелі можуть надавати і додаткові послуги залежно від своєї категорії та напрямку діяльності. Для підвищення зацікавленості клієнтів застосовуються різноманітні бонусні пропозиції, спеціальні акції, програми лояльності для постійних відвідувачів.

Побутові послуги повинні задовольняти всі поточні потреби туриста, що виникають у процесі перебування в готелі. Їх організація повинна враховувати не лише запити, озвучені клієнтом, а й потенційні побажання, які готель здатен задовольнити. Згідно з міжнародними стандартами, обслуговування має не лише реагувати на потреби, а й передбачати їх. Водночас важливо не нав’язувати послуги, якщо клієнт у них не зацікавлений.

Повна інформація про наявні сервіси, їх вартість, години роботи й інші деталі має бути доступною в спеціальній інформаційній папці в номері, а також у холі та на кожному поверсі. Якщо готель надає побутові послуги на кшталт ремонту, хімчистки, перукарських чи аптечних послуг, то їх краще розташовувати на першому поверсі будівлі, забезпечивши легкий доступ. Найзатребуваніші послуги бажано зробити доступними безпосередньо з номера – наприклад, через телефон або за допомогою табличок на дверях з відповідними проханнями (про прибирання, будильник, прохання не турбувати тощо).

Деякі найважливіші послуги, як-от сніданок, можуть бути вже включені у вартість проживання, решта – доступні на безоплатній чи платній основі. При цьому важливо забезпечити своєчасне надання кожної послуги: відразу після замовлення або у чітко визначений час. Дотримання термінів виконання послуг є ключовим чинником задоволення клієнтів, тому організація сервісу

повинна враховувати не тільки основну послугу проживання, а й ефективно охоплювати увесь спектр додаткових сервісів.

Для покращення якості обслуговування в комплексі «Нептун» необхідно систематично здійснювати контроль функціонування підприємства та глибоко аналізувати як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу.

Одним з ефективних інструментів дослідження середовища функціонування готельного або ресторанного закладу є SWOT-аналіз. Це універсальна методика оцінки результативності діяльності підприємства, яка дає змогу окреслити наявний стан справ, виявити резерви, визначити потенційні ризики та обмеження.

Суть SWOT-аналізу полягає у виокремленні сильних і слабких сторін діяльності, а також можливостей і загроз, з якими стикається заклад. Завдяки цьому методу можна повністю охопити всі ключові аспекти роботи підприємства, з’ясувати його переваги, визначити недоліки та знайти шляхи до покращення загальної ефективності функціонування.

У процесі підготовки даної роботи було здійснено SWOT-аналіз та сформовано відповідну матрицю для готельно-ресторанного комплексу «Нептун» (табл. 3.1).

На основі результатів аналізу можна дійти висновку, що ресторан ГРК «Нептун» володіє низкою переваг, які формують його конкурентну силу на ринку. Зокрема, це наявність досвідченого персоналу, здатного забезпечити високий рівень обслуговування; позитивна репутація серед клієнтів, яка сприяє підвищенню привабливості закладу; меню, що охоплює різноманітні смаки й побажання споживачів; а також помірна цінова політика, яка робить послуги ресторану доступними для широкої цільової аудиторії. Крім того, вигідне розташування комплексу — поруч із лісом і річкою — створює приємну атмосферу для відвідувачів, що також виступає суттєвою перевагою.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ГРК «Нептун» м. Гайворон

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
Кваліфікований персонал кухні	Відсутність сайту

Хороша репутація у споживачів Відносно незмінний персонал Різноманітне меню Доступний ціновий діапазон Розташування (берег річки та ліс) Доставка замовлень, «їжа на виніс» Доступні всі види платежів Зручне паркування Надання в оренду прогулянкового катеру-понтону з можливістю замовити обслуговування	Не можна зробити замовлення чи бронювання он-лайн Не надають послуги кейтерингу Відсутність звукоізоляції в номерах, розташованих близько до бенкетного залу Не надаються послуги харчування в номер
Можливості	*Загрози*
Розширення меню Навчання офіціантів Реклама Надання посуду та приборів в оренду Послуга обслуговування офіціантом вдома	Відкриття поблизу конкурентного закладу Перегляд своєї цінової політики в інших аналогічних закладах Зменшення попиту, ріст інфляції та курсу у зв'язку з воєнним станом в країні Коливання цін на паливо та комунальні послуги Підвищення закупівельних цін на напівфабрикати та продукти для ресторану

Водночас існують і певні недоліки, які можуть стримувати розвиток закладу та впливати на його конкурентоспроможність. Так, відсутність офіційного сайту та функції онлайн-бронювання чи замовлення ставить під сумнів готовність підприємства до цифрових викликів сучасності. Крім того, брак кейтерингових послуг обмежує можливості ресторану щодо охоплення нових ринків і збільшення доходу, оскільки ця послуга користується популярністю в галузі. Ще одним негативним моментом є незадовільна звукоізоляція в кімнатах, розташованих поблизу банкетної зали, що може знижувати рівень комфорту гостей, особливо у вечірній час.

Серед загроз, які потенційно можуть ускладнити діяльність ресторану, варто виокремити ймовірне відкриття аналогічного закладу в безпосередній близькості, можливе коригування цінової політики конкурентами, зниження попиту в умовах воєнного стану, зростання інфляції та коливання валютного курсу. Такі економічні зміни можуть спричинити збільшення витрат і зниження прибутковості закладу. Додатково, зміни вартості пального й комунальних ресурсів також негативно впливають на фінансове навантаження. Зростання цін на продукти й напівфабрикати безпосередньо

підвищує собівартість страв, що, своєю чергою, може змусити заклад до перегляду своїх цін задля збереження фінансової стійкості.

Таблиця 3.2

Матриця SWOT-аналізу ГРК «Нептун» м. Гайворон

Зовнішнє середовище / ***Потенціал підприємства***	**МОЖЛИВОСТІ (O)** 1. Розширення меню. 2. Навчання обслуговуючого персоналу. 3. Впровадження рекламної діяльності. 4. Диференціація послуг. 5. Використання інтернет-ресурсів.	**ЗАГРОЗИ (T)** 1. Відкриття поблизу конкурентного закладу 2. Перегляд своєї цінової політики в інших аналогічних закладах 3. Зменшення попиту, ріст інфляції та курсу в зв'язку з воєнним станом в країн 4. Коливання цін на паливо та комунальні послуги 5. Підвищення закупівельних цін на напівфабрикати та продукти для ресторану
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S) 1. Кваліфікований персонал кухні 2. Хороша репутація у споживачів 3. Відносно незмінний персонал 4. Різноманітне меню 5. Доступний ціновий діапазон 6. Розташування (берег річки та ліс) 7. Доставка замовлень, «їжа на виніс» 8. Доступні всі види платежів 9. Зручне паркування 10. Надання в оренду прогулянкового катеру-понтону з можливістю замовити обслуговування.	**СИЛА І МОЖЛИВОСТІ (SO)** 1. Навчання обслуговуючого персоналу підвищить якість обслуговування і збільшить кількість постійних клієнтів. 2. Адаптація меню відповідно до сучасних тенденцій у харчуванні дозволить розширити коло потенційних відвідувачів. 3. Грамотне використання інтернет-ресурсів дозволить бронювати номер чи столик, замовляти послуги доставки замовлень та «їжу на виніс» набагато зручнішим для молоді, а також дозволить впровадити рекламну політику.	**СИЛА ТА ЗАГРОЗИ *(ST)*** 1. Завдяки навчанню обслуговуючого персоналу і підвищенню рівня якості надання послуг заклад матиме більш впевнену позицію на конкурентному ринку. 2. Особливості закладу, якими не можуть похизуватись конкуренти в м. Гайворон гарантують закладу певну кількість гостей, як і незмінно обиратимуть даний ГРК.
СЛАБКІ СТОРОНИ (W) 1. Відсутність сайту 2. Немає можливості зробити замовлення чи бронювання он-лайн 3. Не надають послуги кейтерингу 4. Відсутність звукоізоляції в номерах, розташованих близько до бенкетного залу 5. Не надаються послуги харчування в номер	**СЛАБКІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ (WO)** 1. Заклад може пропонувати постояльцям готелю послуги харчування в номер, що дозволить краще задовольняти їх потреби. 2. Установлення звукоізоляції в готельних номерах чи залах підвищить рівень комфорту відпочиваючих постояльців готелю без таких неприємних нюансів. 3. Поява послуг кейтерингу чи можливість замовлення офіціанта для обслуговування вдома може розширити коло споживачів.	**СЛАБКІСТЬ ТА ЗАГРОЗИ *(W T)*** 1. Відсутність реклами може негативно вплинути на популярність закладу між новими потенційними споживачами. 2. Нестабільне фінансове становище в країні може спровокувати зниження рентабельності ГРК за рахунок зменшення попиту і підвищення цін на ресурси.

Беручи до уваги наявні переваги та недоліки, а також зовнішні можливості й загрози, доцільно рекомендувати наступні напрямки дій (табл. 3.2).

Доцільно розпочати розробку та запуск власного веб-сайту з інтегрованою системою онлайн-бронювання й замовлень. Це покращить комунікацію з потенційними клієнтами, а також підвищить впізнаваність бренду в цифровому середовищі. Для забезпечення стабільності в умовах економічної нестабільності, варто адаптувати операційні процеси до нових викликів і внести корективи в цінову політику, щоб забезпечити гнучкість та оперативне реагування на зовнішні зміни. Враховуючи відсутність окремих послуг, слід проаналізувати можливість впровадження кейтерингу й доставки їжі в номери, що дозволить розширити асортимент і підвищити комфорт клієнтів. Підвищення рівня звукоізоляції в кімнатах, близьких до банкетного простору, також сприятиме покращенню враження гостей від перебування в закладі.

Крім того, в умовах економічної нестабільності доцільно розробити систему управління ризиками з метою мінімізації фінансових втрат. Це може передбачати пошук нових постачальників, оптимізацію витрат, перегляд цінових стратегій або впровадження додаткових послуг, які здатні генерувати нові джерела доходів. Паралельно необхідно продовжувати підтримувати на високому рівні наявні переваги, зокрема якість кухні, професіоналізм обслуговування, привабливі ціни та унікальне природне розташування, яке слід ефективно використовувати для формування конкурентного іміджу.

3.2. Напрямки підвищення якості обслуговування в ГРК «Нептун» м. Гайворон Кіровоградської області

У сучасних умовах функціонування закладів ресторанного господарства особливу увагу необхідно приділяти забезпеченню належного рівня обслуговування споживачів. Актуальність цієї проблеми зумовлена стрімкими

змінами в галузі: впровадженням нових форм сервісу, орієнтацією на європейські стандарти, зростанням вимог клієнтів до якості послуг. Відтак, заклади повинні постійно вдосконалювати систему обслуговування, аби залишатися конкурентоспроможними.

Одним із дієвих шляхів поліпшення організації обслуговування є проведення маркетингових досліджень. Вони передбачають комплексне вивчення споживчого попиту, застосування гнучкої цінової політики, оптимізацію каналів збуту, активне використання інструментів просування продукції та ефективної реклами. Застосування цих заходів дозволяє підприємству зміцнити позиції на ринку та підвищити ефективність своєї діяльності відповідно до вимог сучасного ринку.

Ще одним важливим інструментом удосконалення обслуговування є моделювання, яке дозволяє застосовувати математичні методи для покращення функціонування системи обслуговування в закладах повного циклу. Такий підхід сприяє формуванню єдиного ідеологічного образу закладу, підсилює його індивідуальність та спеціалізацію, що, в свою чергу, надає конкурентних переваг у межах однотипної групи.

Моделювання охоплює аналіз усіх структурних елементів системи обслуговування, включно з вхідними та вихідними даними, що дозволяє розробити ефективні механізми управління. До основних переваг моделювання належать: орієнтованість на актуальні умови ринку, відсутність аналогів за принципами побудови, можливість задовольнити потреби різних категорій клієнтів, а також отримання комплексної оцінки якості функціонування системи обслуговування.

Суттєвим компонентом забезпечення високої якості послуг є сертифікація у сфері громадського харчування, що спрямована на відповідність вимогам безпеки життя і здоров’я споживачів, охорони довкілля, а також чинним нормативним та санітарним вимогам. У процесі сертифікації перевіряються характеристики послуг, умови їх надання та методи, які дозволяють достовірно підтвердити відповідність встановленим стандартам.

Окрему увагу слід приділити такому важливому аспекту організації обслуговування, як **гостинність**. Незважаючи на те, що її складно виміряти або стандартизувати, вона є критичною складовою якості сервісу. Гостинність формується завдяки відповідному навчанню персоналу, що дозволяє створювати комфортні умови для прояву турботи та індивідуального підходу до клієнта. Наприклад, добре підготовлений офіціант, який досконало знає меню, здатен не лише надати консультацію, а й запропонувати найкращий варіант страви з урахуванням побажань відвідувача.

З метою підвищення рівня сервісу доцільно впроваджувати систему «стандартів обслуговування», яка включає:

1. «Нормування роботи персоналу» — чіткий опис дій працівників у різних ситуаціях. Ці стандарти мають бути об’єктивними, вимірними, зрозумілими та відповідати очікуванням споживачів.

2. «Систематичне навчання персоналу» — регулярне проведення тренінгів, що сприяють глибшому розумінню продукції та особливостей комунікації з клієнтами.

3. «Контроль якості обслуговування» — інспектори здійснюють перевірки в якості звичайних клієнтів для оцінювання якості послуг, ефективності персоналу та швидкості обслуговування.

4. «Мотиваційна система» — впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів, наприклад, номінацій за найкращі результати, що підвищують зацікавленість персоналу у досягненні високих стандартів.

5. «Якість виконання стандартів» — персонал має бути переконаний у важливості якісного обслуговування. Інформація про досягнення в цій сфері повинна бути відкрито висвітлена у внутрішніх комунікаціях підприємства, зокрема на нарадах, в інформаційних бюлетенях, на сайті або в медіа.

Таким чином, вдосконалення системи обслуговування в ресторанному господарстві вимагає комплексного підходу: поєднання маркетингових інструментів, сучасних методів моделювання, стандартів якості та формування культури гостинності. Усі ці заходи в сукупності дозволяють не

лише відповідати очікуванням клієнтів, а й формувати лояльність, підвищувати конкурентоспроможність та репутацію закладу.

У закладі ресторанного господарства «Нептун» застосовується система стандартів, яка регламентує обслуговування гостей. До цієї системи належать елементи нормування трудових процесів персоналу, підвищення їхньої кваліфікації, контроль за якістю виконуваних обов’язків, мотиваційна складова, а також визначені стандарти обслуговування. Керівництво закладу, разом із працівниками, приділяє значну увагу розвитку культури гостинності.

Для посилення ефективності обслуговування клієнтів у ГРК «Нептун» доцільно зосередитись на кількох ключових напрямках. Одним із них є створення унікальної комерційної пропозиції, що забезпечуватиме відмінність ресторану від конкурентних закладів. Це може бути реалізовано завдяки спеціальному меню, нестандартному оформленню інтер'єру, високій якості сервісу, фірмовим стравам, розробленим шеф-кухарем. Усі ці компоненти мають сприяти побудові позитивного іміджу та привабленню цільової аудиторії.

Наступний напрямок передбачає впровадження новітніх рішень та сучасного підходу до розвитку. Постійне вдосконалення діяльності ГРК є необхідною умовою для ефективності функціонування. Йдеться про модернізацію шляхом інтеграції технологічних інновацій, які дозволяють оптимізувати витрати, покращити якість наданих послуг і підвищити ефективність внутрішніх процесів. Це може включати автоматизацію управлінських функцій, використання цифрового меню, впровадження систем онлайн-резервування столиків, а також сервісів доставки страв.

Одним із головних чинників досягнення успіху в ресторанній справі є забезпечення стабільної якості продукції та сервісу. Це можливо лише за умов постійного контролю, який охоплює всі етапи виробничо-обслуговуючого процесу — від вибору постачальників і закупівлі інгредієнтів до безпосередньої подачі страв відвідувачам. Необхідно налагодити прозору

систему контролю за якістю, впровадити стандарти сертифікації, регулярно проводити навчання персоналу та аналізувати ступінь задоволеності клієнтів.

Успіх закладу значною мірою залежить від людського капіталу, адже саме від роботи працівників формується загальне враження про ресторан. Тому важливим завданням є ретельний добір кваліфікованого персоналу, створення умов, які б сприяли їхній професійній мотивації та зростанню, а також формування сприятливого мікроклімату в колективі.

Крім того, обов’язковим є орієнтування на клієнта — ресторан повинен враховувати інтереси й очікування гостей, створювати зручні умови перебування та надавати високоякісне обслуговування. Важливо налагодити процес збирання зворотного зв’язку від клієнтів, його подальший аналіз і своєчасне коригування організаційних процесів на основі отриманих результатів, з метою покращення сервісу та забезпечення задоволення споживачів.

Дані, зібрані в ході проведеного аналізу, вказують на те, що ресторанний заклад ГРК «Нептун» займає досить сильні позиції в конкурентному середовищі завдяки привабливому ціновому сегменту, якості пропонованих страв і широті асортименту. Проте для подальшого укріплення своїх ринкових позицій необхідно звернути увагу не тільки на показники якості та вартості послуг, але й на свідоме формування позитивного образу підприємства у споживацькій свідомості.

Підвищення конкурентних переваг закладу можливе за рахунок створення сприятливого публічного іміджу. Особливість надання послуг у ресторанній сфері полягає у тісному обміні інформацією між клієнтами, які здатні оцінити усі нюанси процесу обслуговування. Ринок ресторанних послуг є висококонкурентним та насиченим інформацією, що відкриває додаткові можливості для побудови позитивного іміджу компанії. Оскільки ринкові механізми швидко реагують на дії, спрямовані на формування бренду, варто вживати відповідні заходи для побудови корпоративного іміджу, що сприятиме успішному розвитку закладу.

У ході аналізу, проведеного у другому розділі, було встановлено, що існуюча програма лояльності в межах ресторанного підприємства працює недостатньо ефективно. Тому запропоновано модернізувати її відповідно до сучасних тенденцій цифровізації й персоналізованого підходу, що дозволить покращити функціонування ресторану загалом. Програма лояльності повинна розглядатися як стратегічна, комплексна ініціатива, а не короткотермінова маркетингова кампанія. Її основне завдання полягає в тому, щоб потенційний споживач став лояльним клієнтом і рекомендував заклад своєму колу знайомих. Досягнення ефективності програми можливе лише за умови ретельного опрацювання кожного етапу її реалізації.

Серед запропонованих варіантів розвитку програми лояльності передбачено реалізацію системи знижок залежно від величини замовлення, у тому числі надання спеціальних пропозицій до дня народження клієнтів, а також запровадження бонусної системи, яка дозволяє накопичувати бали, що надалі обмінюються на знижки. Правила користування картками передбачають нарахування балів протягом доби після здійснення покупки, а також їх списання у момент оплати рахунку. Для використання бонусів необхідно надати повну інформацію в анкеті. Застосування балів не поєднується з іншими чинними знижками й картковими пропозиціями, вказаними у фіскальному чеку.

Розробка програми лояльності охоплює кілька послідовних етапів: встановлення діалогу між клієнтом і рестораном, збирання персональних даних клієнтів та внесення їх у базу, формування індивідуальної пропозиції відповідно до споживчих запитів, аналіз реакції на пропозицію та корекція інформації у базі даних за потреби.

Ключовими елементами програми виступають: клієнтська база з історією покупок, система комунікації для підтримки постійного зв’язку з клієнтами, а також набір заохочень — як матеріальних, так і нематеріальних — що мотивують клієнтів до повторного відвідування закладу. Безкоштовне отримання картки можливо після здійснення замовлення на суму не менше

1500 гривень. Власник такої картки має право на постійну знижку 2% від суми покупки. Передбачено також систему накопичення знижок залежно від загального обсягу замовлень: при сумі від 10000 гривень надається 3%, від 15000 — 5%, а при сумі понад 30000 — 7%.

Вартість впровадження цієї програми лояльності представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на розроблення та впровадження програми лояльності ГРК «Нептун» м. Гайворон

Стаття видатків	Кількість	Сума, грн.	
		Ціна за одиницю	Загальна ціна
Виготовлення пластикових карт	700	15	10500
Розробка та підтримка CRM-системи	1	25000	25000
Витрати на маркетингові матеріали	1	5000	5000
Навчання персоналу	1	5 000	5000
Адміністрування програми протягом 3 років	1	12000	12000
Всього			60500

Оскільки досвід реалізації таких програм у ресторану відсутній, проєкт реалізується в тестовому режимі. Планується, що тривалість виконання програми становитиме три роки. Загальна кількість запланованих до видачі карток — 700 одиниць, що становить половину постійної клієнтської бази. У перший рік буде видано 500 карток, а решта — в наступному. Після завершення терміну програми буде проведено маркетинговий аналіз її результатів, на основі чого прийматиметься рішення щодо її продовження, удосконалення або завершення. У разі продовження може бути виготовлено додаткову кількість карт.

Таблиця 3.4

Заходи для підвищення якості обслуговування у ГРК «Нептун» м. Гайворон Кіровоградської області

Заходи щодо підвищення якості обслуговування	Наслідки заходу
Напрямок: споживачі	

Створення системи бонусних карт	Підвищення лояльності гостей. Збільшення частоти попиту.
Проведення акцій у ресторані гастрономічного характеру (раз-два на місяць).	Збільшення частоти попиту. Поява у клієнтів відчуття ексклюзивності пропозиції.
Запрошення аніматора на вихідні дні	Поява у гостей відчуття турботи про них та їх дітей. Призведе до підвищення частоти попиту на ресторан.
Один раз у квартал запрошувати Бренд-шефа з іншого міста для презентації нових позицій у меню та спілкування його з гостями.	Підвищення лояльності гостей. Збільшення частоти попиту. Поліпшення позитивного іміджу в очах споживачів
Регулярне оповіщення гостей про майбутні заходи (смс, електронна пошта)	Покращення позитивного іміджу в очах споживачів
Просування у соціальних мережах.	Поширення інформації про ресторан
Напрямок: управління	
Моделювання системи обслуговування	Виявлення недоліків та їх усунення
Дослідження ринку	Пошук напрямів розширення послуг
Удосконалити системи стандартів обслуговування	Підвищення якості обслуговування
Напрямок: персонал	
Проведення навчань і тренінгів для співробітників	Підвищення професійного та культурного рівня персоналу.
Розроблення та впровадження системи оцінки роботи персоналу. Преміювання та депреміювання якості	Покращення контролю за персоналом.

Додатково, для покращення обслуговування доцільно реалізувати низку заходів, вказаних у таблиці 3.4. Зокрема, це розвиток внутрішніх комунікацій, регулярне навчання працівників, застосування системи мотивації, оновлення меню та музичного супроводу, а також постійний контроль за якістю продукції та політикою ціноутворення.

Застосування описаних рекомендацій сприятиме зростанню якості сервісу, підвищенню рівня лояльності споживачів та забезпечить більш стабільні позиції ресторану на конкурентному ринку, що в перспективі позитивно вплине на загальні показники ефективності його діяльності.

ВИСНОВКИ

Готельно-ресторанний комплекс «Нептун» являє собою комплекс двох - та одноповерхових споруд, сам готель – двоповерхова будівля. В комплекс входять готель, нічний клуб, ресторан (дві зали) та дві літні тераси.

В закладі ресторанного господарства здійснюють організацію святкування днів народжень, бенкетів, фуршетів, ювілеїв, корпоративів, весіль, тематичних вечорів та інших заходів. Наявні дві літні тераси з барними стійками та 8 різних за стилем альтанок, в яких можна відпочити з видом на ліс чи річку або прилеглу територію закладу загалом, також перекусити можна і під час відпочинку в нічному клубі.

ГРК «Нептун» працює як ФОП II групи платників єдиного податку, що оподатковується за загальною системою оподаткування. Така організаційно-правова форма зумовлює використання лінійної структури управління, при якій керівник виконує виробничу та управлінську частину своєї роботи самостійно.

В м. Гайворон ГРК «Нептун» є єдиним готельно-ресторанним комплексом, проте якщо розглядати окремо заклади-конкуренти ресторани та готелі, то головним конкурентом ресторанному компоненту даного ГРК є ресторан «Корона», тоді як готельному - готель «Конкорд», які також користуються популярністю у містян і гостей міста. Для з’ясування позицій обраного підприємства по відношенню до основних конкурентів після особистого відвідування оцінюваних закладів було здійснено їх бальну оцінку.

В ході написання даної роботи, було проведено SWOT-аналіз та розроблено матрицю SWOT-аналізу ГРК «Нептун». На його основі, можна зробити висновок, що ГРК «Нептун» має ряд сильних сторін, які створюють значні конкурентні переваги. Це включає в себе кваліфікований персонал, який може забезпечити високий стандарт обслуговування; хорошу репутацію серед споживачів, що сприяє привабливості ресторану; різноманітне меню, що задовольняє різні вимоги споживачів; та привабливий ціновий діапазон, що

робить ресторан доступним для широкого кругу клієнтів. Розташування ресторану також є важливим фактором, оскільки воно розташоване на березі річки та лісу, що створює привабливу атмосферу.

Виходячи із сильних і слабких сторін ресторану та наявних можливостей і загроз рекомендовано: розглянути можливість створення веб-сайту та впровадження онлайн-бронювання/замовлення; у розробці стратегій для впорядкування з можливими економічними невизначеностями, ресторану слід прагнути до більшої гнучкості в своїх операційних процесах та ціновій політиці, щоб забезпечити свою здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі; з огляду на слабкі сторони, слід також розглянути можливість впровадження послуг кейтерингу та надання послуг харчування в номер, щоб розширити свій асортимент послуг та забезпечити більшу зручність для клієнтів; зосередитися на покращенні звукоізоляції в номерах, що розташовані близько до бенкетного залу, щоб забезпечити комфорт гостей та підвищити загальне задоволення від перебування в закладі.

Результати проведеного дослідження свідчать, що ГРК «Нептун» має сильні конкурентні позиції відносно таких показників, як ціновий рівень, якість та асортимент страв. В системі організації обслуговування відвідувачів в ГРК «Нептун» використовується система стандартів обслуговування. Система включає: нормування праці персоналу, навчання персоналу, контроль, систему мотивації, стандарти якості обслуговування.

Для покращення організації обслуговування нами рекомендовано:

- проводити моделювання системи обслуговування;

– провести дослідження ринку та удосконалити систему стандартів обслуговування;

– використовувати гостинність як елемент обслуговування.

Окрім цього, пропонується використовувати програму лояльності, засновану на сучасних аспектах цифровізації та персоналізації пропозицій, для поліпшення роботи ресторану. Програма лояльності має бути стратегічною та комплексною ініціативою, а не лише короткостроковим

маркетинговим інструментом.

Враховуючи ці рекомендації, ресторан зможе покращити якість обслуговування, збільшити лояльність клієнтів та зміцнити свої позиції на ринку, що допоможе досягти більшого успіху та стабільності у конкурентному середовищі.

Отже, удосконалення процесу організації обслуговування гостей є важливим завданням для підприємств у сучасних умовах ринкової економіки. Це вимагає комплексного підходу, який враховує стратегічне планування, моніторинг та аналіз конкурентного середовища, інноваційний підхід, забезпечення якості та ефективності процесів, розвиток корпоративної культури та внутрішнього середовища, а також контроль та оцінка результатів. Такий підхід дозволить підприємству зміцнювати свої конкурентні переваги, адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та забезпечувати сталий розвиток та успіх на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади :монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Апонін В.В., Олексин І.І., Шутовська Н.О. Організація і технологія надання послуг: Навч. посібник за редакцією професора В.В. Апоніна. Київ: Видавничий центр «Академія», 2006. 311 с.
3. Байлік С.І. Готельне господарство: організація, управління, обслуговування. Київ: Альтер пресс, 2002. 374 с.
4. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. К. : КНТЕУ, 2006. 448 с.
5. .Галасюк К.А. Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності *Науковий вісник: збірник наукових праць*. 2012. № 21 (173). С. 127-135.
6. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
7. Готельна справа : Навчальний посібник. І.В. Левицька, Н.В. Онищук. К. : КНТЕУ. Вінниця, ПП «ТД «Едельвейс і К» 2015. 580 с.
8. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69.
9. Д’яконова А.К., Іванченкова Л.В., Тітомир Л.А. Організація та проектування готельного господарства: Навчальний посібник. Одеса: Маджента, 2021. 264 с.
10. ДСТУ 4281: 2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація».
11. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5 (155). С. 321-327.
12. Історія економічних вчень: навчальний посібник / за

ред. В. В. Кириленка. Тернопіль: “Економічна думка”, 2007. 233 с.

13. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 368 с.

14. Лисенко Ю.В. (2012). Основні Підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, (21), 308-314.

15. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

16. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 286-289. URL: http : // www//economyandsociety.in.ua

17. Малюга Л.М., Клименко Л.В. Управління конкурентними перевагами туристичних підприємств Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. №31. С. 73–76

18. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання К., 2002. 320с.

19. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

20. Мостова Л.М., Новікова О.В., Ракленко І.М.. Організація обслуговування в ресторанному господарстві. Підручник. Х.: Світ книг, 2021. 657 с.

21. Нечаюк Л. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент : Навчальний посібник для студ. вузів. Центр навчальної літ., М-во освіти і науки України, Київський нац. ун-т культури і мистецтв. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 346 с.

22. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.

23. Новікова О.В. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства: Навч. посібник Х. : Світ книг. 2021. 411 с.

24. Огляд українських готелів і ресторанів. URL: http://ukraine-for-business.com/ua/info-fortourists-in-ukraine/70-review-of-hotels-and-restaurants.

25. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля. 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20

26. Пархоменко Л.А., Загороднюк О.В., Малюга Л.М., Фротер О.С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/

27. Поплавська А. В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах: URLhttps://journalknukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226

28. П`ятницька Н.О., Зубар Н.М., П`ятницька Г.Т. та ін. Проектування підприємств готельно-ресторанного господарства: навч. Посіб. Київ. ун-т туризму, економіки і права. Київ : КУТЕП, 2016. 407 с.

29. Радченко Л.О., Пивоваров П.П., Новікова О.В. Особливості ресторанного сервісу. Обслуговування іноземних туристів : навчальний посібник. Х.: Світ книг, 2020. 288 с.

30. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.

31. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 145-151.

32. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії.

2018. Вип. 31. С. 100-105.

33. Kozhukhivska R., Kovalenko G., Kyryliuk I., Maliuga L., Podzihun S., Sokovnina D. (2020). Competitiveness as a Basis for Tourism Development. Proceedings of the 35rd Conference, IBIMA 2020: 1-2 April 2020, 2020, Seville, Spain. P.1585-1591

34. Lorenz, J., Zahlten, J., Pollok, I., Lippmann, J., Scharf, S., N'Guessan, P. D., ... & Schmeck, B. (2011). Legionella pneumophila-induced IκBζ-dependent expression of interleukin-6 in lung epithelium. *European Respiratory Journal*, *37*(3), 648-657

35. Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic management journal*, *24*(10), 1027-1041.