

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Інститут культури і креативних індустрій
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ТА РЕСТОРАННИХ
ПІДПРИЄМСТВ

Виконав: студент групи МГГРБ-23
спеціальності 241 Готельно-
ресторанна справа
Освітньої програми «Готельно-
ресторанний бізнес»
Набі АГАЄВ
Науковий керівник – д.е.н., проф.
Олена СУЩЕНКО

Київ 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Інститут культури і креативних індустрій
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма Готельно-ресторанний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри ТГРБ

Олена СУЩЕНКО

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Агаєв Набі Вахід огли

1. Тема кваліфікаційної роботи **«Розробка напрямів підвищення ефективності готельних та ресторанных підприємств»**

Науковий керівник роботи Сущенко Олена Анатоліївна, д.е.н., проф.

затверджені наказом КНУТД від «03» вересня 2024 р. № 188-уч.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Закони України, Укази Президента України, нормативні матеріали Верховної Ради та Кабінету міністрів України, література з проблем забезпечення ефективності діяльності готельно-ресторанного бізнесу в умовах невизначеності, аналітичні дані, зібрані автором з відкритих джерел.

4. Зміст кваліфікаційної роботи: 1. Теоретичні основи забезпечення ефективної діяльності готельно-ресторанних підприємств. 2. Аналіз ефективності діяльності готельно-ресторанного підприємства. 3. Розробка напрямів підвищення ефективності готельно-ресторанного підприємства.

5. Дата видачі завдання 10 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	До 05.09.2024	
2	Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення ефективної діяльності готельно-ресторанних підприємств	До 10.09.2024	
3	Розділ 2. Аналіз ефективності діяльності готельно-ресторанного підприємства	До 17.10.2024	
4	Розділ 3. Напрями підвищення ефективності готельно-ресторанного підприємства	До 24.10.2024	
5	Висновки	До 05.11.2024	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	До 08.11.2024	
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування	До 10.11.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок	До 12.11.2024	
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри	До 15.11.2024	

Студент _____

Набі АГАЄВ

Науковий керівник _____

Олена СУЩЕНКО

АНОТАЦІЯ

Агаєв Н.В. Розробка напрямів підвищення ефективності готельних та ресторанних підприємств.

Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню шляхів забезпечення ефективності діяльності готельно-ресторанного підприємства, зокрема, в умовах воєнного стану в Україні. Досліджено теоретичні засади, особливості та сучасні методи оцінки ефективності готельно-ресторанних підприємств. Обґрунтовано, що будь-яка криза приводить до появи нових можливостей. Проаналізовано зміни у веденні бізнесу, викликані війною. З'ясовано, що сьогодні ключовим показником ефективності готельно-ресторанного бізнесу є відсутність збитків та об'єктів, які потребують дотацій. Розглянуто шляхи підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного бізнесу на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Астері». Запропоновано впровадження інноваційних технологій та сучасних маркетингових заходів для забезпечення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах невизначеності.

Ключові слова: ефективність, готельно-ресторанний бізнес, фінансово-економічна діяльність підприємства, криза, інновації, стратегії розвитку.

ABSTRACT

Agaev N.V. Development of ways to increase the efficiency of hotel and restaurant enterprises.

Qualification work of the second (master's) higher education level in specialty 241 Hotel and restaurant business. Kyiv National University of Technologies and Design. Kyiv, 2024.

The qualification work is dedicated to researching ways to ensure the efficiency of the hotel and restaurant enterprise, particularly in the conditions of martial law in Ukraine. The theoretical principles, features, and modern methods of evaluating the efficiency of hotel and restaurant enterprises are studied. It is well-founded that any crisis leads to the emergence of new opportunities. The changes in doing business caused by the war are analyzed. It was found that today, the key indicators of the efficiency of the hotel and restaurant business are the absence of losses and the absence of facilities that need subsidies. Ways to improve the efficiency of the hotel and restaurant business were considered using the example of the «Astery» hotel and restaurant complex. It is proposed that innovative technologies and modern marketing strategies be implemented to ensure the efficiency of the hotel and restaurant business in uncertain conditions.

Keywords: efficiency, hotel and restaurant business, financial and economic activity of the enterprise, crisis, innovations, development strategies.

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення ефективної діяльності готельно-ресторанних підприємств	9
1.1. Сутність поняття «ефективність діяльності підприємства»	9
1.2. Особливості діяльності та забезпечення ефективності готельно-ресторанних підприємств	16
1.3. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств	24
Висновки до розділу 1	35
Розділ 2. Аналіз ефективності діяльності готельно-ресторанного підприємства	37
2.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Астері»	37
2.2. Аналіз системи управління та економічного стану готелю «Астері»	43
2.3. Конкурентний аналіз готелю «Астері»	47
Висновки до розділу 2	52
Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності готельно-ресторанного підприємства	53
3.1. Напрями вдосконалення управління персоналом готельно-ресторанного підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності	53
3.2. Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного підприємства	58
3.3. Визначення економічної ефективності запропонованих заходів	64
Висновки до розділу 3	67
Висновки	69
Список використаних джерел	72
Додатки	81

ВСТУП

У сучасному світі готельно-ресторанний бізнес стає дедалі важливішим сектором економіки, оскільки він сприяє розвитку туризму, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня обслуговування. В Україні, яка має великий потенціал у цій сфері, актуальність теми підвищення ефективності готельно-ресторанних підприємств зростає, зокрема через вплив глобалізації, зміну споживчих уподобань та розвиток технологій. Сьогодні підприємства стикаються з численними викликами: від конкуренції на міжнародному ринку до економічних труднощів на внутрішньому. У цих умовах важливо адаптувати стратегії управління, впроваджувати інноваційні підходи та підвищувати якість обслуговування.

Нинішня повномасштабна війна з російською федерацією, яка розпочалась у лютому 2022 року та її щоденні наслідки, також негативно відображаються на ефективності туристичного бізнесу загалом та готельно-ресторанного зокрема. Міграція населення зі східної та південної України на захід, відповідно призводить до заповнення готелів на заході та, подекуди, закриття або повної руйнації готелів на півдні, а особливо на сході України. Але це відбувається незакономірно, а хаотично, що значно зменшує можливості прогнозування подальшої ситуації. З початком війни, з України масово виїхали іноземні туристи і нині, поки війна триває, іноземці повертаються в Україну або у складі урядових делегацій, або як волонтери. Однак, кількість іноземців, яка прибула в Україну під час війни не іде в ніяке порівняння з кількістю іноземних туристів у довоєнний періодом.

У зв'язку з цим виникає гостра необхідність пошуку інноваційних, але науково обгрунтованих підходів підвищення ефективності діяльності підприємств готельного комплексу, у нових обставинах сьогодення. В цьому аспекті, великого значення набувають наукові дослідження, які можуть запропонувати дієві механізми виходу готельного бізнесу з сучасної кризи на підставі чіткої систематизації найбільш впливових чинників.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності готельних і ресторанних підприємств.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи вимагає вирішення наступних **завдань:**

- визначити сутність поняття ефективності діяльності підприємства;
- дослідити особливості діяльності готельно-ресторанних підприємств та забезпечення їхньої ефективності;
- вивчити сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності готельно-ресторанного підприємства;
- надати характеристика діяльності готелю «Астері»;
- проаналізувати систему управління та економічний стан готелю «Астері»;
- здійснити конкурентний аналіз готелю «Астері»;
- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності готельно-ресторанних підприємств;
- запропонувати до впровадження інноваційні технології для підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення маркетингової діяльності готелю «Астері»;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу, зокрема, готелю «Астері».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти процесу підвищення ефективності готельних і ресторанних підприємств.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи та проведенні аналізу об'єкта дослідження, були використані методи теоретичного аналізу літературних джерел; методи статистичного аналізу та порівняння; аналізу фінансово-економічних показників діяльності

підприємства; синтезу та логічних узагальнень для формулювання висновків; графічний метод дослідження.

Інформаційна база дослідження в кваліфікаційній роботі представлена підручниками і науковими посібниками, публікаціями в ЗМІ та спеціалізованих виданнях, тезами виступів на конференціях, законами та нормативно-правовими актами, статистичним матеріалом діяльності готельно-ресторанного господарства України.

Наукова новизна полягає в дослідженні особливостей забезпечення ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності їхньої діяльності.

Апробація. Агаєв Н. Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності готельно-ресторанного бізнесу. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XLVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Констанца (Румунія), 07 вересня 2024 р. С. 243-247.

Структура магістерської роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінки комп'ютерного тексту, містить 10 рисунків, 5 таблиць, 84 літературних джерела та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність поняття ефективності діяльності підприємства

Досягнення високого рівня економічної ефективності є ключовим завданням підприємства будь-якої галузі. Ефективність діяльності є основою його конкурентоспроможності на ринку. На результати діяльності впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, що залежать від специфіки роботи підприємства та галузі, в якій воно функціонує.

Виробничий процес залежить від взаємодії ключових чинників: персоналу (робочої сили), засобів та предметів праці. Персонал, використовуючи доступні ресурси, створює продукцію або надає послуги, формуючи затрати живої й уречевленої праці з одного боку, і результати виробництва – з іншого. В сучасних умовах багато компаній зосереджуються на скороченні витрат, не завжди враховуючи ризик погіршення ефективності або зниження результативності. Тому важливо застосовувати структурний і комплексний підхід, спрямований на оптимізацію витрат та підвищення продуктивності, що дозволяє мінімізувати можливі ризики.

Ефективність – інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату. Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату від його діяльності та кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів. Підвищення ефективності можна досягти шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення такого результату або за використання такої самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для створення більшого результату [1].

Оскільки підприємство є відкритою системою, що функціонує в умовах ринкової економіки, проблему ефективності його діяльності можна розглядати з позицій різних зацікавлених сторін.

Як економічна категорія ефективність має різновиди, зокрема:

– економічна ефективність, що відображає відповідність витрат і результатів діяльності підприємства цілям та інтересам його учасників у грошовій формі;

– соціальна ефективність, що відображає відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства;

– екологічна ефективність, що відображає відповідність витрат і екологічних результатів інтересам держави й суспільства.

Розгляд проблеми ефективності під різними кутами зору й оцінювання її для різних цілей і користувачів інформації зумовлюють багатоваріантність підходів до визначення ефективності діяльності підприємства.

Питання трактування економічної ефективності на сучасному етапі розвитку відносин як ключової категорії в економічній та організаційній науці і практиці зумовлює необхідність визначення її сутності та змісту (табл. 1.1).

Проблемою економічної ефективності найчастіше є проблема вибору, що стосується того, що, як і яким чином проводити, як розподіляти ресурси, капітал і прибуток. Від рівня економічної ефективності багато в чому залежить вирішення низки соціально-економічних завдань, таких як підвищення рівня життя населення, швидке зростання економіки, вдосконалення умов праці та відпочинку, зниження рівня інфляції [27].

Поділяючи погляди провідних вчених на визначення економічної ефективності, в подальшому дослідженні розглядатимемо економічну ефективність як отримання максимально можливих благ від наявних у розпорядженні підприємства ресурсів.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «економічна ефективність»

Автор	Сутність поняття «економічна ефективність»
В.Г. Андрійчук [1]	Відношення між отримуваними результатами виробництва, тобто продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва, з іншого боку.
А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк [27]	Результативність економічної діяльності реалізації економічних програм та вжиття заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату.
Б.О. Жнякін, В.В. Краснова [26]	Співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект.
С.В. Мочерний [44]	Досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці.
С.М. Пилипенко [52]	комплексна оцінка результатів використання всіх видів ресурсів та міра досягнення поставлених цілей.
Н.В. Савенко [58]	Результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів.
О.О. Слюсаренко [64]	Найважливіший показник результативності діяльності підприємства, який є зіставленням результатів цієї діяльності з витратами на її здійснення, а також визначається відношенням результатів до витрат.

Економічна ефективність підприємства визначається такими основними факторами як [1]:

- 1) запровадження максимально досяжних економічних цілей, орієнтованих на весь потенціал підприємства;
- 2) виявлення змін, необхідних для повного розкриття потенціалу підприємства;
- 3) проведення необхідних змін, досягнення поставлених стратегічних цілей.

Відзначимо, що усі чинники є взаємопов'язаними, адже повинні ставитися саме досяжні цілі. Проте досяжність цілей визначається не власником, не керівником підприємства, а всім колективом.

Об'єктивна оцінка ефективності діяльності підприємства має винятково велике значення, оскільки характеризує успішність менеджменту підприємства, формує його імідж, сприяє доступу на ринки капіталу й обґрунтовує доцільність інвестицій. У цих умовах уміння менеджменту оцінити потенціал підприємства та визначити шляхи його реалізації з максимальною ефективністю є головним завданням.

Підвищення економічної ефективності будь-якого суб'єкта господарювання відіграє визначну роль у його діяльності, тому існує потреба постійного контролю та пошуку шляхів її зростання.

Одними з категорій, які становлять основу будь-якої економіки, є витрати та собівартість продукції. Вирішальне значення для ефективного управління підприємством мають повнота, достовірність і оперативність надходження інформації про витрати, які формують собівартість продукції [30].

Під час здійснення контролю ефективності діяльності підприємства необхідно постійно аналізувати показники фінансово-господарської діяльності, визначати місце підприємства на ринку та шукати можливості для його подальшого розвитку з урахуванням усіх факторів впливу. Чинники, що впливають на ефективність діяльності підприємства, відповідно до категорій показників наведені на рис. 1.1.

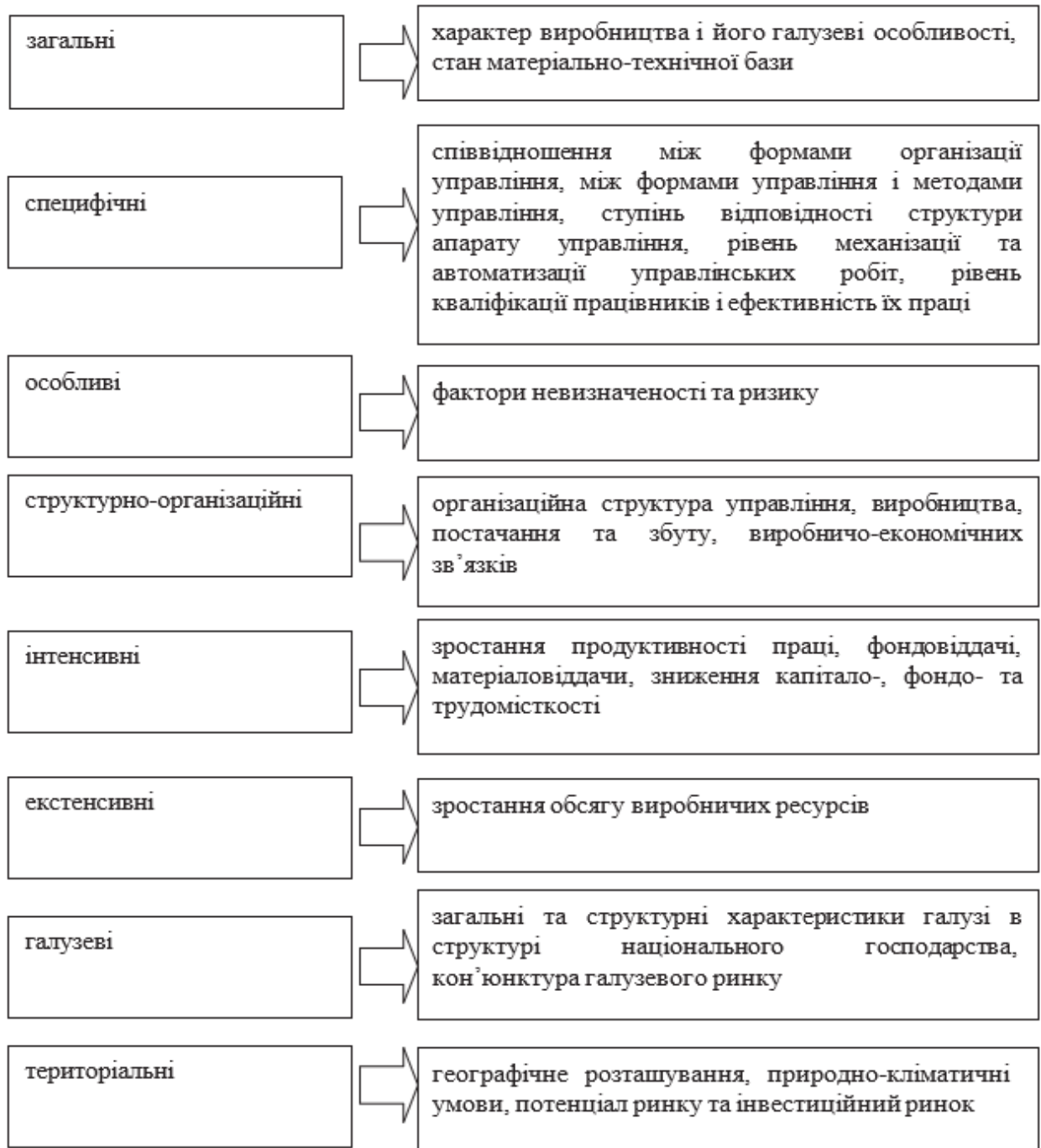


Рис. 1.1. Чинники впливу на ефективність діяльності підприємства відповідно до категорій показників [51]

Залежно від спрямованості дії всі чинники можна об'єднати у дві групи, а саме позитивні й негативні. Позитивні – це такі чинники, вплив яких покращує показники діяльності підприємства, а негативні – навпаки. Залежно від місця виникнення всі чинники можна класифікувати на внутрішні й зовнішні, де внутрішні чинники (внутрішнє середовище) залежать від

діяльності самого підприємства, тобто саме підприємство їх породжує.

Отже, слід відзначити, що чинники підвищення ефективності діяльності підприємства можуть бути класифіковані за трьома основними ознаками:

- 1) за основними напрямками розвитку та вдосконалення виробництва, які є комплексами технічних, організаційних та соціально-економічних заходів, на основі яких досягається економія суспільної праці;
- 2) за джерелами підвищення ефективності (зниження трудомісткості, матеріаломісткості, фондомісткості та капіталомісткості виробництва, економії часу, раціонального використання природних ресурсів);
- 3) за сферою застосування чинники поділяють на народногосподарські, міжгалузеві, регіональні, галузеві та внутрішньовиробничі.

Першочергове значення в галузі зростання економічної ефективності виробництва надається раціональному використанню виробничого потенціалу, максимальному скороченню різних втрат, режиму економії затрат і ресурсів [41].

Рівень ефективності діяльності підприємства залежить також від зовнішніх та внутрішніх чинників.

До зовнішніх слід віднести:

- державну та соціальну політику (діяльність владних структур, законодавство, фінансові інструменти, економічні нормативи);
- інституційні механізми (дослідні й навчальні центри, інститути, асоціації); інфраструктуру (інноваційні фонди, комерційні банки, фондові біржі, інформаційні мережі, транспорт, торгівля);
- структурні зміни в суспільстві та економіці (у сфері технологій, наукових досліджень, складі персоналу за ознаками освіченості та кваліфікації) тощо.

Внутрішні чинники розподіляють на «тверді», тобто ті, що піддаються вимірюванню та мають фізичні параметри (технологія, устаткування, матеріали, енергія, вироби), та «м'які» (організація і система управління,

працівники, методи роботи, стиль управління). Кожне підприємство мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розроблення та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також враховувати вплив на неї зовнішніх чинників [41].

Кількісна оцінка внутрішніх виробничих чинників враховує технічне та організаційне вдосконалення, зокрема зменшення трудомісткості й матеріалоємності, зростання продуктивності праці, економію ресурсів, скорочення витрат, приріст прибутку та рентабельності, розширення виробничих потужностей і збільшення обсягів продукції. Важливими є також розрахунок економічного ефекту, оцінка капіталовкладень і визначення термінів реалізації заходів.

Ключовою умовою створення дієвого господарського механізму та адаптації підприємств до регульованого ринку є розробка теоретичних і методичних підходів до планування та обліку. Це потребує уточнення напрямів впливу й використання основних внутрішніх і зовнішніх факторів для підвищення ефективності діяльності.

Проблема ефективності управління підприємством є багатогранною через вплив численних зовнішніх і внутрішніх факторів. Одні з них відкривають нові можливості для покращення економічних показників, інші ж створюють ризики для діяльності, які потребують негайної мінімізації. Досягнення високого рівня ефективності можливе завдяки впровадженню системного менеджменту, який охоплює всі рівні організації. Особливу увагу слід приділяти мотивації персоналу до активної участі в управлінських процесах, а також створенню стимулів для розробки та реалізації інноваційних рішень. Це сприяє не лише зростанню продуктивності, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, розглянувши сутність економічної ефективності, встановили, що на її результативність впливає низка позитивних і негативних факторів. Позитивні – це такі чинники, вплив яких покращує показники діяльності

підприємства, а негативні – навпаки. До шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства відносять сукупність конкретних заходів як в технічному, організаційному, так і соціально-економічному напрямках діяльності, адже тільки тоді за їх допомогою можна буде досягти поліпшення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства й економії їхніх ресурсів. Підвищення економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання залежить не лише від зовнішніх чинників та факторів впливу але й від стратегії розвитку самого підприємства, його ефективної системи менеджменту на усіх рівнях.

1.2. Особливості діяльності та забезпечення ефективності готельно-ресторанних підприємств

Технологічний, економічний та соціальний розвиток у XIX та особливо у XX ст. призвели до величезних змін у готельній індустрії. Подорожі більше не були лише для привілейованих вищих класів. Винахід поїздів і автомобілів, а також соціальні переваги, такі як відпустки та скорочений робочий день, дозволили пересічній людині насолоджуватися подорожами. У другій половина XX ст. відбулося значне економічне піднесення в індустріальних країнах, що призвело до збільшення кількості подорожей серед більшої частки населення. Активізації подорожей сприяло не тільки зростаюче багатство, зростання населення, урбанізація та демографічні зміни вплинули на підвищення бажання подорожувати, а також на зростання туристичної та готельної індустрії. Як наслідок цього підвищеного попиту, у всьому світі відкрилося багато інших гостьових будинків, хостелів, мотелів і міжнародних готельних мереж, які обслуговували різні цільові групи за різними ціновими категоріями. Іншою подією в індустрії гостинності стала категоризація різних типів готелів (курортні та оздоровчі, спортивні готелі, готелі для семінарів, готелі-казино, мотелі тощо) [73].

Розширення міжнародних авіап перевезень дало подальший поштовх готельній та туристичній індустрії. Вартість авіаквитків почала знижуватися з 1970-х років, а в епоху так званих «дешевих авіаліній» подорожі по всьому світу стали доступнішими. Порівняно з іншими галузями, індустрія подорожей швидко скористалася розвитком Інтернету та запропонувала прості та недорогі варіанти подорожей. Тепер клієнти можуть бронювати, порівнювати та переглядати готелі, авіаквитки та орендувати автомобілі, не виходячи з дому [36].

Зростання індустрії подорожей відбувалося в геометричній прогресії. Швидкий технологічний прогрес справив величезний вплив на галузь кількома способами. Готелям було важко встигати за темпами розвитку. Установлені способи дій залишалися незмінними протягом десятиліть. Сьогодні до змін потрібно адаптуватися майже щодня. Однак основний бізнес готельного господарства істотно не змінився. Гості готелю у XXI ст. можуть мати інші бажання та потреби, ніж у гостей у XVIII ст., але основні принципи індустрії розміщування та гостинності залишилися незмінними [73].

На початку XXI століття готельно-ресторанний бізнес зазнав істотних змін під впливом технологічного, економічного та соціального розвитку. З початку 2000-х років спостерігалось значне зростання туристичних потоків завдяки поширенню дешевих авіап перевезень, які зробили подорожі доступними для більш широкого кола людей. Інтернет революціонізував галузь: онлайн-бронювання, системи управління готелями та маркетингові платформи стали основними інструментами для залучення клієнтів і підвищення доходів.

Розширення міжнародних готельних мереж забезпечило стандартизацію послуг і розмаїття пропозицій для різних сегментів ринку. Водночас, виникли нові концепції, такі як бутік-готелі, екологічні курорти, апарт-готелі та коворкінги в готелях, які відповідали змінним запитам сучасних туристів.

Економічне зростання в багатьох країнах сприяло розвитку сегменту преміум-класу, тоді як урбанізація і демографічні зміни стимулювали попит

на бюджетні варіанти розміщення, зокрема хостели та короткострокову оренду через платформи на кшталт Airbnb.

Соціальні зміни, включно з популяризацією подорожей серед молоді, зміною робочих графіків та поширенням концепції "workation" (робота+відпочинок), створили нові виклики і можливості для готельно-ресторанного бізнесу. Індустрія почала адаптуватися до нових вимог, пропонуючи гнучкі умови перебування, вдосконалений сервіс і персоналізовані рішення. Нині готельно-ресторанна індустрія стала однією з найбільш динамічних і інноваційних сфер, що постійно реагує на зміни ринку, економічні коливання та розвиток технологій.

В Україні протягом довоєнних десяти років простежувалася позитивна динаміка кількості суб'єктів тимчасового розміщування (з 6734 од. у 2012 до 8838 од у 2019 р.), проте під час розгортання пандемії Covid-19 з 2020 р. спостерігається поступове скорочення кількості закладів. Так станом на кінець 2022 р. кількість закладів знизилася майже на 30% проти пікової кількості у 2019 р. Щодо кількості зайнятих і найманих працівників, то найбільше зростання відбулося також у 2019 р., із різким скороченням після 2020 р. (рис. 1.2).

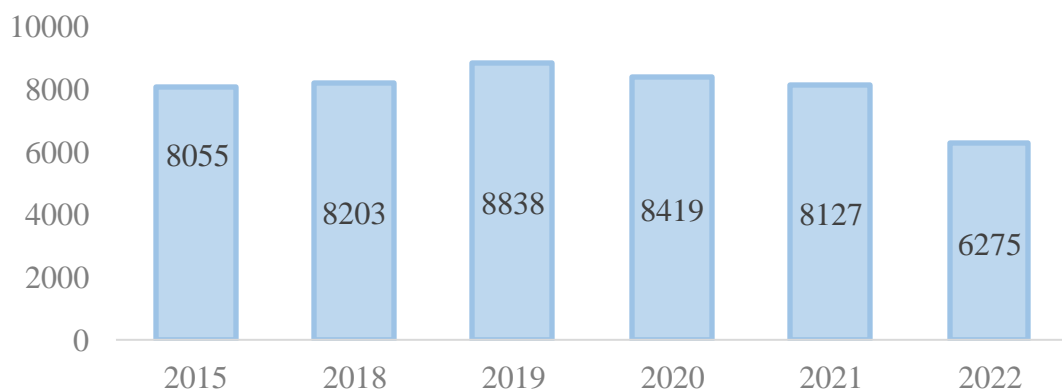


Рис. 1.2. Динаміка кількості закладів тимчасового розміщування в Україні за 2015-2022 рр.

Джерело: складено автором за [21]

Рівень зайнятості працівників в готельному бізнесі України демонструє зміну протягом 2015-2022 рр. (рис. 1.3). У 2015 році кількість зайнятих працівників становила 37597 осіб, зростаючи до 45636 у 2018 році і досягнувши максимуму в 2019 році з 46586 осіб. Проте, з початком пандемії COVID-19, у 2020 році спостерігалось значне падіння до 38514 працівників, що пояснюється кризою у сфері туризму та обмеженнями на пересування. У 2021 році показник знизився до 38269 осіб, а в 2022 році – ще суттєвіше, до 27934 осіб, що може бути наслідком війни в Україні та загального економічного спаду. Таким чином в порівнянні з піковим 2019 р. кількість зайнятих в сфері готельного бізнесу знизилася на 40%.

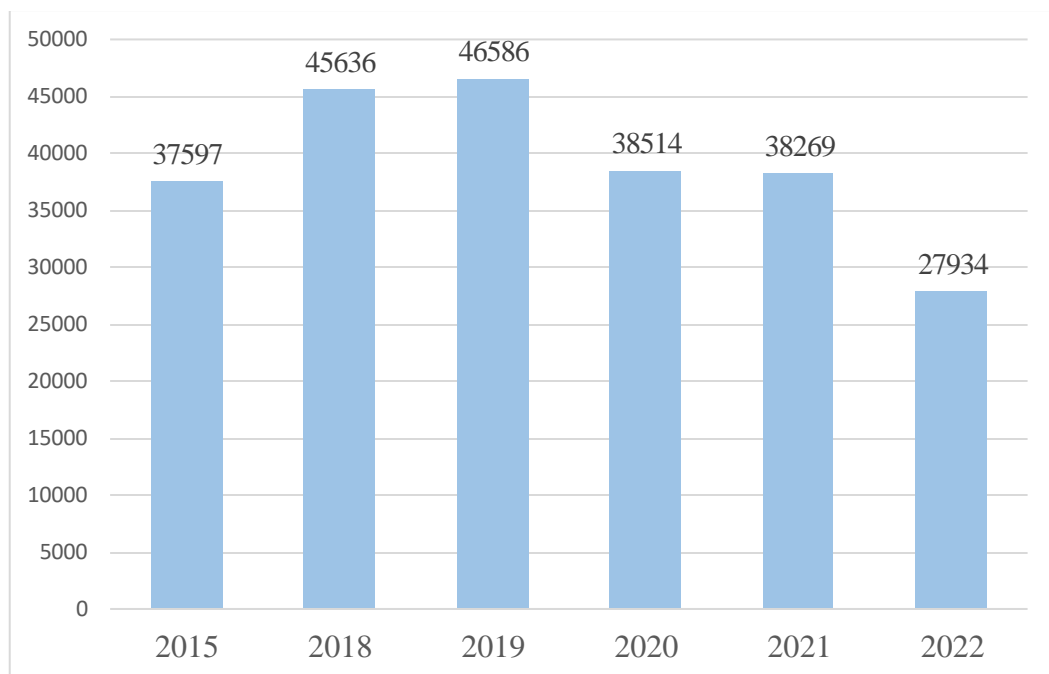


Рис. 1.3. Динаміка кількості зайнятих працівників у суб'єктів – закладів тимчасового розміщування України за 2015-2022 рр., осіб

Джерело: складено автором за [21]

Разом з тим, рентабельність операційної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу України на кінець 2022 р. прийняла від'ємне значення (-22,3%), що підтверджують дані рис. 1.4.

Так, рентабельність операційної діяльності підприємств готельного бізнесу в Україні показує значні коливання протягом 2015-2022 років. У 2015

році спостерігався значний збиток із рівнем рентабельності -33,9%. Після цього ситуація поліпилася, і до 2018 року рентабельність зросла до 19,8%, а в 2019 році досягла 22,2%. Пандемія COVID-19 у 2020 році призвела до чергового значного падіння рентабельності до -25,0%, через зниження попиту та обмеження на подорожі. У 2021 році показник рентабельності досяг 25,3%, що може свідчити про часткове відновлення ринку. Проте, у 2022 році через вплив війни та економічні труднощі рентабельність знову знизилася до -22,3%.



Рис. 1.4. Рентабельність операційної діяльності закладів тимчасового розміщення України у 2015–2022 рр.

Джерело: складено автором за [21]

З початком повномасштабного вторгнення росії на територію України у лютому 2022 р. готельно-ресторанний бізнес отримав ряд викликів і перебуває у стані метаморфози. Поширені проблеми і ймовірні шляхи їх вирішення можна знайти у Додатку А.

Майбутнє готельно-ресторанного бізнесу в Україні буде залежати від безпекових гарантій, тривалості військового стану і відповідно кількості закладів, які будуть втрачені, як через фізичне руйнування, так і втрату клієнтів через переміщення людей на більш безпечні території чи не спроможність закладів швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Безпекові гарантії і тривалість військового стану є вирішальними чинниками, що визначатимуть не тільки

кількість закладів, які зможуть вижити в цей період, але й темпи їх відновлення та розвитку після завершення війни. Важливо враховувати, що значна частина об'єктів може бути втрачена не лише через фізичне руйнування будівель, але й через втрату клієнтів, які виїхали на безпечніші території або навіть за кордон. На даному етапі важливо спрогнозувати ймовірні сценарії розвитку подій і підійти креативно до вирішення кожного питання що виникає [43].

Крім того, заклади, які залишилися, стикаються зі складними завданнями в умовах нестабільності. Втрата клієнтів може призвести до значного зниження доходів, що ускладнює оперативне реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі бізнесу. В таких умовах готелі та ресторани потребують гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов, шукаючи нові способи залучення клієнтів і перетворення простору для місцевих мешканців.

На даному етапі важливо розглянути різні сценарії розвитку, адже вони дозволяють підготуватися до можливих викликів і ризиків. Серед потенційних шляхів розвитку бізнесу можна виділити посилення локального туризму, створення безпечних зон для відпочинку в рамках внутрішнього ринку, або ж розробку нових послуг, орієнтованих на місцевих жителів і ветеранів, які потребуватимуть додаткової підтримки. Крім цього, важливо креативно підходити до вирішення проблем, що виникають, зокрема розглядаючи можливість цифрової трансформації та впровадження інновацій для покращення якості обслуговування.

На світовому ринку глобальне поширення більше не є конкурентною перевагою для готелів. Із появою туристичних онлайн-агенцій, зрівнялися конкурентні умови між великими світовими брендами та місцевими власниками готелів. При цьому, стандартне планування та кількісні критерії пошуку (кількість зірок, ціна номера, середні відгуки користувачів) ускладнюють готелям демонстрацію своїх унікальних характеристик. Щоб виділитися серед інших, власники готелів тепер повинні шукати нові канали збуту [57].

Активний розвиток світового туризму спричинив значні передумови для змін у готельно-ресторанному бізнесі. Період безпрецедентної свободи подорожей, недорогі авіакомпанії та онлайн пропозиції зробили більшість куточків світу легко доступними. Готельні комплекси адаптувалися, розробляючи власні унікальні концепції, змінюючи свій дизайн інтер'єру, зручності та заходи, щоб відобразити популярні тенденції [33; 76]:

Голосовий пошук – це зростаюча технологічна тенденція в галузі гостинності, оскільки багато гостей або клієнтів використовують голосовий пошук, щоб знайти готелі, ресторани та кафе.

Безконтактні платежі пропонують кілька переваг для готелів, курортів, ресторанів, барів і кафе. Крім прискорення платежів і підвищення рівня задоволеності клієнтів, безконтактні технології також легко сумісні з програмами лояльності.

Однією з найбільш захоплюючих технологічних тенденцій, з якими стикається індустрія гостинності, є розвиток робототехніки та використання роботів для виконання завдань, які традиційно виконуються людьми. Наприклад, роботи можуть виконувати роль консьєржа в готелях, зустрічаючи гостей і надаючи їм важливу інформацію про клієнтів.

Технологія гостинності з мобільною реєстрацією є ще однією важливою сферою, яку слід розглянути, оскільки вона може допомогти покращити взаємодію з клієнтами в момент їхнього першого прибуття. Це особливо корисно, оскільки перше враження може значною мірою вплинути на те, як клієнти в кінцевому підсумку ставляться до свого візиту. Чат-боти вже кілька років є трендом у гостинних технологіях. Тим не менше, важливість цієї опції тільки зростає, тим більше, що клієнти тепер вимагають швидких відповідей на запитання в будь-який час доби.

Віртуальна реальність – це ще один із важливих технологічних трендів у індустрії гостинності. Зокрема, це може мати значення, коли клієнти будуть готові зробити бронювання, оскільки це дасть потенційним клієнтам набагато чіткіше уявлення про те, чого вони можуть очікувати під час відвідування.

Технологія розпізнавання є однією з нових технологічних тенденцій, а її потенційне використання в індустрії гостинності особливо цікаве. Зокрема, біометрія використовується для початку нової ери безперебійної автентифікації, що може принести користь готельним процесам і покупкам клієнтів.

У сучасну епоху клієнти очікують, що зможуть взаємодіяти з гостинними компаніями через різноманітні цифрові канали та отримувати швидкі відповіді. Залучення персоналу, який стежить за всіма цими каналами та забезпечує швидке реагування, може бути складним, а то й неможливим, і тут на допомогу приходять чат-боти та штучний інтелект.

Ще одна технологічна тенденція в сфері гостинного менеджменту – це «Інтернет речей» або IoT, який передбачає розширення підключення до Інтернету для повсякденних об'єктів, пристроїв і приладів. Потім ці пристрої можуть збирати дані та спілкуватися або взаємодіяти через Інтернет, перетворюючи пристрої на «розумні», які часто є напів або повністю автономними.

Доповнена реальність вибухнула як технологічна тенденція, схожа на технологію віртуальної реальності, але є ще доступнішою, зазвичай вимагаючи лише доступу до Інтернету. На відміну від віртуальної реальності, яка поміщає користувачів у цифрове середовище, доповнена реальність покращує середовище реального світу завдяки накладенню інформації.

Зростання потреби в кібербезпеці є однією з найважливіших технологічних тенденцій в індустрії гостинності. Сьогодні готелі та ресторани більше, ніж будь-коли раніше, покладаються на дані та використовують IT-системи. Однак це потенційно ставить їх у набагато більш вразливе становище.

Збір даних стрімко розширився майже в усіх галузях, але підприємства гостинного бізнесу можуть ефективно використовувати їх для надання більш персоналізованого досвіду. Як приклад, його можуть використовувати туристичні агенти для створення інтелектуальних рекомендацій напрямків на

основі віку, статі, бюджету, попередніх відвіданих місць тощо. Wi-Fi 6 – це технологія наступного покоління, яка більш ніж на 30 відсотків швидша, а також має значно покращену пропускну здатність.

Окрім розуміння останніх тенденцій у сфері гостинних технологій, життєво важливо бути в курсі останніх тенденцій маркетингу гостинності. Багато з цих тенденцій знаходяться під прямим впливом нових технологій, включаючи розвиток чат-ботів зі штучним інтелектом, тоді як інші мають більш загальний характер.

Отже, для забезпечення ефективності діяльності готельно-ресторанного бізнесу важливо не лише стежити за останніми технологічними тенденціями в індустрії гостинності, а й рухатися “в ногу з часом“, оскільки в галузі висока конкуренція, і ті, хто не адаптується, залишаються позаду. Очікування та вимоги клієнтів постійно змінюються. Технології можуть допомогти компаніям оптимізувати свої процеси, зменшити витрати, зменшити робоче навантаження на персонал, збільшити потенціал отримання прибутку та покращити надання послуг клієнтам. Використання новітніх технологій може підвищити точність роботи до рівня, якого було б важко досягти тільки людським фактором. Технологічні рішення також можуть зробити роботу більш керованою та легше виправдати дедалі високі очікування сучасних клієнтів.

1.3. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств

Оцінка ефективності функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу має ряд особливостей, які суттєво відрізняються від інших галузей економіки. Це пов'язано з: специфікою послуг, які надаються; сезонністю роботи; місцем розташування готелів; впливом на ефективність готелів розвитку самої туристичної галузі та інших факторів. Різні науковці з різних поглядів підходять до оцінки ефективності господарювання готельних

підприємств. Розглянемо найбільш цікаві, на нашу думку, бачення щодо проблематики досліджень ефективності готельних підприємств.

Подвальна Н. [54] запропонувала розділити показники ефективності роботи готельних підприємств на дві групи, а саме: функціональні та оціночні (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Критеріальна оцінка ефективності діяльності готельних підприємств [54]

До першої групи науковиця включила показники, які характеризують ефективність використання ресурсного потенціалу готелю, а до другої показники, динаміка яких дозволяє оцінити ефективність фінансово-економічного стану господарюючого суб'єкта.

В науковій літературі можна зустріти також методику оцінювання ефективності діяльності готельно-ресторанного підприємства за критерієм вартості. За критерії оцінювання обрано прибутковість, економічність, якість послуг, ринкову позиція, інноваційність, продуктивність та екологічність, а в якості відповідні оціночних показників пропонують використовувати різні види рентабельності, зокрема: чистих активів; інтелектуального капіталу; інвестиційного капіталу; власного капіталу; загального обсягу реалізованих послуг; поточних витрат; експлуатації готельних номерів певної категорії та додаткових послуг [7].

З точки зору конкурентоспроможності, оцінити ефективність діяльності готельно-ресторанного підприємства можна виходячи з стратегічних цілей та напрямків діяльності підприємств, на основі яких розраховуються відповідні показники (Додаток Б), за допомогою яких можна здійснювати ефективне управління та проводити стратегічне планування. Цей підхід дає можливість адаптуватись до актуальних умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, підвищити конкурентоспроможність готельного підприємства, збільшити задоволеність відвідувачів, і у підсумку, збільшити прибутковість [48].

Існує багато інших ракурсів наукових поглядів на проблематику оцінки ефективності функціонування вітчизняних готельних підприємств, зокрема з точки зору зменшення витрат, інвестиційної привабливості, інноваційності послуг, підвищення прибутковості, покращення якості послуг тощо. Відповідно до цих підходів, застосовують різні набори показників оцінки ефективності, ключовими серед яких є показники рентабельності.

Сучасні методи оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу орієнтовані на вимірювання і вдосконалення ключових параметрів та результатів, які впливають на успішність бізнесу. Ці методи дозволяють ресторанам ефективно оцінювати та вдосконалювати свою систему управління сервісною діяльністю, щоб надавати кращий сервіс клієнтам, підвищувати рівень їхньої задоволеності і досягати більшого комерційного успіху. Велика кількість таких методів, з одного боку, забезпечує варіативність вибору для керівників підприємств ресторанного бізнесу, а з іншого — унеможлиблює формування єдиного підходу до оцінки ефективності сервісної діяльності в індустрії гостинності [59].

Незважаючи на наукові здобутки у дослідженні питання методів оцінки ефективності сервісної діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу, більшість з них зосереджена на окремих показниках економічної чи організаційної успішності крізь призму конкурентоспроможності ресторану. Відтак, все ще існує проблема єдиного інтегрального підходу, який зумів би

комплексно визначити операційну та організаційну продуктивність сервісної діяльності підприємства ресторанного бізнесу, що формує актуальність дослідження у цьому напрямку.

Оцінка ефективності системи управління сервісною діяльністю у ресторанному бізнесі є важливим завданням для підприємства з метою забезпечення високого рівня обслуговування, задоволення клієнтів та досягнення фінансової стійкості. Сучасні методи оцінки включають в себе різноманітні підходи та інструменти, які дозволяють здійснити аналіз різних аспектів управління сервісною діяльністю.

Огляд літератури щодо оцінки ефективності, заходів і відповідних питань реалізації у сфері ресторанного бізнесу показав, що усі методи можна поділити на дві тематичні групи. Першу можна позначити як «універсальну». Другу — як групу «непередбачених обставин». Відтак, перша група включає в себе методи для вимірювання продуктивності та впроваджених зусиль, які генерують можливість взаємообміну між організаціями та операційними середовищами [82; 83]. Друга група включає методи, які базуються на унікальних характеристиках залучених організацій, функцій або бізнес-підрозділів під час розгляду та/або впровадження і вимірювання показників ефективності [79; 84]. Методи вимірювання ефективності в рамках цих двох тематичних груп мають практичне значення для систем управління сервісною діяльністю в індустрії гостинності. Хоча вони, як правило, відрізняються щодо трактування в різних організаційних та середовищних контекстах, ці методи також чітко вказують на зростаючу важливість нефінансових аспектів ефективності організації.

Незважаючи на те, що оцінка ефективності сервісної діяльності підприємств в індустрії гостинності як самостійна методологія розвивалася доволі повільно [79], заклади ресторанного бізнесу намагаються перейняти подібні практики з інших галузей. У цьому контексті підприємства індустрії гостинності використовували спеціальні методи вимірювання ефективності, наприклад, у випадках якості послуг та людських ресурсів [80]. На додаток,

деякі організації гостинності також використовували загальноорганізаційний підхід до вимірювання продуктивності [82], який певною мірою узгоджуються з методом, відомим під назвою «Збалансована система показників» (“Balanced Scorecard”) (рис. 1.6). Однак така система вимірювання ефективності сервісної діяльності підприємств ресторанного бізнесу характеризується невеликим масштабом і обмеженим обсягом.



Рис. 1.6. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) [82]

Коротко охарактеризуємо деякі з сучасних методів оцінки ефективності:

1. Financial Key Performance Indicators (KPIs) (Фінансові ключові показники). Сюди входять показники, такі як прибуток, витрати, рентабельність, оборотність запасів, середній чек й інші, що дозволяють виміряти фінансовий успіх ресторану.

2. Customer Satisfaction Metrics (Метрики задоволеності клієнтів). Включають в себе опитування клієнтів, відгуки, оцінки обслуговування та їжі, щоб визначити рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

3. Employee Performance Metrics (Метрики продуктивності персоналу). Оцінюють продуктивність та задоволеність працівників, включаючи показники, такі як оборотність персоналу, якість обслуговування та дотримання стандартів.

4. Inventory Management Metrics (Метрики управління запасами).

Вимірюються величини запасів, кількість зіпсованих продуктів, затрати на закупівлю та управління запасами.

5. Table Turnover Rate (Швидкість оборотності столів). Визначає, як швидко столи звільнюються і знову заповнюються новими клієнтами.

6. Sales per Square Foot/Meter (Продажі на квадратний метр або фут): Вимірюється обсяг продажів на одиницю площі ресторану.

7. Food Cost Percentage (Відсоток витрат на їжу). Визначає, який відсоток витрат від загальних витрат ресторану припадає на продукти.

8. Labor Cost Percentage (Відсоток витрат на робочу силу). Визначає, який відсоток витрат припадає на заробітну плату та інші витрати на персонал.

9. Online and Social Media Engagement (Залучення через Інтернет та соціальні мережі). Відслідковується активність та залученість у соціальних мережах, включаючи відгуки, рейтинги та коментарі.

10. Mystery Shopper Programs (Програми та оцінки «таємного покупця»). Для оцінювання якості обслуговування та відповідності стандартам через анонімних «таємних покупців».

11. Operational Efficiency Metrics (Метрики ефективності операцій). Оцінка ефективності операційних процесів, таких як час обслуговування, час очікування та інші.

12. Sustainability Metrics (Метрики сталого розвитку). Включають в себе витрати на енергозбереження, використання сталих матеріалів та інші показники сталого розвитку [53; 78; 80].

Загалом керівники підприємств в індустрії гостинності, здається, зосереджені насамперед на традиційних фінансових заходах. Цей вузький фокус пояснюється обмеженим розумінням операційними менеджерами в індустрії гостинності методів та їхнього позитивного впливу на продуктивність у сервісній діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Таке обмежене розуміння сервісної діяльності в підприємствах ресторанного бізнесу призвело до прийняття підходів до вимірювання ефективності, яким бракує інтегрованої, систематичної перспективи.

Література з аналізованої теми підкреслює уявлення про те, що майбутнє систем вимірювання ефективності буде оцінюватися не лише на основі їх агрегаційних чи інтеграційних особливостей, а й на основі їх здатності включати динамічні взаємозв'язки між специфічними для ефективності та орієнтованими на ефективність заходами сервісної діяльності [81]. Відтак, ініціативи та зусилля з вимірювання ефективності сервісної діяльності підприємств ресторанного бізнесу слід розглядати як цілісну організаційну систему, а не як сукупність окремих моделей та інструментів. У цьому контексті підприємствам індустрії гостинності ще потрібно пройти довгий шлях, перш ніж вони зможуть мати ефективні інтегровані системи вимірювання ефективності.

Сучасні дослідники вимірювання продуктивності підприємств ресторанного бізнесу виділяють два підходи до оцінки ефективності їх сервісної діяльності. Перший підхід підтримує перспективу, специфічну для вимірювання. Він визначає зв'язок між конкретними сервіс-діями та організаційними підрозділами, відповідальними за них. За допомогою такого підходу до оцінки можна використовувати індивідуальні показники продуктивності для вимірювання рівня надійності, доступності, ефективності та якості сервіс-системи і різних її процесів. Для досягнення цієї мети слід застосовувати різноманітні індивідуальні методи окремо до оцінки кожного сервісного продукту/дії та/або об'єднуючи їх у невеликі групи. Ці методи мають вирішальне значення для виявлення та вирішення конкретних проблем, пов'язаних із неефективністю. Ключем до покращення продуктивності в рамках цього підходу, що стосується конкретного сервісного продукту/дії, є навчання та розвиток співробітників, які сприяють підвищенню відповідальності та підзвітності [80; 81]. Відтак, у рамках цього підходу основним засобом підвищення ефективності є інвестиції з боку підприємств ресторанного бізнесу для сприяння продуктивності працівників. Однак таких інвестицій може бути недостатньо для покращення загальної продуктивності сервісної діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Другий підхід до оцінки продуктивності зосереджений на загальноорганізаційній або загальносистемній перспективі управління. Відтак, цей підхід базується в основному на кількох показниках продуктивності, які відображають критичні аспекти ефективності сервісної діяльності. Ці заходи повинні узгоджуватися з індивідуальними когнітивними можливостями керівників [81]. Такий підхід наголошує на вимірюванні ефективності показників сервісної діяльності підприємств ресторанного бізнесу та продуктивності ресторану загалом. Відтак, його показники повинні узгоджуватися з показниками, призначеними для вимірювання конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу на ринку (SWOT-аналіз, оцінка ринкової частки, порівняльний аналіз, оцінка задоволеності клієнта, аналіз конкурентів) [53]. Під час застосування цього підходу акцент робиться на ефективному потоці продуктів/ послуг на ринки, який позитивно впливає на прибутковість підприємства ресторанного бізнесу. Згідно з цим підходом, залучення виконавчої влади має вирішальне значення для успіху процесу вимірювання ефективності сервісної діяльності підприємства ресторанного бізнесу [83]. Відтак, інвестиції та заходи для покращення організаційної ефективності з боку підприємств індустрії гостинності, що надають послуги, здаються недостатніми.

Хоча два вищевказаних підходи зосереджені на різних аспектах операційної та організаційної продуктивності, вони все ж мають бути об'єднані в одну систему вимірювання ефективності. Саме тому сучасні португальські методологи у сфері вимірювання ефективності сервісних послуг в індустрії гостинності Карлос Гомес і Махмуд Ясін вважають доцільним ввести для такої оцінки показник ефективності роботи послуг (SOE) [81]. Цей метод узгоджується з двома підходами, розглянутими вище. Відтак, його можна використовувати або для створення загальноорганізаційної (системної) платформи для вимірювання та відстеження загальної ефективності підприємства ресторанного бізнесу, або для вимірювання ключових характеристик продуктивності системи гостинності та її процесів.

Запропонований показник SOE складається з трьох індикаторів, якими є доступність (A), якість (Q) та ефективність (E). Розробка SOE базується на концепціях, пов'язаних з ефективністю машин, де компоненти системи чітко визначені, тому цей метод передбачає використання причинно-наслідкових зв'язків у вимірюванні. Проте застосування цього показника до оцінки ефективності сервісної діяльності підприємства ресторанного бізнесу потребує певних модифікацій, оскільки передбачає роботу зі складною, відкритою системою (організація гостинності та її операційна система). Відтак, К. Гомез та М. Ясін транспонують концепції ефективності від вузько визначеної системи (машина) зі специфічними компонентами та чітко визначеними робочими процедурами до більш складної системи (організація гостинності та система її обслуговування) [81]. Крім того, такі модифікації враховують нематеріальну, але важливу орієнтацію на людей у системі управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. У такій системі сервісна діяльність, завдання та ресурси (люди, технології та ноу-хау) систематично поєднуються, щоб забезпечити ефективність надання послуг з унікальної точки зору кожного клієнта. Відтак, клієнт стає невід'ємною частиною операційної системи сервісу.

Оскільки продуктивність сервісної діяльності підприємств ресторанного бізнесу є багатогранною за своєю природою, її найважливішими аспектами є доступність, якість й ефективність. Відтак трансформований показник вимірювання ефективності SOE виглядає наступним чином [80]:

$$SOE = A * Q * E, \quad (1)$$

де A — доступність послуги (Service availability);

Q — якість обслуговування (Service quality);

E — ефективність обслуговування (Service efficiency).

При систематичному впровадженні SOE може бути дуже корисним, як для керівників, так і для менеджерів підприємств ресторанного бізнесу. У цьому випадку SOE можна використовувати не тільки для моніторингу ефективності різних аспектів системи управління сервісною діяльністю, а й у

контексті, орієнтованому на продуктивність, ініціативи і зусилля щодо постійного вдосконалення. Концептуальна основа, розроблена К. Гомезом та М. Ясіним [80], пропонує «дорожню карту» ефективного впровадження та використання SOE у сфері управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу (рис. 1.7).

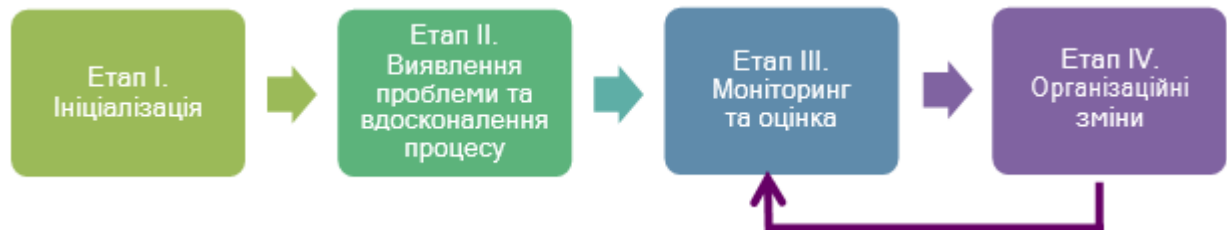


Рис. 1.7. Впровадження SOE у сфері управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу [80]

ЕТАП I. Ініціалізація.

Реалізація підходу SOE починається з ініціювання його відповідних індикаторів (Доступність, Якість та Ефективність). Цей процес включає збір й обробку фактичних даних та встановлення цільових контрольних показників для індикаторів.

ЕТАП II. Виявлення проблеми та вдосконалення процесу.

На цьому етапі можна внести необхідні процедурні модифікації відповідно до існуючої організаційної практики або на основі методологій, представлених у літературі. Такі методології включають процедури статистичного контролю якості, теорію обмежень і моделювання. Після завершення цих завдань запускається цикл безперервного вдосконалення, зосереджений на аспектах продуктивності управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу, які необхідно покращити. Такий цикл має на меті забезпечити перевірку прогресу зусиль щодо вдосконалення. У цьому контексті дуже важливо, щоб підприємства ресторанного бізнесу мали бажання виділяти ресурси, необхідні для сприяння зусиль щодо покращення системи управління їхньою сервісною діяльністю. Підкреслюється залучення до цього процесу співробітників, керівництва та клієнтів [81].

ЕТАП III. Моніторинг та оцінка.

На цьому етапі дуже важливо зробити доступною відповідну інформацію, необхідну для оцінки показників SOE та відповідних додаткових показників. Відтак, необхідним є залучення ІТ до моніторингу, а роль інформаційних систем у наданні необхідних відомостей є критичною. На основі проведеної оцінки визначаються прогалини в управлінні сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу, які впливають на їхню продуктивність; формуються та впроваджуються плани щодо їх усунення.

Моніторинг ефективності впровадження підходу SOE є надзвичайно важливим. Він необхідний не тільки для підтримки високого рівня мотивації, але й для виявлення можливостей для вдосконалення. Якщо процес впровадження є неефективним і займає багато часу, то зміни можуть негативно вплинути на загальний показник ефективності SOE. Відтак, кожного разу, коли отримується нове значення елементів SOE, їх слід порівнювати з попередніми значеннями, щоб перевірити прогрес, спроектувати додаткове обґрунтування і підвищити мотивацію до впровадження змін.

Успіх підходу SOE значною мірою залежить від наявності необхідної інформації. Відтак, на ранніх етапах впровадження точність індикаторів може бути позначена більшою інформаційною простотою, з метою досягнення більш точних результатів на наступних етапах застосування SOE у сфері ресторанного бізнесу.

ЕТАП IV. Організаційні зміни.

Що стосується оптимальної частоти вимірювання показника SOE, К. Гомез та М. Ясін пропонують два підходи, які доповнюють один одного. Вони включають орієнтацію на моніторинг і орієнтацію на перевірку. Моніторингова орієнтація є синхронною діяльністю. Вона наголошує на щотижневому отриманні інформації, необхідної для кількісного визначення та оцінки вимірювання SOE. Відтак, це циклічна діяльність, спрямована на підвищення ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу.

Орієнтацію на перевірку, на думку К. Гомеза та М. Ясіна, слід використовувати асинхронним способом. Відтак, щоразу, коли в систему управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу вносяться зміни, спрямовані на її покращення, оцінюється ефективність цих змін [80].

Отже, проведене дослідження дозволяє стверджувати, що виклики навколишнього середовища та конкуренції змушують підприємства ресторанного бізнесу приділяти пильнішу увагу різним аспектам ефективності. Література з вимірювання ефективності підкреслює корисність окремих заходів, спрямованих на відстеження конкретних аспектів продуктивності сервісної діяльності підприємства ресторанного бізнесу. Однак, зарубіжні дослідники також підкреслюється корисність інтегральних підходів, спрямованих на вимірювання та відстеження загальної ефективності сервісної діяльності на підприємстві ресторанного бізнесу. Запропонований К. Гомезом та М. Ясіним підхід до SOE використовує ключові показники, які включають доступність послуг, якість та ефективність. Хоча ці показники є операційними за своєю природою, вони, як правило, мають сильну орієнтацію на клієнта, цінність послуги та наслідки для споживачів.

Висновки до розділу 1

Ефективність діяльності підприємства визначає співвідношення між отриманими результатами і витраченими ресурсами. Вона є інтегрованим показником, що відображає, наскільки успішно підприємство використовує свої можливості для досягнення економічних, соціальних і екологічних цілей. На ефективність впливають різноманітні чинники, зокрема внутрішні, такі як організація виробництва та управління, а також зовнішні, як ринкові умови та державна політика. Для досягнення високої ефективності підприємствам необхідно регулярно аналізувати ці фактори і адаптувати свої стратегії.

Ефективність роботи готельно-ресторанних підприємств полягає в їхній здатності швидко реагувати на зміни в технологіях і потребах споживачів.

Сучасні виклики, такі як цифровізація та зростаюча конкуренція, спонукають використовувати новітні технології, такі як безконтактні платежі, чат-боти та інші. Успіх готельно-ресторанного бізнесу залежить від оптимізації процесів, зменшенні витрат і підвищення якості обслуговування, що є критично важливим для стабільності та рентабельності бізнесу.

Дослідження показує, що існуючі методи оцінки ефективності сервісної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі зазвичай зосереджені на окремих показниках. Важливість інтегрованого підходу до вимірювання ефективності стає очевидною, оскільки він може охопити всі аспекти продуктивності. Запропонований показник SOE, що об'єднує доступність, якість та ефективність, сприяє більш комплексному аналізу та покращенню сервісу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Астері»

Готель «Астері» належить до підприємств ТОВ «САД-ЛЮКС» і став частиною гостинного бізнесу Києва в 2012 році. Розташований у самому центрі столиці, на Печерську, цей заклад є зручним і привабливим місцем для тих, хто шукає комфортне проживання та гастрономічні задоволення. Інтер'єр готелю відображає прагнення до високих стандартів, забезпечуючи відвідувачів простором, де комфорт та естетика стають єдиним цілим. Завдяки елегантному дизайну «Астері» втілює у собі одночасно затишок і стиль, створюючи теплу атмосферу для своїх гостей (Додаток В). Готель-ресторан «Астері» користується популярністю як серед туристів, так і серед киян завдяки бездоганному сервісу, поєднанню класичних цінностей гостинності з актуальними світовими тенденціями у сфері готельно-ресторанної справи, що робить його одним з улюблених місць у центрі міста.

Готель має надзвичайно вигідне розташування, яке сприяє тому, щоб гості могли легко відвідувати визначні місця Києва, розташовані поблизу. Такі пам'ятки, як Києво-Печерська Лавра, Маріїнський парк, Парк Слави та відомий монумент «Батьківщина-Мати», знаходяться у кількох хвилинах від готелю. Це надає можливість гостям без проблем дістатися до найвизначніших історичних та культурних локацій столиці. Окрім цього, готель забезпечує зручний доступ до мережі громадського транспорту, зокрема метро, що робить його відмінною базою для тих, хто бажає комфортно пересуватися містом і максимально зануритися у його атмосферу. Завдяки такому вдалому розташуванню готель-ресторан «Астері» стає чудовим вибором для туристів, які бажають поєднати відпочинок із пізнанням культурної спадщини Києва.

Однією з найяскравіших особливостей готелю є ресторан, розташований на 11 поверсі, звідки відкривається чудовий панорамний вид на місто. Це місце стало популярною локацією для романтичних вечерь, ділових зустрічей та святкувань завдяки своїй атмосфері і вишуканій кухні. Меню ресторану поєднує традиційні українські страви з міжнародними кулінарними акцентами, що дозволяє задовольнити різні смаки гостей, включаючи вегетаріанські та м'ясні страви. Шеф-кухар ресторану «Астері» працює виключно зі свіжими та високоякісними інгредієнтами, надаючи велике значення якості продуктів та естетиці подачі страв. Різноманітне меню, що регулярно оновлюється, і багатий вибір напоїв роблять перебування у ресторані неперевершеним гастрономічним досвідом для кожного гостя.

Філософія готелю «Астері» ґрунтується на принципах гостинності, комфорту та уважності до деталей, що робить перебування тут справді особливим. Заклад прагне створити атмосферу, де кожен відвідувач почуватися як вдома, отримуючи високий рівень сервісу, що гармонійно поєднує сучасні міжнародні стандарти та традиційне українське тепло. Кожен аспект роботи готелю орієнтований на задоволення потреб гостей: від привітного персоналу до зручностей у номерах і виняткової кухні. Увага до найдрібніших деталей та персоналізоване обслуговування допомагають створити комфортну атмосферу для відпочинку або ділових поїздок.

«Астері» ставить собі за мету забезпечити не тільки фізичний комфорт, а й позитивний емоційний досвід для кожного гостя. Колектив закладу щоденно працює над тим, щоб кожен момент перебування у готелі залишав лише приємні спогади. Це досягається завдяки високому рівню обслуговування, дружньому підходу до відвідувачів та індивідуальній увазі до кожного гостя. Уважне ставлення персоналу, різноманітність меню і якість страв, а також комфортний інтер'єр створюють атмосферу, де можна відчути себе важливою частиною закладу. Такий підхід дозволяє забезпечити клієнтам саме той досвід, який відповідає їх очікуванням і навіть перевершує їх.

Готель «Астері» підтримує екологічні та соціальні ініціативи, прагнучі мінімізувати свій екологічний вплив. Заклад активно впроваджує енергозберігаючі технології та використовує екологічно чисті матеріали. Зокрема, «Астері» підтримує місцевих виробників, закупаючи свіжі продукти у локальних фермерів та постачальників, що сприяє розвитку місцевої громади. Цей підхід дозволяє не лише покращувати якість послуг, але й підтримувати екологічно відповідальні практики, а також зменшувати вуглецевий слід закладу. Завдяки цьому «Астері» не просто забезпечує комфортний відпочинок, а й активно сприяє екологічній сталості та соціальному розвитку.

Концепція діяльності готелю «Астері» є основою для забезпечення його стабільного розвитку. Вона визначає основні напрямки та пріоритети, що дозволяють підприємству залишатися успішним у довгостроковій перспективі. Стратегії розвитку враховують потреби сучасних клієнтів, а також виклики ринку, що забезпечує закладу конкурентні переваги. Діяльність закладу спрямована на постійне вдосконалення якості обслуговування, оновлення послуг і запровадження інноваційних рішень. Це забезпечує готелю «Астері» стійкість у конкурентному середовищі та дозволяє залишатися популярним місцем серед гостей, які цінують комфорт, елегантність та турботу про клієнтів. Узагальнена концептуальна характеристика готель-ресторану наведена в табл. 2.1.

Таким чином, концепція «Астері» базується на ідеї створення зручного, доступного та комфортного середовища, яке надає широкий спектр послуг для своїх гостей, зокрема зручне розташування, комфортний доступ до громадського транспорту та привітну атмосферу. Усі ці фактори забезпечують закладу стійкі конкурентні переваги у центральній частині Києва та роблять його привабливим вибором як для місцевих мешканців, так і для гостей міста.

Таблиця 2.1

Концептуальна характеристика готелю «Астері»

№	Параметри	Характеристика
1	Назва закладу	Готель «Астері»
2	Поштова адреса	м. Київ, вул. Миколи Лєскова, 4; 01011
3	Підпорядкованість	ТОВ «Сад-Люкс»
4	Форма власності	колективна
5	Місце розташування	2,3 км від центру м. Київ до залізничного вокзалу - 5 км, до центрального автовокзалу - 5 км, до аеропорту «Жуляни» - 8 км
6	Засоби сполучення	метро, маршрутне таксі, автобус, тролейбус, таксі, приватне авто
7	Спеціалізація	туризм, ділові поїздки
8	Споруда готелю. Дизайнерський стиль	панельна багатоповерхівка. Мінімалізм
9	Рівень комфорту (кількість «зірок»)	3*
10	Номерний фонд	30 номерів (номери: стандарт одномісний, стандарт двомісний, напівлюкс двомісний, люкс двомісний)
11	Кухня	українська та європейська. Сніданок за системою шведського столу. Також працює просторий бар-ресторан зі стравами регіональної кухні

Джерело: складено автором за [15].

Концепція готелю «Астері» включає різноманітні послуги, що задовольняють потреби гостей і підкреслюють комплексний підхід до сервісу. Основний напрямок діяльності закладу — це готельно-ресторанний бізнес, що забезпечує високий рівень обслуговування та широкий спектр додаткових послуг, таких як кейтеринг для подій. Додаткова діяльність у сфері кейтерингу розширює можливості готелю, пропонуючи послуги організації харчування поза межами закладу для корпоративних та приватних заходів, що робить «Астері» гнучким і багатофункціональним гравцем на ринку.

Готель-ресторан орієнтований на гостей з різних сфер діяльності, пропонуючи висококласний сервіс, адаптований для потреб туристів, бізнесменів і місцевих жителів, які шукають комфорт та якість. Дизайн готелю

поєднує сучасні архітектурні рішення з елементами італійського та українського стилів, створюючи атмосферу затишку та елегантності, що вражає навіть найвибагливіших відвідувачів.

Номерний фонд готелю включає 30 кімнат різних категорій, що дозволяє обрати оптимальний варіант для гостей з різними побажаннями. З рівнем комфорту у три зірки, кожен номер обладнаний усіма необхідними зручностями, включаючи Wi-Fi, телебачення, сейфи, а також додаткові послуги, такі як рум-сервіс, послуги прання та прасування, багажну кімнату і можливість копіювання та друку документів. Це робить готель привабливим для тривалого проживання, короткотривалих візитів або ділових поїздок.

Кухня ресторану є важливою складовою закладу «Астері». Меню складається з європейських та українських страв, з акцентом на м'ясні страви, морепродукти, а також добірні вина. Така кулінарна пропозиція підходить для широкого кола гостей, що шукають традиційні та інноваційні страви. Ресторан також відомий використанням високоякісних інгредієнтів та оригінальних рецептів, що дозволяє привабити шанувальників смачної та вишуканої їжі.

Зважаючи на високий рівень завантаження в пікові сезони, «Астері» розробив цінову стратегію, яка включає знижки для постійних клієнтів, що стимулює клієнтську лояльність та забезпечує стабільний попит на послуги закладу протягом року. Такий підхід допомагає закладу підтримувати конкурентоспроможність на ринку та залучати нових клієнтів.

Для просування своїх послуг готель-ресторан «Астері» використовує комплексний підхід, що включає власний вебсайт, онлайн-рекламу, співпрацю з туристичними агентствами та участь у заходах, що відбуваються в Печерському районі. Така маркетингова стратегія допомагає підвищити впізнаваність бренду, залучити нових гостей та підтримувати позитивну репутацію серед існуючих клієнтів.

Разом з тим, дослідивши загальну концепцію діяльності готелю «Астері», варто звернути увагу також на певні недоліки, які вимагають управлінських рішень щодо їх усунення або покращення. Зокрема:

1) обмежена кількість номерів. Готель має всього 29 номерів, що може бути недостатнім для високого попиту в пік сезону, обмежуючи можливість залучення додаткових гостей і прибутку. Варто розглянути можливість розширення номерного фонду або оптимізації розміщення клієнтів у високий сезон.

2) не достатньо гнучка цінова стратегія. Надаючи знижки лише для постійних клієнтів, готель може втрачати нових гостей. Впровадження гнучкішої цінової політики (наприклад, знижок для груп, компаній або гостей, які залишаються на кілька ночей) могло б підвищити попит та лояльність нових клієнтів.

3) сезонне навантаження без спеціальних заходів. Хоча заклад має високий рівень завантаження в пік сезону, він зазвичай стикається зі зниженням попиту в інші періоди. Варто продумати маркетингові кампанії, які будуть привабливими і в несезонний час.

4) обмежені можливості для особливих подій. Готель позиціонується як висококласний, але у закладі відсутні спеціальні зони для конференцій, банкетів чи інших подій. Впровадження окремих приміщень для заходів може допомогти залучити корпоративних клієнтів і збільшити доходи.

5) кейтеринг не використовується як додатковий напрям розширення бізнесу. Хоча кейтеринг зазначений розглядається як додаткова послуга, його варто більше інтегрувати у стратегію розвитку. Підвищення якості кейтерингових послуг або просування цієї послуги серед місцевих підприємств може розширити клієнтську базу.

6) слабка стратегія просування. Наявні рекламні заходи обмежені інтернетом, співпрацею з туристичними агентствами та участю в подіях. Варто розглянути розширення активностей, наприклад, через соціальні мережі або міжнародні платформи для збільшення видимості серед іноземних туристів.

Поліпшення вказаних аспектів діяльності «Астері» може суттєво підвищити ефективність обслуговування, залучити більше клієнтів і зміцнити його конкурентні позиції на ринку. Проте реалізація цих задач вимагає

комплексного підходу, додаткових ресурсів і продуманої стратегії впровадження.

2.2. Аналіз системи управління та економічного стану готелю «Астері»

Готель «Астері» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка є традиційною для готельно-ресторанних підприємств в Україні (рис. 2.1). Така структура передбачає чіткий поділ обов'язків і персональну відповідальність керівників кожного відділу за досягнення результатів, що забезпечує ефективне функціонування закладу. Основні служби «Астері» поділені на різні відділи, кожен з яких відповідає за окрему функцію – від обслуговування гостей до фінансового управління. У цій структурі керівники відділів мають достатньо повноважень для прийняття оперативних рішень у межах своєї відповідальності, що сприяє швидкому реагуванню на потреби клієнтів і вирішенню щоденних завдань. Така організація дозволяє залучити висококваліфікованих фахівців для кожного напрямку, що підвищує рівень сервісу та забезпечує стабільність роботи підприємства.

Основні служби закладу включають службу бронювання та розміщення, обслуговування номерів, ресторан та допоміжні служби. Частиною служби прийому є рецепція, яка забезпечує привітний прийом і комфортне поселення гостей. Ресторанний підрозділ відповідає за організацію харчування та кейтерингові послуги, підтримуючи високу якість страв і обслуговування. Служба обслуговування номерів забезпечує чистоту та комфорт у номерах, а служба технічного обслуговування займається підтримкою інфраструктури готелю. Також підприємство має бухгалтерію. Кадрову службу і службу постачання, які забезпечують функціонування закладу.



Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Астері»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Завдяки чіткому розподілу обов'язків серед підрозділів, кожен аспект обслуговування скоординовано та налаштовано на оперативне реагування. Таким чином, в цілому організаційна структура готелю «Астері» дозволяє забезпечувати високу якість обслуговування та оперативно реагувати на виклики, зберігаючи професіоналізм та злагожденість у роботі кожної служби. Така структура допомагає підтримувати спільну відповідальність та безперебійну роботу усіх служб, що сприяє підвищенню довіри та задоволеності клієнтів.

Загальну ефективність діяльності готелю «Астері» необхідно оцінювати за фінансовими результатами, зокрема показниками доходів та прибутків, які підприємство отримувало протягом досліджуваного періоду. Фінансова діагностика є ключовим інструментом для оцінки фінансового стану підприємства, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також прогнозувати потенційні ризики. Вона забезпечує підприємству необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень, оптимізації витрат,

покращення ефективності управлінських процесів і підвищення конкурентоспроможності. Отже, для досягнення мети нашого дослідження проведемо фінансову діагностику готелю «Астері» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Фінансова діагностика готелю «Астері»
за період 2021-2023 рр.**

Показник	Нормативне значення	Розрахункове значення			Відхилення	
		2021 р.	2022 р.	2023р.	абс., +/- 2023/2022	відн., % 2023/2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,25-0,35	1,954	1,402	0,843	-1,111	43,14
Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)	1,5-2,5	2,351	1,857	1,359	-0,992	57,81
Рентабельність активів (Ра)	-	3,069	1,259	3,739	0,67	121,83
Рентабельність власного капіталу (Рвк)	>0,2	3,243	1,294	4,073	0,83	125,59
Коефіцієнт автономії (Ка)	>0,5	0,967	0,978	0,958	-0,009	99,07
Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс)	-	37,561	35,987	26,984	-10,577	71,84
Коефіцієнт фінансового левериджу (Кфл)	0-1	0,03	0,02	0,04	0,01	133,33
Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	<0,25	0,478	0,432	0,284	-0,194	59,41
Рентабельність основних засобів (Роз)	-	3,729	1,434	4,153	0,424	111,37
Рентабельність продажів (реалізації продукту, послуг) (Рп)	-	7,429	2,112	2,627	-4,802	35,36

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Фінансова діагностика готелю «Астері» за період 2021–2023 років дозволяє оцінити фінансову стабільність та ефективність управлінських рішень закладу через кілька основних показників. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність підприємства швидко покривати свої

зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. У 2021 році цей коефіцієнт становив 1,954, що значно перевищує нормативне значення. Однак, у 2022 та 2023 роках він знизився до 1,402 і 0,843 відповідно, що вказує на значне зниження ліквідності підприємства, зокрема на 43,14% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) також показує здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, використовуючи всі активи. Протягом аналізованого періоду він знизився з 2,351 у 2021 році до 1,359 у 2023 році, що є відхиленням на 57,81%. Це свідчить про зменшення фінансової стійкості підприємства, хоча рівень ліквідності залишається в межах допустимого.

Рентабельність активів вказує на ефективність використання активів для отримання прибутку. У 2023 році цей показник зріс до 3,739, що є позитивним результатом, зростання на 121,83% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про покращення ефективності використання активів, що є хорошим сигналом для інвесторів. Рентабельність власного капіталу також показує зростання в 2023 році до 4,073, що на 125,59% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про значне покращення прибутковості власного капіталу, що підтверджує позитивні фінансові результати діяльності готель-ресторану.

Коефіцієнт автономії залишився стабільним, коливаючись від 0,967 у 2021 році до 0,958 у 2023 році, що свідчить про високий рівень власного капіталу і низьку залежність від зовнішнього фінансування. Це є позитивним для фінансової стійкості підприємства. В той час, коефіцієнт фінансової стійкості вказує на те, що співвідношення власного капіталу до зобов'язань знизилася з 37,561 у 2021 році до 26,984 у 2023 році, що є серйозним падінням на 71,84% (рис. 2.2). Це свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства, що потребує уваги для покращення ситуації. Коефіцієнт фінансового левериджу залишався низьким і збільшився з 0,03 у 2021 році до 0,04 у 2023 році, що свідчить про незначну залежність від зовнішніх кредитів. Коефіцієнт оборотності активів знизився з 0,478 у 2021 році до 0,284 у 2023

році, що вказує на зниження ефективності використання активів у 2023 році, на 59,41% менше порівняно з 2021 роком.

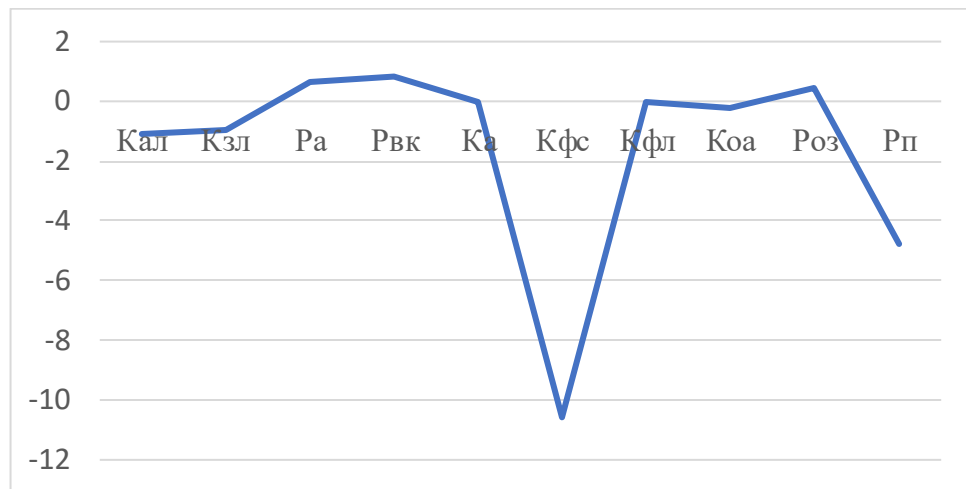


Рис. 2.2. Динаміка показників фінансового стану готелю «Астері» за 2023-2021 рр.

Джерело: побудовано автором.

Рентабельність основних засобів зростає з 1,434 у 2022 році до 4,153 у 2023 році, що є значним поліпшенням, на 111,37% порівняно з попереднім роком. Рентабельність продажів (реалізації продукту, послуг) зменшилася з 7,429 у 2021 році до 2,627 у 2023 році, що вказує на зниження рентабельності, на 35,36% у порівнянні з 2021 роком.

Загалом, фінансова діагностика готелю «Астері» свідчить про позитивні тенденції в деяких показниках, таких як рентабельність активів і власного капіталу, але й показує серйозні слабкі сторони, зокрема в ліквідності, оборотності активів та фінансовій стійкості. Це потребує вдосконалення фінансового управління та стратегічних змін для підвищення ефективності та стабільності підприємства.

2.3. Конкурентний аналіз готелю «Астері»

Для визначення конкурентних позицій готелю «Астері» на ринку проведемо SWOT-аналіз, який є найкращим інструментом оцінки зовнішнього

і внутрішнього середовища підприємства. Результати SWOT-аналізу показують ключові сильні та слабкі сторони закладу, а також можливості та загрози ззовні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз готелю «Астері»

Характеристика зовнішнього середовища	Характеристика «Астері»	
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. вигідне географічне розташування; 2. конкурентоспроможна цінова політика, при високій якості послуг; 3. репутація надійного партнера; 4. зв'язок з закладами вищої освіти 	<ol style="list-style-type: none"> 1. обмеженість фінансових та кадрових ресурсів; 2. пасивна рекламна діяльність; 3. відсутність ефективних маркетингових досліджень; 4. низька ефективність системи Інтернет бронювання;
Можливості (O)	SO – стратегії	WO – стратегії
<ol style="list-style-type: none"> 1. закінчення війни; 2. розвиток туризму; 3. розвиток цифровізації; 4. розвиток інфраструктура; 5. державна підтримка; 6. притік іноземних інвестицій після війни. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. активна участь у подієвих заходах району; 2. тісна співпраця з освітніми закладами, науковими – дослідницькими установами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. удосконалення наявних послуг та розробка унікальних пропозицій; 2. активна маркетингова діяльність та посилення впізнаваності бренду у соціальних мережах.
Загрози (T)	ST – стратегії	WT – стратегії
<ol style="list-style-type: none"> 1. продовження війни; 2. проблеми з енергоресурсами; 3. політична і економічна нестабільність; 4. несприятливий інвестиційний клімат; 5. погіршення стану інфраструктури; 6. зменшення попиту на послуги готелів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. розробка програми швидкого управлінського реагування на надзвичайні ситуації (військовий стан); 2. гнучкість оперативних, тактичних та стратегічних планів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. вдосконалення кадрової політики та формування кадрового резерву; 2. створення безпечних умов перебування гостей у закладі; 3. забезпечення закладу альтернативними енергоресурсами.

Джерело: складено автором.

Сильні сторони готелю включають вигідне географічне розташування в центрі Києва, конкурентоспроможну цінову політику та високу якість послуг. Репутація надійного партнера, наявність вебсайту та широкий асортимент додаткових послуг також є значущими перевагами. Впровадження нових технологій сервісу та зв'язки з закладами вищої освіти дозволяють «Астері» підтримувати актуальність на ринку та залучати молодих спеціалістів.

Слабкі сторони включають обмежені фінансові та кадрові ресурси, пасивну рекламну діяльність і відсутність ефективних маркетингових досліджень. Недостатня ефективність системи Інтернет-бронювання та низька активність бренду в соціальних мережах також обмежують потенціал «Астері». Відсутність унікальних пропозицій порівняно з конкурентами є ще одним викликом.

Можливості для розвитку готелю включають завершення війни, створення нового іміджу України, розвиток інфраструктури та інноваційної діяльності. Зокрема, розвиток систем Інтернет-бронювання і збереження багатої культурної спадщини Києва можуть стати важливими аспектами для залучення нових гостей.

Загрози, що можуть вплинути на діяльність «Астері», включають політичну і економічну нестабільність, проблеми з постачанням енергоресурсів, зменшення попиту на послуги готелів, а також можливість нових пандемій. Урахування цих факторів допоможе закладу бути готовим до змін та розробляти стратегії для їх нейтралізації.

Загалом, SWOT-аналіз вказує на важливість активізації маркетингової діяльності, покращення інфраструктури та розвитку унікальних пропозицій, а також на необхідність готовності до кризових ситуацій, що можуть виникнути внаслідок зовнішніх факторів.

Зважаючи на сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які були визначені в SWOT-аналізі готелю «Астері», наступним важливим аспектом є оцінка цінової політики закладу. Цінова стратегія є одним з ключових чинників, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність «Астері», тому варто детально розглянути її в контексті місцевого ринку готельно-ресторанних послуг.

Для аналізу конкурентного середовища готелю «Астері» обрано готелі «Чорне море» та «Дружба», оскільки вони знаходяться в тому ж регіоні та орієнтовані на схожі цільові аудиторії. Ці заклади є конкурентами «Астері» в

контексті розташування в Печерському районі Києва, що дозволяє порівняти рівень цін та послуг у найближчому конкурентному середовищі.

Готель «Чорне море» орієнтується на бюджетний сегмент і є хорошим варіантом для короткострокових зупинок та туристів, які шукають недороге проживання. Для людей, які шукають більш елегантні та комфортні умови, він може бути менш привабливим. Готель «Дружба» пропонує стандартні послуги та базове обслуговування, що дещо обмежує привабливість для клієнтів, які шукають більше можливостей для відпочинку на території готелю.

Ці конкуренти були обрані для аналізу також тому, що вони займають середню та бюджетну нішу на ринку гостинності в Києві, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони «Астері», а також зрозуміти, як заклад може вдосконалити свою цінову політику, послуги та позиціонування на ринку для приваблення більшої кількості клієнтів.

Проведемо аналіз цінової політики об'єкту дослідження у порівнянні з найближчими конкурентами. Отримані результати аналізу цінової політики підприємств індустрії гостинності Печерського району м. Києва представимо у вигляді таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняння цінової політики готелю «Астері» з найближчими закладами-конкурентами

№	Номер	Ціна проживання за добу		
		Готель «Астері»	Готель «Чорне море»	Готель «Дружба»
1	Економ двомісний	-	-	від 990 грн
2	Стандарт одномісний	від 1580 грн	-	від 1290 грн
3	Стандарт двомісний	від 1770 грн	від 1000 грн	від 1350 грн
4	Покращений двомісний	-	від 1100 грн	від 1400 грн
5	Напівлюкс двомісний	від 2150 грн	-	-
7	Люкс двомісний	від 2990 грн	від 1600 грн	від 2010 грн

Джерело: складено автором на основі [13; 14; 15].

Цінова політика готелю «Астері» орієнтована на середньовисокий сегмент готельних послуг і є конкурентною в порівнянні з іншими закладами індустрії гостинності Печерського району Києва, такими як готелі «Чорне море» та «Дружба». Відсутність економ-класу в «Астері» та зосередження на стандартних, покращених, напівлюксових та люксових номерах свідчить про прагнення залучати клієнтів, які готові платити за вищий рівень комфорту та сервісу. Ця позиція відповідає сучасному тренду серед готелів у центральній частині столиці, де попит на бюджетні пропозиції задовольняється переважно хостелами чи апартаментами економ-класу.

У готелі «Астері» ціна за одномісний стандартний номер стартує від 1580 грн, що вище порівняно з готелем «Дружба» (від 1290 грн), тоді як у готелі «Чорне море» такі номери взагалі не представлені. Щодо двомісного стандартного номера, «Астері» пропонує ціну від 1770 грн, що значно вище ніж у готелі «Чорне море» (від 1000 грн) і готелі «Дружба» (від 1350 грн). Ця різниця в ціні підкреслює позиціонування «Астері» як закладу, що пропонує певні додаткові послуги та більш комфортні умови проживання у центральній частині Києва.

У сегменті покращених та люксових номерів «Астері» також займає вищу цінову нішу. Напівлюкс двомісний у «Астері» коштує від 2150 грн, при цьому аналогічна категорія відсутня в пропозиції готелів «Чорне море» та «Дружба», що дозволяє «Астері» виступати як єдиний вибір для тих клієнтів, хто шукає саме такий рівень комфорту. Ціна на двомісний люкс в «Астері» складає від 2990 грн, що є істотно вищою від аналогічної пропозиції готелю «Чорне море» (від 1600 грн) та готелю «Дружба» (від 2010 грн). Висока ціна на номери класу люкс обґрунтовується розташуванням готелю в центрі столиці, а також рівнем сервісу та зручностей, які «Астері» пропонує гостям.

Цінова стратегія «Астері» з акцентом на середньовисокий сегмент і переважання номерів вищої категорії узгоджується з позиціонуванням готелю як закладу для заможних туристів і бізнес-клієнтів, які цінують комфорт, безпеку і професійний сервіс. Відсутність економ-класу знижує доступність

закладу для бюджетних туристів, але водночас формує імідж престижного готелю, що відповідає потребам клієнтів, які шукають високий рівень зручностей. Додатково, порівняно вищі ціни в «Астері» можуть бути виправдані привабливим розташуванням в центрі Печерського району та доступністю популярних туристичних локацій.

Отже, цінова політика «Астері» створює як переваги, так і виклики. Завдяки націленню на преміальний сегмент, готель отримує можливість залучати клієнтів, які готові платити за якість, але також може втратити частину ринку на користь готелів із доступнішими цінами.

Висновки до розділу 2

Готелю «Астері» функціонує з 2012 р. і є підпорядкованим ТОВ «Сад-Люкс». «Астері» є популярним закладом у центрі Києва, що поєднує комфорт проживання та відмінний сервіс. Завдяки зручному розташуванню, сучасному інтер'єру та якісній кухні, він приваблює як туристів, так і місцевих мешканців. Концепція «Астері» ґрунтується на високих стандартах гостинності.

Аналіз системи управління показав, що готель «Астері» використовує лінійно-функціональну структуру, яка забезпечує чіткий поділ обов'язків і ефективну роботу. Фінансова діагностика свідчить про ріст рентабельності, але також виявила проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю, що потребує вдосконалення управління.

Конкурентний аналіз показав, що готель «Астері» має сильні позиції завдяки зручному розташуванню та високій якості послуг, але стикається з обмеженими ресурсами й низькою активністю у маркетингу. Для зміцнення конкурентної позиції рекомендується посилити бренд і розширити унікальні пропозиції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного підприємства

В сучасному світі готельно-ресторанний бізнес є однією з найважливіших галузей економіки, яка постійно розвивається та потребує інноваційних підходів для підвищення ефективності своєї діяльності. Впровадження інноваційних технологій дозволяє підприємствам цього сектора не лише залишатися конкурентоспроможними, але й забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси та збільшувати прибутковість.

З розвитком цифрових технологій та мінливими потребами споживачів, готельно-ресторанний бізнес стикається з новими викликами та можливостями. Інновації у сфері управління, автоматизації процесів, маркетингу та взаємодії з клієнтами стають ключовими елементами стратегії розвитку підприємств. У даній роботі розглядаються основні напрями впровадження інноваційних технологій, що сприяють підвищенню ефективності готельно-ресторанного бізнесу, а також їхній вплив на роботу підприємств і задоволення потреб клієнтів.

Одним з найважливіших аспектів підвищення ефективності готельно-ресторанного бізнесу є автоматизація процесів та управління. Інноваційні технології дозволяють автоматизувати багато рутинних операцій, що значно знижує витрати на обслуговування, підвищує точність виконання завдань та покращує якість послуг.

Property Management System (PMS) є основною технологією, яка використовується в готелях для управління резервуваннями, обліком клієнтів, контролем надходжень і витрат, управлінням персоналом тощо. Ця система

дозволяє значно спростити роботу адміністрації готелю, зменшити ймовірність помилок та підвищити рівень обслуговування клієнтів [28]. Завдяки PMS, персонал готелю може ефективно управляти резервуваннями, уникати подвійного бронювання, контролювати статус номерів та вести повний облік операцій. Крім того, такі системи можуть інтегруватися з іншими інструментами, такими як CRM-системи, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління клієнтськими відносинами.

Point of Sale (POS) системи стали незамінним інструментом для автоматизації роботи ресторанів. Вони дозволяють оптимізувати процес обслуговування клієнтів, зокрема, прискорюють процес прийняття замовлень, їх передачу на кухню, облік продажів та контроль запасів. Впровадження POS-систем дозволяє ресторанам знижувати витрати, пов'язані з ручним обліком, зменшувати помилки при замовленнях та підвищувати швидкість обслуговування клієнтів. Також важливою функцією POS-систем є можливість аналізу даних про продажі, популярність страв, середній чек та інші ключові показники, що дозволяє ресторанам краще розуміти своїх клієнтів та адаптувати пропозиції під їхні потреби [47].

Інтернет речей (IoT) як новітня технологія, також знаходить своє застосування у готельно-ресторанному бізнесі. Завдяки IoT, підприємства можуть здійснювати моніторинг та управління різними системами в режимі реального часу. Наприклад, системи освітлення, кондиціонування та опалення можуть автоматично підлаштовуватися під потреби клієнтів, забезпечуючи комфортні умови проживання та знижуючи витрати на енергію. У ресторанах IoT-технології можуть використовуватися для моніторингу температури та якості зберігання продуктів, що підвищує стандарти безпеки харчових продуктів та забезпечує відповідність санітарним нормам. Крім того, IoT може використовуватися для автоматизації систем охорони, контролю доступу та безпеки, що сприяє покращенню загального рівня безпеки на підприємстві [63].

Штучний інтелект та аналіз даних стали важливими інструментами для підвищення ефективності готельно-ресторанного бізнесу. Вони дозволяють підприємствам краще розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати їхні потреби та оптимізувати внутрішні процеси. Одним з ключових застосувань штучного інтелекту є персоналізація обслуговування клієнтів. Завдяки аналізу великих обсягів даних про клієнтів, їхні попередні замовлення, вподобання та поведінку, AI-системи можуть пропонувати індивідуальні послуги та рекомендації, що значно підвищує рівень задоволення клієнтів. Наприклад, готелі можуть використовувати AI для персоналізації пропозицій під час бронювання номерів, враховуючи попередні вподобання клієнта щодо типу номеру, додаткових послуг та інших аспектів. Ресторани можуть використовувати AI для створення індивідуальних пропозицій меню, базуючись на історії замовлень клієнтів та їхніх дієтичних обмеженнях [56; 58].

Інший важливий напрямок використання штучного інтелекту – це оптимізація цінової політики. Завдяки AI-системам, готелі та ресторани можуть аналізувати різні фактори, такі як попит, конкуренція, сезонність та економічні умови, і на основі цього пропонувати оптимальні ціни на свої послуги. Це дозволяє підприємствам максимізувати свій дохід, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз даних та штучний інтелект також можуть використовуватися для прогнозування попиту та управління запасами. Наприклад, AI-системи можуть аналізувати дані про попередні продажі, сезонні коливання та інші фактори для прогнозування обсягів попиту на певні страви або послуги. Це дозволяє ресторанам ефективніше планувати закупівлі, зменшувати втрати через псування продуктів та забезпечувати наявність необхідних запасів у пікові періоди [63].

Впровадження інноваційних технологій у маркетингових комунікаціях дозволяє готельно-ресторанним підприємствам ефективніше взаємодіяти зі

своїми клієнтами, залучати нову аудиторію та підвищувати лояльність існуючих клієнтів.

Цифровий маркетинг та активна присутність у соціальних мережах стали невід'ємною частиною стратегії просування готельно-ресторанних підприємств. Соціальні мережі дозволяють підприємствам безпосередньо взаємодіяти зі своєю аудиторією, отримувати зворотній зв'язок, оперативно реагувати на запити та пропозиції клієнтів. Інструменти цифрового маркетингу, такі як контекстна реклама, SEO, email-маркетинг та інші, дозволяють підприємствам ефективніше залучати нових клієнтів та утримувати постійних [65]. Використання аналітики та AI-систем для аналізу поведінки користувачів дозволяє створювати більш точні та персоналізовані рекламні кампанії, що підвищує їх ефективність.

Віртуальна та доповнена реальність відкривають нові можливості для готельно-ресторанного бізнесу у сфері маркетингу та взаємодії з клієнтами. Наприклад, за допомогою VR-технологій готелі можуть пропонувати віртуальні тури по своїх номерах та інфраструктурі, що дозволяє потенційним клієнтам краще уявити умови проживання перед бронюванням. Ресторани можуть використовувати AR для створення інтерактивних меню, де клієнти можуть віртуально «побачити» страви перед замовленням, що підвищує їхній інтерес та залученість.

У сучасному світі питання енергоефективності та екологічної відповідальності набувають все більшої актуальності. Готельно-ресторанний бізнес, як споживач значних ресурсів, може значно виграти від впровадження інноваційних технологій, спрямованих на зменшення енергоспоживання та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Інноваційні технології у сфері енергоефективності включають встановлення енергозберігаючого обладнання, використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі, а також впровадження систем управління енергією, які автоматично регулюють споживання енергії відповідно до потреб підприємства [11]. Такі заходи дозволяють зменшити витрати на

енергоресурси та покращити екологічний імідж підприємства, що є важливим фактором для сучасних споживачів, які все більше звертають увагу на екологічну відповідальність бізнесу.

Інноваційні підходи до управління відходами та ресурсами також є важливими для підвищення ефективності готельно-ресторанного бізнесу. Використання технологій сортування, переробки відходів, оптимізація використання водних ресурсів та зменшення використання пластику сприяють зниженню екологічного сліду підприємств та зменшенню витрат на управління відходами.

Отже, впровадження інноваційних технологій у готельно-ресторанний бізнес є ключовим фактором для підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Автоматизація процесів, використання штучного інтелекту, інновації у маркетингу та комунікаціях, а також заходи з підвищення енергоефективності дозволяють підприємствам цієї галузі не лише оптимізувати свою діяльність, але й відповідати сучасним вимогам ринку. Успішне впровадження інновацій забезпечує готельно-ресторанним підприємствам довгостроковий розвиток, підвищує їхню стійкість до зовнішніх викликів та дозволяє створювати унікальні пропозиції, що відповідають запитам сучасних споживачів.

3.2. Вдосконалення маркетингової діяльності готелю «Астері» як інструмент підвищення ефективності його діяльності

Маркетингова діяльність є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, адже вона допомагає краще розуміти потреби клієнтів та адаптувати продукт під їхні очікування. Завдяки аналізу ринку, цільової аудиторії та конкурентів підприємство може оптимізувати свою стратегію, що сприяє зростанню продажів і підвищенню лояльності клієнтів. Використовуючи інструменти цифрового маркетингу, рекламу,

просування у соціальних мережах та email-маркетинг, підприємство підвищує свою впізнаваність та залучає нових клієнтів, що безпосередньо впливає на збільшення доходів і стійке зростання.

Для вдосконалення маркетингової діяльності готелю «Астері», варто звернути увагу на комплексний підхід до просування, підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів і утримання існуючих. Наші пропозиції полягають в наступному.

1. Посилити увагу на цифровий маркетинг.

По-перше, потрібно оптимізувати сайт під SEO (Search Engine Optimization) для забезпечення високих позицій у пошукових системах за ключовими словами, що стосуються готелю та ресторану, це приверне більше клієнтів, які шукають місця проживання чи харчування в регіоні. По-друге, треба приділяти більше уваги і активно вести соціальні мережі (Instagram, Facebook) з регулярними публікаціями фото страв, номерів і подій готелю, що допоможе залучити й утримати клієнтів. По-третє, слід також налаштувати email-маркетинг для надсилання інформації про спеціальні пропозиції, знижки та святкові акції, що стимулюватиме повторні візити гостей.

Важливо збирати відгуки клієнтів на платформах і професійно реагувати на них, щоб покращити репутацію і підвищити довіру до бренду. Пропонуємо запустити блог на сайті з корисними статтями, наприклад, про місцеві події, гастрономічні огляди, поради щодо подорожей і відпочинку в вашому регіоні. Корисним для просування бренду буде знімати короткі відеоогляди готелю і ресторану, відео з приготування страв або інтерв'ю з шеф-кухарем для розміщення в блозі та соцмережах. Це створить живий образ закладу і допоможе краще взаємодіяти з клієнтами.

2. Впровадити програми лояльності.

Головна мета – створити для клієнтів додаткову цінність за рахунок привілеїв та заохочень. Пропонуємо розробити систему балів чи знижок, які накопичуються з кожним бронюванням. Долучити гостей до програми при реєстрації або бронюванні, а також через соціальні мережі та сайт. Це

дозволить формувати базу лояльних клієнтів і надсилати їм регулярні розсилки з персоналізованими пропозиціями, знижками чи святковими привітаннями.

Ще одна важлива стратегія — сезонні пропозиції. Пропонуємо підготувати шаблони для різних сезонних акцій, наприклад, для зимових свят, літніх відпусток або весняних канікул. Такі пропозиції можна використовувати для залучення клієнтів у періоди високого та низького сезонів. Включайте у пропозиції знижки на проживання, подарункові пакети або додаткові послуги, які зацікавлять потенційних клієнтів. Наприклад, під час новорічних свят це можуть бути романтичні пакети для пар або знижки для сімей з дітьми.

Автоматизовані повідомлення стануть ефективним інструментом, який забезпечить зручність для клієнтів і мінімізує роботу команди готелю. Варто впровадити автоматизовані email-розсилки з підтвердженням бронювання, нагадуваннями перед приїздом, а також повідомленням подяки після від'їзду. Такі повідомлення нагадують клієнтам про майбутні відвідини, дають відчуття турботи й професійного сервісу. Це підвищує лояльність і шанси на повторний візит. Повідомлення можна налаштувати так, щоб після перебування гості отримували знижку чи спеціальну пропозицію на наступне бронювання.

3. Впровадити інструменти репутаційного менеджменту.

Ці інструменти є ключовими елементами маркетингової стратегії для готельно-ресторанного підприємства. Відгуки відображають думки реальних гостей про сервіс, атмосферу та зручності готелю, що формує довіру до бренду. Особливо важливо бути представленим на популярних платформах, як-от Google, TripAdvisor, Booking.com. Щоб отримувати більше відгуків, необхідно заохочувати клієнтів ділитися своїм досвідом – це може бути м'яке прохання під час реєстрації або автоматизоване повідомлення після відвідування. Доречно буде запропонувати гостям бонуси, наприклад, знижки на майбутні бронювання чи комплімент у ресторані за відгук на певній платформі.

Позитивні відгуки підвищують привабливість готелю, а негативні можуть дати важливі підказки для вдосконалення. Робота з відгуками — основа репутаційного менеджменту. Важливо швидко та професійно реагувати на всі відгуки. Подякуйте за позитивні відгуки, висловіть радість від вдалого досвіду гостя. Це не лише приємний жест, але й спосіб показати, що ви цінуєте клієнтів. До негативних відгуків потрібно ставитися серйозно і відповідально: подякуйте за зворотний зв'язок, вибачтеся за будь-які незручності та запропонуйте варіанти вирішення ситуації. Наприклад, якщо гість незадоволений чистотою кімнати, запевніть, що це буде враховано, і запропонуйте знижку на наступне бронювання.

Щоб ефективно управляти репутацією, налаштуйте автоматичні сповіщення про нові відгуки на платформах. Це дозволить оперативно відповідати на відгуки та уникнути ситуацій, коли негативна оцінка залишається без реакції. Аналіз відгуків також важливий для покращення сервісу. Регулярно оцінюйте відгуки для виявлення повторюваних проблем чи рекомендацій. Наприклад, якщо гості часто згадують про відсутність певних зручностей, це сигнал про потребу поліпшення.

Репутаційний менеджмент у сфері готельного бізнесу вимагає уважності та відповідальності, проте відгуки — це безкоштовний і дієвий інструмент для залучення нових клієнтів та покращення послуг. Найдоцільнішою дією є оперативна та професійна відповідь на всі відгуки, оскільки це створює позитивне враження про готель і показує, що кожен клієнт є важливим.

4. Посилити співпрацю з місцевими компаніями та турагентствами.

Партнерство з туристичними агентствами та місцевими атракціями може суттєво підвищити завантаженість готелю і збільшити кількість відвідувачів ресторану. Це особливо важливо для готелів, які хочуть забезпечити стабільний потік клієнтів незалежно від сезону. Партнерство з туристичними агентствами передбачає надання спеціальних умов для агентств, які активно рекомендуватимуть ваш готель своїм клієнтам. Це може бути комісійна винагорода за кожне бронювання, зроблене через агентство,

або надання спеціальних тарифів для клієнтів цих агентств. Наприклад, ви можна запропонувати туристичним агентствам знижку 10–15% на проживання їхніх клієнтів або додаткові послуги (безкоштовний сніданок, доступ до СПА або трансфер). Такі вигоди роблять пропозицію привабливішою для агентств, а ваш готель стає пріоритетним для рекомендацій.

Окрім знижок, важливо забезпечити туристичні агентства всім необхідним рекламним матеріалом — професійними фото готелю, описами послуг і умовами для туристів. Це дозволяє агентам краще інформувати своїх клієнтів про ваш заклад і виділити його серед інших варіантів. Регулярні зв'язки з агентствами, спільні акції чи спеціальні пропозиції також допоможуть підтримувати інтерес до вашого готелю.

Спільні пакети з місцевими атракціями є не менш ефективною стратегією. Це можуть бути партнерські пропозиції з музеями, парками, центрами відпочинку, театрами або компаніями, що проводять екскурсії. Спільно створені пакети, такі як «готель+екскурсія» чи «готель+похід до музею» зі знижкою, забезпечують вигоду як для готелю, так і для місцевих атракцій. Наприклад, гостям готелю можна запропонувати спеціальні квитки на екскурсії або безкоштовний вхід до парку при бронюванні номера. Це робить відпочинок привабливішим для клієнтів, адже вони отримують комплексні послуги та заощаджують кошти.

Такі пакети допомагають готелю підвищити середню тривалість перебування гостей і зробити їхній відпочинок різноманітнішим. Важливо також вказати інформацію про ці пропозиції на сайті готелю та в рекламних матеріалах, щоб клієнти могли одразу ознайомитися з доступними опціями і спланувати свою подорож ще до прибуття.

Для впровадження партнерства потрібна добре продумана стратегія співпраці та регулярне оновлення пропозицій. Партнерство з місцевими атракціями та туристичними агентствами є взаємовигідним і збільшує вашу клієнтську базу за рахунок рекомендацій і готових туристичних пакетів. Найдоцільнішим кроком для початку є розробка простих пакетів з місцевими

атракціями, оскільки це не потребує значних витрат, але ефективно привертає туристів, зацікавлених у комплексному відпочинку з комфортом.

5. Регулярно аналізувати та оптимізувати маркетингові заходи.

Важливими етапами для підвищення ефективності маркетингової діяльності готелю є регулярна аналітична робота та оптимізація маркетингових заходів. Необхідно налаштувати інструменти веб-аналітики, такі як Google Analytics для сайту та Facebook Insights для соцмереж. Ці інструменти допоможуть відстежувати трафік, поведінку відвідувачів, рівень залученості та ефективність рекламних кампаній.

Важливо також регулярно аналізувати показники рентабельності різних маркетингових каналів: розсилок, SMM, платної реклами. Оцінка рентабельності допомагає зрозуміти, які канали та активності є найбільш вигідними, а які потребують оптимізації або перегляду. За результатами аналітики необхідно прийняти рішення щодо коригування маркетингового плану, фокусуючи ресурси на заходах, що приносять максимальний прибуток. Регулярна аналітика дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку, краще розуміти потреби клієнтів та підвищувати окупність маркетингових інвестицій, покращуючи загальну ефективність бізнесу.

Для узагальнення та структуризації запропонованих ключових пропозицій щодо вдосконалення маркетингової діяльності готелю-ресторану «Астері» основні ідеї та очікувані результати представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції для вдосконалення маркетингової діяльності готелю-ресторану «Астері»

Напрямок	Пропозиції	Очікувані результати
Цифровий маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація сайту під SEO для залучення органічного трафіку; - активне ведення соцмереж із регулярними публікаціями; - застосування Email-маркетингу із персоналізованими пропозиціями; - запуск блогу та створення відеоконтенту. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення впізнаваності бренду; - зростання кількості клієнтів; - зміцнення репутації бренду.

Продовж. табл. 3.1

Програми лояльності	- впровадження системи балів або знижок; - організація сезонних пропозицій; - автоматизовані email-повідомлення.	- формування бази лояльних клієнтів; - стимулювання повторних бронювань; - збільшення завантаженості.
Репутаційний менеджмент	- збір відгуків на платформах (Google, TripAdvisor, Booking.com); - мотивація клієнтів залишати відгуки через бонуси; - швидка та професійна реакція на відгуки.	- підвищення довіри клієнтів; - аналіз слабких місць і вдосконалення сервісу.
Співпраця з партнерами	- партнерство з турагентствами (спеціальні тарифи, комісійні); - створення пакетних пропозицій з місцевими атракціями.	- зростання клієнтської бази; - підвищення середньої тривалості перебування гостей.
Аналіз і оптимізація маркетингових заходів	- використання інструментів аналітики (Google Analytics, Facebook Insights); - аналіз рентабельності каналів маркетингу.	- підвищення ефективності рекламних кампаній; - оптимізація маркетингових витрат.

Джерело: складено автором.

Запропоновані заходи допоможуть готелю «Астері» залучити нових клієнтів, зміцнити відносини з постійними відвідувачами та підвищити ефективність витрат на маркетинг, оптимізуючи діяльність для досягнення кращих результатів. Разом з тим для реалізації запропонованих заходів потрібно забезпечити ефективну організацію процесів, вдосконалити внутрішню комунікацію та впровадити сучасні технологічні рішення. Крім того, необхідно розробити детальний план бюджету, що дозволить оптимізувати витрати та забезпечити стаке фінансування ініціатив. Реалізація цих заходів потребує як інвестицій у людський капітал, так і в інфраструктуру, що дозволить створити конкурентоспроможну пропозицію на ринку та підтримати високу якість обслуговування.

3.3. Визначення економічної ефективності запропонованих заходів

Враховуючи сучасні умови функціонування готелю «Астері», які характеризуються високою невизначеністю, спричиненої війною в країні, та обмеженого бюджету на впровадження усіх запропонованих нами заходів, вважаємо за доцільне введення посади цифрового маркетолога, що стане першим кроком на шляху до вдосконалення маркетингової діяльності закладу. Такий фахівець зможе ефективно управляти безкоштовними або малозатратними цифровими інструментами, зокрема оптимізацією сайту для SEO, веденням акаунтів у соціальних мережах, реалізацією email-маркетингу та аналізом ефективності рекламних кампаній. Завдяки професіоналізму маркетолога, готель може суттєво підвищити свою онлайн-присутність і залучити нових клієнтів, навіть за обмежених ресурсів, зберігаючи високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Впровадження цих заходів на першому етапі дозволить оптимізувати процеси і досягти максимальних результатів без значних фінансових витрат.

Разом з тим виконання поставлених маркетингових завдань вимагає певних затрат, які пропонуємо розглянути. Інформацію про вартість робіт отримано з відкритих джерел [84; 85]. Для розрахунків взято найнижча межа розцінок.

Варіант 1.

1) Розрахунок витрат на впровадження однієї штатної одиниці посади цифрового маркетолога. Заробітна плата цифрового маркетолога складе:

Орієнтовно 20 000 грн/місяць, або 240 000 грн на рік.

Соціальні відрахування (22% від заробітної плати):

$240\,000 \text{ грн} * 0,22 = 52\,800 \text{ грн на рік.}$

Маркетинговий бюджет (цифровий маркетинг, SEO, SMM, email-маркетинг, мінімальний бюджет на онлайн-рекламу): 150 000 грн на рік.

Витрати на програмне забезпечення та онлайн-інструменти (наприклад, аналітика, інструменти для SEO та SMM): 30 000 грн на рік.

Інші операційні витрати (технічна підтримка): 20 000 грн на рік.

Загальні витрати на утримання цифрового маркетолога за рік: 240 000 грн (зарплата) + 52 800 грн (відрядження) + 150 000 грн (маркетинг) + 30 000 грн (ПЗ) + 20 000 грн (операційні витрати) = 492 800 грн.

2) Очікуваний економічний ефект від роботи цифрового маркетолога

Завдяки активному цифровому маркетингу (SMM, SEO, email-розсилки, контент-маркетинг), можна очікувати збільшення потоку клієнтів на 8%. При річному доході готелю в 5000000 грн, це дасть додаткові 400 000 грн.

Завдяки налаштуванню email-маркетингу та акціям, спрямованим на постійних клієнтів, кількість повторних бронювань може зрости на 5%. Якщо дохід від постійних клієнтів становив 1500000 грн на рік, то при зростанні на 5% він становитиме 1 575 000 грн, що дає додаткові 75 000 грн.

Загальне очікуване збільшення доходу: 400 000 грн (збільшення від нових клієнтів) + 75 000 грн (збільшення від повторних клієнтів) = 475 000 грн.

3) Розрахунок економічного ефекту

Економічний ефект від найму одного цифрового маркетолога розраховується як різниця між додатковим доходом і витратами на його утримання. Додатковий дохід складе 475,000 грн.

Витрати на цифрового маркетолога: 492 800 грн

Чистий економічний ефект: 475 000 грн – 492 800 грн = -17 800 грн.

Отже, результат розрахунків показує, що навіть з одним цифровим маркетологом витрати на запропоновані маркетингові заходи майже окупуються, і готель буде близький до самоокупності інвестицій у маркетинг (-17 800 грн). У перший рік при належному налаштуванні всіх маркетингових активностей готель майже не зазнає збитків, а надалі може отримати чистий економічний ефект. Якщо припустити, що ефект від маркетингової діяльності буде кумулятивним, і в наступні роки показники

зростання збережуться (або навіть підвищаться), то відділ окупить на початку другого року роботи.

Варіант 2.

Для оптимізації витрат, розглянемо варіант, за якого окремі функції маркетингу передаються на аутсорсинг. Таким чином, цифровий маркетолог працюватиме переважно над основними завданнями, а менш регулярні або вузькоспеціалізовані функції виконуватимуться сторонніми фахівцями.

Основні функції, які доцільно передати для аутсорсингу:

SEO-оптимізація та аналітика – налаштування і постійне вдосконалення SEO, а також комплексний аналіз відвідуваності сайту;

контент-маркетинг (написання статей, блогів, контенту для сайту);

створення візуального контенту (дизайн банерів, рекламних матеріалів для соцмереж, підготовка візуалів).

Ці функції потребують спеціальних навичок і можуть бути ефективніше та економічніше виконані на аутсорсі.

1) Розрахунок витрат на оптимізовану модель з аутсорсингом.

Заробітна плата цифрового маркетолога 0,5 штатної одиниці: Орієнтовно 10 000 грн/місяць, або 120 000 грн на рік.

Соціальні відрахування (22% від заробітної плати): 26 400 грн на рік.

Витрати на аутсорсинг:

SEO-оптимізація та аналітика (регулярна робота з оновлення контенту та налаштування): 5 000 грн/місяць або 60 000 грн на рік.

Контент-маркетинг (публікації блогу, статей, оновлення контенту для сайту): 5 000 грн/місяць або 60 000 грн на рік.

Візуальний контент (дизайн): 3 000 грн/місяць або 36 000 грн на рік.

Загальні витрати на аутсорсинг: 156 000 грн на рік.

Маркетинговий бюджет (SMM, email-маркетинг, невеликий бюджет на рекламу): 100 000 грн на рік.

Програмне забезпечення та інструменти: 30 000 грн на рік.

Інші операційні витрати: 20 000 грн на рік.

Загальні витрати на модель з аутсорсингом: 120 000 грн (зарплата) + 26 400 грн (відрахування) + 156 000 грн (аутсорсинг) + 100 000 грн (маркетинг) + 30 000 грн (ПЗ) + 20 000 грн (операційні витрати) = 452 400 грн на рік.

2) Очікуваний економічний ефект від роботи оптимізованої моделі з аутсорсингом.

Збільшення потоку нових клієнтів завдяки покращеній SEO-оптимізації, якісному контенту і соціальним мережам, кількість нових клієнтів може збільшитися на 8%. При річному доході готелю в 5 000 000 грн це дасть додаткові 400 000 грн.

Підвищення лояльності та повторних бронювань завдяки посиленій комунікації та email-маркетингу повторні бронювання можуть збільшитися на 5%. Якщо дохід від постійних клієнтів становив 1 500 000 грн, то додаткові 5% складуть 75 000 грн.

Загальне очікуване збільшення доходу: 400 000 грн (нові клієнти) + 75 000 грн (повторні клієнти) = 475 000 грн.

3. Розрахунок економічного ефекту та терміну окупності

Економічний ефект від оптимізованої моделі з аутсорсингом можна розрахувати як різницю між додатковим доходом і витратами на маркетинг.

Додатковий дохід: 475 000 грн

Чистий економічний ефект за перший рік: 475 000 грн – 452 400 грн = +22 600 грн. Термін окупності за даного варіанту складе 11,4 місяців.

Оптимізація структури з аутсорсингом дозволяє суттєво знизити витрати (до 452 400 грн на рік), що набагато доступніше для невеликого готелю. Такий підхід окупиться вже в першому році роботи, а в подальшому сприятиме збільшенню доходу та залученню нових клієнтів без потреби значного розширення штату.

Висновки до розділу 3

Впровадження інноваційних технологій у готельно-ресторанний бізнес сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат та покращенню обслуговування клієнтів. Автоматизація процесів, використання штучного інтелекту та цифрового маркетингу дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та відповідають вимогам сучасних споживачів.

Маркетингова діяльність є ключовим елементом підвищення ефективності готельного бізнесу, оскільки дозволяє точно орієнтуватися на потреби клієнтів і вдосконалювати стратегії просування. Використання цифрових інструментів, таких як SEO, SMM та email-маркетинг, а також розробка програм лояльності і співпраця з місцевими партнерами сприяють зміцненню бренду та залученню нових клієнтів.

Впровадження посади цифрового маркетолога в готелі «Астері» є доцільним кроком для покращення маркетингової діяльності в умовах обмеженого бюджету. Навіть з обмеженими витратами на маркетинг, це дозволить покращити онлайн-присутність, збільшити потік клієнтів і підвищити конкурентоспроможність без значних витрат.

ВИСНОВКИ

1. Економічна ефективність підприємства є критично важливою для його конкурентоспроможності в умовах сучасної ринкової економіки. Успіх бізнесу залежить від вмілого управління ресурсами, зокрема, оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці. Підприємства повинні реагувати на зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на їх діяльність, та адаптуватися до змін у ринковій ситуації. Комплексний підхід до управління підприємством дозволяє не лише знизити ризики, а й сприяти сталому розвитку. Ефективний менеджмент, що враховує всі аспекти: економічні, соціальні та екологічні – допоможе підприємствам досягти високих результатів та задовольнити вимоги сучасного ринку.

2. Ефективність діяльності готельно-ресторанних підприємств визначається їхньою здатністю адаптуватися до швидких змін у технологіях та попиті клієнтів. Історичні трансформації, зокрема зростання доступності подорожей, вимагають від бізнесу впровадження нових підходів у управлінні та обслуговуванні. Сучасні виклики, такі як цифровізація, зростання конкуренції та зміни у поведінці споживачів, потребують використання сучасних інформаційних технологій, таких як CRM-системи, чат-боти, онлайн бронювання, безконтактні платежі тощо. Успіх залежить від здатності підприємств оптимізувати процеси, знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування. Тому стратегічна адаптація до нових умов є ключовою для забезпечення стабільної ефективності та рентабельності.

3. Аналіз методик до оцінювання ефективності сервісної діяльності в індустрії гостинності вказує на відсутність єдиного інтегрованого підходу, що ускладнює всебічну оцінку продуктивності. Більшість існуючих методів зосереджені на окремих фінансових або організаційних показниках, тоді як актуальність комплексної оцінки стає все більш важливою. Розглянутий інтегральний показник SOE, що об'єднує доступність, якість і ефективність, дозволяє системно оцінювати сервіси, акцентуючи увагу на споживчій

цінності та результатах. Впровадження SOE надає можливість підприємствам готельно-ресторанного бізнесу покращити управлінські практики, підвищити якість обслуговування та забезпечити конкурентоспроможність на ринку, в умовах постійних змін та викликів. Систематичний підхід до вимірювання ефективності сприятиме досягненню фінансової стійкості і задоволеності клієнтів.

4. Готель «Астері» у центрі Києва пропонує гостям комфортне проживання та сучасний сервіс, що відповідає високим стандартам. Заклад приваблює туристів і місцевих мешканців завдяки зручному розташуванню, інтер'єру в стилі мінімалізм та якісній кухні з українськими та європейськими стравами. Екологічні та соціальні ініціативи, а також підтримка місцевих постачальників, надають «Астері» особливого статусу відповідального бізнесу. Завдяки продуманій концепції обслуговування, «Астері» здобув стійкі конкурентні переваги, залишаючись популярним місцем для тих, хто цінує комфорт, атмосферу та високий рівень обслуговування.

5. Готель «Астері» має лінійно-функціональну структуру, що дозволяє швидко реагувати на потреби клієнтів завдяки чіткому поділу обов'язків і персональній відповідальності керівників відділів. Фінансова діагностика за 2021–2023 рр. свідчить про зростання рентабельності активів і власного капіталу, що є позитивним показником. Однак значне зниження ліквідності й фінансової стійкості вимагає посилення управлінських процесів. Рекомендується оптимізувати витрати та посилити контроль фінансових показників для забезпечення стабільного розвитку і конкурентоспроможності підприємства.

6. Конкурентний аналіз готелю «Астері» виявив сильні сторони, такі як вигідне розташування, конкурентні ціни та репутацію надійного партнера. Однак обмежені фінансові ресурси, пасивність у маркетингу й неефективна система Інтернет-бронювання обмежують потенціал розвитку. Серед можливостей – розвиток туризму та закінчення війни, що може підвищити попит. Загрози включають економічну нестабільність і можливе зменшення

попиту. Для підсилення позицій на ринку необхідно розширити унікальні пропозиції та активізувати маркетинг.

7. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі дозволяють оптимізувати діяльність, покращити якість обслуговування клієнтів і знизити витрати. Автоматизація процесів управління, впровадження систем штучного інтелекту та інтернету речей забезпечують ефективне управління запасами, персоналізацію обслуговування та енергоефективність. Цифровий маркетинг і використання VR/AR технологій допомагають залучати нових клієнтів та підвищувати лояльність існуючих. В результаті, інновації стають основою для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств.

8. Маркетингова діяльність готельно-ресторанного комплексу є важливим інструментом для підвищення ефективності його роботи. Вона дозволяє детально аналізувати потреби клієнтів, оптимізувати стратегії просування і підвищувати лояльність гостей. Використання таких інструментів, як SEO, соціальні мережі, email-маркетинг та програми лояльності, допомагає зміцнити репутацію бренду та залучити нових клієнтів. Спільні акції з місцевими підприємствами та туристичними агентствами також сприяють стабільному потоку відвідувачів. Постійний аналіз і адаптація маркетингових заходів дозволяють ефективно розподіляти ресурси та досягати високих результатів.

9. Враховуючи обмежений бюджет і невизначеність, спричинену війною, введення посади цифрового маркетинголога є оптимальним варіантом для готелю "Астері". Такий спеціаліст здатен ефективно впровадити малозатратні заходи, зокрема SEO-оптимізацію, SMM і email-маркетинг, що дозволить значно покращити онлайн-присутність закладу. Це збільшить потік нових клієнтів та лояльність постійних. Прогнозується, що за допомогою цих заходів додатковий дохід може скласти 475 000 грн, що майже компенсує витрати на зарплату та інші маркетингові витрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.
2. Банєва І., Величко О. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. №36. С. 6–11. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/modern-approaches-to-the-organization/>
3. Банєва І.О. Величко О.В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип.67. С. 46-50.
4. Басюк Т. П., Керанчук Т. Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу : навчальний посібник. Київ : НУХТ, 2018. 360 с.
5. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. (47). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
6. Березіна Л. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21–22. С. 35–42. URL: <http://surl.li/kwrpfo> (дата звернення: 10.10.2024).
7. Борисенко О.Є., Онуфрієнко Н.Л. Оцінка результативності діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства за критерієм вартості. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. Одеса : ПУ ПрЕС, 2016. Випуск 12 (Частина 1). С. 181-184.
8. Бошота Н. В. Тенденції розвитку підприємств готельного господарства України. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 66–72.
9. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у готельному господарстві : навч. посіб. / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. 150 с.
10. Гончар, Л., Батченко, Л., & Аухімік, О. (2021). Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі:

аспектний аналіз. *Економіка та суспільство*, (32).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3>

11. Гопоненко Г.І., Євтушенко О.В. Шамара І.М. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія Туризм*. Вип. 14, 2021. С. 132-141.

12. Горіна Г.О. Сутність та особливості типології туристичних підприємств як суб'єктів управління. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 20. С. 46-49.

13. Готель «Дружба». Офіційний сайт. URL: <https://hotel-druzhba.kiev.ua> (дата звернення 25.10.2024).

14. Готель «Чорне море». Офіційний сайт. URL: <https://black-sea-kyiv.kyivhotels.net/uk/>

15. Готель-ресторан «Астері». Офіційний сайт. URL: <https://asteri.ua/>

16. Д'яконова А., Трішин Ф., Тітомир Л., Коротич О. Інноваційні напрямки розвитку закладів готельного господарства. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13. № 1. С. 62–68.

17. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.

18. Данько Н.І. Оцінка економічної ефективності інвестицій у готельний бізнес / Н.І. Данько, В. П. Новікова. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2017. Вип. 6. С. 153-160.
 Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2017_6_26

19. Деренська Я. (2023). Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1 (99), 81-85).
<https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.13>

20. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.09.2024).

21. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2017. Вип. 52. С. 39-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8
22. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Економічна діагностика фінансово-майнового стану закладів готельно-ресторанного господарства. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 42-49.
23. Економіка ресторанного господарства : навч. посіб. / Н. О. Власова, Н. С. Краснокутська, О. А. Круглова, І. В. Мілаш. Харків : Світ Книг, 2021. 389 с.
24. Жигулін О. Механізм оцінки, відновлення й підвищення темпів розвитку готельного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. №2. С. 68–76.
25. Жнякін Б.О., Краснова В.В. Економіка підприємства: Навч. Посібник для вузів. Донецьк: Альфа-прес, 2005. 160с.
26. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.
27. Земліна Ю.В., Пуць В.Б. Автоматизовані системи управління підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-99>
28. Казанжи О. Ф., Гострик О. М. Особливості розрахунку економічної ефективності підприємств готельного бізнесу. *Інформаційні технології в економіці і управлінні: зб. наук. праць*. Одеса: ОНЕУ, 2020. Вип. 2. С. 23-29.
29. Калетнік Г.М., Старосуд В.І., Амонс С.Е. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 10. С. 10.
30. Калієва О.М., Разумова М.С., Дергунова М.І., Говорова М.С. Поняття економічної ефективності комерційної діяльності. *Інноваційна економіка*. Вип. 1, 2014. С. 99–103.
31. Кіш Г. Менеджмент в сфері гостинності через призму

- інноваційного розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. 6(34).
32. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6 (12). С. 65–77.
33. Климчук К. М., Сильчук Т. А. Сучасні інновації в готельній індустрії. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 144-148.
34. Кондратенко Н. О., Оболенцева Л. В. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку готельного бізнесу в регіонах України. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 72-80.
35. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086> (дата звернення: 11.09.2024).
36. Мазур С.А., Прилуцький А.М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_2
37. Мазуркевич І. О. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами на підприємствах індустрії гостинності. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 11(13). С. 183-192.
38. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підруч. Київ : ЦУЛ, 2019. 472 с.
39. Малюга Л. М., Загороднюк О. В., Терещук Н. В. Формування цінової політики готельних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 51–54.
40. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. *Фінанси України*. 2013. № 6. С. 24–32.
41. Молодецький А.Е., Васютіна К.С. Структурні зміни в готельному бізнесі в умовах воєнного часу. *Вісник Одеського національного університету. Географічні та геологічні науки*, 28(1(42)), 95–104.
42. Моргулець, О. Б., & Нищенко, О. В. (2023). Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія*

туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. (8), 88-96.
<https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-8-12>

43. Мочерний С. Економічна теорія : навчальний посібник. Київ : ВЦ «Академія», 2009. 640 с.

44. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення – експерт. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsy-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>

45. Намагаються вижити. Готелі в Україні заповнені на 10–15%, – експерт. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/pytayutsya-vyzhit-oteli-ukraine-zapolneny-1657631247.html>

46. Нещадим Л.М., Тимчук С.В. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-38>

47. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/nosyrjev2.htm (дата звернення: 11.09.2024).

48. Охота В.І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 5. С. 46-49. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_5_11

49. Павлюк С.І. Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 117-124. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-18) .

50. Панова І., Зерненкова Д. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Бізнес-інформ*. 2023. № 5. С. 229–234. URL: <http://surl.li/kwpprd> (дата звернення: 10.10.2024).

51. Пасека Д.В., Гринько Т.В. Чинники підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25

- [ekonomika i menedgment/tom4/48 Paseka.htm](#) (дата звернення: 10.10.2024).
52. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки» Миколаївського нац. ун-ту імені В. О. Сухомлинського. Випуск №10. 2016. С. 452-456.
53. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1. С. 63–71. URL: <http://surl.li/kwrqa> (дата звернення: 10.10.2024).
54. Подвальна Н.Е. Аналітичне обґрунтування ефективності функціонування готельних підприємств: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. за спец-тю 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Одеса: Одеський національний економічний університет, 2014. 20 с.
55. Полтавська О.В. Забезпечення ефективності функціонування підприємств готельного господарства. *Економіка та держава*. 2016. №11. С. 25- 29.
56. Ресторанний бізнес йде в майбутнє: як ШІ створює нові рецепти та дизайни закладів. *Telegraf*. URL: <https://telegraf.com.ua/ukr/ukraine/2023-11-03/5816155-restoranniy-biznes-yde-v-maybutne-yak-shi-stvoryue-novi-retsepti-ta-dizauni-zakladiv> (дата звернення 12.09.2024).
57. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi> (дата звернення: 10.09.2024).
58. Робот-офіціант BellaBot Pudu White. *UFT*. 2023. URL: <https://uft.ua/robotofitsiant-bellabot-pudu-white.html> (дата звернення: 9.09.2024)
59. Русавська, В., & Можаровський, Д. (2023). Сучасні методи оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-46>

60. Рябенюка М.О. Зменшення ризиків у сфері готельного бізнесу. Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні : зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф., м. Херсон, 23 квіт. 2021 р. Херсон, 2021. С. 86-89.
61. Савенко Н.В. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення. *Інноваційна економіка*. 2009. № 2. С. 153–162.
62. Савицька, О. М., Салабай, В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. №6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55>
63. Силівейстр В. ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2024 році URL: <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy> дата звернення: 17.09.2024)
64. Слюсаренко О., Наконечний В., Огородніков Д. Словник підприємця. Київ : РВ ПС України НАН України, 2000. 207 с.
65. Солоненко Ю. Криворучко Д. Стан та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів. *Галицький економічний вісник*, 4(83), 2023. 130-140.
66. Суліма Н.М., Степасюк Л.М., Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Київ: Компринт, 2015. 465 с.
67. Сушко Н. В. Впровадження сучасних технологій у розвиток готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 159–162.
68. Сущенко О. А., Лола Ю. Ю., Козубова Н. В. Готельний бізнес : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2018. 472 с.
69. Ткаченко А.М., Лелі Ю.Г. Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в умовах сьогодення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12-1. С. 185-188.
70. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. 266 с.

71. У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни – експерт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/> (дата звернення: 21.09.2024).

72. Чайка Т.Ю., Мартинова В.В., Невмирич Д.В. Система коефіцієнтів рентабельності активів: сучасні тенденції розрахунку й аналізу (на прикладі підприємств сфери гостинності). *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(2). С. 113–120.

73. Черниш О., Вергун А. Розвиток індустрії гостинності в Україні. Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. Київ : КНУТД, 2022. С. 156–158.

74. Шаповал В. М. Фактори та принципи підвищення ефективності діяльності підприємств туристичного комплексу. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2016. № 3. С. 79-86. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2016_3_11

75. Шеянова, Е. (2019). Економічна ефективність підприємств готельно-ресторанної справи в Україні. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (23), 20–23. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.20>

76. Як змінився готельний бізнес під час війни. Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichniy-servis-vo-vremya-voyni/> (дата звернення: 20.09.2023).

77. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 20, частина 3. 2018. С. 174-177.

78. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4(51). С. 183–188. URL: <http://surl.li/nfagg> (дата звернення: 24.09.2024).

79. Bourne M. Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure. *Production Planning &*

Control. 2005. Vol. 16. № 2/ P. 101–113. URL: <http://surl.li/kwpa> (last accessed: 16.10.2024).

80. Gomes C., Yasin M. and Lisboa V. An Examination of Manufacturing Organizations Performance Evaluation: Analysis, Implications and a Framework for Future Research. *International Journal of Operations & Production Management*. 2004. Vol. 24. № 5. P. 488–513. URL: <http://surl.li/kwpan> (last accessed: 22.10.2024).

81. Gomes K., Yasin M., Lisboa V. The Effectiveness of Hospitality Service Operations: Measurement and Implementation Concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2007. № 19(7). P. 560–573. URL: <http://surl.li/kwpbe> (last accessed: 16.10.2024).

82. Kaplan S., Norton P. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82. № 2 P. 52–63. URL: <http://surl.li/kwpcy> (last accessed: 16.10.2024).

83. Moullin M. Eight essentials of performance measurement. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 2004. Vol. 17. № 3. P. 110–112. URL: <http://surl.li/nfaft> (last accessed: 26.10.2024).

84. LEGIT DIGITAL. Ціни на послуги Інтернет-маркетингу. URL: <https://www.legitdigital.org/price> (дата звернення 6.11.2024).

85. STUDIO IFISH. Ціни на SMM послуги в Україні на 2024 рік. URL: <https://ifish.com.ua/ua/tsiny-na-smm/> (дата звернення 6.11.2024).

ДОДАТКИ

Проблеми готельно-ресторанного бізнесу України та шляхи вирішення в сучасних умовах [43]

Складова	Проблема	Ймовірні шляхи вирішення
Матеріальна складова	<ul style="list-style-type: none"> – фізичне знищення закладів готельно-ресторанного бізнесу; – простий вільного номерного фонду; – логістика 	<ul style="list-style-type: none"> – післявоєнна відбудова; – оренда нового приміщення; – відкриття закладів ГРБ за кордоном; – орієнтація готелів на реабілітаційні послуги; – розміщення ВПО; – нетрадиційне використання площ готелю; – максимальний перехід на товари, послуги та продукти місцевих виробників
Фінансова складова	<ul style="list-style-type: none"> – здороощання позицій меню; – зростання витрат на оплату праці, придбання товарів та послуг 	<ul style="list-style-type: none"> – заміна інгредієнтів страв; – зміна позицій меню; – залучення багатофункціонального персоналу; – динамічне ціноутворення; – пошук нових постачальників; – допустиме зниження якості обслуговування
Трудова складова	<ul style="list-style-type: none"> – дефіцит кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> – навчання та підготовка молодих спеціалістів; – сприяння трудовій імміграції іноземців та осіб без громадянства
Енергетична складова	<ul style="list-style-type: none"> – блекаут; – перебої з електро- та газопостачанням 	<ul style="list-style-type: none"> – організація опалення за допомогою твердопаливного котла; – використання геліосистем; – використання біопалива; – наявність генераторів
Інформаційна складова	<ul style="list-style-type: none"> – інформаційна війна; – морально-психологічний стан персоналу і клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – робота над позбавленням росії права участі у конкурсах, змаганнях, рейтингах у сфері ГРБ – дати відчуття потрібності, як персоналу так і клієнтам; – створення приємної атмосфери, що викликає ностальгію
Безпекова складова	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність власного укриття 	<ul style="list-style-type: none"> – їжа тільки на виніс; – концентрація на доставці; – виробництво сублимованого харчування для військових; – харчуванням ЗСУ, ТрО, ДСНС, Нацполіції, медичних закладів; – проектування нових об'єктів ГРБ лише з наявністю бомбосховища; – модернізація закладів ГРБ з позиції безпеки

Система збалансованих показників для готельного бізнесу [48]

Напрямки	Стратегічні цілі	Показники	Шляхи реалізації
Фінансові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення чистого прибутку готелю; - підвищення середньої ціни готельного номера; - збільшення кількості споживачів в несезонні періоди; - мінімізація простой номерів; - розвиток напрямів ресторанного бізнесу та надання додаткових послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - відсоток збільшення прибутку; - середня ціна готельного номера; - відсоток збільшення числа споживачів в несезонний період; - кількість постійно зайнятих номерів; - кількість відвідувачів ресторану 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка програм заохочення клієнтів; - розробка системи гнучких знижок для споживачів під час несезонних періодів; - маркетингова діяльність
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> - розширення спектру пропонованих послуг; - підвищення задоволеності споживачів; - створення нових напрямків залучення клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - кількість нових послуг; - кількість позитивних відгуків в Гостевій книзі; - кількість нових шляхів залучення клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - маркетингова діяльність; - розробка системи оцінки відгуків споживачів щодо якості обслуговування; - укладення договорів на проведення маркетингових та збутових заходів
Внутрішні бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення тривалості бронювання номеру клієнтом; - поліпшення процесу обслуговування клієнтів; - спрощення процесу бронювання номерів через інтернет-ресурс 	<ul style="list-style-type: none"> - час на обслуговування одного клієнта; - кількість скарг на обслуговування; - кількість позитивних відгуків на сайті 	<ul style="list-style-type: none"> - автоматизація системи управління; - підвищення рівня якості обслуговування клієнтів; - створення інформаційної системи оцінки думок споживачів
Навчання та розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення кваліфікації співробітників; - підвищення задоволеності співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> - витрати на навчання співробітників (у відсотках); - індекс задоволеності персоналу (0-10 балів) 	<ul style="list-style-type: none"> - програма навчання персоналу; - програма визначення рівня задоволеності персоналу; - створення максимально комфортні умови для розвитку співробітників

Готель «Астері» [15]



Рис. В1. Екстер'єр готелю «Астері»



Рис. В2. Інтер'єр ресторану «Астері»

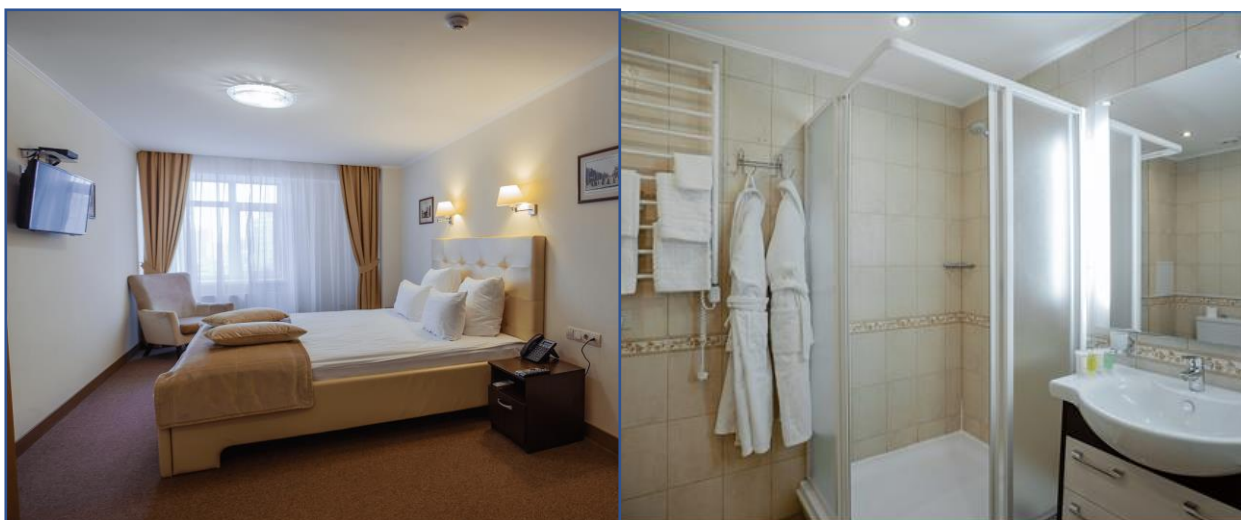


Рис. В3. Інтер'єр номерів готелю «Астері»

Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет технологій та дизайну

Довідка
про перевірку на наявність ознак плагіату у кваліфікаційній роботі

За результатами перевірки кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти АГАЄВА Набі на тему: «РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ТА РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ» в роботі виявлено:

- максимальний збіг з одним документом 5%;
- помилок в документі –9%.

Методист відділу моніторингу
якості підготовки фахівців та
аналітичної роботи НМЦУПФ

Любов ГОРЦИНСЬКА