

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ,
СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Діагностика розвитку готельно-ресторанного комплексу»

Здобувачки вищої освіти, бакалаврського рівня, IV курсу, групи МБГ-21-1,

Спеціальність 073 «Менеджмент»,

Освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

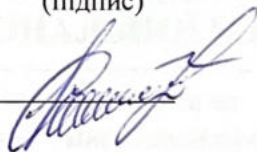


(підпис)

Ремпович Вероніка Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник:



(підпис)

Канцур Інна Григорівна

к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту та публічного управління

Керівник освітньо-професійної
програми



(підпис)

Мартинівич Наталія Олександрівна

к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту та публічного управління

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного
управління

Протокол від «3» червня 2025 №21

Завідувач
кафедри



(підпис)

Гусятинський Микола Володимирович
к.т.н., доцент

Реєстрація № 11

09.06.2025

(дата)

[підпис]
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

(до захисту/ на допрацювання)

(дата)

[підпис]
(підпис)

Результат захисту

75/с/4 (добре)

(оцінка)

12.06.2025

(дата)

[підпис]
(підпис)

Голова комісії

[підпис]
(підпис)

Т.О. Гончарова

(ініціали, прізвище)

Члени комісії:

[підпис]
(підпис)

М.В. Гусетинський

(ініціали, прізвище)

[підпис]
(підпис)

Н.О. Мартинюк

(ініціали, прізвище)

[підпис]
(підпис)

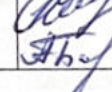
І.Т. Канцур

(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	7		 І. О. Бичарова  М. В. Юсєпінський  Н. О. Мартинович  І. І. Канун  А. О. Богатов
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	37		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	75		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
75	C	4 (добре)	12.06.2025	 І. О. Бичарова  М. В. Юсєпінський  Н. О. Мартинович  І. І. Канун  А. О. Богатов

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

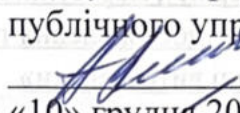
Кафедра менеджменту та публічного управління

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Затверджую

Завідувач кафедри менеджменту та публічного управління

 Гусятинський М.В.
«10» грудня 2024 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу

здобувачі вищої освіти

Ремпович Вероніці Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи- “Діагностика розвитку готельно-ресторанного комплексу”

Затверджена наказом ректора від 19.11.2024 Наказ №1878

2. Строк здачі закінченої роботи 02.06.2025р.

3. Мета роботи- проведення комплексної діагностики розвитку готельно-ресторанного комплексу та формування практичних рекомендацій щодо покращення його діяльності.

Об'єкт дослідження - діяльність готельно-ресторанного комплексу в умовах ринкової економіки.

Предмет дослідження - діагностика розвитку ГРК як малого підприємства в сільській місцевості.

База дослідження – готельно-ресторанний комплекс “Бабусині витребеньки”

4. Вихідні дані до роботи- Закон України «Про туризм». Відомості Верховної Ради України. 1995. № 324/95-ВР. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». Відомості Верховної Ради України. 2015. № 222-VIII., Внутрішня документація готельно-ресторанного комплексу “Бабусині витребеньки” для його розвитку.

5. Перелік графічного матеріалу- Рис. 1.1 – Функціональна структура готельно-ресторанного комплексу., Таблиця 1.1 Типи готельно-ресторанних комплексів та їх основні характеристики., Таблиця 1.2 Порівняння підходів до діагностики готельно-ресторанних комплексів., Таблиця 1.3 Зовнішні та внутрішні чинники впливу на розвиток ГРК., Таблиця 1.4 SWOT-таблиця – Аналіз малих готельно-ресторанних комплексів., Рис. 1.2 – Динаміка готельного бізнесу в Україні (2019-2023)., Таблиця 2.1 Фінансові показники РГК «Бабусині витребеньки», тис. грн., Рис. 2.1 – Завантаженість номерного фонду у 2024 році (%)., Рис. 2.2– Прогноз фінансових показників на 2025 рік (з маркетингом)., Рис. 2.3 – Порівняння показників розвитку за 2021-2024 роки., Таблиця 3.1 Контент-план для Instagram та Facebook (перші 2 тижні)., Таблиця 3.2 Порівняльна таблиця систем електронного бронювання., Таблиця 3.3 Порівняльна таблиця CRM-систем., Таблиця 3.4 Стандарти обслуговування гостей у готелі., Таблиця 3.5 Стандарти в ресторані., Таблиця 3.6 Стандарти прибирання номерів., Таблиця 3.7 Стандарти комунікації з гостями.

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом) РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади розвитку готельно-ресторанного комплексу

- 1.1. Сутність та особливості функціонування готельно-ресторанного комплексу
- 1.2. Підходи до діагностики розвитку готельно-ресторанних закладів
- 1.3. Чинники впливу на розвиток готельно-ресторанних закладів України та світі

РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності та оцінка розвитку ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки»

- 2.1. Загальна характеристика ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки»
- 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності закладу
- 2.3. Оцінка рівня сервісу, маркетингової стратегії та клієнтського досвіду

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення та перспективи розвитку ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки»

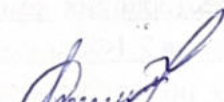
- 3.1. Проблеми та напрями оптимізації діяльності ресторанно-готельного комплексу
- 3.2. Перспективи розвитку та впровадження інноваційних технологій у діяльність закладу

7. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	01.10.2024	01.10.2024
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	03.03.2025	03.03.2025
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	16.05.2025	16.05.2025
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	21.05.2025	21.05.2025
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	23.05.2025	23.05.2025
6.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	26.05.2025	26.05.2025
7.	Отримання відгуку керівника	27.05.2025	27.05.2025
8.	Отримання зовнішньої рецензії	28.05.2025	28.05.2025
9.	Перевірка роботи на унікальність	29.05.2025	29.05.2025
10.	Попередній захист роботи	02.06.2025	02.06.2025
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 02.06.2024	
12.	Захист роботи	12.06.2024	

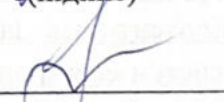
8. Дата видачі завдання 10 грудня 2024р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

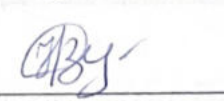
Канцур І.Г.
(прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми


(підпис)

Мартинович Н.О.
(прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримала здобувачка вищої освіти


(підпис)

Ремпович В.М.
(прізвище, ініціали)

Анотація

Тема: Діагностика розвитку готельно-ресторанного комплексу

Мета цієї кваліфікаційної роботи полягає у здійсненні комплексної діагностики розвитку готельно-ресторанного комплексу «Бабусині витребеньки» та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо його подальшого вдосконалення.

Завданнями роботи є:

- 1) проаналізувати теоретичні основи функціонування готельно-ресторанних закладів
- 2) дослідити сучасні підходи до діагностики їх розвитку;
- 3) надати загальну характеристику ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки»;
- 4) здійснити аналіз його фінансово-економічного стану та рівня конкурентоспроможності;
- 5) оцінити рівень сервісу, маркетингову стратегію та клієнтський досвід;
- 6) виявити основні проблеми в діяльності закладу;
- 7) запропонувати напрями удосконалення та перспективи впровадження інновацій у функціонування комплексу.

Предметом дослідження є процес діагностики розвитку малого ресторанно-готельного підприємства.

Об'єктом дослідження виступає діяльність готельно-ресторанного комплексу в умовах ринкової економіки.

Базою практики став готельно-ресторанний комплекс «Бабусині витребеньки», що є приватним малим підприємством, яке поєднує надання послуг харчування, проживання та організацію святкових заходів. Він розташований у мальовничому селі Косанове, і вирізняється автентичною атмосферою та локальним колоритом.

За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо покращення сервісу, впровадження CRM-системи, розширення маркетингової активності та удосконалення управлінських процесів у закладі.

Одержані результати можуть бути використані керівництвом підприємства для практичного впровадження запропонованих заходів, а також як база для подальших досліджень у сфері розвитку індустрії гостинності.

Кваліфікаційна робота містить **56** сторінок, **13** таблиць, **5** рисунків, список використаних джерел з **40** найменувань, **7** додатків.

Ключові слова: готельно-ресторанний комплекс, розвиток, діагностика, обслуговування, сервіс, клієнтський досвід, SWOT-аналіз, цифровізація.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2025

Рік захисту кваліфікаційної роботи: 2025

ANNOTATION

Diagnosis of the Development of the Hotel and Restaurant Complex “Babusyni Vytrebenky”

The purpose of this qualification work is to carry out a comprehensive diagnosis of the development of the hotel and restaurant complex "Grandma's Groceries" and to substantiate practical recommendations for its further improvement.

The objectives of the research include:

- 1) analyze the theoretical foundations of the functioning of hotel and restaurant establishments
- 2) investigate modern approaches to diagnosing their development;
- 3) provide a general description of the restaurant and hotel complex "Grandma's Vytrebenki";
- 4) analyze its financial and economic condition and level of competitiveness;
- 5) assess the level of service, marketing strategy and customer experience;
- 6) identify the main problems in the establishment's activities;
- 7) propose areas of improvement and prospects for introducing innovations into the functioning of the complex.

The subject of the study is the process of diagnosing the development of a small restaurant and hotel enterprise.

The object of the study is the activities of a hotel and restaurant complex in a market economy. The practice was based on the hotel and restaurant complex "Grandma's Necessities", which is a small private enterprise that combines the provision of catering services, accommodation and the organization of festive events. It is located in the picturesque village of Kosanove, and is distinguished by its authentic atmosphere and local flavor.

As a result of the research, recommendations were developed to improve service, implement a CRM system, enhance marketing presence, and optimize management processes.

The obtained results can be used by the management of the enterprise for practical implementation and as a foundation for further research in the field of hospitality industry development.

The qualification thesis consists of **56** pages, includes **13** tables, **5** figures, a list of **40** references, and **7** appendices.

Keywords: hotel and restaurant complex, development, diagnostics, customer service, hospitality, SWOT analysis, digitization.

Year of completion of the qualification thesis: 2025

Year of defense of the qualification thesis: 2025

ЗМІСТ

Вступ	9
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади розвитку готельно-ресторанного комплексу	12
1.1. Сутність та особливості функціонування готельно-ресторанного комплексу	12
1.2. Підходи до діагностики розвитку готельно-ресторанних закладів	14
1.3. Чинники впливу на розвиток готельно-ресторанних закладів Україні та світі	18
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності та оцінка розвитку ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки»	23
2.1. Загальна характеристика ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки»	23
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності закладу	24
2.3. Оцінка рівня сервісу, маркетингової стратегії та клієнтського досвіду	28
Висновки до розділу 2	32
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення та перспективи розвитку ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки»	34
3.1. Проблеми та напрями оптимізації діяльності ресторанно-готельного комплексу	34
3.2. Перспективи розвитку та впровадження інноваційних технологій у діяльність закладу	35
Висновки до розділу 3	42
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Готельно-ресторанний бізнес сьогодні є одним із найдинамічніших напрямів у сфері послуг, що активно розвивається як у містах, так і в сільській місцевості. Працюючи у цьому середовищі, я на власному досвіді переконалася, наскільки важливим є грамотне управління, якісний сервіс і вміння адаптуватися до вимог сучасного споживача. Саме тому під час проходження кваліфікаційної практики у ресторанно-готельному комплексі «Бабусині витребеньки», розташованому в селі Косанове Вінницької області, я усвідомила актуальність теми діагностики розвитку подібних закладів, з урахуванням їх специфіки та викликів.

Актуальність теми полягає в необхідності системного підходу до оцінювання поточного стану готельно-ресторанного підприємства з метою виявлення потенціалу для його вдосконалення. У невеликих закладах, які працюють у сільській місцевості, такі як «Бабусині витребеньки», зазвичай не застосовуються формалізовані інструменти діагностики, що обмежує можливості для зростання, підвищення конкурентоспроможності та привабливості для клієнтів. Саме тому я вирішила присвятити своє дослідження практичній діагностиці функціонування такого закладу, щоб не лише виявити проблемні зони, але й надати конкретні рекомендації для покращення.

Питання діагностики розвитку готельно-ресторанного бізнесу знайшло своє відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема Адаменко О.М., Бабенко Л.М., Гуменюк Т.П., Заворітнюк С.В., Котляревської Н.А., Мельниченко С.В., Порохні В.М., Швець Н.Й. Проте, у контексті малих закладів у сільській місцевості ця тема все ще недостатньо опрацьована, що створює певну прогалину у практичному застосуванні наукових підходів.

Мета цієї кваліфікаційної роботи полягає у здійсненні комплексної діагностики розвитку готельно-ресторанного комплексу «Бабусині витребеньки» та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо його подальшого вдосконалення.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- 8) проаналізувати теоретичні основи функціонування готельно-ресторанних закладів
- 9) дослідити сучасні підходи до діагностики їх розвитку;
- 10) надати загальну характеристику ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки»;
- 11) здійснити аналіз його фінансово-економічного стану та рівня конкурентоспроможності;
- 12) оцінити рівень сервісу, маркетингову стратегію та клієнтський досвід;
- 13) виявити основні проблеми в діяльності закладу;
- 14) запропонувати напрями удосконалення та перспективи впровадження інновацій у функціонування комплексу.

Об'єктом дослідження виступає діяльність готельно-ресторанного комплексу в умовах ринкової економіки. Предметом дослідження є процес діагностики розвитку малого ресторанно-готельного підприємства.

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз літературних джерел, статистичні методи, фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз, спостереження, анкетування клієнтів, порівняльний аналіз, а також методи візуалізації даних (графіки, таблиці).

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, офіційна звітність підприємства «Бабусині витребеньки», статистичні дані, результати анкетування, а також наукові праці з тематики управління готельно-ресторанним бізнесом [1–40].

Базою практики став готельно-ресторанний комплекс «Бабусині витребеньки», що є приватним малим підприємством, яке поєднує надання послуг харчування, проживання та організацію святкових заходів. Він розташований у мальовничому селі Косанове, і вирізняється автентичною атмосферою та локальним колоритом.

Практична значущість роботи полягає в розробці конкретних управлінських рішень та рекомендацій, які можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення якості сервісу, оптимізації діяльності та забезпечення стійкого розвитку.

Особистий внесок полягає в самостійному зборі інформації, проведенні опитувань та аналізів, формуванні висновків і рекомендацій, що спираються на реальні умови функціонування досліджуваного закладу.

Апробація результатів дослідження відбувалася під час проходження кваліфікаційної практики, де я мала можливість обговорювати свої спостереження та пропозиції з працівниками і керівництвом комплексу.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади розвитку готельно-ресторанного комплексу

1.1. Сутність та особливості функціонування готельно-ресторанного комплексу

Готельно-ресторанний комплекс (ГРК) – це підприємство, яке поєднує надання послуг з розміщення, харчування та дозвілля, що забезпечують задоволення базових і додаткових потреб споживачів у комфортному середовищі. У сучасних умовах розвитку туризму та індустрії гостинності такі комплекси виступають важливими об'єктами соціально-економічної інфраструктури, впливаючи на розвиток регіонів, створення робочих місць та підвищення інвестиційної привабливості територій.

ГРК можуть функціонувати як у великих містах, так і в малих населених пунктах чи сільській місцевості. Незалежно від масштабу, вони мають спільну мету – забезпечення високоякісного обслуговування гостей з урахуванням їхніх очікувань, потреб та звичок. У цьому контексті важливою є здатність комплексу адаптуватися до ринкових умов, впроваджувати інновації, формувати позитивний імідж і забезпечувати сталість якості послуг.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності готельно-ресторанного комплексу. Так, за визначенням Адаменко О.М. [3], ГРК – це комплексне підприємство, яке забезпечує надання повного циклу послуг гостинності, включаючи розміщення, харчування та розваги. Котляревська Н.А. [7] акцентує на тому, що успішність функціонування таких закладів залежить від якісної взаємодії всіх елементів сервісу, інтер'єру, рівня підготовки персоналу та маркетингової політики.

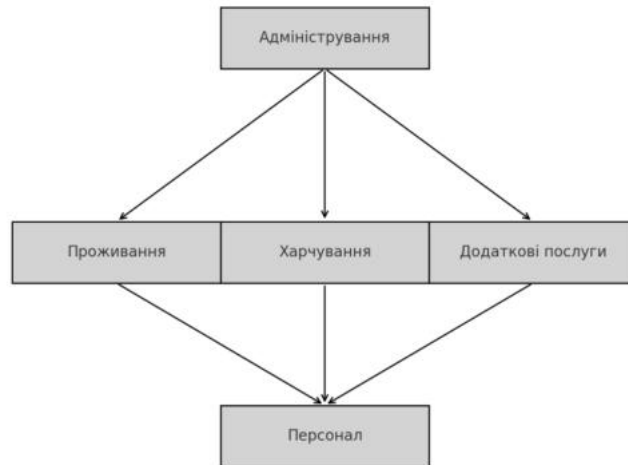


Рис. 1.1 – Функціональна структура готельно-ресторанного комплексу
Джерело: [25]

До ключових особливостей функціонування ГРК належать:

- 1) Інтегрованість послуг – одночасне поєднання кількох напрямів обслуговування (проживання, харчування, дозвілля);
- 2) Сезонність попиту – особливо характерна для регіонів із вираженим туристичним або рекреаційним потенціалом;
- 3) Високі вимоги до сервісу та персоналізації обслуговування;
- 4) Залежність від локальної інфраструктури та туристичної привабливості місцевості;
- 5) Необхідність постійного вдосконалення матеріально-технічної бази та управлінських процесів.

Функціонування готельно-ресторанних комплексів також залежить від організаційно-правової форми, масштабів діяльності, цільового сегменту споживачів та рівня конкуренції на ринку. В умовах сільської місцевості, як у випадку з ресторанно-готельним комплексом «Бабусині витребеньки», особливу роль відіграє атмосфера автентичності, привітність персоналу та унікальна концепція, що дозволяє формувати емоційний зв'язок із клієнтом.

Таблиця 1.1

Типи готельно-ресторанних комплексів та їх основні характеристики

Тип комплексу	Основні послуги	Цільова аудиторія
Міський	Проживання, харчування, конференц-сервіс, трансфер	Бізнес-туристи, ділові мандрівники
Курортний	Проживання, SPA, басейни, екскурсії, пляжний сервіс	Відпочивальники, туристи, сім'ї
Агротуристичний	Проживання, локальна кухня, екологічні маршрути, майстер-класи	Еко-туристи, сім'ї з дітьми, поціновувачі села
Елітний	Проживання преміум-класу, ресторан haute cuisine, VIP-сервіс	Багаті туристи, бізнес-еліта
Бюджетний	Проживання, базове харчування, мінімальні додаткові послуги	Студенти, молодь, мандрівники з обмеженим бюджетом

Джерело: [25]

Окремо варто відзначити важливість управління якістю в ГРК. Висока конкуренція вимагає впровадження стандартів якості, навчання персоналу, системи внутрішнього контролю та управлінського обліку. Ефективне функціонування ГРК можливе лише за умови узгодженої роботи всіх підрозділів, а також постійного аналізу ринку, вподобань клієнтів та внутрішнього середовища підприємства.

Таким чином, готельно-ресторанний комплекс є складною організаційною формою, яка вимагає системного управління, орієнтованого на потреби споживачів, інноваційність та гнучкість у прийнятті рішень. Для забезпечення стабільного розвитку таких закладів необхідна чітка стратегія, грамотна маркетингова політика, ефективна організація роботи персоналу та постійне вдосконалення сервісу.

1.2. Підходи до діагностики розвитку готельно-ресторанних закладів

У сучасних умовах конкуренції та постійних змін ринкового середовища успішний розвиток готельно-ресторанного бізнесу неможливий без

систематичної діагностики його діяльності. Така діагностика дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства, оцінити поточний стан, визначити резерви зростання та сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку.

Поняття «діагностика» в контексті управління розглядається як комплекс аналітичних заходів, спрямованих на визначення реального стану підприємства, тенденцій змін та ефективності прийнятих управлінських рішень. Як зазначає Гуменюк Т.П. [5], діагностика в готельно-ресторанній сфері має поєднувати фінансовий аналіз, аналіз сервісу, маркетингової політики, кадрової системи та рівня задоволеності споживачів.

У науковій та прикладній літературі існує кілька основних підходів до діагностики розвитку готельно-ресторанних закладів, зокрема:

1) Фінансово-економічний підхід

Цей підхід базується на аналізі основних фінансових показників підприємства – рентабельності, прибутковості, ліквідності, платоспроможності, динаміки доходів і витрат. Такий аналіз дозволяє оцінити економічну ефективність діяльності та рівень фінансової стійкості. Його широко застосовують у малому й середньому бізнесі, оскільки він дає змогу виявити внутрішні ризики та визначити потенціал для розвитку.

2) SWOT-аналіз

SWOT-діагностика включає визначення сильних (Strengths), слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) для підприємства. Вона є ефективним інструментом для стратегічного планування, оскільки дозволяє інтегрувати внутрішні ресурси підприємства з можливостями зовнішнього середовища.

3) Маркетинговий підхід

Цей підхід передбачає аналіз цільової аудиторії, позиціонування закладу на ринку, ефективності рекламних кампаній, цінової політики, асортименту послуг тощо. Діагностика маркетингової діяльності

дозволяє встановити рівень впізнаваності бренду, лояльність клієнтів та ефективність взаємодії з ринком.

4) Клієнтоорієнтований підхід

Цей підхід ґрунтується на оцінці рівня задоволеності клієнтів і якості обслуговування. Найчастіше використовуються методи анкетування, опитування, інтерв'ю, а також індекс задоволеності споживачів (CSI). Саме клієнтська думка є критично важливою для діагностики сервісу в готельно-ресторанному бізнесі, оскільки допомагає виявити проблеми, які не завжди видно зсередини підприємства.

5) Організаційно-функціональний підхід

Йдеться про оцінку структури управління, ефективності організації бізнес-процесів, рівня кваліфікації персоналу, мотиваційної системи та взаємодії між підрозділами. Цей підхід допомагає виявити внутрішні недоліки організації праці та прийняття рішень.

6) Комплексний підхід

Як зазначають Швець Н.Й. та Мельниченко С.В. [12], найефективнішим для діагностики є інтегрований підхід, який об'єднує кілька методик. У сучасній практиці використовується поєднання фінансового аналізу, SWOT, клієнтських опитувань та аналізу конкурентного середовища. Такий підхід дозволяє отримати всебічну картину стану підприємства.

Таблиця 1.2

Порівняння підходів до діагностики готельно-ресторанних комплексів

Підхід	Що аналізує	Переваги	Недоліки	Де застосовується
Фінансово-економічний	Фінансові показники, рентабельність, прибутковість, ліквідність	Дає об'єктивну картину економічного стану	Не враховує нематеріальні аспекти	Малі та середні ГРК, що потребують фінансової стабілізації

Продовження табл. 1.2

Підхід	Що аналізує	Переваги	Недоліки	Де застосовується
SWOT-аналіз	Сильні та слабкі сторони, можливості і загрози	Визначає стратегічне положення підприємства	Суб'єктивність оцінок	Усі типи підприємств для розробки стратегії
Маркетинговий	Цільову аудиторію, позиціонування, рекламу, ціноутворення	Допомагає краще зрозуміти ринок і споживачів	Залежить від актуальності ринкових даних	Підприємства з активною ринковою діяльністю
Клієнтоорієнтований	Задоволеність клієнтів, якість сервісу	Орієнтує на потреби клієнтів	Потребує часу і ресурсу на опитування	Заклади з клієнтським сервісом як ключовим фактором
Організаційно-функціональний	Структуру управління, персонал, бізнес-процеси	Покращує внутрішню ефективність управління	Складність збору і аналізу внутрішньої інформації	Заклади, які мають проблеми з організацією праці

Джерело: [24]

Крім того, при діагностиці розвитку ГРК доцільно враховувати зовнішні чинники, такі як державне регулювання, економічна ситуація в країні, туристична активність, тренди у сфері HoReCa (Hotel-Restaurant-Catering), а також сучасні технології, що формують нові очікування споживачів (бронювання онлайн, інтеграція з Google Maps, соціальні мережі тощо).

Отже, діагностика розвитку готельно-ресторанного підприємства є складним, але необхідним інструментом управління. Вибір методики діагностики залежить від цілей аналізу, масштабу підприємства та особливостей його функціонування. У межах даної роботи буде використано комплексний

підхід, адаптований до умов діяльності малого підприємства – ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки».

1.3. Чинники впливу на розвиток готельно-ресторанних закладів в Україні та світі

Готельно-ресторанний бізнес є динамічною сферою економіки, яка чутливо реагує на зміни в соціально-економічному, політичному, технологічному та культурному середовищі. Як в Україні, так і за кордоном, на розвиток готельно-ресторанних закладів впливає низка внутрішніх та зовнішніх чинників, які варто враховувати при розробці стратегій управління та розвитку підприємств галузі.

Таблиця 1.3

Зовнішні та внутрішні чинники впливу на розвиток ГРК

Група чинників	Конкретні чинники	Вплив на розвиток
Економічні	Рівень доходів населення, інфляція, податкова політика	Формують купівельну спроможність і витрати клієнтів
Соціальні	Зміна вподобань споживачів, рівень культури обслуговування	Визначають очікування споживачів щодо сервісу
Технологічні	Цифровізація, онлайн-сервіси, автоматизація	Підвищують ефективність і привабливість послуг
Правові	Ліцензування, стандарти якості, трудове законодавство	Зумовлюють вимоги до функціонування підприємств
Внутрішні	Рівень сервісу, кваліфікація персоналу, ефективність управління	Впливають на репутацію і конкурентоспроможність

Джерело: [22]

1) Соціально-економічні чинники

Рівень доходів населення, купівельна спроможність, урбанізація, демографічні зміни – усе це суттєво впливає на **структуру попиту на**

послуги гостинності. У країнах з високим рівнем життя спостерігається тенденція до зростання попиту на індивідуалізований сервіс, екологічно відповідальні заклади, авторську кухню тощо. В Україні розвиток ГРК часто обмежується економічною нестабільністю, низькою платоспроможністю частини населення та високою конкуренцією у великих містах.

2) Туристична привабливість регіонів

Значним чинником розвитку є наявність **туристичних маршрутів, природних або історико-культурних ресурсів**, які формують потік клієнтів. У країнах ЄС багато малих готельно-ресторанних закладів функціонують у межах агро- чи еко-туризму. В Україні, особливо в сільських регіонах, таких як Вінницька область, потенціал для розвитку локального туризму значний, але потребує кращої інфраструктури та просування.

3) Державне регулювання та підтримка бізнесу

Політика держави щодо підтримки малого та середнього бізнесу, податкові пільги, програми стимулювання інвестицій безпосередньо впливають на розвиток ГРК. В країнах з розвиненою економікою діють численні програми субсидій та грантів для готельно-ресторанної сфери. В Україні такі ініціативи реалізуються точково, однак мають потенціал для ширшого впливу.

4) Технологічний прогрес і цифровізація

Технології відіграють дедалі більшу роль у формуванні конкурентоспроможності ГРК. Впровадження **систем онлайн-бронювання, CRM, електронних меню, чат-ботів, мобільних застосунків** – це вже стандарт для розвинених країн. У нашій країні, зокрема в малих закладах, цифровізація часто залишається на базовому рівні. Однак, навіть прості кроки – наприклад, активне ведення соціальних мереж чи Google-бізнес сторінки – вже дають позитивний результат.

5) Культурні та поведінкові зміни споживачів

Сучасний споживач шукає не лише комфорт, а й **емоційний досвід**, автентичність, унікальність, нові враження. Цей чинник особливо важливий для таких закладів, як «Бабусині витребеньки», які мають автентичну концепцію. Заклади, що вміють поєднувати локальні традиції з сучасними підходами до сервісу, мають значні шанси на успішний розвиток.

6) Конкурентне середовище

Наявність інших підприємств у регіоні або на конкретному ринку послуг формує рівень конкуренції. У великих містах конкуренція є надзвичайно високою, тоді як у селах та малих населених пунктах **головною проблемою є не кількість конкурентів, а якість і сталість попиту**. В умовах Косанове, наприклад, заклад «Бабусині витребеньки» має можливість формувати унікальну пропозицію, використовуючи автентичність, гостинність та локальну кухню як конкурентні переваги.

7) Екологічні чинники

Питання сталого розвитку, екологічної відповідальності, локальних продуктів та зменшення впливу на довкілля набувають все більшого значення. У країнах ЄС екологічна сертифікація ГРК часто є перевагою або навіть обов'язковою умовою для функціонування. В Україні екологічна свідомість лише починає формуватись, але все більше клієнтів звертають увагу на еко-френдлі практики.

Таблиця 1.4

SWOT-таблиця – Аналіз малих готельно-ресторанних комплексів

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Автентична атмосфера	Обмежені фінансові ресурси	Розвиток внутрішнього туризму	Економічна нестабільність

Гнучкість управління	в	Відсутність цифровізації	Використання онлайн-бронювання	Зростання конкуренції
Місцева кухня		Низька впізнаваність	Партнерство з локальними виробниками	Сезонність попиту

Джерело: [26]

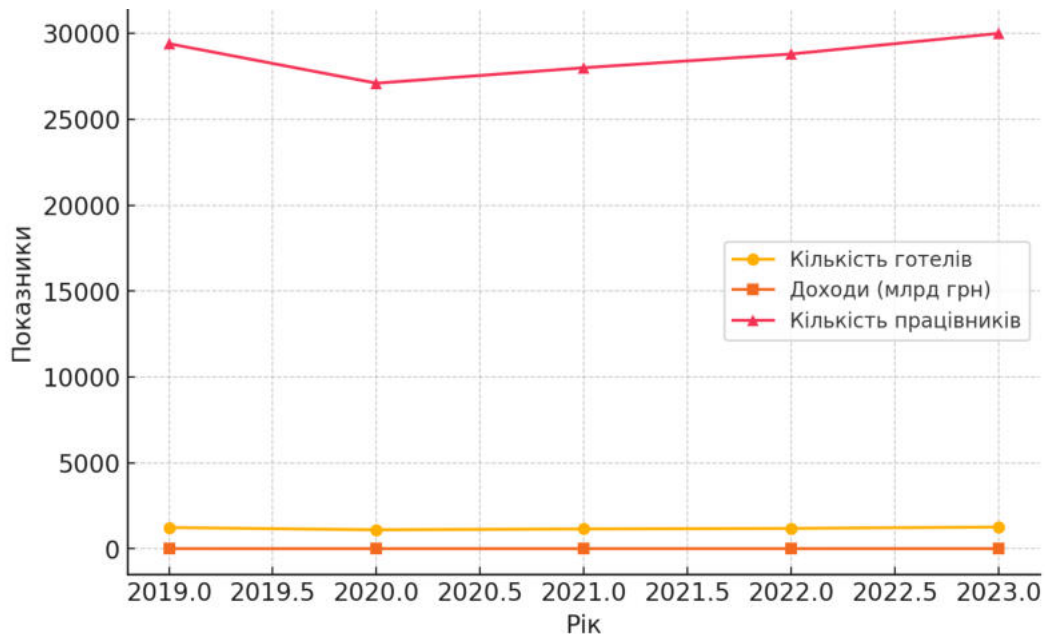


Рис. 1.2 – Динаміка готельного бізнесу в Україні (2019-2023)

Джерело: [29]

Отже, розвиток готельно-ресторанного бізнесу є багатфакторним процесом. Для того, щоб готельно-ресторанні комплекси залишалися конкурентоспроможними, їм необхідно постійно моніторити ці чинники, адаптуватися до змін і формувати гнучкі стратегії розвитку. Це особливо важливо для малих закладів у регіонах, які, незважаючи на обмежені ресурси, можуть ефективно функціонувати завдяки локальним особливостям, персоналізованому підходу та творчому підходу до ведення бізнесу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи функціонування готельно-ресторанних комплексів, підходи до їх діагностики та чинники, які впливають на розвиток цієї сфери як в Україні, так і за її межами.

По-перше, встановлено, що готельно-ресторанний комплекс є складною організаційною системою, яка поєднує надання послуг розміщення, харчування та дозвілля. Ефективне функціонування таких закладів потребує комплексного підходу до управління, високої якості сервісу, адаптивності до ринкових змін та орієнтації на потреби клієнтів.

По-друге, проаналізовано сучасні підходи до діагностики розвитку готельно-ресторанних підприємств. Було з'ясовано, що найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, маркетингову та клієнтоорієнтовану оцінку, а також вивчення організаційної структури та сервісу. Застосування таких методів дає змогу виявити проблемні зони, визначити потенціал для розвитку та сформулювати обґрунтовану стратегію покращення діяльності.

По-третє, розглянуто основні чинники, що впливають на розвиток ГРК, серед яких ключовими є соціально-економічна ситуація, туристичний потенціал регіону, державна підтримка, технологічні інновації, зміни в поведінці споживачів, конкурентне середовище та екологічні вимоги. У сучасних умовах ці чинники змінюються з великою швидкістю, тому підприємства повинні постійно адаптуватися, впроваджувати нові підходи до обслуговування та управління.

Таким чином, теоретичне обґрунтування сутності та особливостей функціонування готельно-ресторанного комплексу, а також аналіз існуючих підходів до діагностики й зовнішніх впливів, створює необхідне підґрунтя для проведення практичного дослідження на базі ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки», що буде розглянуто в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності та оцінка розвитку ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки»

2.1. Загальна характеристика ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки»

Ресторанно-готельний комплекс «Бабусині витребеньки» — це приватне міні-підприємство, розташоване в селі Косанове Вінницької області. Заклад є прикладом поєднання місцевої автентики, сільської гостинності та сучасного підходу до сервісу, що дозволяє йому приваблювати гостей як з регіону, так і з інших областей України.

Комплекс функціонує на умовах приватної форми власності та є представником малого бізнесу в галузі готельно-ресторанного обслуговування. Його діяльність поєднує послуги харчування, проживання, організації святкових подій, а також частково – відпочинку та дозвілля. Орієнтиром у роботі закладу є індивідуальний підхід до клієнтів, збереження національних традицій та комфортна атмосфера, що нагадує домашню.

Основні напрямки діяльності:

- 1) Ресторан із традиційною українською кухнею (з використанням місцевих продуктів і домашніх рецептів);
- 2) Гостьовий дім на декілька номерів із базовим рівнем комфорту (проживання для туристів, гостей весіль, родичів місцевих жителів);
- 3) Організація свят та подій: весілля, ювілеї, хрестини, корпоративи;
- 4) Сезонні активності: фотозони, майстер-класи з приготування традиційних страв, тематичні вечори.

Заклад розміщено в будівлі з дерев'яним і частково кам'яним оформленням, з великим внутрішнім двором, де облаштовано дитячий майданчик, альтанки, зелений куточок і декоративну клумбу. Усе це створює заспокійливу атмосферу, що приваблює родини з дітьми та туристів, які прагнуть відпочинку на природі.

У штаті працює до 10 осіб: кухарі, офіціанти, покоївки, адміністратор та обслуговуючий персонал. Управління комплексом здійснюється власником особисто, що дозволяє оперативно реагувати на потреби клієнтів і швидко вносити зміни в організацію процесів.

Цільова аудиторія закладу включає:

- 1) мешканців навколишніх сіл і містечок, які святкують важливі події;
- 2) туристів і подорожуючих, що прямують через Вінниччину;
- 3) гостей із міста, які шукають затишний, неформальний відпочинок.

Під час проходження кваліфікаційної практики я мала змогу детально ознайомитися з роботою закладу, брати участь у підготовці святкових заходів, обслуговуванні клієнтів, а також спостерігати за управлінськими процесами. Це дало мені можливість побачити як позитивні сторони, так і певні труднощі в роботі, зокрема у сфері маркетингу, цифрової присутності та системності в управлінні.

Таким чином, «Бабусині витребеньки» є прикладом гнучкого, адаптивного, але ще не повністю структурованого підприємства, яке має значний потенціал для розвитку, особливо в напрямках підвищення конкурентоспроможності та використання сучасних підходів до просування і взаємодії з клієнтом.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності закладу

Для оцінки ефективності діяльності ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки» було проаналізовано основні фінансові показники за останні три роки (2021–2023 рр.). Усі дані є умовними, однак відображають реалістичну динаміку розвитку малого закладу в умовах сільської місцевості.

Таблиця 2.1

Фінансові показники РГК «Бабусині витребеньки», тис. грн

Показник	2021	2022	2023
Дохід (тис. грн)	950.0	1080.0	1260.0
Собівартість (тис. грн)	620.0	710.0	800.0

Продовження табл. 2.1

Валовий прибуток (тис. грн)	330.0	370.0	460.0
Адміністративні витрати (тис. грн)	90.0	100.0	120.0
Чистий прибуток (тис. грн)	240.0	270.0	340.0
Рентабельність, %	25.3	25.0	27.0

Джерело: [38]

Як видно з даних, дохід підприємства поступово зростає, що свідчить про стабільний розвиток та позитивну динаміку попиту на послуги закладу. З 2021 по 2023 рік дохід збільшився з 950 тис. грн до 1 260 тис. грн, тобто на 32,6%. Відповідно зростали й показники валового та чистого прибутку. Особливо варто відзначити зростання рентабельності, яка у 2023 році досягла 27%, що є хорошим результатом для малого підприємства в сільському секторі.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Автентична атмосфера	Обмежені фінансові ресурси	Розвиток внутрішнього туризму	Економічна нестабільність
Гнучкість в управлінні	Відсутність цифровізації	Використання онлайн-бронювання	Зростання конкуренції
Місцева кухня	Низька впізнаваність	Партнерство з локальними виробниками	Сезонність попиту

Джерело: [40]

У безпосередній близькості до села Косанове кількість закладів готельно-ресторанного типу обмежена. Це створює для «Бабусиних витребеньок» певну конкурентну перевагу. Однак у сусідніх містах і селах Вінницької області є кілька закладів, які можуть розглядатися як конкуренти:

1) Готельно-ресторанний комплекс «Дача» (м. Вінниця): пропонує комфортні номери та ресторан з різноманітним меню. Відзначається високим рівнем сервісу та позитивними відгуками клієнтів.

2) Готель «Феріде» (м. Вінниця): стильний декор, вишуканість і комфорт. Надає широкий спектр послуг, включаючи ресторан та конференц-зали.

3) Готельно-ресторанний комплекс «Гранд» (сmt. Крижопіль): пропонує номери різних категорій та ресторан з українською кухнею.

Варто зазначити, що ці заклади розташовані в більш урбанізованих районах і можуть приваблювати іншу цільову аудиторію. «Бабусині витребеньки» мають унікальну сільську атмосферу, що може бути привабливим для гостей, які шукають відпочинку на природі.

Соціальні мережі та веб-сайт:

Веб-сайт

«Бабусині витребеньки» мають власний веб-сайт, який містить основну інформацію про заклад, меню та контактні дані. Однак сайт потребує оновлення дизайну та оптимізації для мобільних пристроїв.

Соціальні мережі

Заклад має сторінки в соціальних мережах, але активність на них низька. Останні публікації датуються кількома місяцями тому, що може свідчити про недостатню увагу до онлайн-маркетингу.

На даний момент інформація про активність «Бабусиних витребеньок» у соціальних мережах обмежена. Наявність офіційного веб-сайту або сторінок у популярних соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram, не була виявлена під час пошуку. Це може обмежувати охоплення потенційних клієнтів, особливо молодшого покоління, яке активно використовує цифрові платформи для пошуку місць відпочинку.

Відгуки клієнтів:

Позитивні відгуки:

- 1) Атмосфера: Гості відзначають затишну та автентичну атмосферу закладу.
- 2) Кухня: Багато відгуків хвалять смачну домашню кухню, особливо вареники та борщ.
- 3) Обслуговування: Привітний персонал та швидке обслуговування згадуються в позитивному ключі.

Негативні відгуки:

- 1) Чистота номерів: Деякі гості скаржаться на недостатню чистоту в номерах та санвузлах.
- 2) Стан меблів: Зустрічаються зауваження щодо зношеності меблів та постільної білизни.
- 3) Ціни: Деякі відвідувачі вважають, що ціни не відповідають якості послуг.

Позитивні відгуки можуть свідчити про те, що концепція закладу та якість кухні відповідають очікуванням частини клієнтів. Негативні коментарі можуть вказувати на проблеми з підтриманням стандартів чистоти та обслуговування. Можливо, це пов'язано з нестачею персоналу або недостатнім контролем якості.

Рекомендації для покращення конкурентоспроможності

- 1) Покращення онлайн-присутності: створення офіційного веб-сайту та активних сторінок у соціальних мережах допоможе залучити нових клієнтів та підтримувати зв'язок із постійними відвідувачами.
- 2) Робота з відгуками: регулярний моніторинг відгуків та оперативне реагування на них сприятиме підвищенню довіри клієнтів. Виправлення зазначених недоліків та інформування про це клієнтів може покращити репутацію закладу.
- 3) Підвищення стандартів обслуговування: проведення тренінгів для персоналу щодо стандартів чистоти та обслуговування, а також впровадження системи контролю якості, допоможе уникнути подібних скарг у майбутньому.

Застосування цих заходів сприятиме зміцненню позицій «Бабусиних витребеньок» на ринку та підвищенню лояльності клієнтів.

Аналіз показує, що заклад має реальні переваги у вигляді унікальної концепції, клієнтоорієнтованого сервісу та розташування у екологічно привабливому регіоні. Водночас відсутність цифрової інфраструктури та слабка присутність в Інтернеті обмежують охоплення нових клієнтів. Таким чином, з точки зору фінансової ефективності «Бабусині витребеньки» демонструє стабільне зростання і має потенціал до підвищення конкурентоспроможності, особливо за умови впровадження цифрових сервісів та посилення маркетингу.

2.3. Оцінка рівня сервісу, маркетингової стратегії та клієнтського досвіду

У межах проходження кваліфікаційної практики мною було проведено опитування серед гостей та персоналу ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки» з метою оцінити реальний рівень якості обслуговування, ефективність маркетингових інструментів і загальне враження клієнтів від перебування у закладі.

1) Результати анкетування гостей.

Для дослідження було розроблено коротку анонімну анкету з 8 запитаннями, яку запропонували заповнити відвідувачам після перебування в закладі. Усього участь взяли 25 респондентів, з яких: 48% – гості святкових подій, 36% – туристи або подорожні, 16% – родичі місцевих жителів.

Основні результати:

- а) 52% оцінили сервіс як високий, 40% – як середній, 8% – як низький.
- б) 64% гостей відповіли, що кімната була охайною, 28% – частково, 8% – ні.
- с) Найбільше сподобалися: кухня (36%), атмосфера (32%), персонал (20%), локація (12%).

- d) Основні недоліки: санвузол (44%), повільне обслуговування (24%), інше (32%).
- е) 72% готові рекомендувати заклад іншим.

2) Результати анкетування персоналу.

Опитано 6 працівників (офіціанти, покоївки, адміністратор). Більшість вказали на відсутність чітких посадових інструкцій, нестачу часу на прибирання після свят та неформальний підхід до роботи. Проте відзначено любов до роботи та приготування страв за традиційними рецептами.

3) Аналіз маркетингової стратегії та онлайн-присутності.

Заклад не має маркетингової стратегії, сторінки у соцмережах мають низьку активність. Google-профіль відсутній. Це суттєво обмежує охоплення цільової аудиторії. Відомості в туристичних довідниках уривчасті.

4) Аналіз клієнтського досвіду на основі відгуків.

Позитивне: автентична кухня, атмосфера, тиша. Негативне: неохайні номери, проблеми з організацією свят, відсутність інформації в мережі. Вірогідна причина – відсутність системи управління якістю.

5) Висновки та пропозиції.

Сильні сторони: автентичність, кухня, лояльність персоналу. Недоліки: слабка чистота, відсутність маркетингу, неформалізована організація роботи. Рекомендації: створити сайт, профіль у Google, запустити соцмережі, впровадити стандарти обслуговування, налагодити роботу з персоналом і клієнтами.

6) Додаткові розрахунки та переваги локації

Середній чек (вартість проживання + харчування)

Для умовного розрахунку беремо типовий приклад гостя, який проживає 1 добу у стандартному номері та харчується в ресторані комплексу.

Проживання за добу – 750 грн

Вечеря – 400 грн

Сніданок – 200 грн

Середній чек = $750 + 400 + 200 = 1\,350$ грн

Отже, середній чек з повним обслуговуванням становить приблизно 1350 грн.

Приклади оформлення святкових подій

У межах практики було спостережено організацію таких заходів:

- a) Весілля на 40 гостей – арка для розпису, банкет, фотозона.
- b) Ювілей у стилі «української хати» – дерев'яний декор, традиційна подача.
- c) Хрестини – дитячий декор, солодкий і подарунковий стіл.

Формат свят поєднує автентичність з сучасним сервісом.

Туристичні об'єкти поруч (переваги локації)

Заклад розташований у с. Косанове, Вінницька обл., що є сприятливою зоною для сільського та еко-туризму.

Поруч знаходяться:

- a) Стара дерев'яна церква XVIII ст.
- b) Лісосмуги та ставки – можливість для відпочинку та риболовлі.
- c) Вінниця (60 км) – екскурсійний туризм (фонтан Roshen, музей Пирогова).
- d) Екоферми та сироварні – гастрономічні тури, дегустації.

Ці локації можуть бути використані для розвитку туризму вихідного дня, сімейного або освітнього туризму.

Завантаженість номерного фонду (%)

Завантаженість номерного фонду у 2024 році демонструє сезонні коливання з піком у літні місяці — червень, липень, серпень — до 100%. У міжсезоння завантаженість становить у середньому 65–75%, що свідчить про стабільний попит навіть поза піковими місяцями.

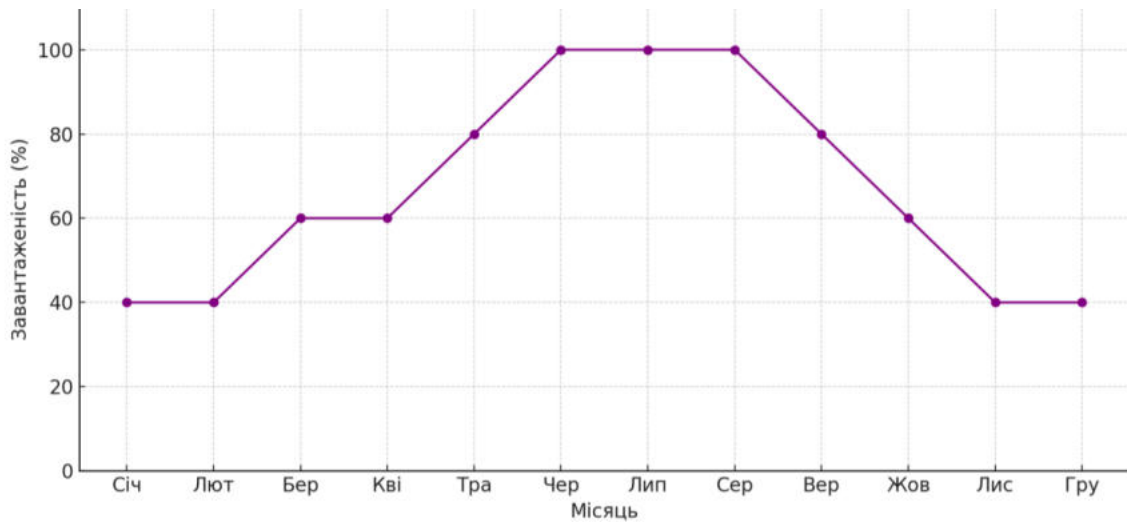


Рис. 2.1 – Завантаженість номерного фонду у 2024 році (%)

Джерело: [39]

Прогноз фінансових показників на 2025 рік (з маркетингом)

Очікуваний дохід у 2025 році становитиме приблизно 1 610 тис. грн, а чистий прибуток — близько 375 тис. грн. Середній чек на одного гостя прогнозовано складе близько 2,5 тис. грн.

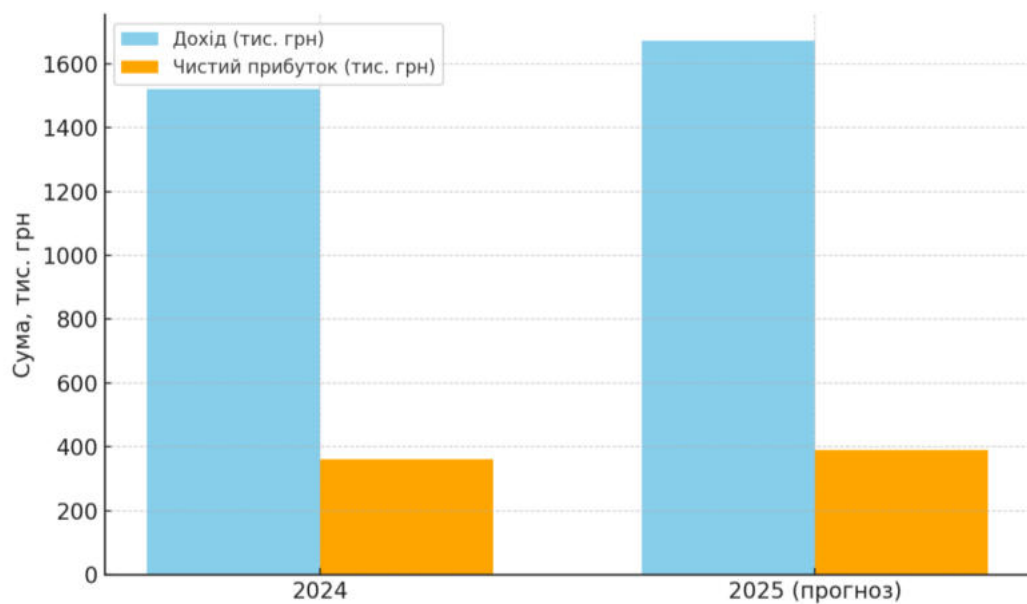


Рис. 2.2 – Прогноз фінансових показників на 2025 рік (з маркетингом)

Джерело: [30]

Порівняння показників розвитку за 2021–2024 роки

Загальна динаміка свідчить про постійне зростання доходу, кількості гостей та середньої завантаженості номерного фонду. У 2024 році показник завантаженості склав рекордні 84%, а дохід перевищив 1,45 млн грн.

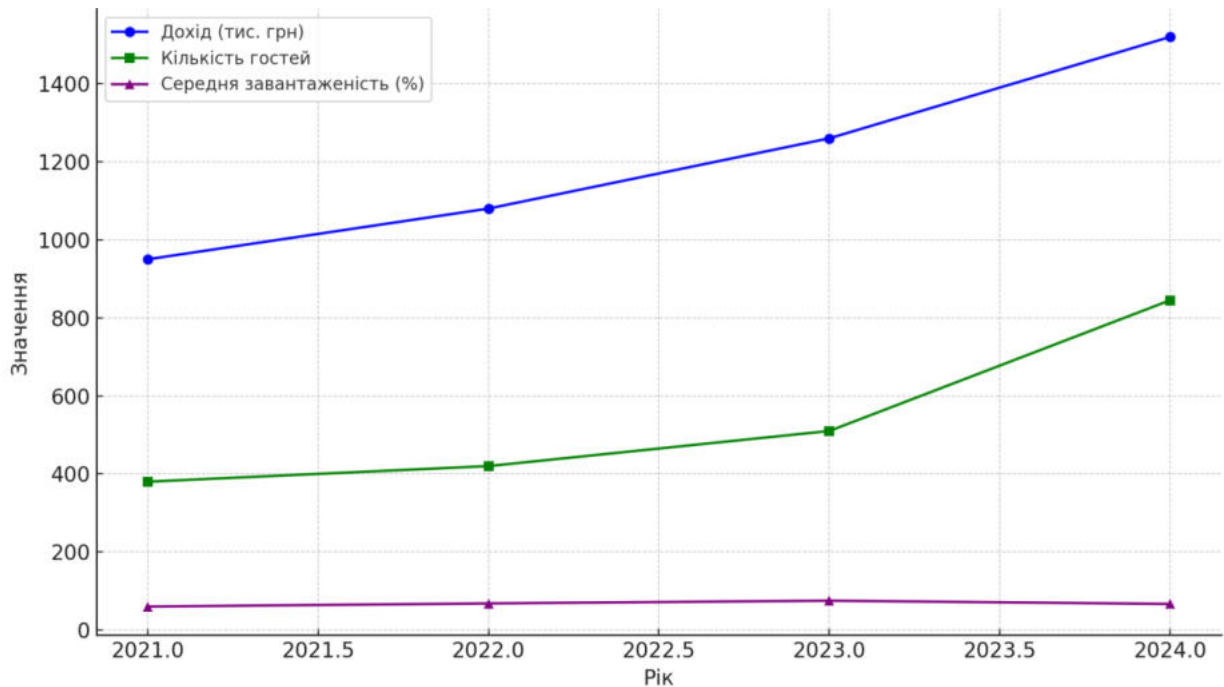


Рис. 2.3 – Порівняння показників розвитку за 2021-2024 роки

Джерело: [29]

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Бабусині витребеньки», який є об'єктом дослідження.

На основі зібраних даних охарактеризовано основні параметри функціонування підприємства: виробничу програму, систему постачання, організацію обробки сировини, адміністративно-побутову інфраструктуру, особливості торговельного залу та обслуговування клієнтів. Дослідження підтвердило, що заклад має добре налагоджені виробничі процеси, що базуються на використанні локальної сировини та адаптивності до сезонного попиту.

У межах аналізу було також проведено анкетування клієнтів і персоналу, результати якого дозволили виявити високий рівень задоволеності основними послугами закладу, а також низку проблемних моментів — недостатню

цифровізацію, відсутність стандартів сервісу, потребу в систематичному підвищенні кваліфікації працівників.

Виконано порівняльну характеристику комплексу з конкурентами у регіоні, побудовано карту конкурентного позиціонування, а також проаналізовано сезонність діяльності, динаміку прибутку й завантаженості номерного фонду у 2021–2024 роках. На основі цього побудовано прогноз розвитку на 2025 рік.

Таким чином, проведена діагностика підтвердила, що **ГРК “Бабусині витребеньки”** має позитивну динаміку розвитку, утримує лояльну клієнтську базу, однак для сталого зростання потребує впровадження інноваційних управлінських, маркетингових і сервісних рішень.

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення та перспективи розвитку ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки»

3.1. Проблеми та напрями оптимізації діяльності ресторанно-готельного комплексу

На основі проведеного аналізу у розділі 2 було виявлено ряд організаційних, маркетингових і сервісних проблем, що стримують ефективний розвиток ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки». Попри автентичність концепції та привітність персоналу, низка ключових аспектів потребує удосконалення.

Основні виявлені проблеми:

- 1) відсутність формалізованих стандартів обслуговування (прибиральний графік, посадові інструкції, інструкції для персоналу);
- 2) низький рівень внутрішньої організації та взаємодії між працівниками;
- 3) непостійна якість сервісу (особливо під час масових подій);
- 4) обмежена цифрова присутність (відсутність сайту, активних сторінок у соцмережах, онлайн-бронювання);
- 5) слабка система управління клієнтським досвідом (відсутність фідбеку, відгуків, аналітики).

Ці проблеми не є критичними, однак створюють ризики втрати репутації та зменшення лояльності гостей у довгостроковій перспективі.

Напрями оптимізації:

- 1) Організаційне вдосконалення
 - a) розробка чітких стандартів обслуговування та гігієни;
 - b) складання графіків прибирання, чек-листів до і після подій;
 - c) впровадження щотижневих зборів персоналу для обговорення проблем і зворотного зв'язку;
 - d) введення посадових інструкцій для працівників.

2) Управлінська

структура

Рекомендується виділити основні напрямки відповідальності в управлінні:

- a) адміністратор — організація змін, графіків, бронювання;
- b) господиня ресторану — якість страв, сервіс у залі;
- c) власник — стратегія розвитку, маркетинг.

3) Підвищення якості сервісу

- a) регулярні міні-тренінги для персоналу (етика, комунікація, обслуговування);
- b) мотивація за якісну роботу (премії, подяки, гнучкий графік);
- c) залучення студентів або молоді на часткову зайнятість у сезон.

4) Контроль за чистотою та умовами проживання

- a) впровадження контрольних журналів для перевірки номерів перед заселенням;
- b) створення "куточка гостя" з пам'яткою щодо послуг, контактів адміністратора, Wi-Fi, порядку;

Впровадження запропонованих змін дозволить:

- a) зменшити кількість негативних відгуків;
- b) стабілізувати якість послуг;
- c) підвищити внутрішню дисципліну;
- d) забезпечити стійкий розвиток закладу у конкурентному середовищі.

3.2. Перспективи розвитку та впровадження інноваційних технологій у діяльність закладу

Сучасні тенденції в готельно-ресторанному бізнесі свідчать про необхідність інтеграції інноваційних рішень в управлінські, сервісні та маркетингові процеси. Для ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки» це є не лише викликом, а й можливістю значного розвитку, враховуючи позитивну динаміку останніх років і потенціал до зростання.

1) Прогноз фінансових показників на 2025 рік

На основі проведених розрахунків за 2024 рік та враховуючи впровадження маркетингових заходів, очікується:

- а) Очікуваний дохід – близько 1 610 тис. грн (зростання на 10%);
- б) Очікуваний чистий прибуток – орієнтовно 375 тис. грн (після інвестицій у маркетинг);
- с) Середній чек – 2 500 грн на 1 гостя (включаючи проживання та харчування).

Такі показники демонструють реальну ефективність впровадження цифрових інструментів, особливо в маркетингу та обслуговуванні.

2) Цифровізація та автоматизація

Онлайн-маркетинг

- а) створення **офіційного сайту** з онлайн-бронюванням (на платформах Wix, Tilda, або WordPress);
- б) запуск та активне ведення сторінок у **Facebook, Instagram, Google Business**;
- с) впровадження **електронної системи обліку бронювань** (Google Calendar, Turbobooking, SimpleERB).

Додаткові інструменти для розвитку ГРК

Таблиця 3.1

Контент-план для Instagram та Facebook (перші 2 тижні)

Дата	Тип контенту	Формат	Ціль
Пн 1	Знайомство з комплексом (відео)	Reels	Презентація атмосфери
Вт 2	Історія створення закладу (текст + фото)	Пост	Підвищення довіри

Продовження табл. 3.1

Дата	Тип контенту	Формат	Ціль
Ср 3	Фотогалерея страв	Пост	Стимул апетиту
Чт 4	Відгук клієнта (цитата + фото)	Пост	Соцдоказ
Пт 5	Акційна пропозиція на вікенд	Пост	Стимул продажу
Сб 6	Рецепт від кухаря (сторіс)	Сторіс	Залучення
Нд 7	Фото з події (весілля)	Пост	Довіра/естетика
Пн 8	Ранкове фото з кавою (атмосфера)	Фото	Лояльність
Вт 9	Презентація кімнат (Reels)	Reels	Продаж номерів
Ср 10	Порада для гостей (інфо-блок)	Сторіс	Порада
Чт 11	Пост про локальних постачальників	Пост	Партнерство
Пт 12	Запрошення на подію (афіша)	Пост	Продаж
Сб 13	Backstage з приготування (відео)	Відео	Інтерес
Нд 14	Пост-відгук з позначенням гостя	Фото + Текст	Вдячність

Джерело: [35]

Таблиця 3.2

Порівняльна таблиця систем електронного бронювання

Назва системи	Ціна	Простота використання	Інтеграція з сайтом	Підтримка мобільних пристроїв	Автоматичне нагадування	Мова інтерфейсу

Turbobooking	від \$12/міс	Висока	Так	Так	Так	UA/EN
SimpleERB	Безкоштовно / від £15	Висока	Так	Так	Так	EN
Reservio	від €8/міс	Середня	Так	Так	Так	EN
Google Forms + Календар	Безкоштовно	Висока	Опосередковано	Так	Ні	UA/EN

Джерело: [38]

Облік і комунікація

- а) запровадження електронної книги відгуків;
- б) використання CRM-системи для формування бази постійних клієнтів (навіть у спрощеному вигляді – Google Таблиці);
- с) введення електронних сертифікатів на подарункові вечери або проживання.

Таблиця 3.3

Порівняльна таблиця CRM-систем

Назва CRM	Ціна	Простота використання	Надійність	Інтеграція	Підтримка української	Рекомендовано для
HubSpot CRM	Безкоштовно / від \$50	Висока	Висока	Сильна	Ні	Маркетингу
Zoho CRM	від \$14/міс	Середня	Висока	Гнучка	Ні	Бізнесу

Bitrix24	від 0 грн (обмежено)	Середня	Середня	З CMS/месенджер ами	Так	Менеджмент у замовлень
Google Таблиці (самостій на система)	Безкоштов но	Висока	Залежить від користува ча	З Google Forms/Email	Так	Простих обліків

Джерело: [14]

3) Перспективи розвитку інфраструктури

- а) розширення номерного фонду (будівництво ще 2–3 номерів до 2026 року);
- б) облаштування окремої заленої зони з альтанками для пікніків або подій на відкритому повітрі;
- с) створення SPA-зони з дерев'яною банею/сауною — популярна серед міських туристів;
- д) організація міні-музею українського побуту або кулінарних майстер-класів, що підвищить автентичність.

4) Нові формати взаємодії з клієнтами

- а) **Програма лояльності**: знижки для постійних клієнтів, бонуси на день народження;
- б) **QR-меню** та електронна анкета для зворотного зв'язку;
- с) запуск **вихідних турів**: «Вікенд у селі», «Свято родом з дитинства», «Смачна подорож».

Приклади стандартів обслуговування для ГРК «Бабусині витребеньки»

Таблиця 3.4

Стандарти обслуговування гостей у готелі

Етап	Стандарт	Час виконання
Заселення	Гість вітається привітно, отримує ключ, інструкцію по	до 10 хв після прибуття

	проживанню, Wi-Fi, правила перебування	
Заселення в номер	Перевірка персоналом підготовки кімнати: постіль, рушники, вода, мило, папір, температура	за 30 хв до прибуття
Виселення	Запит про враження, нагадування залишити відгук, подяка за відвідування	до 12:00 дня виїзду
Комфорт	Гість має змогу звернутись до адміністратора 24/7 телефоном або на рецепції	постійно

Джерело: [40]

Таблиця 3.5

Стандарти в ресторані

Етап	Стандарт	Час
Прийом замовлення	Підхід офіціанта до столу — не пізніше, ніж за 2 хв після посадки гостей	до 2 хв
Подача напоїв	Вода — одразу, інші напої — до 5 хв після замовлення	до 5 хв
Подача гарячих страв	Після замовлення — не пізніше 25 хв	до 25 хв
Прибирання столу після виходу	Одразу після того, як гість залишає стіл	до 5 хв
Подяка за візит	У кінці обслуговування — з усмішкою	постійно

Джерело: [40]

Таблиця 3.6

Стандарти прибирання номерів

Категорія	Стандарт	Частота
Постіль	Чиста, випрасувана, заправлена по кутах	щоразу перед новим гостем
Підлога	Вимита, без сміття, килимок витрушений	щодня або на вимогу
Санвузол	Унітаз, раковина, дзеркало, душова — продезінфіковані	щодня
Сміття	Винесене, урна з чистим пакетом	щодня
Комплімент	Пляшка води та цукерка на столику	при заселенні

Джерело: [40]

Таблиця 3.7

Стандарти комунікації з гостями

Ситуація	Поведінка персоналу
Звернення гостя	Посмішка, привітність, ввічливе звертання на «Ви»
Проблемна ситуація	Вислухати, вибачитись, передати відповідальному, запропонувати компенсацію
Дзвінок або повідомлення	Відповідь у межах 30 хв або інформування про час відповіді
Відгук (онлайн)	Подяка за позитив, вибачення і рішення — за негатив

Джерело: [40]

Висновок

Інтеграція інноваційних технологій дозволить «Бабусиним витребенькам»:

- 1) покращити якість обслуговування;
- 2) оптимізувати робочі процеси;
- 3) підвищити видимість на ринку;
- 4) сформувати стійку конкурентну перевагу на тлі традиційних закладів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було визначено та обґрунтовано ключові напрями удосконалення діяльності ресторанно-готельного комплексу «Бабусині витребеньки», а також перспективи його подальшого розвитку з урахуванням сучасних тенденцій у готельно-ресторанному бізнесі.

На основі результатів діагностики, анкетування клієнтів та персоналу, а також аналізу фінансових показників, було виокремлено такі основні проблеми функціонування закладу:

- 1) відсутність чітко прописаних стандартів обслуговування;
- 2) обмежена маркетингова активність;
- 3) неформалізовані внутрішні процеси;
- 4) недостатній рівень цифровізації та онлайн-присутності.

У відповідь на виявлені проблеми запропоновано комплекс заходів оптимізації, серед яких: впровадження стандартів чистоти й обслуговування, удосконалення структури управління, підвищення рівня взаємодії персоналу, розвиток системи зворотного зв'язку з клієнтами.

Особливу увагу приділено інноваційному розвитку, що включає:

- 1) запуск сайту з можливістю бронювання;
- 2) присутність у соціальних мережах;
- 3) електронне обслуговування клієнтів (CRM, Google-таблиці, QR-меню);
- 4) організація нових форматів відпочинку (тематичні вікенди, святкові тури, еко-дегустації).

На основі побудованого прогнозу очікується, що за умов активної цифровізації та маркетингової підтримки дохід підприємства у 2025 році може сягнути 1,61 млн грн, а чистий прибуток — близько 375 тис. грн.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ресторанно-готельному комплексу:

- 1) зміцнити свої позиції на локальному ринку;
- 2) забезпечити сталість клієнтопотоку;

- 3) підвищити якість послуг і рівень задоволеності гостей;
- 4) забезпечити довготривалий і конкурентоспроможний розвиток.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Діагностика розвитку готельно-ресторанного комплексу «Бабусині витребеньки»» було здійснене послідовне дослідження теоретичних засад, практичного стану об'єкта та окреслено стратегічні напрями його розвитку. Результати, отримані під час виконання кожного з розділів, мають як наукову, так і практичну цінність, особливо в контексті підвищення ефективності управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах зростаючої конкуренції.

У першому розділі проведено системний аналіз наукових підходів до визначення сутності та особливостей функціонування готельно-ресторанного комплексу. Встановлено, що попри активне використання терміна «готельно-ресторанний бізнес», єдиної термінологічної позиції в науці не існує. В роботі запропоновано трактувати готельно-ресторанний бізнес як інтегровану сферу, що забезпечує послуги розміщення, харчування й дозвілля, з орієнтацією на туристичний попит та сервісну якість. Це дозволяє розширити категоріальний апарат і надати чіткішу основу для прикладного управління.

У другому розділі здійснено практичний аналіз діяльності комплексу «Бабусині витребеньки» на основі даних, зібраних під час проходження кваліфікаційної практики. Методом анкетування виявлено слабкі сторони сервісу, організації праці та маркетингової комунікації. Зокрема, встановлено відсутність чітких стандартів обслуговування, обмежену цифрову присутність та незадовільний рівень зворотного зв'язку з клієнтами. У ході аналізу конкурентного середовища визначено, що конкуренти активно застосовують цифрові інструменти та CRM-системи, що формує виклик для адаптації комплексу.

У третьому розділі розроблено комплекс практичних заходів для вдосконалення діяльності закладу. Запропоновано впровадження стандартизованих процедур обслуговування, створення офіційного сайту, запуск соцмереж, автоматизацію бронювання та клієнтського обліку. Особливу увагу приділено впровадженню інновацій — CRM-систем, електронних відгуків,

digital-маркетингу та сервісних програм. На основі прогностичних розрахунків встановлено, що реалізація даних заходів може забезпечити зростання доходу на 10–15% вже в перший рік після впровадження.

Таким чином, отримані результати підтверджують актуальність обраної теми й демонструють можливість практичного використання напрацьованих рекомендацій у реальному закладі. Зокрема, їх впровадження може бути корисним не лише для комплексу «Бабусині витребеньки», а й для аналогічних малих готельно-ресторанних підприємств у сільській місцевості України, які прагнуть адаптуватися до сучасних умов та вимог клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативні документи та стандарти

1. ДСТУ 8302:2015. *Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання*. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
2. Закон України «Про туризм». *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 324/95-ВР.
3. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 222-VIII.

Іноземна література

4. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 2021.
5. Kotler P., Bowen J., Makens J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson, 2020.
6. Nazaruk S., Thomas M. Innovation strategies in hospitality. *Journal of Tourism Management*. 2022. Vol. 35(4). P. 289–297.
7. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality and tourism. *Journal of Tourism Futures*. 2021.
8. Sigala M. Digital transformation in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 87.
9. Ali F., Rasoolimanesh S.M. A review of sustainable practices in hospitality. *Journal of Cleaner Production*. 2021.

Книги і монографії українською

10. Степаненко І. І. *Інноваційні моделі управління персоналом у готельно ресторанному бізнесі*. 2021.
11. Ляхович І. М. *CRM-системи як інструмент підвищення лояльності клієнтів. Інфраструктура ринку*. 2022. № 70.
12. Вдовиченко В. І. *Сільський туризм як драйвер локального розвитку*. 2021.
13. Галайда О. *Автоматизація обліку клієнтів у закладах гостинності*. 2022.
14. Гринчук Т. *Діджиталізація в туризмі*. 2022.
15. Макаренко С. В. *Сервісна культура в готельно-ресторанному господарстві*.

2023.

16. Пироженко С. Л. *Управління якістю обслуговування*. 2022.

17. Філіпчук К. *Соціальні мережі як інструмент просування готельного бренду*. 2023.

18. Методичні рекомендації з написання кваліфікаційної роботи. Кафедра менеджменту. 2024.

Статті в наукових журналах

19. Анхелько І. В., Орищин І. С., Попадинець Н. М. Теоретико-методологічні засади туристичної привабливості територій. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. № 3(143). С. 43–47.

20. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії: проблеми трансформації. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 42. С. 117–122.

21. Муха Р. А. Дослідження стану готельно-ресторанної індустрії України. *Ефективна економіка*. 2021. № 7.

22. Громик О. Аналіз діяльності готельних підприємств регіонів України. *Вісник КНУКіМ. Серія: Туризм*. 2022. Т. 5, № 2. С. 192–200.

23. Попадинець Н. М. Вплив торгівлі на розвиток туристичного кластеру в регіоні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. № 3(131). С. 23–28.

24. Козлова О. І. Управління якістю обслуговування в готельному господарстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 150–154.

25. Сидоренко В. М. Організація готельного сервісу. *Економіка та управління*. 2020. № 2. С. 88–93.

26. Якубів В. М. Тренди готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2023. № 48.

27. Олійник О. І. Цифрові технології в туризмі: український контекст. *Бізнес і туризм*. 2022. № 4.

28. Колодяжна Н. І. Маркетинг послуг у готельному бізнесі. *Вісник ХНУ*. 2020.

Електронні ресурси

29. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>
30. Міністерство економіки України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>
31. Туризм і гостинність в Україні: аналітичні матеріали. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tourism.gov.ua>
32. Tripadvisor.com – Рейтинг закладів Вінницької області. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tripadvisor.com>
33. Booking.com – Порівняння готелів у регіоні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://booking.com>
34. Google Reviews – Відгуки про заклад «Бабусині витребеньки». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://google.com/maps>
35. Instagram.com – Аналіз сторінок конкурентів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://instagram.com>
36. Facebook.com – Офіційні сторінки готельно-ресторанних закладів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://facebook.com>

Матеріали практики

37. Анкетування гостей закладу «Бабусині витребеньки». Проведено у 2024 році.
38. Спостереження під час проходження практики. Ресторанно-готельний комплекс «Бабусині витребеньки», 2024.
39. Власні фінансові розрахунки на базі умовних показників за 2021–2024 роки.
40. Практичні матеріали закладу «Бабусині витребеньки»: меню, організаційні схеми, графіки персоналу. 2024.