

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Економічний факультет

Кафедра бізнесу та управління персоналом

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО
ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)**

Виконала:

студентка 4 курсу, 476 групи
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
(ОП Економіка та організація
бізнесу)

Стефюк Христина

Керівник:

к.е.н., доцент Підгірна В.Н.

*До захисту допущено
на засіданні кафедри бізнесу та управління персоналом
протокол № _____ від _____ 2025 р.
Зав. кафедрою _____ доцент Водянка Л.Д.*

Анотація

Стефюк Христина. Управління ефективністю діяльності ресторанного підприємства: економіко-організаційний аспект (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Гетьман»).

Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2025

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади управління ефективністю ресторанного підприємства та проаналізовано економіко-організаційні чинники, що впливають на його результативність. На прикладі готельно-ресторанного комплексу «Гетьман» розглянуто фінансово-господарські показники, особливості внутрішніх процесів обслуговування та управлінські підходи.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання запропонованих підходів для вдосконалення діяльності ГРК «Гетьман», а також для аналогічних об'єктів ресторанного бізнесу.

Ключові слова: ефективність управління, ресторанне підприємство, готельно-ресторанний комплекс, економіко-організаційний аспект, сервіс.

Abstract

Stefiuk Khrystyna. Managing the efficiency of a restaurant enterprise: economic and organizational aspect.

The qualification paper explores the theoretical foundations of managing the efficiency of a restaurant enterprise and analyzes the economic and organizational factors that influence its performance. Using the case of the Hetman hotel and restaurant complex, the study examines financial and operational indicators, internal service processes, and managerial approaches.

The practical significance of the study lies in the potential application of the proposed approaches to improve the performance of the Hetman hotel and restaurant complex, as well as similar establishments in the restaurant business.

Keywords: management efficiency, restaurant enterprise, hotel and restaurant complex, economic and organizational aspect, service.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ⁷	
1.1. Сутність та значення ефективності діяльності в системі ресторанного господарства ⁷	
1.2. Організаційно-економічні засади управління ресторанним підприємством ¹³	
1.3. Інноваційні та аналітичні підходи до управління ефективністю в ресторанному бізнесі ¹⁹	
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ГЕТЬМАН»	27
2.1. Організаційна структура та загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Гетьман» ²⁷	
2.2. Аналіз показників організаційно-економічної діяльності готельно-ресторанного комплексу ³⁹	
2.3. Інноваційні управлінські рішення як чинник підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу ⁴⁵	
Висновки до другого розділу.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІКО ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ (НА ПРИКЛАДІ ГРК «ГЕТЬМАН»)	50
3.1. Інноваційні управлінські технології у ресторанному бізнесі: міжнародний досвід.....	50
3.2. Актуальні проблеми та виклики економіко організаційного характеру в управлінні ресторанним підрозділом ГРК «Гетьман».....	59
3.3. Перспективи підвищення ефективності діяльності ресторанного підприємства на прикладі ГРК «Гетьман».....	64
Висновки до третього розділу.....	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У нинішніх умовах функціонування підприємств сфери гостинності ефективне управління ресторанною діяльністю набуває особливої значущості. Зростаючий рівень конкуренції, постійна трансформація споживчих запитів, вплив глобалізаційних процесів і впровадження цифрових технологій зумовлюють потребу у вдосконаленні економіко організаційних підходів до управління в галузі ресторанного господарства. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення, орієнтовані на підвищення ефективності роботи, якість сервісу та прибутковість підприємства, стає ключовим чинником його стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Актуальність теми полягає в необхідності постійного оновлення управлінських механізмів у ресторанному бізнесі. В сучасному конкурентному середовищі заклади, які не адаптуються до нових вимог ринку та не впроваджують раціональні управлінські рішення, втрачають свої позиції. Для готельно-ресторанного комплексу «Гетьман» важливим завданням є удосконалення організаційної структури, підвищення ефективності внутрішніх процесів і забезпечення високих стандартів обслуговування. Аналіз управлінської ефективності дозволяє не лише виявити резерви покращення діяльності підприємства, а й розробити дієві рекомендації щодо її подальшого розвитку. Таким чином, дослідження є своєчасним та має практичну цінність для підвищення ефективності функціонування ресторанного підприємства в сучасних умовах.

Варто зазначити, що цю проблематику висвітлюють у своїх наукових роботах багато як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, серед яких: Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я., Камушков О., Жилко О., Незвещук-Когут Т. Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В., Стойко І., Шерстюк Р. Альбещенко О., Рогова Н., Оніщенко О., Балджи М.Д., Черевична Н., Середенко В., Сребнюк К., Березівська О., Горішевський П., Богайчук В. [1-8]. Водночас

окремі аспекти цієї теми, зокрема в контексті функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, залишаються недостатньо дослідженими. Проблематика підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства набуває особливої актуальності в умовах динамічного ринку, підвищених споживчих вимог та економічної нестабільності. Однією з ключових проблем залишається відсутність системного підходу до оцінки та управління ефективністю на основі економічних і організаційних параметрів. Це значно ускладнює формування дієвих стратегій розвитку ресторанних підприємств, зокрема таких комплексних об'єктів, як готельно-ресторанний комплекс «Гетьман». Метою роботи є обґрунтування шляхів підвищення ефективності діяльності ресторанного підприємства шляхом аналізу економіко організаційних аспектів його функціонування та розробка практичних рекомендацій для удосконалення управління на прикладі ГРК «Гетьман». Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань: – розглянути теоретичні основи управління ефективністю в системі ресторанного господарства;

- проаналізувати організаційно-економічні характеристики діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гетьман» за 2023–2024 роки; – здійснити SWOT-аналіз підприємства для виявлення факторів, що впливають на його результативність;

- виявити основні проблеми економіко-організаційного характеру, що стримують зростання ефективності;

- розробити практичні пропозиції щодо вдосконалення економіко організаційної моделі управління та підвищення ефективності діяльності ресторанного підрозділу.

Об'єкт дослідження - готельно-ресторанний комплекс «Гетьман» як суб'єкт індустрії гостинності, що поєднує готельні та ресторанный послуги. Предмет дослідження - система управління ефективністю діяльності

ресторанного підприємства з урахуванням економічних та організаційних чинників.

Методологічна база дослідження включає використання методів аналізу та синтезу - для обґрунтування теоретичних положень, економічного аналізу - для оцінки фінансової діяльності підприємства, SWOT-аналізу - для виявлення сильних і слабких сторін, а також статистичних методів - для прогнозування динаміки основних показників ефективності.

Джерелами інформації були наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність суб'єктів туристичного бізнесу, дані Державної служби статистики України, звітні документи ГРК «Гетьман» та інші.

Структура кваліфікаційної роботи охоплює вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел та додатки. У першому розділі викладено теоретичні основи управління ефективністю ресторанного підприємства. У другому розділі здійснено аналіз діяльності комплексу «Гетьман» з позиції його економіко-організаційного розвитку. Третій розділ містить пропозиції щодо підвищення ефективності роботи ресторанного підрозділу підприємства.

7

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення ефективності діяльності в системі ресторанного господарства

У сучасній економіці ефективність функціонування ресторанного господарства розглядається як один із ключових факторів соціально економічного розвитку держави. Часто проблеми національної економіки ототожнюють із макроекономічними процесами, ігноруючи роль мезорівня -

окремих галузей, які є фундаментом економічної стабільності. Саме діяльність мікроекономічних суб'єктів, зокрема закладів ресторанного бізнесу, формує економічну стійкість регіонів і країни в цілому.

Ефективність ресторанного бізнесу передбачає досягнення оптимального балансу між витратами ресурсів і досягнутими результатами, з урахуванням не лише економічних, а й соціальних чинників. Це зумовлює те, що основою сталого розвитку галузі є не лише прибутковість, а й якість послуг, клієнтська задоволеність, інноваційність і здатність до адаптації.

У науковій літературі підходи до оцінювання ефективності пройшли еволюцію. Перші трактування, пов'язані з працями Й. Шумпетера, В. Парето та представників класичної економіки, акцентували увагу на економічному аспекті – результативності. Згодом, під впливом соціологічних досліджень (М. Вебер, індустріальна соціологія), було підкреслено значення соціальних аспектів, зокрема впливу на якість праці й добробут персоналу [12]. На сучасному етапі ефективність розглядається як інтегральна соціально-економічна категорія, що охоплює дві взаємопов'язані складові: результативність (досягнення цілей) і ефективність (раціональне використання ресурсів). Такий комплексний підхід найбільш точно відповідає реаліям ресторанного бізнесу, де важливими критеріями

8

виступають не лише прибуток, а й рівень сервісу, комфорт, культурна та гастрономічна привабливість.

Цю думку підтримує і Пітер Друкер - один із найвпливовіших дослідників менеджменту, - який наголошував на відмінності між результативністю як кількісним показником і ефективністю як якісною характеристикою управління, що включає організаційні методи, людський фактор і використання внутрішніх ресурсів [6].

Для глибшого розуміння сутності ефективності діяльності підприємства доцільно звернутися до концептуальних моделей, розроблених провідними західними науковцями. Ці підходи відображають різноманітні аспекти

ефективності – від досягнення цілей і задоволення учасників до гнучкості, стратегічної узгодженості та багатофакторного аналізу. Нижче представлено узагальнену табл. 1.1 понятійної структури ефективності діяльності, що базується на основних типах моделей.

Таблиця 1.1

Понятійна структура ефективності діяльності підприємства

№ п/п	Тип моделі	Основні представники	Ключова ідея/Критерій ефективності
1.	Цільова модель	Олійник О.В., Шестакова А.В. і Ярмолук Д.І. [13]	Досягнення поставлених цілей; відповідність результатів запланованим орієнтирам
2.	Системна модель	Василенко А. В. [14]	Здатність організації адаптуватися до зовнішнього середовища, підтримуючи внутрішню рівновагу
3.	Модель стратегічного узгодження	Roy, D., Spiliotopoulou, E., & de Vries [15]	Гармонізація внутрішніх ресурсів із викликами зовнішнього середовища; стратегічна гнучкість
4.	Модель задоволеності учасників	Raab, C., Mayer, K., Kim, Y.-S., & Shoemaker, S. [16]	Рівень задоволення потреб працівників, клієнтів і стейкхолдерів
5.	Етапна (покрокова) модель	Юрченко О. [17]	Послідовне вирішення управлінських проблем; динамічне реагування на зміни
6.	Комплексна модель	Гросул В., Балацька Н. [18]	Багатовимірна оцінка ефективності з урахуванням внутрішнього стану підприємства та зовнішніх впливів

Зазначені моделі демонструють, що ефективність є багатогранною категорією, яка виходить за межі суто фінансових показників. Одні підходи акцентують увагу на досягненні цілей, інші – на адаптивності, задоволенні потреб персоналу чи стейкхолдерів, ще інші – на здатності функціонувати в умовах змін. У практиці ресторанного бізнесу найбільш доцільним є використання комплексного підходу, що дозволяє інтегрувати ці аспекти в

єдину систему оцінювання та управління ефективністю.

У вітчизняній науці зростає інтерес до багатовимірного підходу до ефективності, проте більшість моделей і далі зосереджені на економічній складовій - передусім на фінансових показниках і ресурсоемності. Водночас у ресторанному господарстві особливого значення набуває інтегральне розуміння ефективності, що включає оцінку рентабельності, продуктивності праці, якості сервісу та інноваційного потенціалу підприємства. Такий підхід дозволяє не лише аналізувати поточну ситуацію, а й формувати стратегічні орієнтири для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку [19].

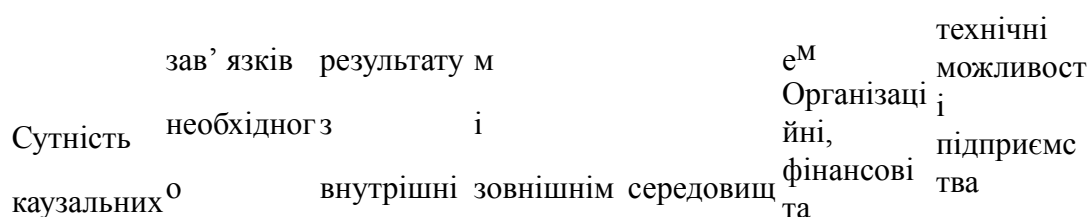
У загальному значенні ефективність у ресторанній сфері трактується як відношення витрат (фінансових, трудових, матеріальних) до результатів, що відображаються як прибуток, так і нематеріальні показники - клієнтська лояльність, бренд, інноваційність. Управління ефективністю передбачає не лише фінансовий аналіз, а й системну оцінку соціальної користі, адаптивності до змін, реалізації стратегічних завдань.

У науковій літературі вирізняють основні критерії соціально економічної ефективності [8]:

- соціальна доцільність (створення робочих місць, підтримка локального виробника);
- ступінь реалізації стратегічних і тактичних цілей;
- адаптивність до змін середовища;
- цільова та виконавча ефективність.

10

Усе це свідчить про потребу у комплексному управлінському механізмі, що інтегрує вказані критерії у практичну діяльність. Структурно логічна схема, рис. 1.1.



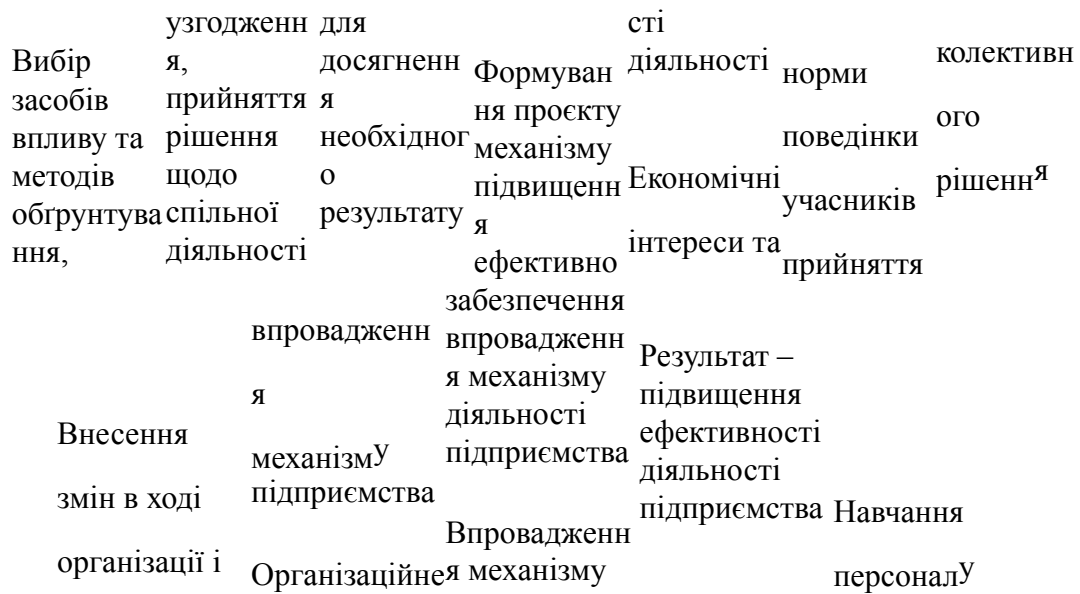


Рис. 1.1. Схема процесу формування механізму підвищення ефективності діяльності підприємства

Джерело: побудовано за даними [19;20]

Рис. 1.1 демонструє поетапний підхід до створення механізму підвищення ефективності діяльності ресторанного підприємства: початковим етапом є урахування організаційних, фінансових і технічних можливостей підприємства, що створює основу для подальших управлінських рішень. На наступному етапі здійснюється вибір методів впливу та прийняття рішень, що передбачає погодження дій учасників для досягнення запланованих результатів. Далі формується проект механізму підвищення ефективності, який повинен враховувати внутрішні та зовнішні чинники, а також економічні інтереси та нормативні обмеження. Після цього реалізується

11

організаційне забезпечення впровадження механізму, що включає навчання персоналу, адаптацію структур і процесів. Впровадження механізму – це ключовий етап, що передбачає практичну реалізацію запланованих заходів. Завершальним етапом є отримання результату у вигляді підвищення ефективності діяльності підприємства. Також передбачено зворотний зв'язок – внесення змін до механізму в разі впливу зовнішніх або внутрішніх чинників,

що є запорукою його гнучкості та адаптивності.

Таким чином, представлена схема є прикладом системного підходу до управління ефективністю, який враховує як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні виклики. Її перевагою є адаптивність і логічна узгодженість усіх етапів управлінського процесу.

Для досягнення сталого розвитку підприємствам ресторанного бізнесу необхідно не лише впроваджувати дієві механізми управління, а й регулярно їх оновлювати відповідно до змін кон'юнктури ринку та соціально економічного середовища. Комплексність, динамічність та орієнтація на результат є основою ефективного функціонування сучасного ресторанного підприємства.

Ефективність діяльності у сфері ресторанного господарства залежить від широкого спектра чинників. Один із базових показників - валовий прибуток, який розраховується як різниця між ціною реалізації продукції та її собівартістю, помножена на обсяг продажу. На нього впливають такі чинники: характер ринку (конкуренція, монополія тощо); рівень попиту і пропозиції; якість наданих послуг, сила бренду, маркетинг, обсяги реалізації, податкові витрати.

Собівартість, своєю чергою, визначається такими складовими, як технологія виробництва, рівень автоматизації, структура витрат, кваліфікація персоналу. А на обсяги продажів впливають доступність каналів збуту, кредитні умови, рівень організації та гнучкість виробничих процесів.

У рамках системно-евентуального підходу ці чинники класифікуються таким чином [21]:

- факти – об'єктивні обставини, що не залежать від волі підприємства;
- акти – дії та управлінські рішення працівників;
- умови – передумови, які формують загальне середовище функціонування;
- події – ключові результати або явища, що мають значення для

подальшого розвитку бізнесу.

Щоб забезпечити системну оцінку ефективності, доцільно виокремити основні критерії, що відображають ключові напрями функціонування підприємства: економічний, організаційний, соціальний, якісний та інноваційний. У табл.1.2 подано структуру критеріїв, яка дає змогу здійснити комплексний аналіз поточного стану та перспектив розвитку ресторанного підприємства.

Таблиця 1.2.

Критерії оцінювання ефективності ресторанного підприємства

Група критеріїв	Конкретні показники	Характеристика/Призначення
1. Економічні	- валовий прибуток; - рентабельність продажу; - собівартість одиниці продукції;	Визначають фінансову результативність і здатність підприємства отримувати прибуток
2. Організаційні	- завантаження залів/місць; - оборотність столів; - кількість обслугованих клієнтів;	Відображають ефективність використання ресурсів та управління операційною діяльністю
3. Соціальні	- задоволеність працівників; - плинність кадрів; - рівень кваліфікації персоналу;	Показують рівень розвитку персоналу та соціального середовища на підприємстві
4. Якісні (маркетингові)	- задоволеність клієнтів; - кількість повторних візитів; - оцінки в онлайн-сервісах;	Вимірюють репутацію, рівень сервісу та ступінь лояльності споживачів
5. Інноваційні	- частка витрат на цифровізацію; - кількість впроваджених інновацій; - автоматизація;	Визначають здатність підприємства до розвитку, адаптації та технологічного оновлення
6. Стратегічні	- досягнення планових показників; - реалізація стратегій розвитку	Відображають ефективність управління в довгостроковій перспективі

Представлена структура критеріїв дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності ресторанного підприємства з урахуванням фінансових результатів, організаційної стійкості, якості сервісу, соціального середовища, інноваційного потенціалу та стратегічної спрямованості. Такий підхід є необхідним для прийняття зважених управлінських рішень у динамічному середовищі ресторанного бізнесу.

Вцілому, ефективність діяльності в ресторанному господарстві є багатогранною категорією, що включає економічні, соціальні, організаційні та якісні аспекти. Її досягнення можливе лише за умов інтеграції системного підходу до оцінювання та впровадження гнучких управлінських механізмів.

1.2. Організаційно-економічні засади управління ресторанним підприємством

Ресторанний бізнес є важливою складовою індустрії гостинності, що суттєво впливає на соціально-економічний розвиток як окремих регіонів, так і країни загалом. Його ефективне функціонування потребує не лише глибокого знання основ менеджменту, а й розуміння практичних аспектів взаємодії з персоналом, клієнтами, постачальниками й контролюючими органами. В умовах високої конкуренції та зростаючих очікувань споживачів заклади харчування мають орієнтуватися на стратегічні управлінські підходи, засновані на гнучкості, результативності та високих стандартах обслуговування.

Сучасна система управління рестораном охоплює широкий спектр завдань — від довгострокового планування до повсякденного оперативного керівництва. Основними напрямками діяльності управлінського персоналу є організація внутрішніх процесів, підтримання стабільної якості сервісу, своєчасна реакція на зміни ринку, а також впровадження цифрових рішень і

дозволяє не лише забезпечити ефективну щоденну роботу, а й сприяє довготривалому розвитку підприємства.

Управлінська діяльність у ресторанному господарстві базується на принципах цілеспрямованості, економічної ефективності, гнучкості у прийнятті рішень, орієнтації на результат і потреби клієнтів. Основна мета такого підходу — створення конкурентоспроможного ресторанного продукту, який відповідає смакам споживача й одночасно забезпечує фінансову стійкість закладу [11].

У подальшому розглянемо ключові елементи системи управління ресторанним підприємством, її організаційні рівні та економічні засади, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Організаційно-економічні складові управління ресторанним підприємством

№ п/п	Сегмент управління	Характеристика
1	Операційне управління	Організація виробничого процесу на кухні, управління персоналом, контроль якості обслуговування.
2	Меню-менеджмент	Розробка меню з урахуванням попиту, сезонності, собівартості страв і концепції закладу.
3	Маркетинг і просування	Формування цінової політики, реклама, SMM, програми лояльності, робота з відгуками клієнтів.
4	Фінансовий менеджмент	Планування бюджету, аналіз доходів і витрат, забезпечення прибутковості діяльності.
5	Постачання та логістика	Управління закупівлями, вибір постачальників, контроль запасів і логістичних витрат.
6	Інноваційне управління	Впровадження цифрових рішень (CRM, POS-системи), автоматизація процесів, аналітика даних.

Джерело: побудовано автором за даними [22]

Управління ресторанним підприємством ґрунтується на поєднанні організаційних та економічних інструментів, що забезпечують ефективну роботу закладу в умовах ринкової конкуренції.

Насамперед, операційне управління охоплює організацію виробничих процесів, координацію дій персоналу та контроль якості обслуговування гостей. Меню-менеджмент відповідає за формування асортименту страв

15

відповідно до споживчого попиту, рентабельності, сезонних чинників та загальної концепції ресторану. Маркетинг і просування зосереджуються на залученні нових клієнтів, підвищенні лояльності постійних відвідувачів, розвитку бренду та реалізації ефективних рекламних і комунікаційних стратегій.

Не менш важливим є фінансовий менеджмент, що включає планування доходів і витрат, оцінювання рентабельності, моніторинг ефективності діяльності та забезпечення фінансової стабільності підприємства. В свою чергу, постачання і логістика забезпечують безперебійне функціонування кухні й обслуговування за рахунок раціонального управління закупівлями, вибору надійних постачальників, контролю товарних запасів і оптимізації логістичних витрат.

Завершальним елементом виступає інноваційне управління, що передбачає впровадження сучасних цифрових рішень, автоматизацію бізнес процесів та застосування аналітичних інструментів для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

До економічно значущих чинників належать і витрати на персонал, які є однією з основних статей у структурі собівартості. Зростання мінімальної заробітної плати, податкове навантаження, потреба в утриманні кваліфікованих працівників, а також система мотивації впливають на фінансовий результат підприємства. Крім того, висока плинність кадрів у галузі обумовлює постійні витрати на підбір, адаптацію та навчання нового

персоналу [20].

Суттєвий вплив має також економічна поведінка споживачів. Зміни в уподобаннях, зростання попиту на здорову їжу, еко-продукти, вегетаріанські позиції або сервіси доставки формують нові виклики для ринку. Ресторани, які оперативно реагують на ці тенденції, оновлюючи меню, впроваджуючи цифрові інструменти та адаптуючи формат обслуговування, зберігають конкурентоспроможність.

16

Окремо варто зазначити роль цифрової трансформації. Впровадження CRM-систем, онлайн-бронювання, електронних меню, систем лояльності та безконтактної оплати значно покращують обслуговування і знижують витрати на операційні процеси. Разом із тим, цифровізація потребує значних початкових інвестицій, наявності ІТ-підтримки та навчання персоналу [15].

Таким чином, економічні чинники мають багатовекторний вплив на ефективність ресторанного підприємства. Вони формують не лише фінансову стійкість, а й визначають здатність підприємства адаптуватися до змін ринку. Їхній вплив є динамічним, комплексним і взаємозалежним, тому вимагає постійного моніторингу з боку менеджменту.

З огляду на це, сфера готельно-ресторанного бізнесу функціонує як цілісна система взаємозалежних компонентів, де важливу роль відіграють людські ресурси, виробництво страв і організація сервісу, табл. 1.4. Таблиця 1.4

**Ключові процеси організаційно-економічного управління
ресторанним підприємством**

№ п/п	Основні елементи управління	Зміст процесу
1.	Залучення клієнтів	Організація процесу зустрічі гостей, надання інформаційного супроводу, створення позитивного першого враження
2.	Закупівля сировини	Вибір постачальників і здійснення закупівель продовольчої продукції та матеріалів з урахуванням якості, ціни, логістики

3.	Підготовка персоналу	Навчання, мотивація та розвиток персоналу для забезпечення стандартів сервісу та ефективної командної роботи
4.	Приготування страв	Технологічна підготовка та приготування їжі відповідно до вимог рецептур, санітарних норм і побажань клієнтів
5.	Організація обслуговування	Надання послуг у залі, прийом замовлень, сервірування, взаємодія з клієнтами та вирішення ситуацій
6.	Прибирання та утримання чистоти	Забезпечення санітарного стану кухні, залів і допоміжних приміщень для відповідності гігієнічним нормам
7.	Маркетинг і просування	Розробка та реалізація маркетингових заходів для залучення нових і утримання постійних клієнтів
8.	Контроль і аналітика	Моніторинг витрат, обсягів продажу, відгуків клієнтів; аналіз ефективності для прийняття обґрунтованих рішень

Джерело: побудовано автором за даними [11;23]

17

Сучасний ресторанний бізнес змінюється відповідно до нових очікувань клієнтів. Успішне управління полягає не лише в продажу страв, а й у створенні позитивного досвіду для відвідувачів. Це вимагає поєднання класичних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) з новими методами адаптації до ринку.

Таким чином, ефективність ресторанного підприємства – це результат злагодженої роботи команди, виважених управлінських рішень і постійного вдосконалення як внутрішніх процесів, так і зовнішньої взаємодії з клієнтами. Лише комплексний підхід до управління дозволяє закладу забезпечити стабільний розвиток і успішно функціонувати в умовах конкуренції.

1.3. Інноваційні та аналітичні підходи до управління ефективністю в ресторанному бізнесі

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидкої зміни споживчих

очікувань ефективного управління ресторанним бізнесом неможливе без впровадження інноваційних та аналітичних підходів. Інновації охоплюють оновлення сервісних продуктів, удосконалення процесів обслуговування, маркетингу, логістики та комунікації з клієнтами. Стратегія впровадження інновацій має враховувати вектор розвитку ресторану, рівень ризиків, фінансові ресурси та готовність до змін. Сучасні технології дають змогу не лише трансформувати формат обслуговування, а й оптимізувати внутрішнє управління - від фінансів до організації праці.

Цифрова трансформація є ключем до розвитку індустрії. Вона охоплює автоматизацію замовлень, використання CRM-систем, електронних меню, онлайн-бронювання, програм лояльності та аналітику клієнтської поведінки. Ці рішення покращують продуктивність, знижують витрати та забезпечують персоналізований сервіс, що позитивно впливає на задоволення клієнтів і рівень їх лояльності.

18

Проте інновації не зводяться лише до цифрових рішень. Вони включають організаційно-управлінські зміни: нові моделі роботи з персоналом, системи якості, підходи до контролю витрат і ризик менеджменту. Інноваційна діяльність зачіпає всі ланки - від кухні до адміністративного управління.

Впровадження аналітичного підходу дає змогу глибше розуміти потреби клієнтів, оцінювати маркетингову ефективність, прогнозувати попит, контролювати витрати й обґрунтовувати стратегічні рішення. Використання систем business intelligence, інструментів Big Data та KPI забезпечує керівникам об'єктивну базу для ухвалення ефективних управлінських дій.

Отже, інноваційні та аналітичні підходи в управлінні рестораном є основою конкурентоспроможності, прибутковості, формування бренду та покращення клієнтського досвіду. Їх системне впровадження - стратегічна необхідність для закладів, що прагнуть не лише зберегти позиції, а й

забезпечити сталий розвиток. Узагальнена модель впливу інновацій на ключові функції управління подана на рис.1.2.

Запропонована модель дозволяє готельно-ресторанному підприємству системно підходити до впровадження інновацій. Вона охоплює не лише технологічні чи продуктові оновлення, а й трансформацію управлінських, кадрових і комунікаційних процесів. Постійне врахування думки клієнтів, участь персоналу в генерації ідей, а також аналітична оцінка результатів створюють умови для гнучкого, адаптивного та ефективного інноваційного менеджменту.

У науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, сформовано кілька підходів до класифікації інновацій, які дозволяють упорядкувати це складне поняття та ефективно ним оперувати в межах управлінської практики. Згідно з підходами, викладеними у положеннях Генеральної угоди з торгівлі послугами (GATS), розвиток інноваційної активності в туристичній галузі здебільшого відбувається у трьох ключових напрямках.

19

(ринок, конкуренція, поведінка споживачів)

ІННОВАЦІЙНА АНАЛІТИКА

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

ОБІРУНТУВАННЯ

Продукт
(внутрішній аудит процесів, KPI, проблемні зони)

(ризики, бюджет, ROI, відповідність цілям GRC)

ПРОЕКТУВАННЯ

ГЕНЕРАЦІЯ ІДЕЙ
+ КОНЦЕПЦІЯ
ІННОВАЦІЇ
(брейнштормінг, участь персоналу, оцінка ідей)

ІННОВАЦІЇ
(технології, UX, сервіс)

СТРАТЕГІЧНЕ

Digital

HR

(меню, послуги)
(CRM, сайти)

(мотивація)

ПЛОТНИЙ ЗАПУСК + ТЕСТУВАННЯ НА ГОСТЯХ

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ + КОРИГУВАННЯ

МАСШТАБУВАННЯ + ІНТЕГРАЦІЯ

ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК (від клієнтів, персоналу)

Рис. 1.2. Схема інноваційного процесу в готельно-ресторанному комплексі (GRC)

Джерело: побудовано за даними [20;21;24]

У сфері ресторанного та готельного бізнесу інновації давно перестали бути винятковим фактором конкурентної переваги - вони стали стратегічною необхідністю. Сучасні підприємства дедалі частіше ухвалюють управлінські рішення, орієнтовані на впровадження новацій, які формують нові

20

організаційні моделі, дозволяючи не лише змагатися з конкурентами, а й співпрацювати з ними, розширюючи спектр послуг і задовольняючи зростаючі потреби споживачів, рис. 1.3.

Впровадження нововведень (організаційні інновації), пов'язаних з розвитком підприємства і туристського бізнесу в систему і структуру управління, включаючи реорганізацію, укрупнення, поглинання конкуруючих суб'єктів на основі новітньої техніки і передових технологій

Маркетингові інновації, що дозволяють охоплювати потреби цільових споживачів або залучати не охоплених на даний період часу

Періодичні нововведення (продуктові інновації), спрямовані на зміну споживчих властивостей туристичного продукту, його позиціонування і дають конкурентні переваги

Рис. 1.3. Розвиток інноваційної діяльності готельних господарств

Джерело: побудовано за даними [3;13]

Інновації в ресторанно-готельній галузі з'являються постійно. Їх впровадження спрямоване не лише на залучення нової клієнтури, а й на формування довготривалих відносин з постійними відвідувачами. Проте, запровадження новітніх технологій може супроводжуватись низкою бар'єрів: консерватизмом власників, високими фінансовими витратами на модернізацію, організаційною інертністю персоналу та складністю інтеграції змін у повсякденну діяльність підприємства.

Сучасні технологічні рішення виконують декілька функцій. Вони не лише оновлюють виробничо-обслуговуючий процес (відтворювальна

21

функція), а й сприяють активному інвестуванню в оновлення інфраструктури, розширення каналів взаємодії з клієнтами, формування іміджу інноваційного бренду (інвестиційна функція). Саме тому інновації розглядаються як важливий чинник забезпечення стабільного зростання ефективності діяльності ресторанного бізнесу.

У готельно-ресторанній галузі приклади успішного впровадження інновацій охоплюють різні аспекти функціонування: від автоматизації обліку замовлень і цифрових меню - до концептуальних змін у дизайні інтер'єру, а також впровадження екологічно сталих технологій. Інноваційна інфраструктура у цій сфері охоплює не лише матеріально-технічну базу, але й

фінансово-кредитні механізми, інформаційну підтримку, організаційні моделі, що формують цілісне середовище для реалізації. Далі ми розглянемо сучасні новації, які недавно знаходилися на стадії розвитку, але вже сьогодні практично втілені у роботу багатьох готелів та ресторанів. Нововведень, табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі

№ п/п	Назва інновації	Суть впровадження
1.	Інформаційні технології	Програми для бронювання, реєстрації, оформлення замовлень
2.	QR-коди	Доступ до меню, інформації про страви, оплату через смартфон
3.	Інтерактивне меню	Замовлення без офіціанта, зменшення часу обслуговування
4.	Спеціалізовані додатки	Онлайн-бронювання, меню, події, акції, персоналізована взаємодія з клієнтами
5.	Теппан-шоу	Приготування страв перед гостями, трансляція процесу на монітори
6.	Інтерактивний бар	Розваги під час очікування, ігри, перегляд інформації
7.	Роботи-асистенти	Використання роботів для реєстрації та обслуговування гостей
8.	Нетипові концепти готелів	Готелі в маяках, юртах, літаках, печерах тощо для незабутніх вражень
9.	Віртуальні тури	Онлайн-огляд інтер'єру та території закладу перед бронюванням
10.	Програми лояльності	Знижки, бонуси, подарунки для утримання клієнтів

Джерело: побудовано за даними [3;13]

Попри стрімкий розвиток цифрових технологій та автоматизацію обслуговування, людський чинник залишається вирішальним у ресторанному бізнесі. Інновації не можуть повністю компенсувати відсутність уважності,

емпатії та вміння персоналу налагодити ефективну комунікацію з відвідувачем. Жодна технічна досконалість не замінить щире ставлення: гість не повернеться у заклад, де його проігнорували, не зрозуміли або не забезпечили належного рівня сервісу. Вміння персоналу делікатно й оперативно реагувати на потреби клієнтів, передбачати очікування та пропонувати рішення — це те, що формує довіру, лояльність і позитивне враження.

Сьогодні інновації у сфері ресторанного менеджменту не обмежуються лише технологічними оновленнями. Вони охоплюють аналітичні інструменти для моніторингу поведінки клієнтів, оцінки якості обслуговування, управління репутацією та персоналізованої комунікації. Впровадження CRM-систем, мобільних додатків, програм лояльності — усе це дає змогу краще зрозуміти гостя й будувати довгострокові відносини. Проте ефективність таких підходів залежить від того, як саме персонал інтегрує ці інструменти у щоденну роботу та чи не втрачає при цьому «людського обличчя» сервісу.

Крім технологій, ключову роль відіграють управлінські інновації. Нові моделі командної взаємодії, менторства, навчання та мотивації персоналу дозволяють не лише покращити якість роботи, а й сприяти формуванню внутрішньої культури сервісу. Аналіз KPI, контроль ефективності окремих підрозділів, швидка адаптація до змін ринку - усе це є результатом аналітичного підходу до менеджменту, який базується на точних даних, а не інтуїції.

Таким чином, ефективне управління в ресторанному бізнесі вимагає поєднання інноваційних технологічних рішень з емоційним інтелектом та уважним сервісом. У контексті високої конкуренції та зростаючих запитів

споживачів, саме баланс між цифровими можливостями й теплим людським ставленням визначає успішність закладу. Постійний пошук нових ідей - як у сфері автоматизації, так і в управлінні персоналом - стає не просто бажаним, а

критично необхідним для досягнення сталого розвитку й утримання лідерських позицій на ринку.

Висновки до першого розділу

Дослідження показало, що система управління в готельно ресторанному бізнесі є багатокомпонентною та динамічною. Вона вимагає від управлінців не лише ґрунтовних знань у сфері менеджменту, але й високого рівня гнучкості, стратегічного мислення та вміння оперативно реагувати на зовнішні виклики. Сучасна індустрія гостинності перебуває під впливом глобальних змін, що зумовлює необхідність інтеграції інноваційних рішень, цифрових технологій і клієнтоорієнтованих підходів у процес управління.

Встановлено, що успішна діяльність готельно-ресторанного підприємства неможлива без системного, гнучкого й інноваційно орієнтованого управління, здатного своєчасно реагувати на зміни та формувати стабільну конкурентну позицію на ринку послуг.

24

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ГЕТЬМАН»

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Готельно-ресторанний комплекс «Гетьман», що знаходиться в місті Чортків Тернопільської області, посідає одне з провідних місць серед туристичних об'єктів інфраструктури регіону. Заклад розташований на вулиці Князя Володимира Великого, 1а, приблизно за 2,4 км від центральної частини міста, що створює зручні умови для прибуття гостей, зокрема як туристів, так і осіб, які приїжджають з діловими візитами (рис. 2.1-2.2, Додаток А).

Комплекс функціонує як приватне підприємство, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові управлінські

підходи та розширювати перелік сервісів. З моменту відкриття у 2010 році, заклад поступово сформував стійку позитивну репутацію завдяки поєднанню якісного обслуговування, сучасного дизайну та клієнтоорієнтованості.

Готель надає широкий спектр послуг — від стандартного проживання до оздоровлення, конференц-сервісу й кейтерингу, обслуговуючи туристів, ділових клієнтів і родини. Безкоштовна приватна парковка, близькість до супермаркетів «Європа» та «АТБ», а також високий рівень сервісу забезпечують комплексній пропозиції додаткову зручність і комфорт.

Особливістю «Гетьмана» є відсутність належності до готельних мереж, що дозволяє реалізовувати власну стратегію розвитку. Підприємство активно впроваджує інноваційні рішення у сфері обслуговування, підтримуючи гнучкість у роботі з клієнтами та підвищуючи свою конкурентоспроможність на локальному ринку.

Контактна інформація готелю:

Адреса: м. Чортків, вул. Князя Володимира Великого, 1а

25

Телефон: (03552) 3-12-84

Instagram: [@getman_hotel](https://www.instagram.com/getman_hotel)

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Гетьман» побудована за функціональним принципом і охоплює основні підрозділи, які забезпечують ефективну взаємодію між готельною, ресторанною та адміністративною частинами. Загальна чисельність персоналу орієнтовно становить 27 осіб, включаючи адміністративний апарат (директор, бухгалтер, менеджер з персоналу), обслуговуючий персонал готельного блоку (покоївки, працівники служби ресепшн), працівників ресторану (кухарі, офіціанти, бармени), а також технічний персонал (прибиральники, охорона). Така структура дозволяє забезпечити безперебійну роботу комплексу та належний рівень сервісу для гостей упродовж усього періоду функціонування [25].

Узагальнену характеристику основних послуг готельно-ресторанного комплексу представлено в табл. 2.1.

Перелік основних послуг, що надаються готельно-ресторанним комплексом «Гетьман»

№ п/п	Категорія послуг	Характеристика послуги
1.	Готельне обслуговування	Номери різних категорій (економ, стандарт, люкс); щоденне прибирання; room-service
2.	Ресторанні послуги	Ресторан з українською та європейською кухнею; банкетний зал; обслуговування заходів
3.	Оздоровчі послуги	Сауна, масажний кабінет, зона релаксу, можливість замовлення косметичних процедур
4.	Конференц-сервіс	Зала для ділових зустрічей, семінарів, конференцій; обладнання для презентацій
5.	Туристичне обслуговування	Інформаційна підтримка туристів, допомога з трансфером та організацією екскурсій
6.	Кейтеринг та банкетний сервіс	Виїзне обслуговування урочистих подій, фуршетів, корпоративів; індивідуальне меню
7.	Додаткові сервіси	Прасування, прання, виклик таксі, індивідуальні замовлення клієнтів

Джерело: побудовано за даними [25]

26

З метою комплексного розуміння діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гетьман» доцільно детально проаналізувати спектр послуг, які він надає своїм гостям. Перевагою закладу є його багатофункціональність — тут гармонійно поєднуються умови для проживання, харчування, оздоровлення, ділових подій і дозвілля.

Готельна частина комплексу забезпечує комфортне розміщення в номерах різного рівня — від економ-класу до категорії люкс (рис. 2.3, Додаток Б). Усі номери обладнані кондиціонерами, телевізорами, міні барами, сейфами, наборами для приготування чаю або кави, а також мають безкоштовний доступ до Wi-Fi. Для зручності гостей передбачено щоденне прибирання, заміну білизни й рушників. У номерах класу люкс додатково доступні джакузі,

гідромасажні ванни, зони відпочинку та робочі столи, що забезпечує підвищений рівень комфорту.

Харчування представлено одразу трьома закладами (рис. 2.4, Додаток Б): рестораном, піцерією «Престо» та суші-баром. Ресторан спеціалізується на українській та європейській кухні, включає вегетаріанське та дитяче меню, а в сезон високого завантаження працює за форматом «шведського столу». Піцерія пропонує широкий вибір справжньої італійської піци, приготовленої на дровах, а також доставку страв у номер. Суші-бар приваблює шанувальників японської кухні асортиментом ролів, сашімі та тематичних сетів. Усі заклади мають автентичний інтер'єр і працюють щоденно.

Особливою перевагою комплексу є наявність сучасного спа-центру (рис. 2.5, Додаток В), який включає фінську сауну, інфрачервону кабінку, російську лазню, басейн із гідромасажем, а також соляну та арома-кімнати. Пропонуються різноманітні масажі й доглядові процедури із використанням натуральної косметики. Для тих, хто віддає перевагу активному відпочинку, організовано заняття з аквааеробіки під керівництвом інструктора. Оздоровчі послуги сприяють фізичному та психологічному відновленню гостей.

27

Для ділових клієнтів передбачено декілька конференц-залів, оснащених усім необхідним для проведення подій різного формату - від переговорів до презентацій і корпоративних заходів. Зали обладнані проєкторами, мікрофонами, екранами, мультимедійною технікою та Wi-Fi. Можливість гнучкої трансформації простору та технічна підтримка створюють сприятливі умови для професійного спілкування.

Для туристів комплекс пропонує додаткові сервіси: трансфери, організацію екскурсій, консультації з відвідування цікавих місць Чорткова та околиць. Завдяки співпраці з місцевими гідами, проводяться як індивідуальні, так і групові тури культурно-пізнавального характеру.

Окрему нішу займає кейтеринг — виїзне обслуговування заходів (корпоративів, фуршетів, свят). Формат обслуговування передбачає

індивідуальний підхід до складання меню, професійне оформлення простору й повне супроводження заходу персоналом, відповідно до стандартів ресторанного сервісу.

Окрім широкого спектра основних послуг, готельно-ресторанний комплекс «Гетьман» пропонує гостям також розгалужену систему додаткового сервісу, яка підвищує загальний рівень комфорту під час перебування. Серед таких послуг — прання та прасування одягу, виклик таксі, доставка їжі та напоїв у номер, замовлення квитків, консьєрж-сервіс і зберігання багажу. Всі ці послуги спрямовані на задоволення повсякденних потреб клієнтів і створення максимально зручних умов перебування.

Високий рівень завантаженості номерного фонду є ще одним свідченням ефективної діяльності підприємства. Так, за даними річного аналізу, готель реалізував 7 499 ліжко-днів із 8 395 можливих, що становить 89,3% загального завантаження. Найвищу популярність мають двомісні номери — 96,4% заповненості, що вказує на сталий попит на цю категорію. Одномісні номери мають нижчі показники — 71,1%, із найбільшим спадом у першому кварталі.

Номери категорії люкс і напівлюкс використовуються на

28

рівні 78%, що свідчить про наявність стабільного, але обмеженого попиту на проживання підвищеного комфорту.

Аналіз структури зайнятості номерів також підтверджує цю тенденцію: двомісні номери забезпечують 56% від загальної кількості реалізованих місць, одномісні — 31%, тоді як номери преміум-класу (люкс і напівлюкс) мають найменшу частку — по 6,5% кожна, табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Структура номерного фонду готельно-ресторанного комплексу
«Гетьман» за 2024 рік**

Категорії номерів	Кількість номерів	Кількість місць	Питома вага номерного фонду, %
1-місний	5	5	31

2-місний	9	18	56
Напівлюкс	1	2	6,5
Люкс	1	2	6,5
Разом	16	27	100

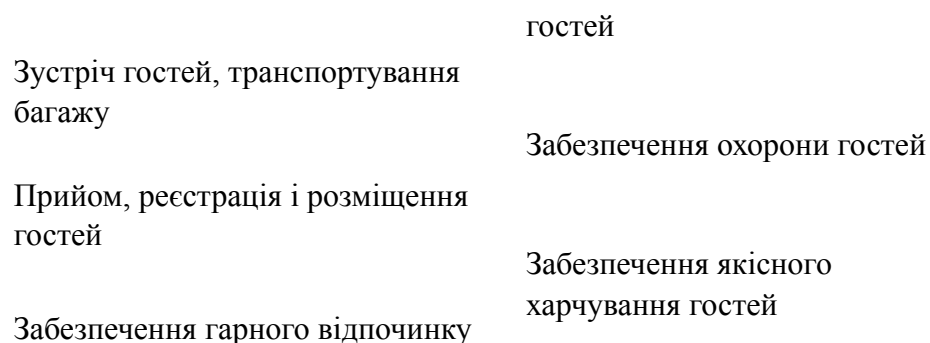
Джерело: розраховано автором за даними [25]

Окрім основних послуг, готельно-ресторанний комплекс «Гетьман» пропонує клієнтам низку додаткових сервісів, які спрямовані на підвищення зручності та якості обслуговування. Гнучкий сервіс і турбота про повсякденні потреби гостей створюють сприятливу атмосферу перебування та позитивно впливають на репутацію закладу.

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє зробити важливі висновки щодо ефективності використання номерного фонду готелю «Гетьман». Очевидно, що більшість гостей надають перевагу комфорту в поєднанні з якісним сервісом, при цьому вартість проживання не виступає головним критерієм вибору. Найвищу завантаженість демонструють двомісні та одномісні номери, які забезпечують основу прибутковості комплексу. Натомість номери категорії люкс і напівлюкс, хоча й пропонують підвищений рівень комфорту, займають відносно невелику частку в загальній структурі продажів.

29

З метою детальнішого уявлення про порядок обслуговування клієнтів у готельно-ресторанному комплексі «Гетьман» на рис. 2.6 подано узагальнену схему технологічного процесу, що охоплює етапи зустрічі, реєстрації та розміщення гостей.



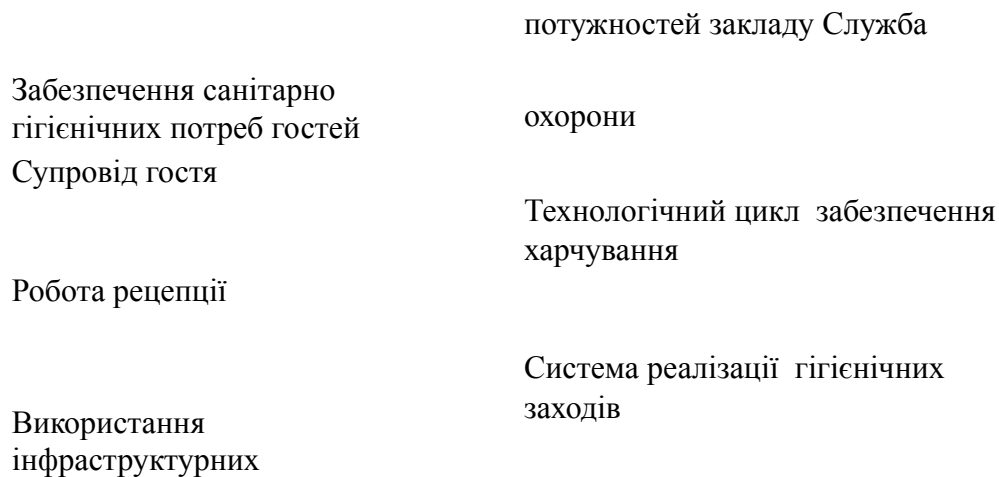


Рис. 2.6. Загальна схема процесу зустрічі, реєстрації і розміщення гостей готельно-ресторанному комплексу «Гетьман»

Джерело: побудовано автором за даними [25]

Схема ілюструє технологічний процес зустрічі, реєстрації та розміщення гостей у готельно-ресторанному комплексі, що охоплює послідовні стадії сервісу — від прибуття до забезпечення базових потреб клієнтів. На першому етапі передбачено зустріч гостей і транспортування багажу, що реалізується у швейцарській і приміщенні носильників. Далі відбувається прийом, реєстрація та розміщення через бюро прийому. Облік бронювань і зайнятих номерів здійснюється в кімнаті чергового адміністратора. Для зручності клієнтів передбачено зону відпочинку у вестибюлі, а для зберігання речей — сейфову, камеру схову та гардероб.

30

Забезпечення охорони виконується відповідною службою у спеціально обладнаному приміщенні. Усі елементи процесу органічно поєднані в межах приймально-вестибюльної групи, забезпечуючи безперервний і зручний цикл обслуговування клієнтів.

З метою визначення рівня задоволеності клієнтів та якості обслуговування в готельних закладах було здійснено аналіз споживчих відгуків, розміщених на відомих онлайн-платформах, табл. 2.3. Таблиця 2.3

Рейтингова оцінка діяльності закладів розміщення у м. Чортків за

системою інтернет-бронювання житла Booking.com.

№ п/п	Назва	Місце розташування	Оцінка за відгуками (кількість відгуків на Booking.com)
1.	Готельно ресторанний комплекс «Гетьман»	м. Чортків, вул.Князя Володимира Великого, 1а.	9,9 (82)
2.	Готель «Родинна хата»	м. Чортків, вул. Копичинецька, 33А,	9,7 (96)
1.	Готель-ресторан «Козацький двір»	м. Чортків, вул. Шеремети, 1Б.	9,6 (139)
2.	Хостел «Золота нива»	м. Чортків, Олеся Гончара, 5.	9,5 (56)
5.	Hostel Plus	м. Чортків, вул. Монастирська, 4а.	9,6 (78)
6.	Приватний хостел	м. Чортків, вул. Богдана Хмельницького, 14а.	9,4 (65)

Джерело: побудовано автором за даними [26]

Одним із важливих індикаторів успішності роботи готельних закладів є оцінки на платформах онлайн-бронювання, зокрема Booking.com. У таблиці 2.3 наведено рейтингову оцінку діяльності закладів розміщення в місті Чортків, сформовану за даними відгуків гостей на зазначеному сервісі.

Готельно-ресторанний комплекс «Гетьман» впевнено посідає перше місце серед закладів міста, маючи оцінку 9,9 балів із 10 на основі 82 відгуків. Такий результат є свідченням не лише високої якості обслуговування, а й

31

довіри з боку клієнтів. У трійку лідерів також увійшли готелі «Родинна хата» та «Козацький двір», які демонструють стабільно високі оцінки – 9,7 та 9,6 відповідно.

Загальна картина відгуків на Booking.com підтверджує, що ринок готельних послуг у Чорткові розвивається стабільно, а рівень задоволення клієнтів залишається високим. Усі зазначені заклади мають оцінки, що переважно перевищують 9 балів, що говорить про добру репутацію готельної інфраструктури міста. Гості особливо цінують чистоту номерів, уважність персоналу, зручне розташування, а також додаткові сервіси — спа-послуги, конференц-зали та трансфери.

Проведений аналіз відгуків гостей дав змогу систематизувати середні бальні оцінки основних характеристик готельного обслуговування у місті Чортків. Зокрема, за такими параметрами було зафіксовано наступні показники:

- рівень обслуговування - 8,7;
- розташування - 8,6;
- співвідношення ціни та якості - 8,6;
- комфортність перебування - 8,7;
- професіоналізм персоналу - 8,9;
- санітарний стан (чистота) - 9,2.

Ці показники свідчать про системний підхід до управління якістю обслуговування, зокрема в готелі «Гетьман», де стратегія орієнтована на задоволення потреб клієнтів та створення комфортного середовища. Підвищена увага до деталей, кваліфікований персонал та продумане управління сервісними процесами сприяють формуванню позитивного іміджу та зростанню конкурентоспроможності закладу на ринку.

32

2.2. Аналіз показників організаційно-економічної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гетьман»

Аналіз ефективності функціонування готельно-ресторанного комплексу «Гетьман» доцільно проводити на основі сукупності організаційно-економічних, соціальних, маркетингових, інноваційних та

стратегічних критеріїв, які дозволяють комплексно оцінити поточний стан підприємства та виявити перспективи розвитку. У табл. 2.4 проаналізуємо ключові тенденції в кожній групі критеріїв.

Таблиця 2.4

Критерії оцінювання ефективності ресторанного підприємства					
Група критеріїв	Конкретні показники	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсол. (+;-)	відносна (%)
Економічні	Валовий прибуток, (тис.грн)	1 050	1 180	130	12,38
	Рентабельність продажу, (%)	21,3	22,1	0,8	3,76
	Собівартість одиниці продукції	86,5	85,0	-1,5	-1,73
Організаційні	Завантаження залів/місць, (%)	75	78	3,0	4,0
	Оборотність столів	1,3	1,4	0,1	7,69
	Кількість обслугованих клієнтів, (осіб)	4600	4800	200	4,35
Соціальні	Задоволеність працівників	8,0/10	8,5/10	0,3	3,66
	Плинність кадрів,(%)	16	14	-2,0	-12,5
	Рівень кваліфікації персоналу	середній	середньо високий	-	-
4.Якість маркетингові	Задоволеність клієнтів	8,6/10	8,8/10	0,2	2,33
	Кількість повторних візитів, (%)	38	42	4,0	10,53
	Оцінки в онлайн-сервісах	9,0/10	9,2/10	0,2	2,22
Інноваційні	Частка витрат на цифровізацію	1,4	1,6	0,2	14,29
	Кількість впроваджених інновацій	2	3	1,0	50
	Автоматизація	часткова	розширена	-	-
6.Страт	Досягнення планових показників, (%)	90	93	3,0	3,33

е гічні	Реалізація стратегії розвитку	частково	в повному обсязі	-	-
------------	-------------------------------	----------	------------------------	---	---

До економічних показників було віднесено валовий прибуток, рентабельність продажу та собівартість одиниці продукції. У 2023 році підприємство досягло валового прибутку на рівні 1 050 тис. грн, а в 2024 році - 1 180 тис. грн, що свідчить про зростання на 130 тис. грн або 12,38%. Така позитивна динаміка може бути пояснена як підвищенням обсягів реалізації послуг, так і зростанням середнього чеку, збереженням лояльної бази клієнтів та ефективним витрачанням ресурсів.

Рентабельність продажу збільшилася з 21,3% до 22,1%, що також вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства. Умовно позитивним можна вважати й показник собівартості одиниці продукції, який знизився з 86,5% до 85,0%. Це свідчить про оптимізацію витрат, ймовірно, через перегляд постачальницьких контрактів, зменшення непрямих витрат або модернізацію окремих процесів.

У сукупності ці дані свідчать про зміцнення фінансово-економічної позиції комплексу на регіональному ринку послуг гостинності. У цій групі критеріїв розглянуто завантаження залів/місць, оборотність столів і кількість обслугованих клієнтів. Рівень завантаженості залів зріс з 75% у 2023 році до 78% у 2024 році, що може бути результатом активного залучення клієнтів через подієвий туризм або корпоративні заходи. Показник оборотності столів також покращився з 1,3 до 1,4 обертів, що вказує на зростання інтенсивності використання інфраструктури ресторанної частини комплексу.

Кількість обслугованих клієнтів збільшилася з 4600 до 4800 осіб (+4,35%), що підтверджує ефективність організаційних рішень, які забезпечили швидкість обслуговування, зручність резервування та, можливо, залучення нових каналів продажів.

Соціальний блок охоплює задоволеність працівників, плинність кадрів та

рівень кваліфікації персоналу. Середній рівень задоволеності персоналу в 2023 році становив 8,2/10, а в 2024 - 8,5/10, що є позитивною тенденцією.

34

Показник плинності кадрів скоротився з 16% до 14%, що свідчить про стабілізацію внутрішньої атмосфери та, ймовірно, покращення умов праці. Рівень кваліфікації персоналу зріс з «середнього» до «середньо високого», що могло бути результатом впровадження внутрішнього навчання, підвищення стандартів обслуговування або участі працівників у тренінгах та семінарах. Позитивні зміни в соціальному блоці є важливою складовою довгострокового успіху комплексу, оскільки утримання кваліфікованих кадрів безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів.

У рамках цієї групи оцінювалася задоволеність клієнтів, кількість повторних візитів та рейтинг у онлайн-сервісах. У 2023 році середній рівень задоволеності клієнтів становив 8,6/10, а у 2024 — 8,8/10, що свідчить про збереження високих стандартів обслуговування. Особливо важливим є збільшення повторних візитів із 38% до 42%, що може вказувати на високий рівень лояльності клієнтів, позитивний досвід перебування та якісну комунікацію з боку персоналу.

Оцінки в онлайн-сервісах підвищилися з 9,0 до 9,2 балів, що є важливим маркетинговим фактором, оскільки позитивні відгуки в інтернеті відіграють ключову роль у формуванні іміджу закладу та залученні нових клієнтів.

Група інновацій включала три критерії: частку витрат на цифровізацію, кількість впроваджених інновацій та ступінь автоматизації. Частка витрат на цифрові технології зросла з 1,4% до 1,6%, що може бути результатом впровадження CRM-систем, електронних форм бронювання чи мобільних додатків для гостей. Кількість інновацій збільшилася з 2 до 3, що демонструє активну модернізацію внутрішніх процесів.

Ступінь автоматизації у 2024 році оцінюється як «розширена», порівняно з «частковою» у 2023, що вказує на поступовий перехід до

динаміка позитивно впливає на продуктивність праці, зменшення людського фактору та підвищення рівня контролю за процесами.

Ця група оцінює реалізацію стратегічних завдань. Рівень досягнення планових показників зріс з 90% до 93%, а реалізація стратегії розвитку, яка у 2023 році виконувалася частково, у 2024 досягла повного охоплення. Це свідчить про вдало обрану траєкторію розвитку підприємства, правильний вибір пріоритетів та відповідність поточних рішень середньо- та довгостроковим цілям.

У процесі оцінювання ефективності функціонування готельно ресторанного підприємства важливо враховувати не лише традиційні фінансові показники, але й аналітичні індикатори, які відображають динаміку змін у клієнтському сервісі, інноваційній діяльності та якості управління персоналом. Наведена нижче табл.2.5 демонструє результати порівняльного аналізу ключових показників ефективності за 2023 та 2024 роки, що дозволяє зробити висновки про загальні тенденції розвитку підприємства. Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності діяльності готельно ресторанного підприємства у 2023–2024 роках

№ п/п	Конкретні показники	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсол. (+;-)	віднозн. (%)
1.	Прибуток на одного клієнта, грн	228,26	245,83	+17,57	+7,7%
2.	Індекс ефективності обслуговування (ІЕО)	83,67	88,67	+5,00	+5,98%
3.	Питома інноваційна активність	1,43	1,88	+0,45	+31,47%
4.	Індекс персонального середовища (ІПС)	-0,38	-0,15	+0,23	-

Джерело: побудовано автором за даними [25]

У 2024 році зафіксовано зростання прибутку на одного клієнта на 7,7%, що свідчить про покращення стратегії монетизації та обслуговування. Індекс ефективності обслуговування (ІЕО) також покращився на 5,98%, що може бути пов'язано з оптимізацією процесів взаємодії з клієнтами або

36

впровадженням цифрових рішень. Найбільший приріст продемонструвала питома інноваційна активність - на 31,47%, що підтверджує високий рівень адаптації підприємства до ринкових змін та використання новітніх технологій. Покращення індексу персонального середовища (ІПС) - хоча й досі має негативне значення - вказує на позитивну динаміку в управлінні внутрішнім кліматом і взаємодією в колективі. Ці результати свідчать про загальне підвищення ефективності діяльності підприємства.

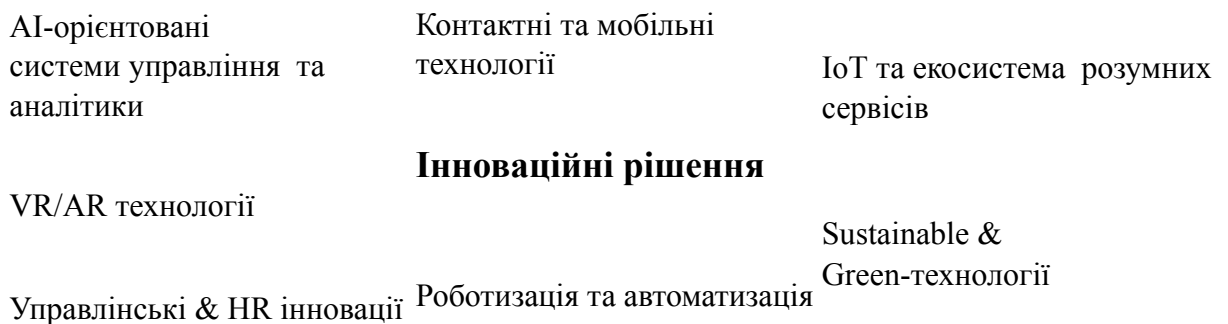
Результати аналізу підтверджують, що готельно-ресторанний комплекс «Гетьман» демонструє стабільне зростання ключових показників, особливо в економічному, організаційному та маркетинговому напрямках. Значне поліпшення валового прибутку та зменшення собівартості продукції є ознаками ефективного управління. Одночасно з цим підвищується задоволеність клієнтів та працівників, що формує позитивний імідж підприємства на регіональному рівні.

Рекомендовано і надалі розвивати напрямки цифровізації, посилювати преміум-сегмент послуг (з огляду на його нереалізований потенціал), а також розширювати заходи з підвищення кваліфікації персоналу. Системний моніторинг показників із фокусом на якість обслуговування дозволить підтримувати конкурентні позиції комплексу навіть за умов зовнішніх викликів та змін ринкового середовища.

2.3. Інноваційні управлінські рішення як чинник підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу

У нових умовах розвитку готельно-ресторанного бізнесу інновації відіграють стратегічну роль. Вони забезпечують не лише оперативну адаптацію до потреб ринку, але й формують новий досвід клієнта, підвищують ефективність операцій і сприяють зростанню лояльності. Нижче подані сучасні інноваційні рішення, які можуть значно продовжити конкурентний цикл готельно-ресторанного комплексу «Гетьмана», рис. 2.7.

обслуговування
37



Модульні та нестандартні формати

Рис. 2.7. Характеристика інноваційних рішень готельно ресторанного комплексу «Гетьман»

Джерело: побудовано автором за даними [25]

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанної індустрії одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств є впровадження інноваційних управлінських рішень, орієнтованих на використання цифрових технологій. Поєднання штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT), мобільних сервісів, а також інструментів віртуальної та доповненої реальності вже сьогодні дає змогу значно покращити якість обслуговування, оптимізувати внутрішні процеси та посилити конкурентні позиції готельно-ресторанного комплексу.

1. AI-орієнтовані системи управління та аналітики. Одним із провідних

напрямів інноваційного управління є впровадження систем на основі штучного інтелекту, які дозволяють автоматизувати операційні процеси, персоналізувати послуги та здійснювати глибоку аналітику даних.

У готельно-ресторанному комплексі «Гетьман» вже застосовуються базові інструменти аналітики та цифрові канали комунікації з клієнтами. Крім того, перспективним є впровадження системи «Revenue Management», яка дозволить в режимі реального часу аналізувати дані про бронювання, сезонність, активність конкурентів, події у місті тощо. Така система автоматично коригуватиме ціни на номери та послуги ресторану залежно від

38

прогнозованого попиту, що сприятиме підвищенню рівня доходів підприємства.

2. IoT та екосистема розумних сервісів. Інтернет речей відкриває нові можливості для автоматизації та підвищення комфорту гостей. Використання IoT-технологій дозволяє автоматично регулювати освітлення, температуру, відкриття жалюзі через мобільний застосунок або голосовий помічник. У готельно-ресторанному комплексі «Гетьмані» використовуються системи на базі протоколів Z-Wave або Zigbee з керуванням через додаток, що забезпечує комфорт та індивідуальні налаштування для кожного гостя. Використання датчиків «Predictive Maintenance» на обладнанні (холодильниках, бойлерах, генераторах) дає змогу виявляти потенційні несправності завчасно та уникати аварійних ситуацій завдяки своєчасному технічному обслуговуванню.

3. Контактні та мобільні технології. У сучасній готельно-ресторанній сфері мобільні технології відіграють ключову роль у підвищенні зручності та швидкості обслуговування гостей. Їхнє впровадження сприяє оптимізації роботи персоналу, зменшенню витрат і забезпеченню високого рівня безконтактного сервісу.

У готельно-ресторанному комплексі «Гетьман» вже частково застосовуються цифрові засоби комунікації з клієнтами, зокрема онлайн бронювання номерів через сайт. У найближчій перспективі планується впровадження мобільного

додатка з функцією цифрового ключа, що значно підвищить ефективність процесу реєстрації та покращить клієнтський досвід.

Також активно впроваджуються мобільні рішення в ресторанному сервісі, зокрема інтерактивні меню у форматі QR-коду, які дозволяють гостям ознайомитися з позиціями меню, сформулювати замовлення, додати обрані страви до кошика та здійснити оплату зі смартфона.

У ресторані комплексу «Гетьман» вже тестуються QR-меню, інтегровані з POS-системою, що дозволяє зменшити час обслуговування та підвищити рівень безпеки і комфорту для клієнтів.

39

4. VR/AR технології

Технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) відкривають нові можливості для маркетингового просування готельно ресторанного комплексу та створення яскравого клієнтського досвіду. Зокрема, AR-додатки або QR-коди, розміщені на території комплексу, можуть надавати доступ до інтерактивного контенту, що розповідає про історію регіону, культурні особливості чи природні пам'ятки. Для готельно ресторанного комплексу «Гетьман» перевагою є впровадження тематичних AR-турів, які дозволять поєднати відпочинок гостей із пізнавальними враженнями.

Також важливим інструментом залучення клієнтів є VR-тури у форматі 360°, які дають змогу потенційним гостям заздалегідь ознайомитися з інтер'єрами номерного фонду, зоною SPA, рестораном і загальною атмосферою закладу. Це сприяє формуванню довіри, зменшує бар'єри при прийнятті рішення про бронювання та підвищує ефективність онлайн продажів.

5. «Sustainable & Green»-технології. У готельно-ресторанному комплексі «Гетьмані» поступово впроваджуються системи управління енергоспоживанням на базі Інтернету речей (IoT). Встановлення датчиків руху, автоматизоване регулювання освітлення, температури та кондиціонування дозволяє оптимізувати використання енергії залежно від

присутності гостей та погодних умов. У всіх номерних кімнатах передбачено перехід на світлодіодне освітлення з функцією димування, що забезпечує не лише зниження витрат на електроенергію, а й створює комфортні умови перебування. Ці заходи є частиною комплексної ESG-стратегії закладу, спрямованої на підвищення енергоефективності та прозорість екологічної звітності. У рамках модернізації внутрішніх процесів та прагнення до екологічної відповідальності, у комплексі «Гетьман» заплановано впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для обліку та оптимізації утилізації харчових і побутових відходів.

40

6. Управлінські & HR-інновації. Управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні високих стандартів обслуговування в готельно ресторанному бізнесі. У «Гетьмані» вже використовується система заохочень за високі показники роботи, а також відзначення кращих працівників за результатами місяця. У перспективі передбачено впровадження повноцінної гейміфікованої системи управління персоналом, яка базуватиметься на внутрішньому мобільному додатку. Кожен працівник зможе бачити свою статистику (кількість позитивних відгуків, швидкість реагування на запити, рівень задоволеності клієнтів), отримувати баджі, підвищення в рейтингу та накопичувальні бонуси, які можуть бути обміняні на премії, додаткові вихідні або навчальні курси.

7. Модульні та нестандартні формати у розвитку готельно ресторанного комплексу «Гетьман». Сучасна готельно-ресторанна індустрія активно адаптується до нових умов ринку, потреб споживачів і змін у туристичних потоках, тому нестандартні архітектурні та логістичні рішення стають важливим інструментом гнучкого реагування на запити клієнтів. У цьому контексті особливої актуальності набувають модульні готельні формати, що дозволяють оперативно масштабувати потужності комплексу без капітального будівництва та значних витрат часу. Модульні рішення у готельному секторі передбачають швидке зведення повністю облаштованих номерів або

готельних блоків, що можуть бути тимчасово розміщені на певній локації і так само швидко демонтовані або перенесені в інше місце.

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації та зростаючих очікувань клієнтів, застосування інноваційних рішень у сфері гостинності стає вирішальним чинником конкурентоспроможності. Готельний комплекс «Гетьман» прагне відповідати новим викликам ринку, впроваджуючи технології, що забезпечують підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення сервісу та сталий розвиток, табл. 2.6.

41

Таблиця 2.6

Системний вплив інновацій на готельно-ресторанний комплекс «Гетьман»

№ п/п	Напрямок інновацій	Очікуваний ефект
1.	AI & аналітика	Зростання RevPAG, персоналізований сервіс
2.	IoT, контактless	Зменшення витрат, підвищення комфорту
3.	Роботизація	Оптимізація зайнятості, підняті стандарти
4.	Sustainable рішення	Екоімідж, економія ресурсів
5.	Omnichannel	Вища лояльність, зростання повторних бронювань
6.	HR-інновації	Покращення сервісу, зниження плинності кадрів

Джерело: побудовано автором за даними [25]

Представлена табл. 2.6. систематизує ключові напрями інновацій, які мають потенціал трансформувати діяльність «Гетьмана», та описує очікувані ефекти від їх упровадження. Зокрема, йдеться про застосування аналітики на базі штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT), роботизації, сталих рішень, омніканальності та HR-інновацій. Кожен із цих напрямів має конкретну мету — від підвищення персоналізації послуг і зниження витрат до

зростання лояльності клієнтів і покращення екологічного іміджу. Таким чином, системний підхід до впровадження інновацій забезпечує не лише оперативне удосконалення, але й стратегічну перевагу на ринку.

Висновки до другого розділу

Аналіз системи управління та оцінка ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гетьман» дозволили виявити ключові аспекти функціонування підприємства. Організаційна структура комплексу є чіткою та адаптованою до сучасних вимог ринку, що забезпечує ефективне управління основними процесами. Дослідження організаційно-економічних показників свідчить про стабільні фінансові результати, хоча окремі напрями, такі як завантаження номерного фонду та рентабельність ресторанних послуг, потребують оптимізації.

42

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІКО ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ (НА ПРИКЛАДІ ГРК «ГЕТЬМАН»)

3.1. Організаційна структура та загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Гетьман»

Сучасний ринок готельно-ресторанних послуг динамічно змінюється, і для успішної роботи закладу необхідні не лише професійні кадри, але й ефективне управління виробничими процесами, контроль витрат та постійний розвиток. Технології, які ще недавно здавалися революційними — такі як онлайн-бронювання, безготівкові платежі чи використання альтернативних джерел енергії — тепер стали стандартом. Споживачі очікують оригінальних рішень, тому підприємства, які активно впроваджують інновації, отримують конкурентні переваги.

Сьогодні інноваційні технології кардинально змінюють готельно-ресторанну сферу. Міжнародний досвід доводить, що новітні підходи дозволяють підвищити продуктивність, оптимізувати сервіс та задовольнити вимоги клієнтів. Серед ключових напрямів можна виділити [28]:

1. Автоматизація та цифрові технології. Сучасні готелі та ресторани активно використовують спеціалізовані програми для управління бізнес-процесами (ERP-системи), що спрощує контроль запасів, бронювання та фінансові операції. Так, платформи типу Booking.com або Expedia дають можливість швидко знайти житло, ознайомитись з оцінками та оплати послуги онлайн, що робить процес більш комфортним для відвідувачів. У закладах харчування набирають популярності цифрові меню та термінали самообслуговування (наприклад, Square POS, Toast), які дозволяють гостям самостійно оформлювати замовлення через смартфони або планшети, прискорюючи обслуговування.

43

Яскравим прикладом є кіоски самообслуговування McDonald's: їх впровадження призвело до збільшення середньої суми замовлення на 15%, оскільки клієнти частіше додають додаткові позиції. У готельній індустрії, як показує досвід Marriott International, мобільний чек-ін зменшує час реєстрації на 60%, підвищуючи рівень задоволеності гостей [30].

2. Застосування штучного інтелекту в індустрії гостинності. Сучасні технології штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання активно трансформують сферу готельно-ресторанного бізнесу. Віртуальні помічники та інтелектуальні системи значно покращують якість обслуговування клієнтів. Наприклад, мережа Hilton використовує чат-бота Connie на платформі IBM Watson, який надає гостям інформацію про послуги закладу, місцеві пам'ятки та допомагає планувати дозвілля.

Персоналізація сервісу за допомогою ШІ дозволяє значно підвищити лояльність клієнтів. Marriott International застосовує спеціальну аналітичну систему, яка аналізує історію бронювань та уподобання гостей для

формування індивідуальних пропозицій. Крім того, алгоритми динамічного ціноутворення, такі як RoomPriceGenie, дозволяють автоматично корегувати вартість номерів у залежності від попиту, що забезпечує готелю CitizenM зростання доходів на 10-20% [31].

3. Інтеграція технологій Інтернету речей. Інноваційні рішення на базі IoT (Internet of Things) відкривають нові можливості для створення "розумних" готелів. Системи автоматизації житлового простору дозволяють гостям керувати всіма параметрами кімнати (освітленням, кліматом, мультимедіа) через мобільний додаток або голосові команди. Яскравим прикладом є готель Wynn Las Vegas, де реалізовано інтеграцію з голосовим помічником Amazon Alexa для максимального комфорту відвідувачів [32].

Такі технології не лише підвищують рівень сервісу, але й дозволяють значно оптимізувати енергоспоживання та експлуатаційні витрати закладів, що є ключовим фактором конкурентоспроможності у сучасних умовах.

44

У закладах громадського харчування зростає зацікавленість у використанні технологій Інтернету речей (IoT). Зокрема, у мережі Domino's Pizza було запроваджено інтелектуальні печі з інтернет-з'єднанням, які автоматично налаштовують температуру та тривалість випікання залежно від типу замовлення. Це сприяє стабільній якості готової продукції та знижує ймовірність помилок у процесі приготування.

Ще один приклад — система ConnectedCooking від компанії RATIONAL, яка пропонує «розумну» кухонну техніку. Такі пристрої можуть у режимі реального часу контролювати стан приготування страв і самостійно коригувати параметри для досягнення найкращого результату. Це не лише підвищує ефективність використання енергії, а й допомагає скоротити обсяги харчових відходів [34].

У готельній сфері IoT також довів свою ефективність. Наприклад, готелі мережі Marriott International змогли зменшити енергоспоживання на 15–20% завдяки автоматизованим системам, які регулюють мікроклімат у

приміщеннях залежно від присутності гостей. Таке рішення забезпечує комфортні умови проживання й одночасно знижує експлуатаційні витрати.

Загалом, впровадження IoT-технологій у сфері HoReCa забезпечує вищий рівень обслуговування, покращує енергоефективність та сприяє автоматизації процесів, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств на ринку.

4.Віртуальна та доповнена реальність. Технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) активно використовуються у сфері гостинності для покращення клієнтського досвіду та посилення взаємодії з користувачами. Готелі, наприклад, впроваджують VR-тури, що дають змогу потенційним клієнтам ознайомитися з інтер'єром номерів та інфраструктурою ще до бронювання. Таку функцію пропонує мережа Marriott International, дозволяючи майбутнім гостям здійснити «віртуальну прогулянку» готелем, що знижує ризик незадоволеності після заселення [37].

45

У ресторанах популярності набувають AR-меню, які демонструють страви у форматі 3D-моделей. Наприклад, мережа Kebab дає змогу клієнтам переглядати зображення страв на смартфоні перед оформленням замовлення, що підвищує рівень зацікавленості та зменшує ймовірність повернення страв. Це також сприяє зростанню середнього чека.

У туристичній індустрії компанія Thomas Cook запустила VR-проект «Try Before You Fly», який дозволяє потенційним мандрівникам віртуально відвідати туристичні локації перед бронюванням. Результатом такого інноваційного підходу стало зростання продажів турів на 40%.

5.Мобільні додатки в індустрії гостинності. Мобільні додатки стають ключовим інструментом цифрової трансформації готельно-ресторанного бізнесу. Завдяки їм гості можуть швидко бронювати номери чи столи (наприклад, через Marriott Bonvoy або OpenTable), керувати послугами з телефону (мобільні ключі в Hilton, чат-сервіс у Four Seasons), а також отримувати індивідуальні пропозиції та знижки. Такі технології не лише

підвищують комфорт та оперативність обслуговування, але й скорочують витрати на друковані матеріали та фізичні ресурси, покращуючи взаємодію з клієнтами.

6. Роботизація процесів обслуговування. Інтеграція роботизованих систем у готельну сферу відкриває нові можливості для оптимізації процесів. Приклади включають роботи-консьєржі у Henn-na Hotel (Японія), автоматизовані кухні у ресторані Spuse (Бостон) та роботи-доставники, як-от Botlr у мережі Aloft Hotels. Такі рішення сприяють зниженню витрат на персонал, забезпечують стабільну якість обслуговування, прискорюють виконання замовлень і створюють інноваційний клієнтський досвід, що зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку [37].

7. CRM-системи у сфері гостинності. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) забезпечують збір і аналіз даних про гостей, їхні вподобання та історію взаємодії з готелем чи рестораном. Це дає змогу персоналізувати послуги, формувати індивідуальні пропозиції й підвищувати

46

лояльність клієнтів. Наприклад, аналізуючи замовлення гостей, ресторан може рекомендувати страви, які відповідають їхнім уподобанням, що стимулює повторні візити.

8. Екологічні технології та сталий розвиток. Сучасні готелі дедалі активніше впроваджують енергоощадні рішення. Наприклад, Hilton використовує систему LightStay для моніторингу витрат енергії, води та відходів, що допомагає знизити витрати та екологічне навантаження. Розумні системи автоматично вимикають освітлення й кондиціювання, коли гості залишають номер. Окремі заклади, як-от готель Svart у Норвегії, переходять на 100% відновлювану енергію, що знижує викиди CO₂ та забезпечує енергоефективність [38-39].

Одним із сучасних інноваційних рішень у сфері готельного бізнесу є впровадження моделі моніторингу контактів між персоналом і клієнтами. Цей підхід ґрунтується на новітніх управлінських концепціях, які дають змогу

аналізувати та вдосконалювати взаємодію співробітників із різними категоріями гостей. Така модель активно використовується в готелях країн з розвиненою інфраструктурою, де стандартизовані підходи вже включають подібні практики.

Ефективність цієї моделі підтверджена результатами досліджень, зокрема в роботах Д. Лемі, Е. Гоха та Дж. Феррі, які проаналізували досвід 596 готелів в Індонезії, а також у дослідженні китайських авторів С.-дж. Лі, К.-К. Чанга та С.-М. Оу. На основі цих емпіричних даних було сформовано алгоритм управління контактною взаємодією персоналу, що включає шість послідовних етапів і адаптується до особливостей персоналу та цільових сегментів клієнтів [43].

Впровадження інноваційних підходів до розвитку готельного бізнесу в Україні має значний потенціал. Зокрема, використання систем моніторингу взаємодії персоналу з клієнтами дає змогу виявити та усунути проблеми, пов'язані з якістю обслуговування, неадекватною поведінкою працівників і слабкою клієнтоорієнтованістю.

47

3.2. Актуальні проблеми та виклики економіко-організаційного характеру в управлінні ресторанним підрозділом ГРК «Гетьман»

У сучасних умовах функціонування ресторанного підрозділу готельно ресторанного комплексу «Гетьман» вимагає гнучкого та проактивного підходу до управління ефективністю. На основі аналізу показників діяльності за 2023–2024 роки було виявлено ряд ключових проблем, які мають економіко-організаційний характер та потребують системного вирішення.

Першочерговими є економічні виклики, пов'язані з необхідністю підвищення прибутковості та зниження витрат. Хоча валовий прибуток у 2024 році зріс на 12,38%, рентабельність продажу знизилась на 0,8%, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів. Крім того, показник собівартості одиниці продукції також погіршився (на 1,5%), що зумовлено

нераціональним витрачанням ресурсів або недостатнім контролем за закупівлями.

Також варто звернути увагу на нестабільність структури витрат та відсутність системи їх гнучкого прогнозування. У поточній системі управління бракує інструментів оперативного реагування на зміни у ринкових умовах, що робить діяльність ресторанного підрозділу вразливою до коливань попиту.

Організаційні проблеми проявляються, зокрема, у нерівномірному завантаженні залів. Незважаючи на зростання показника завантаженості на 4%, він все ще залишається нижчим за потенційні можливості підприємства. Це вказує на слабе планування змін та неефективну роботу з сегментацією споживачів. Аналогічно, оборотність столів зросла незначно (на 7,69%), що свідчить про недостатню швидкість обслуговування або невдалу організацію посадки.

Крім того, персонал ресторану потребує кращої координації. Хоча кількість обслугованих клієнтів збільшилася на 200 осіб, існує потреба в

48

автоматизації внутрішніх процесів, зокрема бронювання, подачі замовлень та аналітики завантаженості.

Серед соціальних аспектів проблемним залишається питання задоволеності працівників. Невелике зростання (з 8,2 до 8,5 балів) не відображає глибших структурних проблем, пов'язаних з плинністю кадрів (-2%) та недостатнім рівнем кваліфікації персоналу. Переважна частина співробітників має середній рівень підготовки, що є недостатнім для обслуговування клієнтів високого рівня вимог [44].

Наявність кадрової нестабільності викликає ризики у забезпеченні якості сервісу, що прямо впливає на задоволеність клієнтів та кількість повторних візитів. Тому необхідною є системна політика розвитку персоналу, що включає постійне навчання, професійне зростання та мотивацію співробітників.

У сфері маркетингу спостерігається потреба в активізації роботи з лояльними клієнтами. Незначне зростання кількості повторних візитів (на 10,53%) свідчить про низьку ефективність поточних програм лояльності. Середній рівень оцінок в онлайн-сервісах (з 9,0 до 9,2) є позитивною тенденцією, однак не демонструє значного прориву, який би свідчив про реальне покращення сервісу.

Крім того, недостатньо ефективно використовується клієнтська аналітика. Відсутність персоналізованих підходів у комунікації, а також слабка сегментація цільових аудиторій обмежують можливості для формування стабільного потоку постійних клієнтів [45].

Незважаючи на позитивні зрушення в інноваційній діяльності (збільшення частки витрат на цифровізацію на 0,2% та зростання кількості впроваджених інновацій з 2 до 3), загальний рівень автоматизації все ще залишається фрагментарним. Наприклад, автоматизація розглядається лише як часткове рішення, а не як повноцінна складова операційної моделі ресторану.

49

Використання CRM-систем, IoT-рішень, чат-ботів та мобільних сервісів поки що не інтегровано в повному обсязі. Це стримує потенціал для підвищення якості обслуговування, ефективного управління чергами та отримання зворотного зв'язку в режимі реального часу.

Аналіз досягнення стратегічних показників демонструє лише часткову реалізацію намічених цілей. Хоча рівень досягнення планових показників зріс на 3%, повна реалізація стратегії розвитку була досягнута лише у 2024 році. Це означає, що протягом попередніх періодів спостерігалась нестабільність в управлінні, відсутність чіткої дорожньої карти впровадження змін, а також недостатня узгодженість між тактичними й стратегічними цілями.

Суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу змушені здійснювати свою діяльність в надзвичайно складних умовах, зокрема в умовах війни, що суттєво впливає на всі аспекти функціонування. Це викликає нестабільність у

логістиці, обмежує мобільність клієнтів і працівників, а також ускладнює довгострокове планування. Крім того, виявлено слабе управління ризиками, зокрема в умовах кризових явищ (економічних чи епідеміологічних), що загрожує сталості розвитку ресторанного бізнесу. Стратегічне планування потребує адаптації до зовнішніх умов, з урахуванням сучасних тенденцій ринку та поведінки споживачів.

Для глибшого розуміння поточного стану ресторанного підрозділу готельно-ресторанного комплексу «Гетьман» доцільно провести SWOT аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, табл 3.2.

Такий підхід забезпечує комплексне бачення чинників, що впливають на ефективність управлінських рішень, і є основою для формування стратегій подальшого розвитку. Наведена таблиця узагальнює результати аналізу на основі емпіричних показників діяльності за 2023–2024 роки.

50

Ресторанний підрозділ ГРК «Гетьман» демонструє позитивні зміни у динаміці ключових показників, однак їхній темп та глибина є недостатніми для досягнення високої конкурентоспроможності.

Таблиця 3.2

SWOT – аналіз готельно-ресторанного комплексу «Гетьман»

Можливості:	Загрози:
– розширення цифрової інфраструктури (CRM, IoT, чат-боти); – посилення клієнтоорієнтованого підходу через персоналізацію; – професійне навчання персоналу; – адаптація до нових ринкових умов і розширення послуг.	– економічна нестабільність та зовнішні кризові впливи; – конкуренція з боку інноваційних готельно-ресторанних закладів; – низька адаптивність до змін без належної стратегії.
Сильні сторони:	Слабкі сторони:

– зростання валового прибутку (на 12,38%); – позитивна динаміка обслугованих клієнтів; – впровадження інновацій та цифрових рішень (збільшення інвестицій у цифровізацію); – покращення задоволеності персоналу та клієнтів.	– зниження рентабельності та збільшення собівартості; – часткова автоматизація процесів; – низька ефективність програм лояльності.
---	---

Джерело: побудовано автором за даними [25]

Основними викликами залишаються: зниження рентабельності, недостатня автоматизація процесів, слабка робота з лояльністю клієнтів та обмежене стратегічне бачення.

Таким чином, для подолання зазначених проблем доцільним є запровадження комплексного підходу до управління, що поєднує цифровізацію, інновації в HR-сфері, маркетингову адаптивність та гнучке стратегічне планування. Саме така модель здатна забезпечити стале зростання й підвищення ефективності роботи ресторанного підрозділу в умовах сучасного ринку.

51

3.3. Перспективи підвищення ефективності діяльності ресторанного підприємства на прикладі ГРК «Гетьман»

Для обґрунтування перспектив розвитку ресторанного напрямку діяльності ГРК «Гетьман» було здійснено аналіз фінансової звітності підприємства за 2023–2024 роки. Виявлено стабільну позитивну динаміку зростання доходів, рентабельності та операційної ефективності, що свідчить про зростання попиту на послуги комплексу та вдосконалення управлінських підходів. На основі цих даних було проведено прогнозування основних фінансових показників на 2025 рік.

Алгоритм прогнозування складався з таких етапів [25;31]:

1. Обчислення середнього темпу приросту (або зниження) кожного ключового показника за 2023–2024 роки.
2. Використання отриманих темпів для формування прогностичних значень на 2025 рік.
3. Систематизація результатів у відповідній таблиці.
4. Аналіз прогностичних даних з урахуванням поточних ринкових тенденцій та потенціалу інноваційного розвитку.

Результати прогнозування засвідчують наявність резервів для подальшого зростання обсягів виручки, підвищення рентабельності та скорочення витрат. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності ресторанного підрозділу є інтеграція інноваційних технологій: автоматизовані системи обліку замовлень, використання CRM-рішень для покращення взаємодії з клієнтами, цифрові канали просування та інструменти аналітики, що базуються на штучному інтелекті.

Інноваційний підхід дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й адаптуватися до змін у споживчій поведінці, формуючи персоналізовані пропозиції та зміцнюючи лояльність клієнтів. Таким чином, впровадження сучасних технологій у поєднанні з позитивною динамікою 2023–2024 років

52

створює сприятливі умови для сталого розвитку ресторанного напрямку ГРК «Гетьман» у 2025 році [46].

Прогнозування ключових показників ефективності діяльності ресторанного підрозділу ГРК «Гетьман» на 2025 рік здійснювалося на основі середньорічних темпів зміни за 2023–2024 роки. Такий підхід дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства та визначити можливості для подальшого підвищення ефективності в умовах конкурентного середовища. Табл. 3.3 нижче узагальнює очікувані значення основних економічних, організаційних, соціальних, маркетингових, інноваційних і стратегічних показників, що мають ключове значення для аналізу перспектив розвитку закладу у 2025 році.

**Прогноз показників ефективності діяльності ГРК «Гетьман»
на 2025 рік**

Показник	Середній темп зміни (%)	Прогноз на 2025 рік
Валовий прибуток	12.38%	≈ 1 325 тис. грн
Рентабельність продажу	3.76%	≈ 22,9%
Собівартість одиниці продукції	-1.73%	≈ 83,5%
Кількість клієнтів	4.35%	≈ 5008 осіб
Задоволеність працівників	3.66%	≈ 8,8/10
Плинність кадрів	-12.50%	≈ 12,25%
Кількість повторних візитів	10.53%	≈ 46,4%
Оцінки онлайн-сервісів	2.22%	≈ 9,4/10
Частка витрат на цифровізацію	14.29%	≈ 1,83%
Кількість інновацій	50.00%	≈ 4 інновації
Реалізація стратегії		повне виконання

Джерело: побудовано автором за даними [25]

У 2025 році очікується збереження та посилення позитивної динаміки розвитку ресторанного підрозділу ГРК «Гетьман», що обумовлено результатами діяльності у 2023–2024 роках. Прогнозування здійснено з урахуванням середньорічних темпів змін основних показників, що дозволяє комплексно оцінити перспективи покращення ефективності підприємства.

Зокрема, враховуючи зростання валового прибутку на 12,38% у 2024 році, 53 очікується його збільшення до приблизно 1 325 тис. грн у 2025 році. Така тенденція свідчить про стійке фінансове зростання, зумовлене підвищенням доходів, розширенням клієнтської бази та впровадженням ефективних механізмів оптимізації витрат.

Прогнозується також подальше зростання рентабельності продажу. Темп приросту на рівні 3,76% дозволяє очікувати її підвищення до приблизно 22,9%, що вказує на зростання прибутковості кожної реалізованої одиниці продукції. У 2025 році, згідно з темпом приросту на рівні 4,35%, прогнозується обслуговування близько 5008 клієнтів. Це є свідченням збереження стабільного попиту на послуги закладу, активної маркетингової політики та високої якості сервісу. Очікується також збереження позитивного клімату в колективі. Прогнозований рівень задоволеності працівників становитиме близько 8,8 бала з 10, що є результатом послідовного впровадження ефективної системи управління персоналом, створення мотиваційного середовища та підтримки професійного розвитку співробітників. Показник плинності кадрів, за прогнозами, знизиться до рівня приблизно 12,25%, що свідчить про зростання стабільності кадрового складу, зменшення витрат на рекрутинг і адаптацію, а також зміцнення корпоративної культури.

Зростання кількості повторних візитів клієнтів до 46,4% (приріст на 10,53%) є важливим індикатором підвищення рівня лояльності відвідувачів, що пов'язано із задоволенням їхніх очікувань, персоналізацією обслуговування та покращенням взаємодії з клієнтами. Оцінки в онлайн сервісах, згідно з прогнозом, зростуть до 9,4 бала з 10, що свідчить про високий рівень задоволеності гостей та успішне позиціонування бренду в цифровому просторі.

У 2025 році очікується, що частка витрат на цифровізацію зросте до 1,83% (приріст на 14,29%), що підтверджує орієнтацію підприємства на інноваційний розвиток, зокрема через впровадження сучасних ІТ-рішень, автоматизацію процесів та розширення онлайн-комунікацій. Важливою

тенденцією є й зростання кількості впроваджених інновацій: у 2025 році прогнозується щонайменше чотири інноваційні ініціативи. Це відображає стратегічну орієнтацію на технологічне оновлення, підвищення

конкурентоспроможності та адаптацію до змін у поведінці споживачів. Реалізація стратегічних цілей, як очікується, відбуватиметься в повному обсязі, що відповідає результатам попереднього року та підтверджує ефективність управлінських рішень і стратегічного планування. Загалом, прогноз на 2025 рік демонструє позитивну траєкторію розвитку ресторанного підрозділу ГРК «Гетьман» та формує надійне підґрунтя для посилення його позицій на ринку готельно-ресторанних послуг, підвищення прибутковості, удосконалення сервісу та зміцнення лояльності цільової аудиторії.

Готельно-ресторанний комплекс «Гетьман», що функціонує в місті Чортків Тернопільської області, належить до провідних об'єктів сфери гостинності регіону. Враховуючи актуальні тенденції розвитку галузі HoReCa, результати фінансово-господарської діяльності за останні роки, а також дані SWOT-аналізу, було окреслено ключові напрями для підвищення ефективності роботи підприємства, рис. 3.2.

Аналіз поточного стану та напрями розвитку	Екологічні ініціативи та сталий розвиток	Цифровізація та автоматизація процесів
Інвестиції в персонал та професійний розвиток	Заходи з покращення управлінської діяльності комплексу	Розширення номерного фонду та інфраструктурні зміни
Маркетингові стратегії та просування бренду	Екологічні ініціативи та сталий розвиток	Розширення спектру послуг

Рис. 3.2. Пропозиції з впровадження ефективного менеджменту та покращення функціонування комплексу

Джерело: побудовано автором за даними [25]

З огляду на сучасні виклики, включаючи економічну нестабільність, кадрові ризики, інфляційні процеси та наслідки воєнного стану, комплекс повинен ґрунтуватися на принципах адаптивності, цифровізації та орієнтації

на клієнта, розглянемо детальніше спектр пропонованих заходів [48-50]:

1. Аналіз поточного стану та напрями розвитку

На підставі аналізу фінансових показників, зокрема зростання чистого доходу на 18,9% за 2023–2024 роки, можна стверджувати про позитивну динаміку у роботі комплексу. Водночас виявлені проблемні зони, зокрема: недостатній рівень цифровізації, застаріла матеріально-технічна база, відсутність сучасних маркетингових підходів. До ключових переваг слід віднести зручне місцезнаходження в центральній частині міста, наявність різноманітних послуг (зокрема ресторану, піцерії та спа-зони), а також стабільно високий рівень задоволеності клієнтів.

2. Цифровізація та автоматизація процесів

Одним з головних напрямів є впровадження цифрових рішень. Запровадження ERP-систем, мобільного додатку для клієнтів, електронних меню та QR-кодів у ресторані дозволить оптимізувати обслуговування, знизити навантаження на персонал, скоротити час на виконання замовлень та покращити досвід гостей. Також необхідна модернізація вебсайту, впровадження онлайн-оплат та систем бронювання.

3. Розширення спектру послуг

Варто зосередити увагу на розширенні конференц-сервісу, організації корпоративних заходів, весіль, бізнес-подій. Це дозволить збільшити дохід та підвищити заповненість номерного фонду у міжсезоння. Актуальним є створення коворкінг-зони, що привабить клієнтів, які працюють дистанційно, а також сприятиме диверсифікації цільової аудиторії.

4. Екологічні ініціативи та сталий розвиток

З урахуванням тенденцій сталого туризму, доцільно впровадити екотехнології: сонячні панелі, заміну пластикового посуду, системи

56

очищення й повторного використання води. Це не лише зменшить витрати, а й підвищить репутацію комплексу серед екоорієнтованих клієнтів. 5.

Маркетингові стратегії та просування бренду

Комплекс потребує активнішого цифрового маркетингу. Рекомендовано впровадити таргетовану рекламу в соціальних мережах, SEO просування сайту, контент-маркетинг. Програми лояльності, бонуси для постійних клієнтів ресторану та спа-центру сприятимуть підвищенню повторних візитів.

6. Інвестиції в персонал та професійний розвиток

Регулярні тренінги, навчальні модулі, системи мотивації з бонусами за якісну роботу покращать рівень обслуговування та зменшать плинність кадрів. Інвестиції в персонал є довгостроковою запорукою стабільності та конкурентоспроможності.

7. Розширення номерного фонду та інфраструктурні зміни

Доцільно розширити номерний фонд за рахунок введення нових типів номерів (люкс, преміум), оновити меблі, обладнання спа-центру, покращити інтер'єри. Паралельно варто впровадити модульні формати, зокрема: – мобільні будиночки на природі;

- глемпінг-зону з дизайнерськими тентами та зонами барбекю; – кейтерингові майданчики для виїзних подій.

Це дозволить урізноманітнити пропозицію комплексу, залучити нові сегменти споживачів та оперативно реагувати на коливання попиту, особливо в умовах сезонності чи форс-мажорів.

Отже, реалізація вищезазначених напрямів дозволить не лише підвищити ефективність функціонування ресторанного підрозділу, але й забезпечити комплексний розвиток ГРК «Гетьман» як конкурентоспроможного суб'єкта ринку гостинності України.

57

Висновки до третього розділу:

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ключовими перешкодами на шляху до ефективного функціонування ресторанного підрозділу ГРК «Гетьман» є застаріла матеріально-технічна база, обмежений рівень цифровізації, нестача інтегрованих інформаційних рішень, а також слабо розвинені маркетингові стратегії. Проведений SWOT-аналіз підтвердив

наявність внутрішніх слабких сторін і зовнішніх загроз, які можуть стримувати розвиток, проте також окреслив низку перспективних можливостей для росту.

Для підвищення конкурентоспроможності та стійкості закладу рекомендовано впровадження сучасних управлінських підходів, інноваційних технологій, автоматизації процесів та розвитку клієнтоорієнтованих сервісів. Застосування таких рішень сприятиме підвищенню якості обслуговування, зростанню задоволеності гостей, зміцненню позицій на ринку та забезпечить довгострокове зростання доходів і ефективності управління.

58

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження за темою «Управління ефективністю діяльності ресторанного підприємства: економіко-організаційний аспект (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Гетьман»))» дозволило сформулювати важливі висновки щодо сучасного стану, проблем і перспектив розвитку ресторанного підрозділу комплексу та окреслити напрями вдосконалення управлінських рішень.

Обґрунтовано, що ефективність функціонування ресторанного підприємства безпосередньо залежить від рівня управлінської адаптивності до зовнішніх викликів і внутрішніх обмежень. Теоретичний аналіз підтвердив необхідність комплексного управлінського підходу, який охоплює стратегічні, тактичні та операційні елементи та базується на системному аналізі економіко-організаційних чинників.

Доведено, що одним із основних обмежень ефективного розвитку ресторанного підрозділу є зниження рентабельності та зростання собівартості послуг. Зокрема, попри зростання доходів, підприємство стикається з підвищеними витратами на закупівлі та енергоресурси, що свідчить про необхідність глибшої оптимізації витрат, перегляду політики постачання та оновлення системи фінансового контролю.

Обґрунтовано, що часткова автоматизація внутрішніх процесів негативно впливає на швидкість і якість обслуговування. Недостатній рівень цифровізації у таких сферах, як бронювання, облік замовлень, управління клієнтською базою та аналітика, стримує ефективне управління операційною діяльністю. Вмотивовано необхідність впровадження CRM-систем, систем електронного документообігу та аналітики на основі KPI.

Встановлено, що плинність кадрів залишається суттєвою проблемою, яка ускладнює забезпечення стабільної якості обслуговування та знижує ефективність внутрішньої комунікації. Вмотивовано необхідність впровадження системи мотивації, навчання персоналу та формування

59

сприятливого мікроклімату в колективі. Також рекомендовано застосування внутрішнього PR та корпоративної етики для підвищення лояльності співробітників.

Підтверджено, що низька ефективність програм лояльності та обмежене використання персоналізованих маркетингових інструментів знижують рівень повторних візитів клієнтів. SWOT-аналіз підрозділу вказав на відсутність сталої комунікаційної стратегії з гостями та недостатнє використання цифрових каналів взаємодії. Запропоновано активізувати роботу з цільовими сегментами через мобільні додатки, AR-меню, програму лояльності з бонусами та електронну аналітику зворотного зв'язку.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів, зокрема модернізація матеріально-технічної бази, автоматизація ключових процесів, цифровізація маркетингової взаємодії, розвиток HR-стратегії та підвищення рівня сервіс-менеджменту, є критично важливою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності ресторанного підрозділу.

Оцінка прогнозних фінансових показників підприємства свідчить про реальну можливість зростання доходів та прибутковості за умови реалізації системних управлінських рішень. Очікується зміцнення позицій ГРК «Гетьман» на регіональному ринку готельно-ресторанних послуг, зниження

чутливості до зовнішніх ризиків та забезпечення адаптивного розвитку навіть в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Таким чином, у межах роботи доведено, що вдосконалення економіко організаційного механізму управління ресторанним підприємством на основі сучасних технологій, інноваційного мислення та гнучкої стратегії є основою підвищення ефективності діяльності ГРК «Гетьман». Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити стає функціонування підприємства та його довгостроковий розвиток в умовах мінливого конкурентного середовища.

60

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. №39. С. 238-244. DOI: 10.32843/infrastruct39-39.
2. Камушков О., Жилко О., Незвещук-Когут Т. Технології автоматизації системи управління у закладах ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2022. №43. С. 1-5. DOI: 10.32782/2524-0072/2022- 43-48.
3. Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. Бізнес Інформ. 2023. №6. С. 93-99. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-6-99-105.
4. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. №28. С. 66-78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf>.
5. Альбещенко О., Рогова Н., Оніщенко О. Досвід розвинених країн у впровадженні інноваційних підходів в готельно-ресторанний бізнес. Економіка та суспільство. 2024. №63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024- 63-1>
6. Факторіальні складові розвитку туристичного і готельно ресторанного бізнесу. Колективна монографія. За ред. проф. М.Д. Балджи. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2022. 270 с.

7. Черевична Н., Середенко В., Сребнюк К. Сучасні екологічні інновації та їх вплив на ефективність роботи готельних підприємств України. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025 №23, 259-265. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.31>

8. Березівська О., Горішевський П., Богайчук В. Сучасні тренди та інновації у застосуванні цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-180>

61

9. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 № 324/95 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 10.04.2025)

10. Закон України «Про інноваційну діяльність». ВВР 2002. № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 10.04.2025)

11. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1561-12/ URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 10.04.2025) 12. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. пер. з англ. В. Старка. К. : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. 242 с.

13. Олійник О.В., Шестакова А.В. і Ярмолюк Д.І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1(103). С. 15-21. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema.2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema.2023-1(103)-15-21)

14. Василенко А. В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монограф. Київ: Центр уч. літ. 2015. 648 с.

15. Roy, D., Spiliotopoulou, E., & de Vries, J. (2022). Restaurant analytics: Emerging practice and research opportunities. Production and Operations Management, 1–23. <https://doi.org/10.1111/poms.13809>

16. Raab, C., Mayer, K., Kim, Y.-S., & Shoemaker, S. (2009). Price Sensitivity Measurement: A Tool for Restaurant Menu Pricing. Journal of Hospitality & Tourism Research, 33(1), 93–105.

17. Юрченко О. Інновації в готельному секторі України. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/7b77a662-7bd2-455e8f3a-f98ac86b3c94/content>

18. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії

62

та її рецесії. Підприємництво та інновації. 2020. № 11–2. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>

19. Євчук Л. А. Основи бізнесу та бізнес-планування : навч. посіб. : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. 264 с.

20. Орлова К.Є Управління бізнесом.: Підручник. ДУ Житомирська політехніка. 2019. 319 с.

21. Остапчук Т.П., Ткачук Г.Ю., Виговський В.Г., Кушніренко О.М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства: навч. посібник. Житомир: ПП "Рута", 2020. 268 с.

22. Круль Г.Я. Основи готельної справи: Навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 368 с.

23. Економіка підприємництва : підручник / за ред. Л.В. Фролової. Одеса : Бондаренко М.О., 2020. 708 с

24. Пуцентайло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. [Навч.посіб.] / П.Р. Пуцентайло К. : Центр учбової літератури, 2022. 344 с.

25. Сайт готельно ресторанного комплексу Гетьман. URL : <https://chortkiv-ua-48500.hotelmix.com.ua/>(дата звернення 10.01.2025) 26. Booking. URL: <https://www.booking.com/index.uk>

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2025).

28. McKinsey & Company (2022). "Cooking up extraordinary growth for restaurants during a downturn". <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our>

insights/cooking-up-extraordinary-growth-for-restaurants-during-a-downturn?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 10.02.2025)

29. [Saari, A.](#), [Junnila, S.](#) & [Vimpari, J.](#) (2025), "Blockchain-driven digital transformation in the housing industry", *Digital Transformation and Society*, Vol. 4 No. 2, pp. 212-231. <https://doi.org/10.1108/DTS-06-2024-0088> (дата звернення 10.04.2025)

63

30. Stamat, V. Modern Trends in Restaurant Business Management. *Modern Economics*.. 2022. Vol. 36. P. 130–136. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-19)(дата звернення 10.04.2025)

31. Манько А. Теоретико-методичні підходи до процесу формування стратегічного менеджменту туристичних підприємств. Modern directions of scientific research development. Chicago, USA. Vol. 2. 2021. pp. 320–329.

32. Shtal T., Davydova O., Sysoieva S., Zhukov V., Logvinkov S. Innovative risk management in the hotel and restaurant business: Scientific and practical aspect. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics. 2024. № 11(2). С. 116–125. DOI: https://doi.org/10.52566/msu_econ2.2024.116(дата звернення 10.04.2025)

33. Green Key. URL: <https://www.greenkey.global/>(дата звернення 10.03.2025)

34. Green Key сертифікація. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/andrenko2.htm

35. Технологічний цикл обслуговування клієнтів у готелях. URL: <http://surl.li/ujggf>(дата звернення 10.04.2025)

36. Закордонний досвід функціонування ринку готельних послуг. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/melnychenko3.htm (дата звернення 11.04.2025)

37. Зарубіжний і вітчизняний досвід інноваційних подієвих активностей у ресторанному бізнесі та гастрономічному туризмі. URL: <http://surl.li/ujgfw>(дата звернення 9.04.2025)

38. Закарян А. А., Ущатовський А. О. Характеристика еко-готелів

України. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : матеріали 88 Міжнар. наук. конф. молодих учених, аспірантів і студентів, м. Київ, квітень-травень 2022 р. Київ : НУХТ, 2022. Ч. 3. С. 179.

39. Маселков А. В. Інноваційний підхід до впровадження концепції «Екологічний готель». URL: https://tourlib.net/statti_ukr/maselkov.htm(дата звернення 10.04.2025)

64

40. Кирніс Н. І. Управління ефективністю діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (Catering). Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». №2022. № 1 (105), 115-122. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-15>

41. Черевична Н. І., Тітова Е. В. Інновації у готельно-ресторанному бізнесі. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно ресторанного господарства : матеріали II Міжн. наук.-практ. конференції, 10 листопада 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 1241–1243.

42. Красномоєць В. А. Інновації в системі розвитку підприємств готельного господарства. Підприємництво та інновації. 2021. № 16. С. 63–66.

43. Шматковська Т., Дзямулич М., Стащук О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової. Економіка та суспільство. 2021 №(26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66> (дата звернення 10.03.2025)

44. Хома Д., Лопатовська О. Бізнес-моделювання розвитку підприємств: стратегічні аспекти. Modeling the development of the economic systems. 2022. №(1), 138–145.

45. Бурка В.Й. Підгірна В.Н., Єремія Г.І. Впровадження сучасних інформаційних технологій в готельних підприємствах України. Інфраструктура ринку. 2022. № 67. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2022/67_2022/13.pdf <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/5650> (дата звернення 10.04.2025) 46.

Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Галицький економічний вісник. 2020. Вип. 3 (64). С.174-184.

47. Менеджмент ресторану. URL: <https://www.freepapers.ru/68/menedzhment-restoranu>. (дата звернення 10.05.2025)

65

48. Круковська О. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024. №(1 (11), 11-15. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2)(дата звернення 10.04.2025)

49. Принципи впровадження інноваційних технологій в готелях та їх переваги. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/sanenko.htm (дата звернення 10.05.2025)

50. Міжнародні стандарти сервісу у ресторанному господарстві. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/makarec.htm(дата звернення 9.05.2025)

66

ДОДАТКИ

67