

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут готельно-ресторанного бізнесу та туризму
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та підприємництва
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

« ____ » _____ 2023__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ « Готельно-ресторанна справа» _____
(назва)

на тему: «Удосконалення функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі»

Виконав:

здобувач вищої освіти

Сіліванова М.Є.

(прізвище, ім'я, по-батькові)

(підпис)

Керівник:

зав. каф., к.е.н., доц. Ніколайчук О.А.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Кривий Ріг
2023р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут готельно-ресторанного бізнесу та туризму
Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та підприємництва
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Освітня програма 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

Аліна

СЛАЩЕВА

підпис

« _____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Сілванової Марії Євгенівни

прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: «Удосконалення функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі»

Керівник роботи к.е.н.. доцент Ніколайчук О.А

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від “28” листопада 2022 р. № 388-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “10” червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: підручники, посібники, періодична література, законодавча база, звітність готелю «Україночка», сучасні наукові статті у провідних журналах із проблем діяльності служби харчування у готелі.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико –методологічні засади аналізу ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі

2. Аналіз ефективності функціонування служби харчування готелю «Україночка»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

Таблиці 12, рисунки

Аналіз особливостей служби харчування у готельному закладі, Вимоги до служби харчування готелів різних категорій згідно ДСТУ 4269:2003, Штатна чисельність готелю «Україночка» у 2022 р., Динаміка основних показників діяльності готелю «Україночка» м. Кривий Ріг за 2020–2022 рр., Динаміка кількості персоналу ресторану готелю "Україночка"

Багатокутник конкурентоспроможності ресторану готелю "Україночка" в порівнянні з іншими закладами.

6. Дата видачі завдання: «28» листопада 2023 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 01.11.2023	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 06.03.2023	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 03.04.2022	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2023	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2023	
6	Попередній захист	до 05.06.2023	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 06.06.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 10.06.2023	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 12.06.2023	
10	Захист дипломної роботи	до 19.06.2023	

Здобувач ВО _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: Сторінок 56, таблиць 12, додаток 4, використаних джерел 51 .

Об'єкт дослідження: функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі.

Предмет дослідження: напрями удосконалення функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі.

Мета дослідження: аналіз ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі та розробка заходів щодо її вдосконалення.

Методи дослідження: теоретичні: абстрактно-логічний метод, аналіз, синтез, систематизація, класифікація, типологізація, табличний та графічний метод, узагальнення, емпіричні: опис, спостереження, опитування.

Інформаційною базою даної кваліфікаційної роботи є підручники, посібники, періодична література, законодавча база, звітність готелю «Україночка», мережа Інтернет.

Ключові слова: готель, ресторан, служба харчування, сервіс, меню, управління службою харчування, обслуговування, удосконалення функціонування служби харчування, готельно-ресторанний комплекс.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико –методологічні засади аналізу ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі.....	9
1.1 Аналіз та узагальнення теоретичних розробок щодо сутності та особливостей функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі.....	9
1.2 Методика аналізу ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі.....	18
РОЗДІЛ 2. Аналіз ефективності функціонування служби харчування готелю «Україночка».....	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Україночка».....	22
2.2 Діагностика ефективності функціонування служби харчування готелю «Україночка».....	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Однією з головних умов успішного розвитку підприємств індустрії гостинності є наявність широкого спектра основних та додаткових послуг. Саме тому від якісної роботи служби харчування в готелі залежить бажання клієнта зупинитися саме в цьому готелі та відвідати саме цей ресторан. Одним з основних видів доходів готелю є організація харчування у ньому. Практично кожен готель має свій ресторан або кафе, які є одним із підрозділів готельного комплексу, або, принаймні, знаходяться зовсім поряд з нею. В принципі, завжди можна знайти підприємство комунального харчування, окреме від готелю.

На сьогоднішній день готельний бізнес є однією з найбільш перспективних галузей, що швидко розвиваються, що приносить по всьому світу багатомільйонні прибутки. Готельний бізнес, як підгалузь туристичного, несе у собі величезний потенціал для українського ринку. З кожним роком зростає кількість готелів, як у нашій країні, так і за кордоном. Індустрія гостинності є наймогутнішою системою господарства регіону чи туристичного центру і важливу складову економіки туризму.

Серйозною проблемою, якій зараз слід приділяти увагу менеджерам готельних підприємств, є відсутність клієнто-орієнтованого сервісу в службі харчування готелю. Актуальність питання раціональної організації діяльності служби харчування полягає в тому, що в даний час при грамотному підході до сервісу в готельному комплексі можна досягти підвищення якості послуг службі харчування та підвищити ефективність та конкурентоспроможність даного сектора на ринку.

В даний час форма та види послуг, що надаються службою харчування, можуть надаватися не тільки в ресторанах та барах готелю, а й безпосередньо в номері гостя або навіть за межами готельного підприємства.

Конкурентоспроможність готелю залежить від цілого комплексу факторів, які доцільно класифікувати так: зовнішні фактори готелю; фактори галузевого оточення; фактори внутрішнього середовища готелю. Готель не може впливати на фактори макrorівня. Вона може лише підлаштовувати свою діяльність під вплив цих факторів, тому резерви зростання конкурентоспроможності готелів необхідно шукати у внутрішніх факторах.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі та розробка заходів щодо її вдосконалення.

Об'єкт кваліфікаційної роботи - функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі.

Предметом роботи є напрями удосконалення функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі.

Виходячи з поставленої мети, можна виділити такі завдання:

- провести аналіз теоретичних розробок щодо особливостей функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі;

- визначити методичні основи аналізу ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі;
- надати організаційно-економічну характеристику готелю «Україночка»;
- провести діагностику ефективності функціонування служби харчування готелю «Україночка»;
- надати рекомендації щодо удосконалення функціонування служби харчування готелю «Україночка».

Методами дослідження були теоретичні: абстрактно-логічний метод, аналіз, синтез, систематизація, класифікація, типологізація, табличний та графічний метод, узагальнення, емпіричні: опис, спостереження, опитування.

Інформаційно базою даної кваліфікаційної роботи є підручники, посібники, періодична література, законодавча база, звітність готелю «Україночка», мережа Інтернет.

Робота складається із вступу, двох розділів тексту, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Результати дослідження доповідались на VII міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики» (м. Кривий Ріг, 28 квітня 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО –МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СЛУЖБИ ХАРЧУВАННЯ У ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ

1.1 Аналіз та узагальнення теоретичних розробок щодо сутності та особливостей функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі

Підприємства харчування при готелях – важливий структурний підрозділ у формуванні основного продукту гостинності – надання послуг харчування та низки додаткових послуг, що визначаються функціональним типом закладу харчування.[15,с. 78]

Для забезпечення необхідного рівня якості обслуговування в готельному громадському харчуванні підприємствам необхідні новітні технології, передова матеріально-технічна база, висококваліфіковані співробітники, ефективна організація робіт, що проводяться, ефективне керівництво організацією із залученням системи управління якістю.

Особливістю служби харчування є високий рівень надійності, що забезпечує престижність готельного господарства, організаційно-професійний рівень керівництва цього підрозділу.

Одним із значних моментів у гарантуванні ефективної якості обслуговування готельних ресторанів є забезпечення достатнього рівня автономності служби громадського харчування. Спочатку, сфери готельної та ресторанної справи ставляться до окремих самостійним галузям діяльності, оскільки мають як низку єдиних властивостей, і ряд специфічних.

Наприклад, у сфері туристично-рекреаційної діяльності ключовим напрямком є надання послуг із розміщення гостей у максимально комфортних умовах. У той час, як служби готельного громадського харчування займаються наданням додаткових послуг, що сприяють підвищенню рівня привабливості готельного продукту та підняттю загального іміджу готелю [14,с. 57].

Виторг відділів харчування готелю співвідноситься з обсягами доходів від використання номерного фонду, а кількість зайнятих працівників становить близько 30-50% від загальної кількості зайнятих у готельному комплексі.

Служба харчування при готелях – забезпечення якісного приготування їжі з її різноманітним асортиментом. Цей характер сервісу покликаний доповнити собою численні компоненти у розвитку туризму. До таких компонентів, які потребують взаємодії, слід зарахувати:

- зміцнення здоров'я клієнтів у єдності з культурою харчування;**
- збереження стійкого соціального настрою;**
- формування ефективних напрямів способу життя;**

– удосконалення стимулів до пізнання нових видів харчування відповідно до витрат та результатів.

Ресторанний сервіс відтворює ставлення з орієнтацією збереження мобільно-стійкого стану відвідувачів – туристів. Як правило, ресторанний сервіс у готельному комплексі підпорядкований трьом найважливішим завданням:

- 1) надати збалансоване харчування;
- 2) залучити туристів до використання додаткових ресторанних послуг (формування нових потреб);
- 3) надати послуги з організації бенкетних заходів із реалізацією законів виняткової гостинності.

Вирішення поставлених завдань дозволяє досягти ефективного гнучкого ціноутворення; усунути пошук альтернативних об'єктів харчування. Сумарність дій щодо виконання завдань дозволяє підняти ефективність готелю, розширити умови клієнтурного порядку, тобто. зберегти очікувані результати, забезпечити можливість повторного відвідування зі збільшенням попиту місця.

Важливим питанням під час реалізації підходу клієнтоорієнтованого сервісу в готелі є грамотне та якісне обслуговування гостей службою харчування та напоїв. Служба харчування та напоїв (Food and Beverage Department) (служба організації харчування, ресторанів та барів) займається наданням найважливішої з усіх супутніх розміщення послуг – організації харчування гостей. Крім того, ця служба надає послуги ресторанів та барів клієнтам, які не проживають у готелі, а також обслуговує спеціальні заходи (банкети, конференції, семінари, переговори тощо), що проходять у готелі.

Розглянута служба є другою після служби управління номерним фондом за чисельністю працюючого персоналу – у ній зайнято від 20 до 30% всіх співробітників, вона займає друге після номерного фонду місце у структурі доходів, генеруючи близько третини всіх доходів готельного підприємства. В даний час форма та види послуг, що надаються цим підрозділом, можуть надаватися не тільки в ресторанах та барах готелю, а й безпосередньо в номері гостя або навіть за межами готельного підприємства.

Зазвичай структура готельного комплексу включає підрозділ комунального харчування. Власне підприємство харчування приносить готелю значний дохід. Але отримання високих економічних результатів можливе лише за ефективною роботи керівництва поліпшення якості обслуговування, сервісу ресторанів і барів, і навіть організації харчування у номерах.

В даний час у практиці світового сектору індустрії гостинності застосовується п'ять різних систем громадського харчування:

- традиційна система громадського харчування;
- напівтрадиційна система громадського харчування;
- система громадського харчування готовими до вживання продуктами;
- централізоване приготування готових до споживання продуктів для підприємств, які продають ці продукти (системи фабрики-кухні);
- система громадського харчування повністю готовими до споживання продуктами (система швидкого обслуговування).

Традиційна система громадського харчування відрізняється тим, що приготування їжі відбувається безпосередньо на підприємстві, де вона споживається, практично відразу ж після її приготування.

В інших системах час між приготуванням і споживанням продукту, що радить, може бути довшим – від одного тижня до одного місяця.

Порівняльна характеристика особливостей служби харчування при готельному підприємстві, відповідно до розглянутих джерел, наведена у табл. 1.1 [7, с. 41]

Таблиця 1.1 - Аналіз особливостей служби харчування у готельному закладі

Особливості/Автори	О. М. Голово	І. В. Левецька	С. І. Байлик	М. Г. Бойко	В. О. Лук'янов	Л. Л. Івашина	М. П. Мальська
Наявність одного ресторану або жодного	+					+	
Наявність барів	+	+		+	+		+
Надають перевагу кафе	+						
Обслуговування у службі харчування (повний пансіон, наполовину пансіон, тільки сніданок, все включене)	+				+		
Наявність свого керівника у кожному відділі служби харчування					+		
Подання сніданків	+			+		+	
Обслуговування офіціантами			+	+			
Наявність банкетного обслуговування	+	+		+	+	+	
Наявність обслуговування у номерах	+	+	+		+	+	+
Взаємодія з усіма підрозділами		+					
Різні форми обслуговування		+				+	+
Кількість місць в торгових залах відповідає місткості готелю		+		+			
Наявність різних типів харчування		+		+			
Наявність різних типів сніданків		+				+	
Наявність міні-барів		+			+		+
Обслуговування у конференц-залах		+					
На кожному поверсі готелю обладнано місце для запасів			+				
Використання різних видів сервісу			+		+		
Велика бригада обслуговуючого персоналу			+				
Сервірування торгового залу				+			
Обслуговування згідно меню					+		
Служба харчування загальнодоступна	—					+	+

Джерело: складено автором на основі наукової статті [7].

Таким чином, аналіз поглядів науковців щодо особливостей служби харчування у готельному закладі дає змогу виокремити характеристики служби харчування у готельному підприємстві. Серед спільних особливостей, які

виділяють більшість дослідників, слід назвати: наявність барів у службі харчування, подавання сніданків, наявність банкетного обслуговування, наявність обслуговування у номерах, використання різних форм обслуговування, наявність міні-барів.

Нині існують різні варіанти підходів до організації харчування у готелях.

Перший варіант - здавання приміщення підприємства харчування готелю в оренду професійному ресторатору. І тут підприємство харчування функціонує як окреме автономне підприємство. При цьому якість та привабливість послуг, пов'язаних із харчуванням та розвагою, значно підвищується. Пропозиція спрямована на задоволення потреб у харчуванні не лише гостей готелю, а й місцевих споживачів. Подібні рішення досить часто реалізують у ресторанах Нью-Йорка та Чикаго при створенні нового типу гастрономії.

Другий варіант - ресторан - один або кілька - знаходиться в структурі готелю і відноситься до служби харчування даного готелю, при цьому на чолі служби стоїть директор, що входить до правління готелю.

В останні десятиліття багато готельних підприємств почали використовувати стратегію аутсорсингу, яка ґрунтується на виділенні служби харчування зі структури готельного підприємства та реалізація цієї діяльності через інше підприємство, що має гарну репутацію на ринку ресторанних послуг.

Таблиця 1.2 - Вимоги до служби харчування готелів різних категорій згідно ДСТУ 4269:2003 [7]

№	Вимога	Категорія готелю				
		*	**	***	****	*****
	Приміщення для надавання послуг харчування					
1.	Ресторан, бар, кафе, їдальня, закусочна — щонайменше один об'єкт із вищеперерахованих		+			
2	Ресторан або кафе: кількість сидячих місць не менша ніж 75 % від кількості місць в готелі			+		
3	Ресторан, кілька залів, окремі кабінети: кількість столів не менша ніж 75 % від кількості номерів; клас обслуговування — не нижчий за «вищий»				+	+
4	Банкетний зал(и), можливо такий(-і), що можна трансформувати у конференц-зал				+	+
5	Бар				+	+
6	Додатковий бар у зоні приймання					+
7	Окреме приміщення для харчування персоналу				+	+
	Послуги харчування					
8	Надавання сніданків			+	+	+
9	Робота принаймні одного бару цілодобово				+	+
10	Обслуговування в номері					
	1) з 7.00 год до 24.00 год			+		
	2) цілодобово				+	+

Джерело: складено автором на основі [7]

Таким чином, різні готелі, залежно від своєї структури та категорії, по-різному підходять до організації харчування своїх гостей.

Усі підприємства громадського харчування в Україні поділяють за характером діяльності, типами та мобільністю.

За характером діяльності:

- підприємства, що організують виробництво продукції громадського харчування з можливістю доставки споживачам: заготівельні фабрики, цехи з виробництва напівфабрикатів та кулінарних виробів, підприємства (цехи) бортового харчування та інше;

- підприємства, що організують виробництво, реалізацію продукції громадського харчування та обслуговування споживачів із споживанням на місці та на виніс з можливістю доставки: ресторани, кафе, бари, їдальні, підприємства швидкого обслуговування, закусочні, кафетерії, буфети;

- підприємства, що організують реалізацію продукції громадського харчування з можливим споживанням на місці: магазини (відділи).

По мобільності: стаціонарні та пересувні.

За часом функціонування: постійно діючі та сезонні.

Щодо організації виробництва продукції харчування: підприємства, що працюють на сировину (з повним технологічним циклом), напівфабрикатах (доготівельні), комбіновані.

За рівнем обслуговування: підприємства класу (категорії) люкс, найвищий, перший.

За місцем розташування: загальнодоступні та закритого типу, які обслуговують певний контингент споживачів.

За типами: ресторан, кафе, бар, їдальня, підприємство швидкого обслуговування, буфет, кафетерій, магазин (відділ) кулінарії.

Усі типи підприємств харчування можуть бути представлені у готельних підприємствах:

Ресторан пропонує споживачеві послуги з організації харчування та дозвілля або без дозвілля, з широким асортиментом страв складного виготовлення, включаючи фірмові страви та вироби, страви національних (етнічних) кухонь з урахуванням концепції та спеціалізації підприємства, алкогольних, прохолодних, гарячих та інших видів напоїв, кондитерських та хлібобулочних виробів, покупних товарів.

При готелі може бути як кілька ресторанів, так і жодного. За типом вони можуть бути класичними або спеціалізованими. Типи спеціалізованих ресторанів: сирний, м'ясний, рибний, гастрономічний, вегетаріанський, дієтичний, ресторан з артистичною програмою, національний ресторан, ресторан змішаної кухні, клубний ресторан та інші.

У готелях, що входять у відомі готельні ланцюги у структурі підприємства виділяється щонайменше два ресторани - фешенебельний з фірмовими стравами для банкетів та прийомів та повсякденний для сніданків, обідів та вечерь.

Рівень обслуговування в ресторанах забезпечується висококваліфікованими кухарями, офіціантами, метрдотелями та поєднується з організацією відпочинку та розваг для гостей та відвідувачів готелю. Організація відпочинку та розваг – одна з основних функцій ресторану. Мета рекреаційно-розважальної діяльності полягає у підвищенні емоційного тону, зняття втоми, відновлення та розвиток психофізичних, фізичних та інтелектуальних даних гостей. Від відвідування ресторану гість має отримати

позитивні емоції та враження. Важливу роль у ресторані відіграє атмосфера закладу, яку формує з одного боку категорія гостей – їх манери поведінки, зовнішній вигляд, культура спілкування, з іншого – обслуговуючий персонал, завданням якого є створення, коригування програми перебування у закладі гостей [13,с. 241].

Бар - підприємство харчування, обладнане барною стійкою та реалізуюче, залежно від спеціалізації, алкогольні та (або) безалкогольні напої, гарячі та прохолодні напої, страви, холодні та гарячі закуски в обмеженому асортименті, покупні товари. За барною стійкою гостей обслуговує бармен.

Залежно від розташування барів у готелях їх класифікують:

- вестибюльні (лобі-бар);
- ресторани;
- допоміжні;
- банкетні;
- бари при басейнах (спул-бар);
- службові;
- міні-бари;
- диско-бари;
- спорт-бари.

Готелю дуже вигідно мати бар: продаж напоїв дає більше прибутку, ніж продаж харчових продуктів.

Ресторани та бари за рівнем обслуговування та номенклатурою послуг поділяються на три класи: люкс, вищий та перший.

Кафе - підприємство харчування, що надає споживачеві послуги з організації харчування та дозвілля або без дозвілля, з наданням обмеженого порівняно з рестораном асортименту продукції та послуг, що реалізує фірмові страви, кондитерські та хлібобулочні вироби, алкогольні та безалкогольні напої, покупні товари.

Більшість готельних комплексів у своїй структурі вважають за краще мати невелике кафе.

Буфет - підприємство харчування, що реалізує із споживанням на місці обмежений асортимент продукції громадського харчування з напівфабрикатів високого ступеня готовності, у тому числі холодні та гарячі страви, закуски, борошняні кулінарні, хлібобулочні та кондитерські вироби, алкогольні та безалкогольні напої, покупні товари.

У готелях буфети обладнані електроплитами, холодильниками, прилавками, що охолоджують, сосисковаркою, кавоваркою та іншим обладнанням. Розрахунок за продукцію провадиться з буфетником. [32,с. 147]

Кухня (Kitchen) є виробничим підрозділом служби харчування та напоїв, оскільки відповідає за приготування та оформлення страв та десертів, що пропонуються гостям у ресторанах у вигляді «шведського столу» (сніданок, обід, вечеря) та за меню *a la carte*, при організації кави-брейку, банкетів та фуршетів, святкових вечерів, а також виїзних заходів.

Шеф-кухар готелю – головний кухар кухні – відповідає за розробку меню у ресторанах та барах, варіантів ланчів, кави-пауз, фуршетів та вечерів для банкетної служби, а також тематичних вечерів та фестивалів іноземної кухні. В

окремих випадках сам бере участь у приготуванні страв. Крім того, шеф-кухар керує персоналом кухні, контролює якість страв та витрати на їх виробництво. Кухарі та кондитери безпосередньо беруть участь у приготуванні страв. Служба стюардингу відповідає за чистоту посуду та столових приладів кухні, складів, ресторанів та барів, кафе для персоналу та банкетних залів. [25,с. 125]

Ресторани та бари (Restaurants & Bars) включають приміщення, обладнання та персонал, необхідні для безпосереднього надання послуг харчування в готелі. Основною функціональною зоною всіх співробітників служби є ресторани та бари, що працюють у певний час. Протягом дня офіціанти та метрдотелі обслуговують сніданки, ланчі та вечері для гостей та зовнішніх споживачів (з вулиці), що проходять у ресторанах у встановлений час, а також виконують спеціальні замовлення (організація харчування груп та учасників конференцій у ресторанах за існуючим меню або «шведський стіл»).

Служба обслуговування в номерах (Room-service), як правило, підпорядкована менеджеру ресторанів та барів усередині служби харчування та напоїв. Основний принцип її роботи – організація харчування гостей у номерах. В даний час ця зручна форма обслуговування існує практично у всіх міжнародних готелях. При цьому для задоволення найпростіших запитів гостей у номерах встановлюються міні-бари – невеликі холодильники з фіксованим набором прохолодних та алкогольних напоїв, а також соки та закуски, які поповнюються щодня. Координатори цієї служби зобов'язані своєчасно включати до гостя плату за використані напої та закуски.[9,с. 71]

Для задоволення складніших замовлень харчування у гостьових номерах розкладаються меню, страви яких можна замовляти по телефону з номера. Виконане замовлення до номера приносить офіціант служби, приймає оплату готівкою або підписує чек у гостя, сума якого включається в загальний рахунок, розрахунок за яким провадиться при остаточній виписці.

Приналежність банкетної служби до підрозділу харчування та напоїв пояснюється тим, що, як правило, здебільшого обслуговування таких заходів пов'язане з організацією харчування їх учасників.

Проте, як показує практика, керівництво готелів іноді не поділяє функції персоналу банкетної служби та служби ресторанів та барів – в результаті страждає на якість обслуговування. Насправді основна функціональна відмінність між цими двома службами полягає в тому, що персонал ресторанів обслуговує стандартні заходи з харчування, що проходять для гостей готелю або зовнішніх споживачів день у день у встановлений годинник за заздалегідь затвердженим меню (наприклад, сніданок у ресторані з 7-00 до 11-00 або недільний бранч з 12-00 до 16-00 тощо). Обслуговування таких заходів не вимагає оплати за безготівковим розрахунком або укладанням спеціального договору, а обмежується оплатою готівкою, кредитними картками або записом суми рахунку на кімнату гостя. [13,с. 116]

Також варто відзначити, що для підрозділів харчування властива значно більша плинність кадрів, ніж для самого готелю. Трудові договори можуть розриватися як з ініціативи персоналу, і з ініціативи керівництва. Це зумовлено тим, що потреба у забезпеченні високої якості обслуговування передбачає відмінні вимоги до кваліфікації та професіоналізму співробітників, включаючи

роботу метрдотеля (офіціантів, барменів, адміністраторів), роботу кухарів та інших, тому що рівень престижу готелю та його служби харчування оцінюється відвідувачем по двох ключовим критеріям: якісні страви та якісне обслуговування.

До специфічної особливості сфери харчування в готелі можна віднести необхідну здатність ресторанного менеджменту оперативно вирішувати складності, що виникають, при повному завантаженні номерного фонду, так як це може значно вплинути на якість обслуговування в кафе або ресторані і, як наслідок, на їх дохідність.

Забезпечення якості обслуговування на підприємствах харчування у готельному бізнесі вимагає відмови від стійкої централізації, характерної лінійно-функціональним системам управління готелями. Найефективнішим буде надання максимального рівня автономності кожному підрозділу громадського харчування.

Таким чином, служба харчування займається наданням організації харчування гостей. Також дана служба надає послуги ресторанів та барів клієнтам, які не проживають у готелі, а також обслуговує спеціальні заходи (банкети, конференції, семінари, переговори тощо), що проходять у готелі.

Криза галузі громадського харчування, викликана пандемією, завдала серйозного удару по ресторанному ринку. Криза, викликана пандемією COVID-19, розкрила проблеми як економічного, а й соціального характеру.

Розглянемо кілька стратегічних ключових напрямів, за якими можна вибудувувати ресторанний бізнес загалом та, зокрема, служби харчування у готелі в умовах пандемії та постпандемічний період.

1. Оптимізація управлінських витрат. У допандемічний період у рестораторів були управлінські проблеми, проте на багато з них можна було не звертати уваги, оскільки вони не мали кардинального впливу на ресторанний бізнес. У сучасних умовах обставини поставили жорсткіші рамки для власників ресторанів. Гостро постало питання про скорочення витрат і на цій основі отримати шанс на збереження ресторану або бізнес просто ліквідується.

У цей період багато рестораторів дуже оптимізували витрати на логістику, скоротили штат бухгалтерії, піддали аудиту управлінську звітність, виявивши в ній ряд статей, де можна економити без шкоди для якості продуктів. Крім того, у багатьох ресторанах ухвалили низку серйозних управлінських рішень. Наприклад, відмовилися від точок в орендованих приміщеннях і закрили частину точок, що показували меншу рентабельність, а власні приміщення, що звільнилися, здали в оренду.

2. Активний перехід роботи ресторанів з офлайн режиму в режим онлайн. З метою збереження ресторанного бізнесу необхідно адаптувати діяльність закладу до реальних проблем, продиктованих ринковою ситуацією. Під впливом обставин, що склалися, необхідно адаптувати свою тактику і стратегію. Кількість замовлень через мережу інтернет зі зростанням порога захворюваності на COVID-19 значно зросла.

3. Диджиталізація та розвиток власних дистанційних каналів доставки та просування. Необхідно пам'ятати, що в ситуації, що склалася, дуже актуальним є мобільні додатки, адаптовані до роботи на сучасних засобах зв'язку. Однак, з

метою забезпечення безпеки обслуговування відвідувачів та зниження витрат необхідно максимально використовувати систему заміни співробітників на відповідні комп'ютерні програми.

4. Інтенсифікаційний курс розвитку ресторанів за рахунок пошуку внутрішніх ресурсів та заходів щодо підвищення безпеки функціонування ресторанів. У контексті цієї стратегії розвитку ресторанного бізнесу йдеться про максимальне скорочення коштів, пов'язаних із витратами на використання сучасних методів та технічного оснащення для управління бізнес-процесами⁸. Пандемія внесла серйозні коригування у розвиток ресторанного бізнесу, незалежно від формату та масштабів діяльності.

Ресторані оператори, які відповідають низці вимог (високий рівень компетентності, турбота про здоров'я своїх співробітників та клієнтів, зважений підхід до управління капіталом, прагнення до партнерства, оптимізація операцій з доставки) – це компанії, які відкриють нові можливості серед руйнівних наслідків пандемії.

Повномасштабна військова агресія проти України фактично призупинила діяльність приватних компаній по всій країні. Водночас поступова стабілізація як власне бойових дій, так і фінансово-економічної сфери сприяла поступовому поживленню господарської діяльності, особливо всередині країни, а визволення Київської, Чернігівської та Сумської областей активізувало підприємницьку діяльність у цих регіонах, у тому числі готельних господарств. Проте реконструкція закладів готельно-ресторанного господарства, особливо у містах, які суттєво постраждали від бойових дій, супроводжується низкою проблемних моментів, які потребують детального дослідження з метою визначення шляхів та напрямів швидкого та ефективного відновлення економіки, діяльності в готельногосподарстві.

Основними принципами швидкого та ефективного відновлення служби харчування в готельно-ресторанному бізнесі на територіях, які активно постраждали від бойових дій, мають бути такі:

- максимальне спрощення: приготування простих і поживних страв із звичайних і доступних продуктів, оптимізація меню - доповнення його як низькомаржинальними, так і високомаржинальними пропозиціями, зосередження на стравах/напоях, які користуються найбільшим попитом;

- перепрофілювання: повне або часткове перепрофілювання в залежності від наявних виробничих потужностей (обладнання, персонал);

- орієнтація на місцевих постачальників: активне налагодження співпраці з місцевими виробниками необхідної продукції (фермери, місцеве виробництво);

- створення запасів імпортової продукції. Оскільки постачання ряду продуктів (товарів) для ресторанного господарства, в тому числі кави, чаю та інших напоїв, сиропів і т.д.;

- оптимальне використання наявного (утриманого) персоналу. У даному випадку мова йде про необхідність залучення всіх довоєнних працівників, які виявили лояльність або готовність працювати навіть у зовсім інших умовах, необхідне навчання, зміну функції чи характеристик праці тощо.

1.2 Методика аналізу ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі

Високий рівень якості обслуговування на підприємствах харчування у готельному бізнесі забезпечується за рахунок відповідності обов'язкових показників ГОСТам, санітарним та іншим нормам.

Також на підприємствах харчування особливе місце займають культура обслуговування та якість продукції. Однак якість послуг на підприємствах харчування залежить і від інших факторів, серед яких зовнішній вигляд ресторану, його інтер'єр, художнє оформлення предметів сервірування, рівень музичного обслуговування та ін. [26,с. 62].

Для оцінювання ефективності для оцінки якості обслуговування на підприємствах харчування у готельному бізнесі відвідувачі використовують такі основні критерії:

- ступінь доступності (наскільки просто отримати своєчасний доступ до послуги);
- репутація готелю (наскільки готельний бренд заслуговує на довіру);
- знання (чи дійсно постачальник послуг реагує на бажання споживача);
- надійність (наскільки обґрунтована та надійна послуга);
- безпека (чи немає ймовірності ризику та заподіяння шкоди при споживанні послуги);
- компетенція персоналу (чи достатні знання та кваліфікація у працівників для надання послуг найвищої якості);
- рівень комунікації (наскільки грамотно організація донесла до клієнта зміст послуги);
- ввічливість (наскільки персонал громадського харчування уважний і тактовний до бажань споживачів);
- реакція співробітників (чи висловлюють співробітники бажання та здібності миттєво надати послугу);
- відчутні чинники (наскільки зовнішній вигляд співробітників громадського харчування, а також навколишнє оточення відповідає якості послуги, що надається).

Перші п'ять критеріїв пов'язані з якістю послуги, а останні п'ять – з якістю процесу її здійснення.

Забезпечення високої якості обслуговування на підприємствах харчування у готельному бізнесі досягається за допомогою внутрішнього маркетингу та регулярних вкладень у підвищення кваліфікації персоналу.

Репутація готелю та його безпека є взаємозалежними чинниками, оскільки якщо довіряє постачальнику послуги, він сподівається, що використання цієї послуги спричинить певну небезпеку чи ризик. Крім того, безпеку можна зміцнити, надавши значний обсяг інформації про послугу через рекламу або рекомендації задоволених клієнтів [22, с. 157].

Споживач під час виборів підприємства комунального харчування, цілком аналізує у думці всі зазначені чинники якості послуг, спираючись у своїй сприйнятті своїх органів чуття і свій життєвий досвід.

На ефективність управління службою харчування (ресторану) в готельно-ресторанному комплексі впливають різні фактори, тому для цього можна використовувати багато різних методів.

Найважливішим фактором є адекватність управління підприємством з боку власника, директора, керівника тощо. Адже від рівня управління повністю залежить ефективність функціонування закладу. Тому Н.В. Погуда [17] пропонує досліджувати ефективність управління послугами громадського харчування шляхом аналізу персоналу закладу, використовуючи для цього різні методи: оцінювання, асесмент-центр, метод «360» тощо.

Т. П. Басюк і Т. Л. Керанчук [4] вважають, що ефективність управління послугами громадського харчування можна оцінити на основі розрахунку ефективності використання конкретних видів ресурсів і витрат: основних засобів, оборотних коштів, персоналу, витрат тощо [7].

Н. О. Лоханова [12] пропонує аналіз ефективності управління громадським харчуванням за допомогою методології Balanced Scorecard (BSC). Усі показники розглядаються в рамках 4 груп: фінансові коефіцієнти (темپ зростання виручки від реалізації, операційного прибутку, рентабельності продажів); ринкові та споживчі показники (кількість нових відвідувачів, кількість і частка постійних відвідувачів, задоволеність відвідувачів за оцінкою); показники внутрішніх бізнес-процесів (термін виконання замовлення, кількість повернутих споживачами неякісних страв); показники інноваційності та навчання (кількість нових страв у меню, відсоток персоналу, який пройшов спеціальні майстер-класи). Ця методика, на думку автора, забезпечує вирішення основного завдання: комплексної кептивної стратегії підприємства з оперативним і поточним управлінням [7].

Деякі дослідники пропонують оцінювати ефективність управління ресторанним відділом готельного підприємства з точки зору управління доходами і використовувати такі показники: середній рахунок, виручка за годину вільної площі. Це означає, що запропоновані показники подібні до методу КРІ.

І. Нечаюк та Н. О. Телеш пропонують досліджувати ефективність управління громадським харчуванням за таким алгоритмом:

1. Вивчення розмірів і структури продукції, що реалізується відділом громадського харчування.

2. Проведення детального аналізу товарообігу за останні 3-5 років з обов'язковою індексацією показників у роки цінової нестабільності.

3. Розподіл обороту послуг громадського харчування за його окремими структурними підрозділами (основний зал, банкетні зали, бари, кафе, буфети).

4. Вивчення динаміки зміни попиту на гастрономічну продукцію в певний період часу.

5. Вивчення розподілу товарообороту за видами розрахунків за поставлену продукцію (готівковий розрахунок, оплата карткою, безготівковий розрахунок).

6. Вивчення розподілу товарообігу за місяцями аналізованих років.

7. Аналіз розподілу попиту за сезонами та раціонами харчування. [7]

Розглянемо підходи, які пропонують науковці для проведення діагностики якості обслуговування службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Підходи науковців аналізу якості обслуговування службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві

Автори	Рік	Мета	Методологія	Основні показники, що аналізувалися
1	2	3	4	5
Soriano, 2003	2003	Визначити ступінь задоволеності клієнтів у ресторанному секторі Іспанії	-SERVQUAL -Шкала Лайкерта (5 балів)	- Система бронювання - Фізичні властивості простору - Атрибути/якість їжі - Сервісна бригада - Менеджмент - Допоміжні послуги
Madanoglu, 2004	2004	Перевірити два параметри якості ресторану: особиста поведінка/ставлення та фізичні якості.	- SERVPERF - Підтверджуючий факторний аналіз -Шкала Лайкерта (5 балів)	- Фізичні риси - Ставлення співробітників/служб
Defranco, Wortman, Lam, & Countryman, 2005	2005	Порівняти атмосферу, яку сприймають гості, щодо їжі та обслуговування напоїв у двох готелях.	- Якісний метод -SERVPERF - Шкала Лайкерта (5 балів)	- Фізичні властивості їжі - Фізичні властивості простору - Поведінка людей/служби - Поведінка клієнтів
Barros, 2013	2013	Розробити модель для оцінки та класифікації якості послуг, що надаються ресторанами, з точки зору клієнта.	- Адаптовано з SERVPERF	- Надійність - Сприйнятливність - Безпека - Емпатія - Якість продукції - Умови середовища - Чистота - Зручності - Макет - Електронне обладнання - Комфорт сидіння - Співробітники - Посуд - Екологічні акції - Доступ для людей з

				обмеженими можливостями
--	--	--	--	----------------------------

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Chin & Tsai, 2013	2013	Розробити модель оцінки якості обслуговування висококласних ресторанів та міжнародних готельних мереж.	- Метод Дельфі -SERVQUAL	- Відчутні аспекти - Безпека - Емпатія - Інноваційність - Довіра - Можливість реагування
Chand & Kapoor, 2014	2014	Порівняти значення, яке надається послугам харчування та напоїв між готельними мережами та курортами в Індії: перспектива менеджменту.	-Кількісний метод -SERVPERF - Шкала Лайкерта (5 балів)	- Вечеря - Обслуга номерів - Бар - Банкети/заходи
Ma, Qu, & Eliwa, 2014	2014	Щоб перевірити, чи існують гендерні відмінності щодо досвіду роботи в ресторані та їх зв'язок з аспектами лояльності.	-SERVPERF - Шкала Лайкерта (7 балів) -Пілотний тест (альфа Кронбаха) - Зручність відбору проб - Моделювання структурними рівняннями	- Якість їжі - Ставлення Людина/Послуга - Імідж закладу - Задоволеність/ поведінка клієнтів
Peng, Chen, & Hung, 2017	2017	Вивчити вплив особливостей ресторану теппаньякі (обслуговування та якість їжі; навколишнє середовище; імідж шеф-кухаря) на позитивні та негативні емоції та їх вплив на лояльність клієнтів.	-Кількісний метод - Шкала Лайкерта (7 балів) - Цілеспрямована вибірка - Підтверджувальний аналіз (альфа Кронбаха) - Моделювання	- Якість їжі - Якість обслуговування - Навколишнє середовище - Взаємодія з іншими клієнтами - Імідж шеф-кухаря - Позитивні емоції - Негативні емоції - Лояльність

			структурними рівняннями	
--	--	--	----------------------------	--

Джерело: [50]

Таким чином, за поглядами науковців, основними показниками, що впливають на якість обслуговування службою харчування, є: довіра; емпатія; безпека; інноваційність; відчутні аспекти; здатність реагувати, якість їжі, задоволеність клієнтів та ін.

На підставі проведеного аналізу наукових підходів до оцінки ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанних комплексах пропонуємо наступну методичку аналізу:

1. Аналіз організації роботи служби харчування у готельно-ресторанному комплексі.
2. Аналіз динаміки персоналу служби харчування, його вікового та професійно-кваліфікаційного складу.
3. Вивчення переліку послуг служби харчування.
4. Аналіз вартісних результатів діяльності служби харчування готельно-ресторанного комплексу.
5. Дослідження споживачів закладу служби харчування готельно-ресторанного комплексу, аналіз постійних гостей.
6. Детальний аналіз меню ресторану.
7. Оцінка конкурентоспроможності служби харчування готельно-ресторанного комплексу та наявних конкурентів.
8. Аналіз каналів просування та оцінка веб-сайту служби харчування готельно-ресторанного комплексу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СЛУЖБИ ХАРЧУВАННЯ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНОЧКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Україночка»

Готельне підприємство «Україночка», що має категорію 3 зірки, сьогодні є одним із найбільших і найкомфортабельніших готелів міста Кривий Ріг. Цей комплекс був відкритий у 2008 році і відтоді гостинно зустрічає численних гостей з різних куточків світу, серед яких космонавти й дипломати, славетні актори й спортсмени, політики і бізнесмени, народні депутати та іноземні туристи.

Готельні послуги надаються за класом 55.10 групи 55 КВЕД ДК 009:2010 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування». Цей клас включає надання місць для переважно короткострокового проживання гостей і відвідувачів зазвичай на добовій або тижневій основі.

Основні характеристики готелю «Україночка»:

- 1) розташування у місті Кривий Ріг, Дніпропетровська область;
- 2) 11 номерів різного рівня комфорту;
- 3) ресторан, де пропонуються традиційні українські страви з місцевих продуктів, з розкладом роботи: з 7:30 до 22:00;
- 4) послуги конференц-залу;
- 5) наявність сайту, де можна ознайомитися з інформацією та забронювати номер онлайн.

Додатковою послугою готелю є трансфер з/до аеропорту, а також організація екскурсій та інших розважальних заходів для гостей.

Готель-ресторан "Україночка" пропонує різноманітні типи номерів, які відрізняються рівнем комфорту та вартістю. Номерний фонд готелю складається з 11 номерів, зокрема 6 одномісних, 2 двомісних, а також 3 люксів.

Стандартні номери – це затишні одномісні або двомісні кімнати зі зручним ліжком або двома окремими ліжками. Оформлення номерів виконано в традиційному українському стилі, що додає особливого шарму і затишку.

Напівлюкси – це просторі двокімнатні номери з окремою вітальнею і спальнею. Відмінність від стандартних номерів полягає у більшій площі та наявності м'яких меблів.

Люкси – це розкішні номери з просторою вітальнею та окремою спальнею, де є велике двоспальне ліжко. Інтер'єр оформлено у кращих традиціях українського декору.

Усі номери готелю обладнані сучасними зручностями, такими як кондиціонер, телевізор з плоским екраном, сейф, мінібар та безкоштовний Wi-Fi. У кожному номері є окрема ванна кімната з душем або ванною, а також безкоштовні туалетні засоби та фен. Деякі номери мають вигляд на місто, а інші – на внутрішній двір готелю.

Поза номерним фондом, готель "Україночка" також має різноманітні додаткові об'єкти матеріально-технічної інфраструктури, які призначені для

забезпечення комфорту та задоволення клієнтів. До них належать ресторан, бар, літня тераса, конференц-зали, сауна та місця для паркування автомобілів.

Зокрема, конференц-зали готелю обладнані сучасною аудіовізуальною технікою, проекторами, системами кондиціонування повітря та Wi-Fi з'єднанням, що робить їх ідеальним вибором для проведення різноманітних заходів, від бізнес-зустрічей та тренінгів до весіль та ювілеїв.

У готелі "Україночка" також є власна пральня та хімчистка, що дозволяє оперативно та якісно забезпечувати послуги з прання та хімчистки білизни та інших текстильних виробів для гостей готелю та ресторану.

Крім того, готель-ресторан надає послуги з трансферу, що забезпечує зручний та безпечний транспорт гостей з залізничного вокзалу та автовокзалу до готелю. Парковка на території готелю дозволяє безпечно залишити автомобіль на період перебування в закладі.

Готельний комплекс «Україночка» не займається туристично-екскурсійною діяльністю, але перспектива для розвитку цих послуг є. Основними клієнтами є туристи з діловими цілями (бізнесмени), та як вітчизняні так й іноземні туристи. Контингент іноземних туристів складають поляки, китайці, німці, англійці, італійці.

Готель «Україночка» прагне забезпечити своїм гостям найвищий рівень сервісу та комфорту під час перебування. Крім того, за розумними цінами, готель-ресторан пропонує своїм гостям якісне та смачне харчування та проживання.

У зв'язку зі зміною ситуації з COVID-19, готель «Україночка» дотримується всіх необхідних заходів для забезпечення безпеки своїх гостей, включаючи додаткову санітацію номерів та публічних приміщень, забезпечення соціальної дистанції та інших вимог.

Всі приміщення готелю згруповані за функціональними ознаками, що дозволяє організувати між ними чіткі технологічні взаємозв'язки, що відповідають санітарно-гігієнічним і протипожежним вимогам та сприяють зручності експлуатації готелю, а також підвищують комфорт проживання в ньому.

Склад приміщень готелю «Україночка» вестибюльної, адміністративної та господарсько-виробничої групи проєктованого готелю наведено у додатках (дод.Б).

Згідно даним таблиці додатку, організація приміщень готелю «Україночка» відповідає всім вимогам сучасного готельного бізнесу.

Діти до 5 років включно розміщуються безкоштовно в одному номері з батьками без надання додаткового місця, до ціни номеру включено вартість сніданку за типом «Шведський стіл». При готелі є цілодобова автостоянка, яка охороняється, відкритий басейн та облаштований літній майданчик.

Організаційна структура готелю «Україночка» відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством та є лінійно-функціональною.

Загальна чисельність штабу працівників в готелі «Україночка» - 20 чоловік. Це достатня кількість співробітників, для готелю з такою кількістю номерів. У главі - директор, є головною фігурою, якому підкоряються всі відділи і підрозділи.

Основними функціями відділу прийому та розміщення є реєстрація гостей, розподіл номерів, поселення та виписка клієнтів та надання ним численних додаткових послуг.

У табл. 2.1 представлено штатну чисельність готелю «Україночка» на 2021-2022 рр.

Таблиця 2.1 - Штатна чисельність готелю «Україночка» у 2022 р.

Назва посади	Кількість штатних одиниць, осіб
Керуючий	1
Порт'є	2
Служба охорони	1
Бухгалтер	1
Інженер	1
Адміністратор служби харчування	1
Шеф кухар	1
Кухар гарячого цеху	2
Повар холодного цеху	2
Бармен	2
Офіціант	4
Мийниця	2
РАЗОМ	20

Джерело: складено автором на основі звітності готелю "Україночка"

Таким чином, чисельність персоналу закладу у 2022 р. складала 20 осіб.

Провівши аналіз послуг у готелі, було виявлено, що вони діляться на платні та безкоштовні, основні та додаткові. Безкоштовними послугами є: виклик швидкої допомоги; користування медичною аптечкою; доставка у номер кореспонденції; спонукання до певного часу; безкоштовна парковка, що охороняється; послуги бізнес-центру; інтернет Wi-Fi; банкомат у холі готелю; бронювання столів у ресторанах міста; надання інформації про будь-які заходи у місті; виклик таксі; зберігання багажу; 3D путівник Кривий Ріг; інформаційний туристичний термінал містом; англомовний персонал; безкоштовний прокат парасольок; реєстрація іноземних громадян.

Додаткові платні послуги, які надає готель «Україночка»:

- оренда конференц-залів. Мінімальна конференц-зала: місткість до 32 осіб, вартість оренди – 300 грн на годину; великий конференц-зал: місткість до 70 осіб, вартість оренди – 800 грн/год.

- Room-service;
- візова підтримка;
- послуги міжміського та міжнародного зв'язку;
- трансфер;
- послуги мінібару в номері;
- прийом факсу;
- відправлення факсу;
- роздрук тексту та ксерокопіювання;
- сканування тексту;
- оренда дитячого ліжечка (250 грн на добу);

- оренда осередку сейфа (150 грн на добу);
- організація екскурсій, полювання та риболовлі;
- продаж сувенірів та іншої друкованої продукції;
- прасування одягу;
- прання.

Готель «Україночка» застосовує сучасні інформаційні технології для поліпшення якості своїх послуг та ефективного управління бізнесом.

Також готель має власний веб-сайт, де клієнти можуть бронювати номери та ознайомлюватись з послугами готелю. Сайт працює на сучасній платформі з використанням найновіших технологій розробки веб-сайтів та має зручний інтерфейс користувача.

Для підтримки комунікації з гостями готель використовує електронну пошту та месенджери, такі як Viber та WhatsApp. Це дозволяє забезпечити оперативний зв'язок з клієнтами та надати їм необхідну інформацію.

У цілому, готель-ресторан «Україночка» ставить перед собою завдання бути сучасним та конкурентоспроможним закладом, що забезпечує своїм клієнтам якісний сервіс та зручність у користуванні.

Готель «Україночка» має дуже зручне географічне розташування. Готель знаходиться в центрі міста і відрізняється від інших готельних підприємств за доступними цінами, а співвідношення якості та ціни на послуги, що надаються готелем, є оптимальними для гостей. Кожен відвідувач може вибрати для себе найкращу категорію номера та пакета послуг.

Головним показником при наданні послуг є якість. Під час проживання гостей у готелі побутове обслуговування спрямоване на задоволення потреб.

Розглянемо динаміку основних показників діяльності готелю «Україночка».

Таблиця 2.2 - Динаміка основних показників діяльності готелю «Україночка» м. Кривий Ріг за 2020–2022 рр.

Показник	Роки			Зміна 2020/2022 рр.	
	2020	2021	2022	+-	%
1	2	3	4	5	6
1. Загальна кількість номерного фонду, од.	11,00	11,00	11,00	0,00	0,0
2. Місткість готелю, осіб	17	17	17	0,00	0,0
3. Кількість осіб, що перебували у готелі, осіб	1547	3978	3305	1758	113,6
4. Коефіцієнт завантаження, %	35	65	54	19	54,2
5. Середня тривалість перебування осіб у готелі, днів	2,20	2,40	2,30	0,10	4,5
6. Надходження від реалізації послуг, тис. грн., в т.ч.:	1567,56	3961,98	3449,95	1882,39	120

послуг розміщення;	1081,08	2556,12	2156,22	1075,14	99,4
інших послуг	486,48	1405,86	1293,73	807,25	165,9
7. Чисельність персоналу готелю, осіб	13	19	20	7	53,8
8. Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	7900,00	8500,00	9300,00	1400,00	17,7
9. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	51719,44	37847,36	47965,5	-3753,9	-7,3
10. Продуктивність праці персоналу готелю, тис. грн/особу (п.6/п.7)	120,58	208,52	172,49	51,91	43
11. Фондовіддача, грн./грн. (п.6/п.9)	0,03	0,1	0,07	0,04	133
13. Витрати діяльності готелю, тис. грн	1363,77	3169,58	2863,45	1499,68	109,9
12. Чистий прибуток (збиток) готелю, тис. грн.	203,79	792,4	586,95	383,16	188

Джерело: складено автором на основі звітності готелю "Україночка"

Аналіз основних показників діяльності готелю дозволяє відмітити, що 2020 р. був мало прибутковий для підприємства "Україночка", як і для усіх інших готельно-ресторанних підприємств, і причиною цьому була всесвітня епідемія COVID-19. Але за три роки загальна кількість обслугованих осіб значно підвищилась. У 2021р. цей показник збільшився на 157% і склав 3978 (на 2431 осіб більше, ніж у 2020 р.), а у 2022 р. він впав до 3305 осіб на рік, через військові дії в країні.

У зв'язку зі збільшенням кількості відвідувачів дохід від основного виду діяльності (плата за проживання) у 2021 р. збільшився на 1475,04 тис. грн. і склав 2556,12 тис. грн., а у 2022 р. знизився на 399,9 тис. грн. у порівнянні з 2021р..

Збільшились доходи від надання додаткових платних послуг (ресторану, конференц-залу, лазні тощо) на 189% у 2021 році і у 2022 р. зросли ще на 23,1% Великий приріст у 2021 р. пов'язаний з закінченням епідемії, відновленням повноцінної роботи підприємства, удосконаленням роботи ресторану при готелі, впровадженням нових додаткових послуг та модернізацією конференц-зали.

Ефективність діяльності готелю «Україночка» можна оцінити за допомогою прибутку. За даними показником видно, що прибутковість збільшуються, з чого можна зробити висновок - готель працює стабільно та має тенденції до розвитку.

2.2 Діагностика ефективності функціонування служби харчування готелю «Україночка»

Служба харчування готелю «Україночка» представлена рестораном.

Ресторан готелю «Україночка» - це підприємство громадського харчування, яке надає споживачам широкий асортимент страв української кухні складного приготування, в основному на індивідуальні замовлення, а також вино-горілчані та кондитерські вироби.

На першому поверсі готельно-ресторанного комплексу "Україночка" знаходиться ресторан з літньою терасою (достатньо популярний в місті серед молоді). Екстер'єр та інтер'єр закладу оформлені у класичному сучасному стилі з українськими елементами у декорі. Сама назва закладу «Україночка» повністю себе оправдує. В інтер'єрі ресторану гармонійно поєднуються дерево, метал і камінь. Аксесуари, що використовуються, створюють затишок і приємну атмосферу. Деталі інтер'єру ще й добре поєднуються з сучасним обладнанням. Зайшовши в середину, відразу кидаються в очі соняшники, які красуються на кожному столику та незвичний декор з соломки (люстри, дзеркала). Столова білизна має два основних кольори: коричневий та молочний. Літня тераса (підлога, навіс, фігурні стіни) зроблені із темних порід дуба.

Для ресторану «Україночка», який відноситься до підприємств середньої місткості, характерна цехова структура виробництва, ресторан працює на напівфабрикатах, має чималу виробничу програму і достатній асортимент продукції власного виробництва. Музичний супровід в ресторані здійснюється за допомогою музичної техніки. Слід відмітити, що ресторан є відкритого типу і здійснює обслуговування не тільки мешканців готелю, але й гостей, що не проживають в готелі.

Завантаженість ресторану в деякій мірі залежить від завантаженості номерного фонду. В ціну номера входить сніданок. Сніданки гості готелю отримують за талонами, що видаються на рецепції. Місткість ресторану - не більше 40 чоловік.

У ресторані організується обслуговування прийомів, сімейних урочистостей, банкетів, проведення тематичних вечорів. Підприємство надає населенню та додаткові послуги: кейтерингові послуги; виготовлення страв, кондитерських виробів на замовлення.

Відвідувачі обслуговуються офіціантами. Застосовується різне попереднє сервірування обідніх столів залежно від виду та характеру обслуговування. У ресторані та барі оплата відвідувачем отриманої продукції здійснюється готівкою та безготівковим розрахунком за рахунком, пред'явленим офіціантами.

У службі харчування готелю «Україночка» проводяться такі види банкетів:

1. Банкет з повним обслуговуванням офіціантами проводиться за сервірованим столом та повністю обслуговується офіціантами ресторану готелю.

Офіціанти здійснюють подачу страв та напоїв гостям, роблять зміну використаного посуду та приладів. Від роботи офіціантів залежить успіх всього заходу.

Банкет такого виду в ресторані зазвичай організовують під час офіційних заходів та при проведенні великих урочистостей.

Для таких заходів адміністратором служби харчування «Україночка» розробляється особливий напрямок банкету з урахуванням усіх нюансів, а саме: проведення банкету, складу та кількості гостей, їхньої національної приналежності, статі, гостей.

Складається індивідуальне меню, в якому враховуються смакові уподобання відвідувачів банкету, та застосовують оригінальне оформлення страв. Головна умова обслуговування такої урочистості у ресторані готелю «Україночка» – це швидкість у подачі напоїв, страв та зміни приладів.

2. Банкет за столом з частковим обслуговуванням офіціантами – офіціанти здійснюють лише подачу гарячих страв та за необхідності здійснюють зміну використаного посуду та приладів, а холодні страви, закуски та напої виставляють на стіл під час сервірування.

Цей банкет має неофіційний характер і проводиться у ресторані «Україночка» на честь якоїсь події, наприклад, знаменна дата, дружня зустріч, весілля, ювілей. Як правило, гості на такому банкеті розміщуються довільно.

3. Фуршет – це банкет, де гості їдять та п'ють стоячи.

Кожен учасник банкету-фуршету в ресторані готелю «Україночка» має можливість підійти для розмови до будь-якого гостя, вибрати будь-яке місце в залі, самостійно взяти закуски, що сподобалися йому, напої, виставлені на спеціальних фуршетних столах. Його організують як для офіційних, так і для неофіційних заходів.

Також цей вид банкету в ресторані «Україночка» використовують, коли у дуже невеликий проміжок часу та на маленькій площі потрібно обслужити величезну кількість гостей. Перевага прийому, що організується за типом фуршет, полягає в тому, що він дає можливість на тій же площі банкетного залу обслужити значно більшу кількість запрошених гостей, ніж при організації банкету за столом.

Підготовка до проведення банкетів у ресторані «Україночка» розпочинається задовго до їхнього початку. З самого ранку організатори готують зал, в якому проходитиме банкет, розставляють меблі в заздалегідь визначеному порядку, згідно з видом банкету та правилами розсаджування, сервірують столи.

У ресторані готелю «Україночка» найбільш популярними є банкети на 20-40 осіб, банкети з більшою кількістю осіб проводяться дуже рідко. Щомісячна середня кількість банкетів становить 8-10 банкетів. Банкети з чисельністю гостей від 10 до 40 осіб проводилися для організації сімейних урочистостей.

Взаємодія між службою прийому та розміщення (СПіР) та службою харчування полягає в тому, що інформація про харчування гостей надходить заздалегідь. Щодня, напередодні наступного дня, служба СПіР надає звіт про харчування гостей та груп до служби харчування.

При повній посадці гостей у ресторані офіціантів закріплюють за зонами, які вони обслуговуватимуть.

Організація обслуговування іноземних туристів передбачає використання кількох видів меню, що враховують особливості національної кухні гостей та включають страви своєї національної кухні. У службі харчування готелю «Україночка» є кілька видів меню: комплексне меню європейських сніданків, банкетне меню та меню порційних страв української кухні. [45, с. 162]

Обслуговування іноземних гостей та туристів має свої особливості, пов'язані не стільки з культурою обслуговування, скільки з урахуванням традицій харчування різних народів. Ця група гостей потребує особливої

делікатності, підвищеної уваги та високого професіоналізму. Детальніше про особливості обслуговування іноземців у додатку (дод.А).

Для полегшення спілкування з іноземними гостями в ресторані «Україночка» передбачене окреме меню різними іноземними мовами. Адміністратор дбає про те, щоб персонал мав необхідну кваліфікацію при обслуговуванні гостей з інших країн. Немалу роль має правильне спілкування іноземною мовою. Служба харчування спільно з відділом маркетингу відповідно до меню розробляє мовні модулі для офіціантів.

Таким чином, ресторан «Україночка» – великий ресторан, першої національної категорії. Ресторан являє собою заклад високого класу, орієнтованого на людей з статком вище середнього. Затишна атмосфера, стильний інтер'єр, здатний задовольнити вимоги навіть найвибагливішого споживача. Але все це не відіграло б жодного значення, якби не людський фактор та якість обслуговування, ставлення до гостей ресторану. Налагоджена робота персоналу грає основну роль створенні іміджу закладу.

Ідеального рівня обслуговування дозволяє досягти грамотна організаційно-управлінська структура та раціональний поділ обов'язків між працівниками різних рівнів управління та, як наслідок, точне виконання своїх прямих обов'язків персоналу, працівників залу та кухні. Загалом у ресторані «Україночка» переважає демократичний стиль управління. Рішення приймаються з урахуванням громадської думки, найчастіше начальством використовується делегування повноважень, заохочення ініціативи; колектив працює злагоджено та орієнтований на досягнення однієї спільної мети – створення позитивного іміджу ресторану «Україночка» на ринку та отримання прибутку.

На думку керівництва ресторану, конкурентною перевагою ресторану «Україночка» є висококваліфікований персонал. Це не тільки працівники кухні, які знають свою справу і здатні готувати шедеври щодня, а й працівники зали, які створюють сприятливий клімат для проведення часу в ресторані.

Проведемо детальний аналіз структури та руху персоналу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка кількості персоналу ресторану готелю "Україночка"

Посада	2020 р	2021 р	2022 р	Відн.відх. 2022/2020,%
Адміністратор	1	1	1	0
Бармен	2	2	2	0
Головний офіціант	-	1	-	0
Офіціант	2	3	4	50
Шеф-кухар	-	2	1	100
Кухар холодного цеху	2	2	2	0
Кухар гарячого цеху	1	2	2	50
Мийниця	1	2	2	50
Разом	9	15	14	55.6

Джерело: складено автором за даними готелю

Згідно проведенному аналізу, кількість працюючого персоналу в службі харчування на 2022 р. порівняно з 2020 зросла на 55,6%: з'явився шеф-кухар, збільшилася кількість офіціантів на 2 особи, також розширився персонал кухні.

Структура персоналу за трудовим стажем у сфері громадського харчування станом 31.12.2022 р. представлена на рис. 2.1.

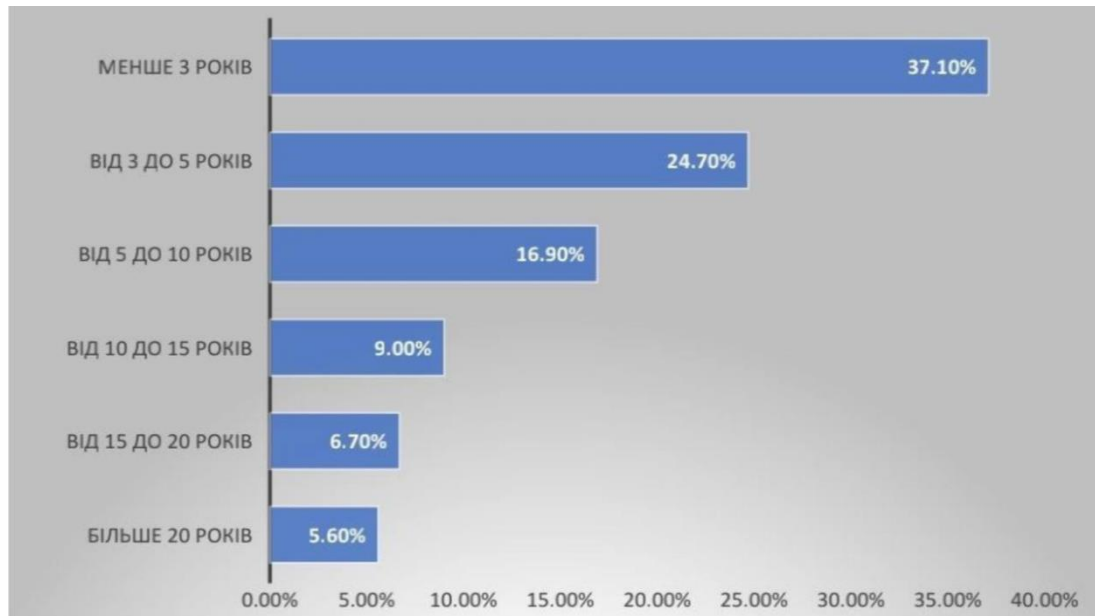


Рисунок 2.1– Структура персоналу ресторану «Україночка» за трудовим стажем у сфері громадського харчування на 31.12.2022

Джерело: складено автором за даними готелю

У 2022 році максимальна частка припадає на тих, хто має трудовий стаж менше 3 років – 37,1 %. Також велика частка працівників, які мають трудовий стаж від 3 до 5 років (24,7 %). Частка працівників, які зайняті у сфері громадського харчування понад 10 років, порівняно мала і становить лише 21,3% (9,0% + 6,7% + 5,6%).

Таким чином, характерними рисами персоналу ресторану «Україночка» є такі позиції:

- кадровий склад віком переважно до 40 років;
- більшість персоналу є новачками у сфері громадського харчування, оскільки трудовий стаж у цій галузі становить менше 5 років (61,8 %);
- третина персоналу (33,7% у 2018 році) одночасно з роботою в ресторані здобуває вищу освіту та розглядає своє місце роботи як тимчасове.

Показники діяльності служби харчування ресторану готелю "Україночка" у 2020-2018 рр. наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники діяльності служби харчування ресторану готелю "Україночка" у 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Зміна 2020/2018 рр.	
	2020	2021	2022	+ -	%
1. Виручка від реалізації служби харчування, тис.грн.	340,5	1054,39	970,29	629,79	184,9
2. Витрати служби харчування, тис.грн.	306,45	843,5	776,23	469,78	153,29
3. Чистий прибуток, тис.грн.	34,05	210,89	194,06	159,56	468
4. Середній чек на 1 відвідувача, грн.	390	460	490	100	25,6

Джерело: складено автором за даними готелю

Отже, витрати ресторану зросли на 153%, але це зумовлено стрімким збільшенням обсягу відвідувачей у готелі та безпосередньо у ресторані після послаблення карантину. У 2020 р. показник прибутку ресторану був незначним, але така тенденція була характерна для більшості закладів ресторанного господарства у період пандемії. Ресторану готелю "Україночка" вдалося не зазнати вбитків та чистий прибуток склав 34050 грн. За наступні два роки - значний приріст гостей, більша виручка, тому у 2022р. чистий прибуток готелю від служби харчування складає 194060 грн. Середній чек одного відвідувача ресторану зріс у 2020-2022 рр. на 25.6% та складає 490 грн. у 2022 р.

Аналіз споживачів ресторану готелю «Україночка» був проведений за допомогою анкетування клієнтів, що включає кілька етапів:

1 етап - збір інформації у готельного персоналу про переваги гостей: переваги по меню, за середнім чеком, на прохання та ін. На цьому етапі були використані додаткові джерела вторинної інформації - журнал реєстрації, в якому містяться відомості про клієнтів (прізвище, ім'я, адреса, дата прибуття та вибуття, номери займаних кімнат тощо); картотека клієнтів, яка містить дані про всіх постояльців готелю за останні 12 місяців.

До неї крім формальних даних вносяться відомості про уподобання клієнтів щодо категорії номерів, про уподобання щодо надання додаткових послуг, кількість попередніх відвідувань та подробиці, пов'язані з перебуванням у готелі.

2 етап – розміщення у ресторані анкет. Цей захід призначений для визначення ступеня задоволеності туристів та клієнтів готелю та ресторану умовами проживання та обслуговуванням.

Специфіка подібного анкетування полягає в тому, що його результати хоч і не несуть у собі велику та глибоку інформацію, але забезпечують базу для виявлення певних тенденцій у рівні обслуговування та його відповідності вимогам споживачів.

Співробітниками ресторану було опитано 500 осіб. В результаті опитування були отримані такі дані, які представлені в табл. 2.5. за такими критеріями, як вік, контингент гостей, тривалість проживання, категорії номерів, в яких розміщуються клієнти; переваги та побажання клієнтів.

Таблиця 2.5. - Результати опитування споживачів Готелю «Україночка»

Питання / відповідь	Кількість опитаних, осіб	Питома вага, %
1	2	3
<i>Вік, років</i>		
до 30	11	18,4
30 - 40	10	29,3
40 - 50	13	35,7
старше 50	6	16,6
<i>Контингент гостей</i>		
студенти	1	14,4
ділові люди	27	41,0
актори, співаки	5	31,1
туристи	7	13,5
<i>Тривалість проживання, доба</i>		
Менше 5	21	54,3
5 - 10	9	24,9
10 - 15	7	16,3
Більше 15	3	4,5
<i>Категорії номерів</i>		
стандартний	24	21,5
покращений	8	29,2
полулюкс	5	32,9
люкс	3	16,4
<i>Побажання гостей</i>		
розширення асортименту додаткових послуг	30	43,8
підвищення якості обслуговування	6	32,8
розширення асортименту меню	4	23,4

Джерело: складено автором за даними готелю

Таким чином, за підсумками дослідження, можна скласти портрет основного споживача послуг Готелю «Україночка».

На рис. 2.2 представлений віковий склад гостей готелю «Україночка».

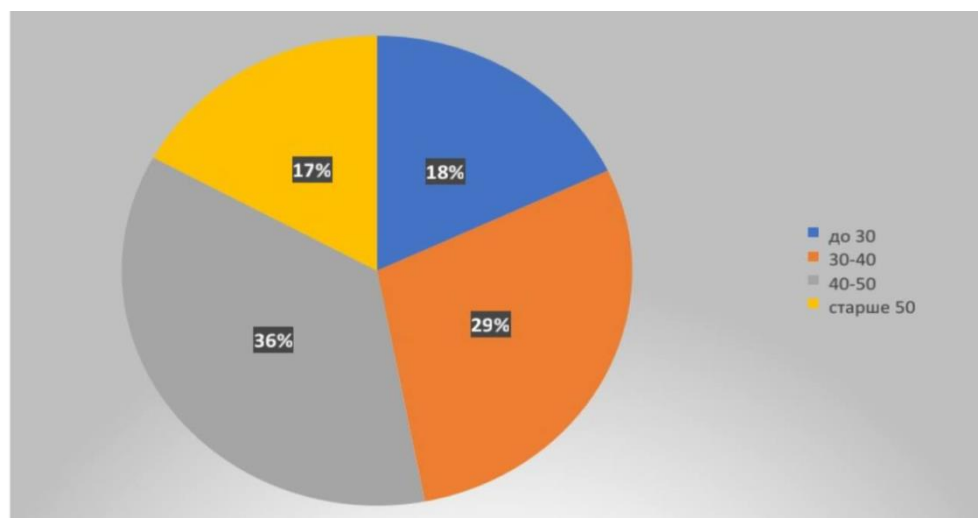


Рисунок 2.2 – Віковий склад гостей готелю «Україночка»

Джерело: складено автором за даними готелю

Як бачимо з рис. 2.2, основними гостями є люди середнього віку від 30 до 50 років, переважно, це ділові люди, які приїжджають до міста у відрядження, співаки чи актори, які виступають на театральних майданчиках нашого міста. Ресторан готелю «Україночка» орієнтований як на туристів, так і на мешканців міста.

Готель «Україночка» - транзитний (за призначенням), оскільки він розташований неподалік вокзалу. Готель «Україночка», а отже, і ресторан, орієнтований на кілька сегментів туристів. В основному це відносно молоді економічно активні люди віком від 25 до 44 років, а також економічно активні люди середнього віку від 44 до 60 років.

Рівень доходу людей, що зупиняються в готелі та користуються послугами ресторану, є середнім, вищим за середній і високим, і для кожного в ресторані є послуги, що відповідають положенню та вимогам.

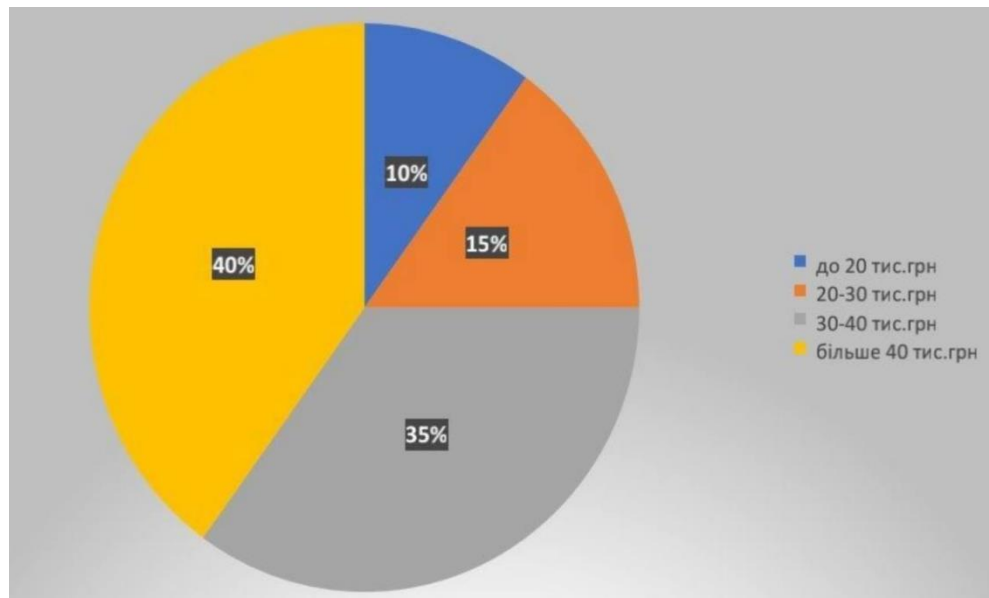


Рисунок 2.3 -Рівень доходу гостей готелю «Україночка»
Джерело: складено автором за даними готелю

Споживачами послуг є переважно відрядження та бізнесмени, менеджери, а також викладачі ВНЗ, гастролюючі артисти, спортсмени та просто гості міста. Такий контингент впливає на нерівномірне завантаження готелю протягом року (низька заповнюваність у січні – новорічні свята, травні – травневі свята).

Тривалість проживання представлена на рисунку 2.4. За тривалістю проживання можна сказати, що всі гості змінюються протягом 1-2 днів.

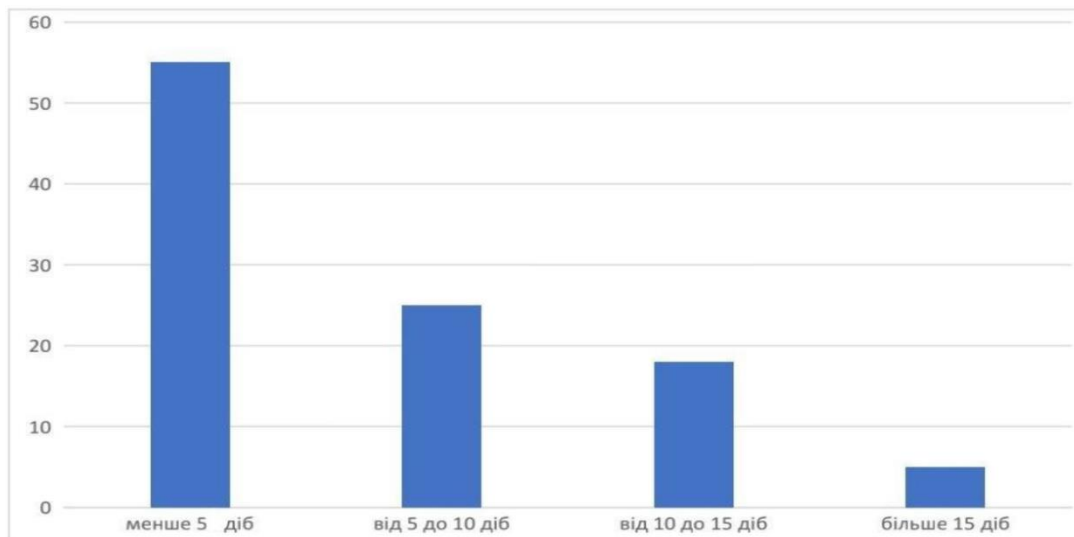


Рисунок 2.4. - Тривалість перебування гостей у готелі «Україночка»
Джерело: складено автором за даними готелю

В даний час послуги, що надаються рестораном, можна віднести до стадії зростання, хоча ресторан працює вже дуже багато років. Але постійне поліпшення сервісу та рівня обслуговування залучають все нових і нових покупців, тобто обсяг продажу зростає, знижуються витрати та відбувається збільшення обсягу збуту послуг розміщення.

У готелі «Україночка» відбувається ціноутворення за методом споживчих оцінок, орієнтовані на поточний попит споживачів, тобто ціна встановлюється відповідно до попиту та потреб людей. Варто також відзначити стратегію міцного впровадження чи переваги ціни.

Суть цієї стратегії - це отримання переваги перед конкурентами, наприклад, цей ресторан отримує таку перевагу за якістю обслуговування, оцінюючи свої послуги як послуги розміщення в престижному готельному комплексі.

Більшість гостей віддають перевагу розширеному асортименту послуг, тому Готелю «Україночка» намагається вдосконалювати та розвивати свій потенціал роботи в індустрії гостинності. Побажання гостей представлено на рисунку 2.5.

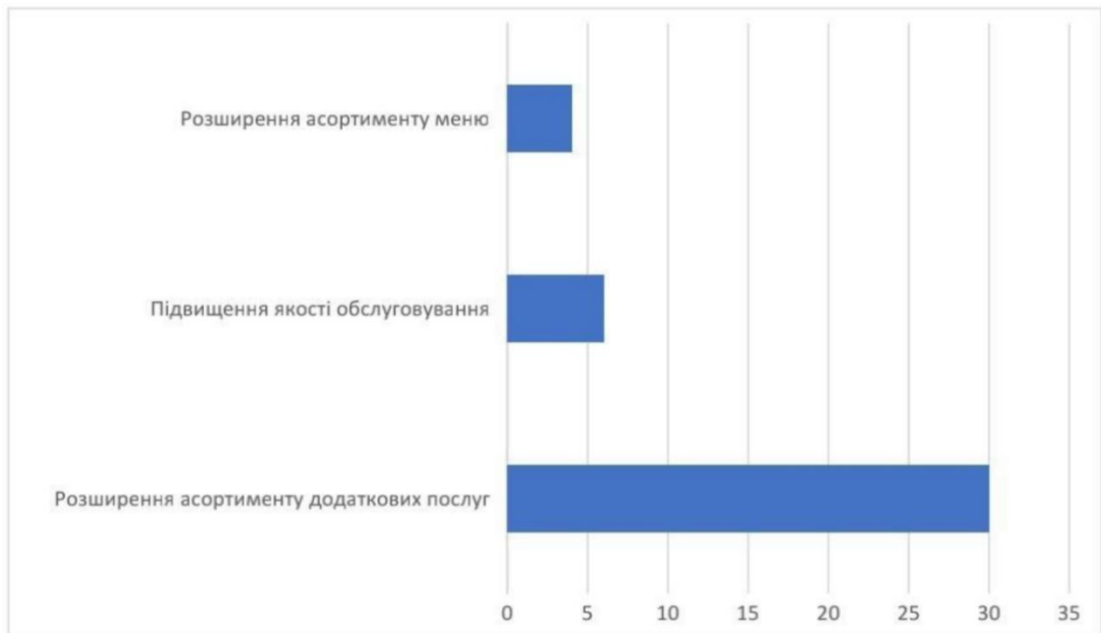


Рисунок 2.5 - Побажання відвідувачей щодо удосконалення служби харчування готелю "Україночка"

Джерело: складено автором за даними готелю

Варто врахувати, що персонал служби харчування має величезний потенціал для розвитку і як наслідок покращення сервісу відбувається за рахунок персоналу, але, на жаль, підприємство мало приділяє увагу підвищенню кваліфікації персоналу.

Меню ресторану є однією з безлічі складової, яка справляє пряму дію на враження гостя про ресторан. За різноманітністю страв, які ресторан пропонує, за стилем оформлення, навіть за якістю паперу, що використовується, гості складають своє враження про заклад. Меню ресторану «Україночка» відмінно поєднується з інтер'єром та рівнем закладу. Прекрасно оформлене у мінімалістичній манері.

У ресторані «Україночка» меню оформлено у світло-кремових тонах. Меню зі стравами виконано у молочному кольорі, меню барної продукції – у пшеничному. Обидва меню складаються з 13 сторінок плюс розворот. Обкладинка меню оформлена: логотип ресторану, підпис «ресторан» та логотип.

Асортименти продукції в ресторані дуже широкий. У меню включені сніданки, закуски, салати, супи, гарячі страви, гарніри, соуси, десерти, напої та окремо виділені страви від шеф-кухаря. Пункт про хліб та хлібобулочні вироби не освітлений у меню, але хліб подається до будь-якого виду страв та закусок.

Щоранку з 7:00 години до 10:00 години постояльців готелю «Україночка» запрошують на сніданки до ресторану. Як правило, на вибір два комплексні сніданки та два напої.

Варто також зазначити, що Готелю «Україночка» піклується не лише про своїх гостей, а й про персонал, спеціально для працівників організуються обіди з 11.00-15.00 год, в цей час встигають пообідати співробітники всіх служб.

У меню відсутні позиції з фірмовими стравами та рекомендаціями від шеф-кухаря. Також не виділені новинки меню. Відвідувач бачить лише суцільний текст із переліком страв, що значно ускладнює вибір.

Меню являє собою перелік страв без фотографій. Воно не використовується як маркетинговий інструмент. Відсутнє привернення уваги гостей до тих страв, які було б правильніше пропонувати. Інформація про страви повна, але хотілося підкреслити той факт, що фірмова пропозиція страв відсутня, також ніяк не виділені особливі пропозиції, нові страви. Хоча загальні правила складання меню загалом задовільні.

Усі страви розбиті на категорії: пізні сніданки, закуски, салати, гарячі страви, наше тісто (паста, вареники, пельмені), основні страви, гарніри, сніданок-сет, десерти, лимонади. До кожної страви прописана ціна та вага. Назва досить повна.

Характеристика деяких груп страв з меню розглянута докладніше у таблиці 2.6

Таблиця 2.6 - Аналіз меню ресторану готелю "Україночка"

Категорія в меню	Кількість страв у категорії	Наявність повної інформації по інгредієнтам страви	Середня ціна страви, грн	Недоліки
Пізні сніданки	8: (яєчня - 2, омлет - 2, сирники - 2, каша - 2)	Опис в назві страви	140/220	-
Закуски	9: (м'ясні - 4, рибні - 2, овочеві - 3)	Опис в назві страви	180	Відсутня інформація, що входить до складу сету (м'ясний, сирний, малосоли). Лише 1 гаряча закуска
Салати	9	Загальна назва, без опису всіх інгредієнтів	180	Бракує перелік інгредієнтіву страві та не вказана заправка

Продовження таблиці 2.6

Гарячі страви	9 (різні види супів)	-	150	Бракує опису інгредієнтів у страві
Наше тісто	12: (паста - 3, вареники - 7, пельмені - 2)	Повний опис в назві страви	130	-
Основні страви	13: (птиця, м'ясо, риба та 1 овочева)	Повний опис в назві страви	280	Відсутній правильний порядок страв
Гарніри	8	-	75	-
Десерти	5	Повний опис в назві страви	130	Високий цінник

Джерело: складено автором на основі меню ресторану

На основі аналізу меню можна зробити висновок, що меню ресторану "Україночка" має доволі широкий асортимент страв, але присутні деякі недоліки. По-перше, список гарячих закусок складає лише одна страва. По-друге, інгредієнти страв не всіх категорій меню прописані, і якщо вибір гостя припав на одну з цих страв, то йому слід проконсультуватися з офіціантом, особливо щодо салатів. Також у всіх салатах не прописано заправки до них.

Супи записані неправильно з погляду загальноприйнятих стандартів. Прозорі супи записані наприкінці. Починається та закінчується перелік стравами із густої консистенції. В даному випадку краще було б записати все по зростаючій: від рідкіших супів до супів-пюре. Також слід упорядкувати список гарячих м'ясних страв.

Меню рибних гарячих страв складено задовільно. Три види чистого філе риби, завершує список обсмажений судак. Дуже чітко прописані соуси та гарніри до риби. Для людини, яка вперше бачить меню, вибрати страву з риби не складе ніяких труднощів.

Якщо говорити про різноманітність страв з м'яса - воно цілком задовільно, будь-яка людина зможе вибрати саме той вид м'яса, якому він віддає перевагу.

Ресторан «Україночка» надає своїм гостям досить широкий перелік десертів, але за трохи завищеними цінами. В той же час будь-який відвідувач зможе знайти десерт на свій смак, вибір дуже багатий, більшість страв на слуху і визначитися з десертом буде легко будь-якому гостю ресторану.

Загалом меню кухні виконано в дуже витриманому стилі. Але все виглядає досить гармонійно і справляє враження гарного ресторану.

Окрім основного меню кухні, є спеціальні часові пропозиції. Вони виглядають як лист А5. За кольором не повторюють основне меню, а білого кольору з чорним. І якщо основне меню зроблено з глянцевого паперу, вкладиші – матові. На сьогодні це меню "Сніданок-сет".

Барне меню починається з переліку фірмових сортів пива, потім йде список шампанських та ігристих вин. Далі йдуть білі вина, після них червоні, далі рожеві. Прописується назва вина, сорт винограду та рік випуску (не для всіх). Можливо, для деяких гостей цієї інформації не достатньо. Не всі можуть знати країну виробника за назвою, для деяких важливе сухе або напівсухе вино. Усе це потрібно уточнювати в офіціанта. Перелік вин є досить вузьким, гості ресторану дуже обмежені у виборі.

Присутній досить великий перелік алкогольних напоїв: вермути, бітери, коньяки і бренді, ром, джин, віскі. До кожної з перерахованих позицій прописано ціну за мінімальну порцію та за цілу пляшку. Тут меню стандартне та пропонує звичайний перелік напоїв.

Після міцних алкогольних напоїв йде пляшкове пиво, далі содова та гарячі напої. Все досить просто і зрозуміло.

Барне меню оформлене також як і меню кухні. Різниця лише у кольорі меню. Дуже зручно, що меню кухні та бару розділені. Найпростіше орієнтуватися.

Продукти харчування, що надійшли в ресторан, приймають і оприбутковують під звіт матеріально-відповідальної особи (кухарі, технолог). Порядок і строки приймання продукції установлено відповідними інструкціями.

Продукти, що швидко псуються, необхідно прийняти протягом 24 годин, решту продуктів протягом 10 днів. Розрахунок продовольчих товарів для ресторану готелю «Україночка» здійснюється методом споживання на 1 день, якщо це продовольчі товари, і на тиждень якщо це матеріально-технічне оснащення. Продовольчі товари зберігаються в складах, холодильних камерах. Продукти складаються і зберігають у складських приміщеннях стелажним способом. У складських приміщеннях підтримують необхідну температуру і вологість повітря, додержуються вимог і правил санітарії і гігієни. Вантажно-розвантажувальні роботи здійснюються вручну, без використання механічного обладнання. Тару приймають одночасно з товаром. При цьому перевіряють кількість, якість тари, наявність і правильність маркування на ній. Тару повертають постачальнику з метою повторного використання. Перевагою даного підприємства можна вважати те, що в ресторані є окремий під'їзд, і продукція подається через службовий вхід.

Для формування оптимального обсягу запасів пропонується використовувати комплексний підхід, який насамперед дозволить систематизувати процес. З одного боку вигідно збільшувати запаси для забезпечення постійної наявності товару та економії на масштабі, але з іншого боку зайві запаси можна розцінювати як даремно витрачені гроші, які могли б бути вкладені, наприклад, на маркетингові цілі. Запаси повинні забезпечувати виробництво всіма необхідними продуктами, але мінімальний рівень товарних запасів з фінансової точки зору може гарантувати стабільність, за відсутності збоїв у поставках. Для стійкої системи потрібно керувати запасами періодично. Відсутність продуктів у наявності може впливати по-різному, товари, які можна швидко замовити, то можна виключити ситуації, коли страва буде на «стопі». Відсутність деяких позицій у меню може впливати насамперед на репутацію, а також можливий недоотриманий прибуток.

Аналіз елементів внутрішнього середовища ресторану можна представити у вигляді моделі «4Р», результати якого представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Визначення факторів внутрішнього середовища ресторану «Україночка» за моделлю «4Р»

Елемент моделі	Опис, зміст
Product (Продукт)	Бар: вино, алкоголь, пиво, чай, кава, сік, води та лимонади Кухня: закуски, сир та закуски до вина, супи, салати, м'ясо, птиця, риба, страви з тіста, гарніри, десерти. Сніданки та бранчі: яйця, омлети, сирники, сендвічі та круасани, солодке, злаки та каші. Солодке: торти та тістечка, десерти, круасани, фондан. Загальна кількість позицій у меню: понад 70.
People (Люди)	Вік 27-45 років; чоловіки – 40%; жінки – 60%; Творча інтелігенція, позитивно-мислячі, креативні Цінності: сім'я, друзі, добро, любов до Батьківщини, радість, захоплення, самопізнання, відкритість новому, повага до традицій Соціально активні особи

Продовження таблиці 2.7

Price (ціноутворення)	Ціна встановлюється відповідно до двох методів: – нормований метод, у разі ціна товару визначається як «собівартість + прийнятний рівень прибутку»; – метод проходження за конкурентами, коли остаточна ціна визначається у процесі порівняння з цінами конкурентів
Place (місце продажу)	Готель "Україночка" знаходиться за адресою вулиця Гетьманська, 80, Кривий Ріг, Дніпропетровська область. У теплу пору року додатково працює тераса, таким чином кількість посадкових місць збільшується.

Джерело: складено автором

Для розуміння переваг та недолік, які наявні в службі харчування готелю "Україночка" проведемо аналіз конкурентоспроможності закладу за 5-ти бальною шкалою в порівнянні з закладами харчування такого ж рівня (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Оцінка конкурентоспроможності ресторану готелю "Україночка" та наявних конкурентів

Показник	Ресторан "Україночка"	Ресторан "Груша"	Ресторан "Priroda"	Ресторан при готелі "Аврора"
Асортимент страв у меню	4	5	4	5
Якість та об'єм страв	5	5	3	5
Різноманітність винної карти	3	5	5	5
Наявність барного меню	5	5	5	5
Інтер'єр закладу	4	4	5	3
Кваліфікація робітників	4	4	4	4
Клієнтоорієнтованість офіціантів	4	4	5	4
Зручність територіального розміщення закладу	5	5	3	5

Джерело: складено автором.

На основі даних оцінок побудуємо багатокритеріальний конкурентоспроможності ресторану готелю "Україночка" (рис.2.6).



Рисунок 2.6 - Багатокутник конкурентоспроможності ресторану готелю "Україночка" в порівнянні з іншими закладами
Джерело: складено автором

Отже, аналіз конкурентоспроможності ресторану готелю "Україночка" та його конкурентів показав, що для досліджуваного закладу є резерви зростання для підвищення конкурентоспроможності порівняно з іншими закладами харчування високого рівня.

Щодо каналів просування послуг ресторану, то на сьогодні використання соціальних мереж, веб-сайтів та інших можливостей у просторі Інтернет є немало важливим для готельно-ресторанного підприємства. Проведемо аналіз веб-сайту ресторану готелю "Україночка" та його конкурентів (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Аналіз веб-сайту ресторану готелю "Україночка" та його конкурентів

Показник	Ресторан "Україночка"	Ресторан "Груша"	Ресторан "Priroda"	Ресторан при готелі "Аврора"
Можливість локалізації сторінки	+	+	+	+
Наявність посилань на соціальні мережі	+	+	+	-
Наявність робочих телефонних номерів	+	-	+	+
Відгуки відвідувачей	-	-	-	+
Наявність меню	+	+	+	-
Інформація про додаткові послуги (організація свят, банкетів, доставка, їжа на виніс тощо)	-	+	+	+
Фото інтер'єру ресторану та страв з меню	+	-	+	+

Джерело: складено автором

Проаналізувавши веб-сайт готелю та ресторану "Україночка", було виявлено недолік, а саме відсутність вибору державної мови - української. На

сайті можливо обрати або англійську, або російську мови. Для закладу з такою назвою, українською кухнею та стилем, це не є доречним.

Отже, аналіз веб-ресурсів ресторану при готелі "Україночка" та його конкурентів показав, що найбільш зручним та укомплектованим є сайт ресторану "Prigoda", так як в ньому наявні більшість розглянутих критеріїв, які цікаві й корисні споживачу при виборі ресторану.

Хоча, слід відмітити, що ресторан готелю "Україночка" не дуже відстає. Вся інформація, якої бракує на основному сайті, представлена у соціальній мережі Instagram. Сторінку ведуть регулярно, присутня вся актуальна інформація, новинки, та багато фото.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Служба харчування в готельному підприємстві займається організацією харчування гостей, забезпечує якісне приготування їжі з її різноманітним асортиментом. Також дана служба надає послуги ресторанів та барів клієнтам, які не проживають у готелі, а також обслуговує спеціальні заходи (банкети, конференції, семінари, переговори тощо), що проходять у готелі.

У готельних комплексах можуть бути представлені такі види підприємств харчування: ресторан, кафе, бар, їдальня, підприємство швидкого обслуговування, буфет, кафетерій, магазин (відділ) кулінарії.

Ресторан є найпопулярнішим видом закладу при готелі, який пропонує споживачеві послуги з організації харчування та дозвілля або без дозвілля, з широким асортиментом страв складного виготовлення, включаючи фірмові страви та вироби, страви національних (етнічних) кухонь з урахуванням концепції та спеціалізації підприємства, алкогольних, прохолодних, гарячих та інших видів напоїв, кондитерських та хлібобулочних виробів, покупних товарів.

Готельне підприємство «Україночка», що має категорію 3 зірки, сьогодні є одним із найбільших і найкомфортабельніших готелів міста Кривий Ріг.

Готельні послуги надаються за класом 55.10 групи 55 КВЕД ДК 009:2010 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування». Цей клас включає надання місць для переважно короткострокового проживання гостей і відвідувачів зазвичай на добовій або тижневій основі.

Основні характеристики готелю «Україночка»: розташування у місті Кривий Ріг, Дніпропетровська область; 11 номерів різного рівня комфорту; ресторан традиційної української кухні страви, який зустрічає та годує гостей з 7:30 до 22:00; послуги конференц-залу.

Готель «Україночка» орієнтований на кілька сегментів туристів. В основному це відносно молоді економічно активні люди віком від 25 до 44 років, а також економічно активні люди середнього віку від 44 до 60 років.

Рівень доходу людей, що зупиняються в готелі та користуються послугами ресторану, є середнім, вищим за середній і високим, і для кожного в ресторані є послуги, що відповідають положенню та вимогам.

Споживачами послуг є переважно відрадження та бізнесмени, менеджери, а також викладачі ВНЗ, гастролюючі артисти, спортсмени та просто гості міста. Такий контингент впливає на нерівномірне завантаження готелю протягом року. Відвідувачами є як вітчизняні так й іноземні туристи. Контингент іноземних туристів складають поляки, китайці, німці, англійці, італійці.

Організаційна структура готелю «Україночка» відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством та є лінійно-функціональною. Загальна чисельність штабу працівників в готелі «Україночка» - 20 чоловік. Це достатня кількість співробітників, для готелю з такою кількістю номерів.

Проаналізувавши динаміку основних показників діяльності готелю «Україночка» за 2020–2022 рр було зроблено висновок, що незважаючи на епідемію та війну, прибутковість закладу збільшується, тобто готель працює стабільно та має тенденції до розвитку.

Служба харчування в готелі «Україночка» представлена рестораном. Підприємство громадського харчування, яке надає споживачам широкий асортимент страв української кухні складного приготування, в основному на індивідуальні замовлення, а також вино-горілчані та кондитерські вироби.

Для ресторану «Україночка», який відноситься до підприємств середньої місткості, характерна цехова структура виробництва, ресторан працює на напівфабрикатах, має чималу виробничу програму і достатній асортимент продукції власного виробництва. Слід відмітити, що ресторан є відкритого типу і здійснює обслуговування не тільки мешканців готелю, але й гостей, що не проживають в готелі.

Ресторан являє собою заклад високого класу, орієнтованого на людей з статком вище середнього. Затишна атмосфера, стильний інтер'єр, здатний задовольнити вимоги навіть найвибагливішого споживача.

Завантаженість ресторану в деякій мірі залежить від завантаженості номерного фонду. Вмісткість ресторану - 40 чоловік.

Асортименти продукції в ресторані "Україночка" дуже широкий. У меню включені сніданки, закуски, салати, супи, гарячі страви, гарніри, соуси, десерти, напої, вцілому - більше 70-ти страв.

В готелі «Україночка» якість обслуговування споживачів та українська кухня – визначальні фактор конкурентоспроможності підприємства готельного господарства. Надання достатньо широкого спектру послуг, як для міні готелю, поряд із високою їх якістю може забезпечити високу ефективність діяльності підприємства.

Провівши повний детальний аналіз функціонування служби харчування готелю "Україночка" було виявлено ряд недоліків.

Для вирішення цих проблем запропоновано низку порад, щодо удосконалення функціонування служби харчування, які допоможуть вивести готель на новий рівень та привабити більше відвідувачів з вулиці.

По-перше, служба харчування не має належної реклами, тому послугами ресторану переважно користуються лише гості готелю. І це є серйозною проблемою розвитку підприємства харчування.

Ресторан реалізує доставку їжі, але інформація про це вказана лише на сторінці закладу в соціальній мережі Інстаграм в самому кінці. Слід розробити спеціальний проект реклами кейтерингових послуг, наприклад спеціальні упаковки для обідів на винос, а також пакети. За такою послугою можна звернутися до рекламної агенції. На упаковку та пакети нанести логотип та назву готелю «Україночка» та ресторану, номер телефону по доставці, а також розмістити девіз готелю. Дана реклама буде нагадувати, а також просуватиме послуги як готелю, так і ресторану.

Веб-сайт - при грамотній організації та «розкручуванні» сайту може бути вельми ефективним засобом у залученні потенційних клієнтів як у ресторани «Україночка», так і в готель в цілому. Особливо актуальним у цьому контексті є регулярне оновлення сайту, наявність повної та актуальної інформації про зміни в меню, про найближчі події, промоушен-акції, публікації. На веб-сайті закладу можна отримувати зворотній зв'язок від відвідувачей, аналізувати відгуки та вдосконалювати діяльність ресторану.

Варто більш активізувати роботу в соціальних мережах готелю «Україночка». Сторінка Інстаграм має бути доповнена інформацією про додаткові послуги ресторану.

Реклама всередині ресторану теж не повинна зникнути - до неї можна віднести буклети, листівки, так само можлива реклама про те, що підприємство надає обслуговування банкетів та вечорів та ін.

Реклама у засобах масової інформації - може бути ефективна за дотримання певних умов. Основне з них – чітке уявлення про те, чим ресторан відрізняється від багатьох інших. Що саме може змусити клієнтів приїхати саме в ресторан "Україночка", наприклад з іншого кінця міста. Після чого ці переваги необхідно відповідним чином відобразити у рекламному оголошенні.

Рекомендується найняти SMM-спеціаліста, який буде займатися грамотним оформленням та просуванням соціальних мереж за допомогою таргетованої реклами та веб-сайту ресторану "Україночка". Середня заробітна плата SMM - менеджера в м.Кривий Ріг складає 8-12 тис.грн./міс..

По-друге, ресторану готелю «Україночка» слід подбати про відвідувачів, які дотримуються дієти, так як українська кухня є доволі жирною та калорійною. Для підвищення конкурентоспроможності ресторану слід мати пропозиції для кожної категорії споживачів та впровадити дієтичне меню, в якому всі страви будуть збалансовані, а їх калорійність не перевищуватиме 500 ккал. Вони повинні бути легкими та оригінальними і припадати до смаку тим, хто стежить за своєю фігурою та здоров'ям. Інші недоліки меню: обмежена кількість гарячих закусок, відсутність сезонного меню, список страв в меню не має правильного порядку.

Нами запропоноване дієтичне меню (дод. В). На основі складеного меню відвідувачі будуть мати можливість організувати своє харчування відповідно до своїх дієтичних рекомендацій. Середній чек ресторану з дієтичного харчування може становити від 500 грн. на день. За день ресторан приймає близько 40 осіб, з них 30% вважають за краще брати дієтичні страви. Дієтичне меню у ресторані – приманка для відвідувачів.

Також можна запропонувати розвиток різних напрямів кухонь, наприклад, вегетаріанство. Рецепти вегетаріанських страв слід вибирати особливо ретельно. Адже, позбавлена жирів та шкідливих прянощів, кухня повинна приваблювати до себе клієнтів смачними ароматами та простими інгредієнтами, від яких можна отримувати справжню смакову насолоду та не боятися за свою фігуру. Тому розробляти вегетаріанське меню потрібно грамотно.

Необхідно врахувати той аспект, що працівники ресторану повинні розбиратися в різних дієтах і правилах харчування. У зв'язку з цим найкраще організувати проведення тренінгів спеціалістом у галузі харчування. Наприклад, відправити 1 кухаря на підвищення кваліфікації за напрямом «Основи раціонального харчування» у м.Київ, термін навчання 3 місяці, вартість - 12 000 грн.. Форма навчання є як очна, так і заочна.

Витрати на введення дієтичного та/або вегетаріанського меню мінімальні, оскільки відсоток сировини не зміниться, лише зміниться відсоток розподілу їх у процесі формування меню.

Наступним недоліком є проблеми у організації дозвілля відвідувачів, недостатня кількість додаткових послуг служби харчування, як для ресторану високого рівня.

Можна організовувати вечори живої музики, стендап вечори з місцевими коміками, або запрошувати з інших міст. Такі "вечірки" будуть прибутковими для ресторану, адже в середньому оплата лише за вхід на таких захід складає 200-300 грн. з чоловіка. Також, можна організовувати костюмовані вечірки в українському стилі, проводити вікторини з призами, такими як: алкоголь, сертифікат на обід/вечерю в ресторані, сертифікат на відвідання лазні тощо.

Під час аналізу роботи служби харчування було виявлено, що у ресторані рідко оновлюється меню, а спецпропозиції діють вкрай рідко. Спецпропозиції з меню ресторану чи бару – це своєрідна реклама та залучення гостей. Варто розробити спеціальні акції для гостей, які спрямовані на стимулювання збуту. Наприклад, кожне 5 замовлення у ресторані зі знижкою 30%.

Так як заклад відвідують переважно певна категорія людей, доречним було б провадження карток для постійних клієнтів. Це б створило бажання у постійних відвідувачі повернутися у заклад знову.

Використання системи знижок не завжди призводить до очікуваних результатів. Для початку підприємству необхідно збільшити потік відвідувачів настільки, щоб окупити самі знижки, а потім спробувати отримати додатковий дохід від їх використання. У цьому сенсі краще працюють завуальовані знижки, як, наприклад, "Страва дня".

Ресторан «Україночка» надає свої послуги якісно і безперервно, але слід розуміти, що якісний сервіс це перш за все злагоджена робота персоналу і керівництва, які забезпечують хороше функціонування підприємства.

У сучасному обслуговуванні виникає значна кількість новинок, які до цього часу повністю не вивчені ні ресторанными закладами, ні їх відвідувачами. Але за ними — майбутнє інноваційного соціокультурного обслуговування споживачів ресторанных послуг, тому, в найближчому майбутньому запропоновано впровадити таку річ як електронне меню. Нові винаходи від Apple стали революційною інновацією в ресторанному бізнесі, замінивши звичайні паперові меню. Причому виграли при цьому і ресторатори, і відвідувачі: інтерактивне електронне меню стало каналом зв'язку між ними й дозволило адміністрації швидко редагувати меню та вносити в нього нові страви, змінювати сезонні меню. Для відвідувачів, в свою чергу, візит у ресторан можна порівняти з грою, яка дозволяє:

- обрати з карти вин закладу вино за ціною, роком, регіоном, букетом, а потім — страву з меню;
- підрахувати калорійність тих чи інших страв;
- під час вибору страв бачити одразу кінцеву суму чека;
- в очікуванні замовлення пограти в ігри, скористатися інтернетом [51] .

Для забезпечення повноцінної роботи при повній посадці зали ресторану, рекомендована кількість електронних меню для закупки - 10 шт..

Щоб заощадити та не піддаватися таким великим витратам, як альтернатива, можна закупити звичайні планшети та завантажити спеціальну електронну систему для ресторану. Для прорахунку витрат беремо планшет

Хіаомі. Найпростіша модель коштує від 7500 грн за шт. Щоб впровадити дану інновацію, витрати складуть від 75000 грн. Так, зараз це не найвигідніша пропозиція для ресторану "Українчка", але в найближчі два роки, введення такого меню послугує цікавою особливістю закладу, приверне увагу клієнтів та знизить завантаженість працівників зали ресторану.

Узагальнення проблем та пропозицій для удосконалення роботи служби харчування у досліджуваному готелі систематизовані у додатку (дод.Д).

В результаті аналізу пропозицій щодо вдосконалення організації та функціонування служби харчування в готелі «Україночка» були обрані найбільш ефективні та вигідні на даний момент для підприємств:

- усунення всіх недоліків меню;
- введення дієтичного меню;
- актуалізація меню за сезонами;
- впровадження картки постійного клієнта;
- організація тиматичних вечорів в українському стилі;
- запрошення артистів та коміків;
- запобігання різних заходів щодо реклами та просування;
- налагодження функціонування та укомплектованості веб-сайту й соціальних мереж.

За підсумками проведеної роботи можна дійти до висновку, що підприємство харчування при готелі "Україночка" функціонує повною мірою, а запропоновані рекомендації допоможуть підприємству зайняти вигідніше становище на ринку громадського харчування у місті Кривий Ріг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018.
2. Аветисова, А. О. Економіка ресторанного господарства : навч.- метод. посібник / А. О. Аветисова, Н. С. Палій, Ю. Ю. Юрченко. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 174 с.
3. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. К.: Знання України, 2002. 351с.
4. Басюк Т.П., Керанчук Т.Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. Київ: НУХТ, 2018. 360 с.
5. Бовш Л. І. Інвестиційна політика підприємств готельного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2010. 19 с.
6. Босовська М. В. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2009. 26 с.
7. Ніколайчук О. А., Іванага В. О. Удосконалення методичного підходу до аналізу ефективності управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*: науковий журнал / гол. ред. О. Б. Чернега. 2022. № 2(77). 149 с.
8. Грищенко І.М. Формування механізму управління комерційним посередництвом: монографія. К.: Грамота. 2007. 368 с.
9. Гузь Д. О. Формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Одеса, 2019. 217 с.
10. Даниленко М. І. Інтернет-маркетинг підприємств готельного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2016. 26 с.
11. Денисенко М. П., Бреус С. В. Сучасний стан розвитку туристичної сфери у контексті управління готельним бізнесом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3 (59). С. 105-110.
12. Довгаль Д.В., Данько Н.І. Розвиток готельно-ресторанного та санаторно-курортного комплексу як складова інтенсифікації економіки України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2013. № 1042. С. 115-118.
13. Дослідження та оптимізація економічних процесів в готельно-ресторанному бізнесі : кол. монографія / Т. С. Шовкопляс та ін. ;

- за ред. Н. В. Якименко-Терещенко, Є. М. Строкова ; Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Харків : НТУ "ХПІ" ; Панов А. М., 2022. 100 с.
14. Економіка підприємства : підручник / за ред. Н. В. Якименко-Терещенко. Харків : Іванченко І. С., 2018. 451 с.
 15. Економіка ресторанного господарства: навч. посіб. / за ред. Н. О. Власової. Харків : Світ книг, 2013. 389 с.
 16. Економіка ресторанного господарства : навч. посібник / Н. О. Власова, Н. С. Краснокутська, О. А. Круглова, І. В. Мілаш. Харків : Світ книг, 2013. 389 с.
 17. Захарова С. Г. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток готельно-ресторанного господарства України. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2015. № 2 (35). С. 49-53.
 18. Льясова М. К. Удосконалення механізму регулювання регіонального ринку готельних послуг (на прикладі Автономної Республіки Крим) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка». Ужгород, 2009. 22 с.
 19. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.
 20. Капліна А. С. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств готельного господарства: дис. канд. ек. наук: 08.00.04. Полтава, 2016. 247 с.
 21. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності. Чернівці: Зелена Буковина, 2003. 324 с.
 22. Комліченко О.О. Фактори розвитку туристичної галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8. С. 75-79.
 23. Компанець К. А. Організаційно-економічне обґрунтування принципів та методів управління підприємством (на прикладі туристичних організацій) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2015. 22 с.
 24. Корж Н.В. Готельна справа: навч. посіб. К.:Київ.нац.торг.-екон.ун-т., Вінниця, ПП «ТД«Едельвейс і К» 2015. 580 с.
 25. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю підприємств та організацій – необхідний елемент реформи споживчої кооперації України. *III Міжнар. наук.-практ. конф. «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти»*. Полтава : Полтавський університет споживчої кооперації України, 2006. С. 42–43.
 26. Ладиченко Л. І. Маркетинг відносин в управлінні підприємствами готельного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2010. 25 с.
 27. Лоханова Н. О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів ресторанного господарства.

- Ефективна економіка.* 2015. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4600>
28. Лупич О. О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону: дис. канд. ек. наук : 08.00.05 – Розвиток продуктивних сил. Ужгород, 2017. 285 с.
 29. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Організація готельного обслуговування: підручник. К., 2011. 366 с.
 30. Марущак Т. П. Управління підприємствами готельного господарства різних форм господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Київ, 2002. 18 с.
 31. Матвийчук Л.Ю. Развитие гостиничного хозяйства в Украине. Туризм и гостеприимство. 2016. № 2. С.8-11.
 32. Мацеха Д. С., Бурий С. А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2014. № 5, Т. 2. С. 43-47.
 33. Мельник О. П. Удосконалення управління готельним господарством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Київ, 1998. 18 с.
 34. Менеджмент готелю. Економіко-організаційні аспекти : навч. посіб. / під ред. Г. Б. Муніна. Київ : Кондор, 2011. 443 с.
 35. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Самарцев Є.В., Змійов А.О. Маркетинг туризму : навч. посібн. К. : Вид-во Європейського університету, 2005. Ч. 1. 324 с.
 36. Незвещук-Когут Т. С. Готельна послуга як вид туристичного продукту. *Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Індустрія гостинності в країнах Європи».* 4-6 грудня 2009 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. С.92-94
 37. Охріменко А. Національна туристична система : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 592 с.
 38. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету ПХДПУ.* 2011. № 17. С. 23–31.
 39. Перепелиця А. С. Регулювання готельного бізнесу в умовах інформатизації глобального економічного простору. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм».* 2017. Вип. 6. С. 187–190.
 40. Писаревський І. М., Рябев А. А. Матеріально-технічна база готелів: підручник. Харків: ХНАМГ, 2010. 286 с.
 41. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт.* 2016. С. 69–74
 42. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків : ХДЕУ, 2002. 640 с.
 43. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

44. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристичноготельного підприємництва: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
45. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с
46. Семенюк Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення розрахунку збалансованих показників в управлінні продажами підприємств ресторанного господарства. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20154\(114\)/sep20154](http://ird.gov.ua/sep/sep20154(114)/sep20154)
47. Брич В. Я., Охота В. І. Основні фактори впливу на функціонування готельно-ресторанних комплексів та туризму в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 9–12.
48. Ткаченко Т. І., Гаврилюк Т. І. Економіка готельного господарства і туризму: навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2005. 179 с.
49. Федоренко О. 7 КРІ, які повинен відслідковувати кожен керуючий ресторану. 2020. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/7-key-performance-indicators-every-restaurant.html>
50. Kuhn, V. S., Benetti, A. C., dos Anjos, S. J. G., & Limberger, P. F. (2018). *Tourism & Management Studies*, 14(2), 26-35
51. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 52. С. 39—41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8;

ДОДАТОК А

Особливості надання послуг харчування іноземцям

Офіціантам та адміністратору ресторану потрібно враховувати, наприклад, що американці п'ють каву перед сніданком, а корейці не вживають кави взагалі. Гостям з Індії та деяких інших країн слід подавати чай.

Європейці снідають, обідають і вечеряють із мінеральною чи фруктовую водою, а народи Сходу – японці та корейці – найчастіше мінеральну воду не п'ють взагалі.

Для арабів м'ясні страви мають бути халяльними ("Халяль" буквально з арабської перекладається як "дозволене Аллахом"), і вони не їдять свинину. Є багато правил. Найголовніші стосуються вживання конкретних тварин у їжу та способу їх виробництва. Конфузом може закінчитися пропозиція гостям їхніх національних страв, якщо не витримано умов приготування. Скажімо, корейці не їстимуть страву з рису, обробленого не так, як це прийнято у них на батьківщині. [26,с. 162]

Англійці, французи, американці другий прийом їжі називають ланчем - за часом він збігається з нашим обідом. У меню ланчу немає перших страв, є закуски, другі страви, солодкі страви та кава чи чай

Офіціант повинен допомогти вибрати страви з меню з урахуванням традицій національної кухні туриста та запропонувати свої страви. Багато іноземців із задоволенням замовляють український борщ, млинці зі сметаною чи ікрою, шашлик та інші національні страви. Адміністратор та/або офіціант повинен добре розмовляти англійською мовою та знати мовні модулі.

ДОДАТОК Б

Склад приміщень вестибюльної, адміністративної та господарсько-виробничої групи проєктованого готелю «Україночка»

№	Приміщення	Площа, м ² , не менше, згідно ДБН	Площа, м ² , фактично
Приміщення приймально-вестибюльної групи			
1	Вестибюль	70	93,4
2	Бюро прийому та розміщення (Reception)	12	12
3	Кімната чергового адміністратора та персоналу	24	25,3
4	Камера схову	8	11,8
5	Приміщення охорони	2x8	8,3
6	Гардероб	10% від кількості мешканців	20,0
7	Комора прибирального інвентарю	3м ² на 100 місць	6,2
8	Комора інженера	12	16,2
9	Санвузол чол./жін.	12	8/8
Група адміністративних приміщень			
10	Кабінет керуючого	12	26,2
11	Бухгалтерія	22	26,9
Господарсько-виробничі приміщення			
12	Кімната брудної білизни	8	10,3
13	Кімната чистої білизни з білизнопроводом	16	16
14	Санвузол для персоналу	–	9
Приміщення побутового обслуговування та торгівлі			
15	Конференц-зала	-	150
	Разом		447,6

ДОДАТОК В

Пропоноване зразкове дієтичне меню для ресторану готелю «Україночка»

<i>Сніданок</i>	
Холодні закуски:	- морква зі сметаною - помідори та огірки з яблуками
Перші страви:	- суп молочний із макаронними виробами - суп пюре овочевий
Гарячі страви:	- риба відварена - котлети м'ясні парові - печінка по-строганівськи
Гарніри:	- відварна картопля - капуста тушкована - гречка відварена
Напої:	- чай чорний - сік
<i>Обід</i>	
Холодні закуски:	- морква припущена з іргою - пудинг паровий
Перші страви:	- Бульйон слабкий - суп локшина грибна - овочевий суп
Гарячі страви:	- риба запечена - кнелі припущені - філе куряче відварене
Гарніри:	- картопляне пюре - макарони відварні - рис припущений
Напої:	- морс - какао
<i>Вечеря</i>	
Холодні закуски:	- сир натуральний - сирний крем
Перші страви	- суп молочний із геркулесом - бульйон вторинний
Гарячі страви:	- котлети морквяні - картопляні зрази - бурякові котлетки - картопляні кульки
Напої:	- кефір - чай

ДОДАТОК Д

Проблеми функціонування служби харчування готелю "Україночка" та пропозиції щодо їх усунення

Проблема, виявлена у процесі аналізу	Пропозиція щодо вдосконалення	Пропонований ефект	Витрати
Відсутність належної реклами	<ul style="list-style-type: none"> - брендування пакетів, упаковок для їжі на виніс та доставки, серветок логотипом закладу; - оновити веб-сайт ресторану (поновити інформацію, додати можливість залишати відгуки, змінити мову на сайті на українську); - більш активно вести соціальні мережі, додати інформацію про додаткові послуги; - роздрукувати листівки, буклети з якимись цікавими пропозиціями, розкласти по готелю; - якісна реклама в засобах масової інформації; - SMM-менеджер та таргетована реклама. 	<ul style="list-style-type: none"> - ріст попиту на послуги доставки та їжі на виніс; - залучення нових відвідувачей; - можливість аналізувати відгуки гостей ресторану та удосконалювати роботу служби харчування; - сарафанне радіо (молодь буде розміщувати публікації з закладу, фото страв на своїй сторінці соціальної мережі залишаючи посилання на сторінку ресторану); - допомога спеціаліста прискорить ріст кількості споживачів та зекономить час. 	<p>Брендування - від 500 грн. 1000 шт.</p> <p>Оновлення інформації на сайті - безкоштовно.</p> <p>Дизайн та друк листівок та буклетів - 500-1000 грн.</p> <p>Заробітна плата для SMM-менеджера: 8000-12000 грн.</p>
<p>МЕНЮ:</p> <p>Відсутність дієтичного та сезонного меню;</p> <p>Відсутність асортименту гарячих закусок;</p> <p>Відсутність упорядкованості страв в окремих категоріях меню.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження дієтичного/вегетеріанського меню; - підвищення кваліфікації кухаря за напрямком здорового харчування; - актуалізація меню за сезонами; - ввести декілька одиниць гарячих закусок у меню; - упорядкувати послідовність страв у меню. 	<ul style="list-style-type: none"> - залучення нових клієнтів; - оптимізація товарних запасів; - ріст кваліфікації персоналу закладу; - зручність перегляду меню для гостей. 	<p>Навчання для кухаря - 12000 грн.</p>
Відсутність організації дозвілля, недостатня кількість додаткових послуг служби харчування	<ul style="list-style-type: none"> - організація та проведення стендап - шоу - організація костюмованих тематичних вечорів в українському стилі; - проведення вікторин та конкурсів під стиль закладу. 	<ul style="list-style-type: none"> - залучення нових клієнтів; - зниження тимчасових коливань попиту; - додатковий прибуток від служби харчування (оплата за вхід на захід) 	<p>Витрати на організацію: 1000-5000 грн (залежить від запрошених артистів).</p>

Проблема виявлена у процесі аналізу	Пропозиція щодо вдосконалення	Пропонований ефект	Витрати
Відсутність спец-пропозицій або тимчасових знижок	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження знижок на кожне 5-те, 10-те замовлення; - пропозиції по типу "Страва дня" - розробити спеціальні акції для гостей, які спрямовані на стимулювання збуту; - розробити карту постійного клієнта. 	<ul style="list-style-type: none"> - постійне повернення гостей; - відданість постійних відвідувачей; - залучення нових клієнтів; - ріст товарообігу. 	Для початку необхідно збільшити потік відвідувачів настільки, щоб окупити самі знижки, а потім спробувати отримати додатковий дохід від їх використання.
Відсутність інновацій	Впровадження інноваційних технологій - електронного меню.	<ul style="list-style-type: none"> - швидко редагувати меню та вносити в нього нові страви; - можливість постійно змінювати сезонні меню; - зменшення обов'язків офіціантів; - зручність для гостей; - швидкість обслуговування (зменшиться час очікування гостя меню, прийняття замовлення, а потім своєї страви) ; - можливість збільшення кількості відвідувачей ресторану за день (завдяки швидкості обслуговування). 	Від 75000грн. при закупці 10 гаджетів.

Джерело: складено автором.