

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

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного 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

\_\_\_\_\_ Горайнова Ю.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
(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

Іванага Вікторія Олегівна  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:

к.е.н., доцент 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  
2022

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

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму  
 Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної  
справи та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти денна

Ступінь магістр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Освітня програма Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Горайнова Ю.А.

підпис

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Іванага Вікторії Олегівни

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 “31” серпня 2022 р. № 236-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “25” листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

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

1. Теоретико-методичні питання аналізу ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві

2. Аналіз готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

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

Таблиці – 20, рисунки – 9, додатки – 2, графічний матеріал – 0.

6. Дата видачі завдання: «31» серпня 2022 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 31.08.2022	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 03.10.2022	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2022	
4	Аналітична частина по предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2022	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 21.11.2022	
6	Попередній захист	до 5.12.2022	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 25.11.2022	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 25.11.2022	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 05.12.2022	
10	Захист дипломної роботи	до 11.12.2022	

Здобувач ВО \_\_\_\_\_ Іванага В.О.  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ніколайчук О.А.  
( підпис )

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 55, рисунків 9, таблиць 20, додатків 2, використаних джерел 46

Об'єкт дослідження: теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінки ефективності функціонування служби харчування у готелі

Предмет дослідження: напрями удосконалення функціонування служби харчування у готелі.

Мета дослідження: аналіз сучасного стану функціонування служби харчування у ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готелю «Reikartz Аврора Кривий Ріг») та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Методи дослідження: узагальнення, порівняння, спостереження, опитування, аналіз, синтез, дедукція, графічний, системний підхід, літературного пошуку.

Основні результати дослідження: розглянуто сучасні теоретико-методичні підходи щодо ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанного підприємстві, проаналізовано діяльність ТОВ «Венеція-БЕСТ» та проведено діагностику ефективності функціонування служби харчування, запропоновані напрями удосконалення функціонування служби харчування ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готелю «Reikartz Аврора Кривий Ріг») можуть бути використані для забезпечення ефективної діяльності інших закладів ресторанного господарства при готельно-ресторанному комплексі.

Ключові слова: служба харчування у готельно-ресторанному комплексі, ефективність діяльності служби харчування, служба ресторанного сервісу, ефективність.

## ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1 Теоретико-методичні питання аналізу ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві	8
1.1 Аналіз та узагальнення теоретичних розробок щодо сутності та особливостей функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві	8
1.2 Методика дослідження ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві	19
Розділ 2 Діагностика ефективності функціонування служби харчування ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готелю «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)	27
2.2 Аналіз ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)	32
Висновки та рекомендації	46
Список використаних джерел	50
Додатки	54

## ВСТУП

Готельне підприємство неможливо уявити без ресторану або кафе при ньому. Кожен турист після довгої дороги має на меті смачно поїсти та гарно відпочити, саме тому він і обирає готель. Для зручності своїх відвідувачів та популяризації закладів власники намагаються постійно оновлюватися, адже якщо не проводити «роботу над помилками», гість може обрати інший заклад для свого майбутнього відвідування. Служба харчування, в свою чергу, має бути присутня у будь-якому типі закладу готельного господарства.

Служба харчування для готельного підприємства є не лише можливістю надання послуги харчування проживаючим готелю, але й способом отримання додаткового прибутку. Для ефективного функціонування готельно-ресторанного комплексу служба харчування може обслуговувати зовнішніх споживачів, організовувати та обслуговувати банкети, заходи, кава-брейки тощо.

Дослідженням різних аспектів організації та функціонування служби харчування при готельному підприємстві присвячено праці таких дослідників як: Мальської М.П., Шматько Л.П., Головка О.М., Левицької І.В., Байлика С.І., Бойко М.Г., Лук'янова В.О., Івашиної Л.П., Погуди Н.В., Вакуленко Р.Я., Кочкурової О.А., Гречишкиної О.А., Басюка Т.П., Керанчука Т.Л., Калайтана Т.В., Лоханової Н.О., Федоренко О., Семенюк Л.В. Разом із тим питання аналізу функціонування служби харчування у готелі є малодослідженим з точки зору методичного апарату. Актуальним сьогодні є питання дослідження ефективності функціонування служби харчування у вітчизняних готельних закладах.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасного стану функціонування служби харчування у ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готелю «Reikartz Аврора Кривий Ріг») та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Для досягнення мети було визначено наступні завдання:

- провести аналіз та узагальнення теоретичних розробок щодо сутності та особливостей функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві;
- дослідити методичні підходи до аналізу ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готелю «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)
- проаналізувати ефективність функціонування служби харчування ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»);
- обґрунтувати напрями удосконалення функціонування служби харчування ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готелю «Reikartz Аврора Кривий Ріг»).

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінки ефективності функціонування служби харчування у готелі.

Предметом дослідження є напрями удосконалення функціонування служби харчування у готелі.

Інформаційною фазою є навчальна та періодична література, статистичні дані, звітність підприємства, мережа Інтернет.

Для дослідження використовувалися наступні методи: узагальнення, порівняння, спостереження, опитування, аналіз, синтез, дедукція, графічний, системний підхід, літературного пошуку.

Результати дослідження апробовані на II Міжнародній конференції здобувачів та молодих вчених «Розвиток туристичної галузі та індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність», 18 листопада 2022 року у місті Дніпро. Тема доповіді: «Методичні підходи до аналізу ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві».

Науковою новизною роботи є обґрунтування методики оцінки ефективності функціонування служби харчування у готелі, яка дозволяє комплексно проаналізувати діяльність служби харчування готелі з організаційного, кадрового, фінансового, маркетингового аспектів, що дозволить виявити наявні недоліки у роботі служби харчування, ув'язати стратегічні та поточні управлінські завдання та пропонувати відповідні управлінські рішення

Практична значущість роботи полягає у тому, що запропоновані напрями удосконалення функціонування служби харчування ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готелю «Reikartz Аврора Кривий Ріг») можуть бути використані для забезпечення ефективної діяльності інших закладів ресторанного господарства при готельно-ресторанному комплексі.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПИТАННЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СЛУЖБИ ХАРЧУВАННЯ У ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

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

Ресторанний бізнес є однією із найважливіших складових індустрії гостинності. Він існує як його окремий представник, у вигляді ресторанів, кафе, барів, так і в складі готельного підприємства, у вигляді відповідної служби харчування. В складі готельного підприємства, служба харчування може включати в себе безпосередньо кухню, бар, кафе, підрозділ прибирання приміщень, підрозділ миття столового посуду, підрозділ рум-сервісу. У деяких закладах ресторанного господарства представлено окремо підрозділ обслуговування заходів. Організація процесу харчування можливо для різного контингенту споживачів, як для проживаючих готельного комплексу так і для простих відвідувачів.

В літературі розрізняють три основні поняття: ресторанне господарство, заклад ресторанного господарства, підприємство ресторанного господарства.

Згідно ДСТУ 4281:2004, «ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього» [1].

«Заклад ресторанного господарства – це організаційно-структурна одиниця у сфері РГ (ресторанного господарства), яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організує споживання продукції власного виробництва і закупних товарів, може організувати дозвілля споживачів» [1].

«Підприємство ресторанного господарства – це самостійний господарський статутний суб'єкт із правами юридичної особи, що здійснює специфічні функції з виробництва готової їжі, її реалізації та організації споживання з метою отримання відповідного прибутку (доходу) та досягнення соціального ефекту, що функціонує на ринку кулінарної продукції» [4].

Таким чином, ресторанним господарством являється діяльність суб'єктів, закладом ресторанного господарства називають одиницю діяльності ресторанного господарства, а підприємством є заклад ресторанного господарства із правами юридичної особи. Тобто, поняття несуть у собі різну мету але напряду зв'язані один з одним.

Служба харчування при готельному підприємстві являє собою окремий структурний підрозділ, який надає послуги харчування споживачів і очолюваний директором, керуючим служби харчування, адміністратором служби харчування [14].



Мальська М.П. [15] відокремлює службу харчування у важливий структурний підрозділ для формування продукту гостинності – послуги харчування, які визначаються функціональним типом закладу харчування.

Шматько Л.П. [5] розглядає службу харчування при готелях, як процес забезпечення якісного приготування їжі з різноманітним асортиментом.

Аналіз наукової літератури показав, що більшість дослідників не надають визначення служби харчування. Окремі дослідники (Мальська М.П., Шматько Л.П.) розуміють під нею окремий структурний підрозділ, який забезпечує надання послуги харчування споживачам.

Заклади ресторанного господарства, які функціонують при готельно-ресторанному комплексі класифікуються за типами (табл. 1). Для організації служби харчування при готельно-ресторанному комплексі найпопулярнішими є ресторани, кафе, бари. Менш використовувані є закусочні, їдальні, кафетерії, буфети. Якщо першу групу організовують в готельних підприємствах високої категоризації, то другу групу можна зустріти у мотелях, хостелах тощо.

Таблиця 1 – Класифікація закладів ресторанного господарства, які можуть бути наявні при готельно-ресторанному комплексі

Документ	Тип закладу	Визначення
1	2	3
п. 5.5 ДСТУ 3862-99	Ресторан	«Заклад РГ із різноманітним асортиментом продукції власного виробництва та закупних товарів, високим рівнем обслуговування й комфорту в поєднанні з організацією відпочинку та дозвілля споживачів» [2].
п. 5.6 ДСТУ 3862-99	Кафе	«Заклад РГ із різноманітним асортиментом страв нескладного приготування, кондитерських виробів і напоїв, у якому застосовується самообслуговування або обслуговування офіціантами» [2].
п. 5.7 ДСТУ 3862-99	Бар	«Заклад РГ, у якому продаж алкогольних, безалкогольних, змішаних напоїв і страв до них, а також закупних товарів здійснюється через барну стійку» [2].
п. 5.8 ДСТУ 3862-99	Закусочна	«Заклад РГ самообслуговування з переважним асортиментом гарячих і холодних закусок, страв нескладного приготування, призначений для швидкого обслуговування споживачів» [2].
п. 5.9 ДСТУ 3862-99	Їдальня	«Заклад РГ для обслуговування певного контингенту споживачів з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва й закупних товарів, у якому страви можуть надаватися у вигляді скомплектованих раціонів харчування» [2].
п. 5.12 ДСТУ 3862-99	Кафетерій	«Заклад РГ самообслуговування з асортиментом страв нескладного приготування та напоїв, торговельна зала якого обладнана торгово-технологічним устаткуванням, призначеним для роздачі їжі» [2].
п. 5.13 ДСТУ 3862-99	Буфет	«Заклад РГ з обмеженим асортиментом готових страв і напоїв, розміщений у спеціально обладнаному приміщенні, де їжу споживають, як правило, стоячи чи продають на винос» [2].

Джерело: складено на основі [2].

Отже, у «ДСТУ 3862-99 Ресторанне господарство. Терміни та визначення» регламентовано основні визначення закладів ресторанного господарства. Їх відмінність полягає у різноманітності меню, контингенту споживачів, устаткування торгового залу, процесом обслуговування споживачів тощо.

Готельні підприємства України класифікують за різними категоріями. Відповідно до діючого стандарту «ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів» виділяють п'ятизіркову класифікацію готельних підприємств. Найвищою категорією вважається - «\*\*\*\*\*», а найнижчою - «\*». Кожна категорія має свої вимоги до матеріально-технічного оснащення, переліку наданих послуг, кваліфікації персоналу тощо. Розглянемо вимоги до служби харчування при готельному підприємстві відповідно до категорій готелю, що наведено у табл. 2.

Таблиця 2 – Вимоги до служби харчування при готельному підприємстві відповідно до категорій готелю

Категорія готельного підприємства	Вимоги до категорій
1	2
«*»	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Наявний будь-який заклад ресторанного господарства» [3].</li> </ul>
«**»	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Ресторан, бар, кафе, їдальня, закуочна — наявний якнайменше один вид закладу» [3].</li> </ul>
«***»	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Ресторан або кафе: кількість посадкових місць не менше 75 % від кількості місць в готелі;</li> <li>Подавання сніданків;</li> <li>Обслуговування «рум-сервіс» з 7.00 до 24.00» [3].</li> </ul>
«****»	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Ресторан, кілька залів, окремі кабінети: кількість столів не менша 75 % від загальної кількості номерів; клас обслуговування — не нижчий за «вищий»;</li> <li>Банкетний зал(и), можливо такий(-і), що можна трансформувати у конференц-зал;</li> <li>Бар;</li> <li>Окреме приміщення для харчування персоналу;</li> <li>Подавання сніданків;</li> <li>Робота як мінімум одного бара цілодобово;</li> <li>Обслуговування «рум-сервіс» цілодобово» [3].</li> </ul>
«*****»	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Ресторан, кілька залів, окремі кабінети: кількість столів не менша 75 % від загальної кількості номерів; клас обслуговування — не нижчий за «вищий»;</li> <li>Банкетний зал(и), можливо такий(-і), що можна трансформувати у конференц-зал;</li> <li>Бар;</li> <li>Додатковий бар у зоні прийому та розміщення;</li> <li>Окреме приміщення для харчування персоналу;</li> <li>Подавання сніданків;</li> <li>Робота як мінімум одного бара цілодобово;</li> <li>Обслуговування «рум-сервіс» цілодобово» [3].</li> </ul>

Джерело: складено на основі [3].

Отже, «ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів» регламентує основні вимоги до служби харчування, її організації та обслуговування споживачів готелю, відповідно до категорії готельних підприємств, які існують на території України. З підвищенням категорії готельного підприємства список критеріїв та вимог до служби харчування розширюється.

Вимоги, які висуваються до служби харчування при готельному підприємстві різної категоризації є доволі чіткими та суворими. Поміж основних вимог, увага обов'язково приділяється безпеці споживачів, саме тому на підприємстві ресторанного господарства при готельно-ресторанному комплексі вводиться система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point).

Служба харчування при готельно-ресторанному комплексі має певні особливості для організації своєї діяльності, що наведено у табл. 3.

Таблиця 3 – Особливості організації служби харчування при готельному підприємстві

Автор	Особливості служби харчування при готелі
1	2
Головко О.М.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Може бути наявний декілька ресторані або ні одного</li> <li>2. Більшість готелів надають перевагу у своєму підприємстві кафе</li> <li>3. Може бути декілька різновидів барів</li> <li>4. Торгівля спиртними напоями</li> <li>5. Обслуговування у службі харчування: повний пансіон (Full Board – FB), наполовину пансіон (Half Board – HB), тільки сніданок (Bed and Breakfast - B&amp;B), all inclusive (включене все)</li> <li>6. Подавання сніданків</li> <li>7. Наявність банкетного обслуговування</li> <li>8. Обслуговування у номерах [6].</li> </ol>
Левицька І.В.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Специфіка служби харчування при готелі – взаємодія з усіма готельними підрозділами.</li> <li>2. Використання різних форм обслуговування офіціантами</li> <li>3. Кількість місць в торгових залах відповідає місткості готелю</li> <li>4. Наявність бару під контролем менеджера служби харчування</li> <li>5. Наявність різних типів харчування</li> <li>6. Організація різних типів сніданків</li> <li>7. Обслуговування у номерах</li> <li>8. Організація роботи міні-барів</li> <li>9. Наявність банкетного обслуговування</li> <li>10. Обслуговування у конференц-залах [7].</li> </ol>
Байлик С. І	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання різних видів сервісу</li> <li>2. Велика бригада обслуговуючого персоналу</li> <li>3. Обслуговування офіціантами</li> <li>4. Обслуговування у номерах</li> <li>5. На кожному поверсі готелю обладнано місце для запасів обслуговуючого персоналу (столова білизна, столовий посуд) [8].</li> </ol>
Бойко М. Г.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надають комплекс послуг (сніданок, обід, вечеря, послуги дозвілля)</li> <li>2. Кількість місць в торгових залах відповідає місткості готелю</li> <li>3. Наявність барів</li> </ol>

## Продовження таблиці 3

1	2
	4. Наявність різних типів харчування 5. Наявність банкетного обслуговування 6. Подавання сніданків 7. Обслуговування офіціантами 8. Сервірування торгового залу [16].
Лук'янов В.О.	1. Обслуговування носить комплексний характер 2. Наявність свого керівника у кожному відділу служби харчування 3. Наявність барного або буфетного обслуговування 4. Наявність банкетного обслуговування, що працює за попереднім замовленням 5. Обслуговування згідно меню 6. Наявність обслуговування у номерах 7. Наявність міні-барів [17].
Івашина Л.Л.	1. Може бути декілька ресторанів або жодного 2. Обслуговування проживаючих готелю та звичайних гостей 3. Подавання сніданку 4. Наявність різних типів сніданків 5. Наявність різних форм обслуговування 6. Наявність обслуговування у номерах 7. Наявність банкетного обслуговування [18].
Мальська М.П.	1. Наявність служби харчування відповідно до категорії готелю 2. Служба харчування – загальнодоступна 3. Наявність різних форм обслуговування 4. Наявність обслуговування у номерах 5. Наявність барного обслуговування 6. Наявність міні-барів 7. Наявність різних форм обслуговування відповідно до категорії готелю [12].

Джерело: складено на основі [6-8, 12, 16-18].

При вивченні особливостей організації служби харчування у готельному підприємстві було розглянуто наукові роботи Головка О.М. [6], Левицької І.В. [7], Байлика С.І. [8], Бойко М.Г. [16], Лук'янова В.О. [17], Івашиної Л.Л. [18], та Мальської М.П. [12]. Кожен дослідників виділив основні критерії організації служби харчування при готельно-ресторанному комплексі. Більшість із даних критеріїв співпадають у дослідників але специфічні особливості відрізняються у кожного.

Порівняльна характеристика особливостей служби харчування при готельному підприємстві, відповідно до розглянутих джерел, наведена у табл. 4.

Таблиця 4 – Аналіз особливостей служби харчування у готельному закладі

Особливості/Автори	Головко О. М. [6]	Левицька І. В. [7]	Байлик С. І. [8]	Бойко М. Г. [16]	Лук'янов В. О. [17]	Івашина Л. Л. [18]	Мальська М. П. [12]
1	2	3	4	5	6	7	8
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 відділу служби харчування					+		
Подавання 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: узагальнено автором на основі [6-8, 12, 16-18].

Таким чином, виокремлюються основні особливості служби харчування у готельному підприємстві. Серед спільних особливостей, які виділяють більшість дослідників є: наявність барів у службі харчування, подавання сніданків, наявність банкетного обслуговування, наявність обслуговування у номерах, використання різних форм обслуговування, наявність міні-барів.

Також виділяють унікальні особливості. Бойко М.Г. [16] вважає, що сервірування торгового залу є необхідним для служби харчування при готельному підприємстві. Левицька І.В. [7] виділяє обслуговування у конференц-залах. Байлик С.І. [8] вважає доцільним обладнати на кожному поверсі готелю місце для запасів служби харчування, що зекономить час на підготовку до обслуговування.

Дослідження особливостей служби харчування у готельному закладі дає можливість зрозуміти, що більшість дослідників схиляються до єдиної концепції. Використання різних видів сервісу, подавання сніданків, наявність обслуговування у номерах наявність банкетного обслуговування мають бути наявні у готельно-ресторанному підприємстві для комфортного обслуговування споживачів.

Ряд дослідників Головка О.М., Левицька І.В., Байлик С.І., Бойко М.Г., Лук'янов В.О., Івашина Л.Л. та Мальська М.П. [6-8, 12, 16-18] підкреслюють, що організація служби харчування при готельному підприємстві дещо відрізняється від функціонування її, як окремого підприємства. Головною задачею служби харчування є надання послуги харчування і напоїв для гостей, які мешкають у готельно-ресторанному комплексі. Головною проблемою є те, що 50% свого робочого часу служба може простоювати та не обслуговувати споживачів. Це пов'язано насамперед з тим, що споживачі віддають перевагу провести свій час у міському кафе, аніж у підприємстві ресторанного господарства при готельно-ресторанному комплексі. Частина споживачів вважає, що пропонуване у закладі меню недостатньо смачне або ціни дещо завищені. Якщо питання з проживаючими готелю дещо зрозуміло, то постає питання чому містяни не проводять свій час у закладі ресторанного господарства при готельно-ресторанному комплексі? Відповідь є досить очевидною: вони просто не мають здогадки, що їм можна відвідувати цей заклад. Вони вважають, що підприємство працює лише для проживаючих готелю. Така проблема виникає на підприємствах, де управлінням займаються некваліфіковані фахівці – це може бути директор усього готельно-ресторанного комплексу чи безпосередньо керівник служби харчування [6].

В основі функціонування закладу ресторанного господарства закладено три основні функції: виробництво, реалізація, організація споживання та дозвілля (табл. 5).

Таблиця 5 – Функції служби харчування при готельному підприємстві

Функція	Визначення та особливості
1	2
Виробництво	Функція виступає обов'язковою передумовою для організації функції споживання
Реалізація	Функція повинна підкреслювати специфіку підприємств ресторанного господарства і виступає проміжною в умовах товарно-грошових відносинах
Організація споживання та дозвілля	Функція виступає кінцевим моментом, адже під час споживання продукції зникає вартість та вартість послуг

Джерело: складено на основі [9, 13].

Кожна функція є логічним продовженням попередньої, адже реалізації та організації споживання не можна отримати без виробництва. Даних поглядів дотримуються Шикіна О. В. [9], Архіпов В. В. [13], Бойко М. Г. [16], Гопкало Л. М. [16]. Тобто функція виробництва зароджується на кухні служби харчування,

функція реалізації – у приміщенні торгового залу служби харчування та організація дозвілля та споживання у ньому також.

Дослідник Шкабара Т. [10], розглядає функції ресторанного продукту, як функціональні складові (табл. 6).

Таблиця 6 – Типи функціональних складових продукту ресторанного господарства

Функції	Складові функцій
1	2
Економічні	Конкурентоспроможність закладу, розвиток бізнесу, співвідношення «вартість/якість»;
Соціально-культурні	Соціально-культурна важливість продукту, культура споживання, виховна складова;
Споживчі	Біологічна цінність продукції, калорійність, сервіс, задоволення потреб через різноманітність;
Екологічні	Екопродукти, біопродукти, екологічність підприємства;
Естетичні	Товарний вигляд, позиціонування закладу, стиль підприємства;
Психологічні	Стандарти обслуговування, особливості розроблення меню, атмосфера підприємства, психологія споживачів.

Джерело: складено на основі [10].

Т. Шкабара [10] виділяє економічні, соціально-культурні, споживчі, екологічні, естетичні та психологічні функції, як функціональну основу продукту ресторанного господарства. Кожен із критеріїв є складовою надання ресторанної послуги споживачеві.

Виготовлена продукція на підприємстві ресторанного господарства має обмежений термін зберігання, саме тому її необхідно реалізовувати у найкоротші терміни. Гарячі страви реалізуються протягом 2-3 годин, а холодні страви протягом однієї години. Через цю причину, в закладах ресторанного господарства випуск страв відбувається «з-під ножа», тобто виготовляється лише після їх замовлення. У підприємствах ресторанного господарства при готельно-ресторанних комплексах процес обслуговування споживачів організують таким же способом, але при цьому використовують більшу кількість заготівель.

У підприємствах ресторанного господарства при готельно-ресторанних комплексах зазвичай організуються сніданки для проживаючих. Деякі мережеві готелі бізнес-обіди та бізнес-вечері але за окрему плату. Що стосується сніданків, то вони можуть бути представлені в декількох видах: шведський-стіл, табель-дот, комплексний сніданок (континентальний сніданок, сніданок із шампанським, англійський сніданок тощо), сніданок із вільним вибором страв. Для обслуговування будь-яких видів сніданків, робочому персоналу необхідно зробити певні заготівлі для швидкої видачі страв, під час сніданків. Для оптимізації та покращення процесу обслуговування, служби харчування пропонують гостям один тип сніданку в готельному підприємстві, з певним фіксованим набором страв. Даний підхід є найбільш раціональним, адже допомагає сконцентрувати свою увагу на конкретному типі, зробити заготівлі,

пришвидшити видачу. Для керівництва, такий підхід допомагає зекономити на кількості продукції, вона буде уся використовуватися; мінімізація надлишкової продукції, яка може зіпсуватися тощо.

Окремо слід розглянути процес обслуговування номерів, що відомий як «рум-сервіс» та є одним із найскладніших в процесі організації служби харчування при готельно-ресторанному комплексі. Існує наступний алгоритм для прийняття замовлення. По-перше співробітнику необхідно дізнатися номер кімнати, до якої необхідно буде доставити замовлення. Наступним кроком уточнити кількість гостей, для можливості підготовки сервірування. Третім кроком є безпосередньо прийняти замовлення на страви та напої, при необхідності уточнити, чи має гість якісь алергії. Заключним є уточнення часу подачі замовлення. Алгоритм представлений на рис. 1.



Рисунок 1 – Алгоритм прийому замовлення службою «рум-сервіс»  
Джерело: складено автором на основі [11].

Після повного приймання замовлення наступним етапом є передача його на виробництво. В процесі виробництва, офіціант підготовлює елементи сервірування та транспортування замовлення до номеру. Як тільки замовлення готове, офіціант його отримує та транспортує до номеру споживача. Далі офіціант повинен засервірувати безпосередньо місце приймання їжі у номері споживача. В процесі прийому їжі, можливе обслуговування споживачів, таке як долити келих вина чи води, замінити серветки тощо. Останнім кроком є прибирання посуду та розрахунок із проживаючим готелю. Можливий варіант



розрахунку одразу офіціанту аби при виїзді, на рецепції. В даному випадку рахунок записується на номер кімнати гостя [7], [11].

Процес організації служби харчування регулюється директором, керуючим чи адміністратором служби харчування. В готельних підприємствах переважає лінійна організаційна структура. Керує готелем саме директор, який, в свою чергу, підпорядковується власникові готельного закладу. Посадові обов'язків керівника служби харчування та основні вимоги до претендента на посаду керуючого служби харчування представлені у табл. 7.

Таблиця 7 – Порівняльна характеристика посадових обов'язків та основних вимог до керуючого служби харчування

Посадові обов'язки керуючого служби харчування	Основні вимоги до претендента на посаду керуючого служби харчування
1	2
Організація роботи персоналу	Наявність вищої професійної освіти чи спеціальну освіту з відповідним профілем діяльності
Управління виробничим робочим процесом	Наявність досвіду роботи у сфері харчування, розуміння специфіки роботи служби та їх взаємодії з іншими службами підприємства
Забезпечення безперебійного постачання харчових продуктів із відповідними сертифікатами якості	Розуміти процес роботи закладу, вміння моніторити попит відвідувачів, вивчати новинки ринку
Пошук та підтримування робочих зв'язків із постачальниками	Вміння бути авторитетним керівником для своїх підлеглих
Контроль технічного стану обладнання	Вміння підбору висококваліфікованої команди
Організація роботи цехів з дотриманням норм і правил безпеки, правил санітарної гігієни	Вміння розподіляти робітників за фаховими здібностями для комфортної роботи
Координація процесу виробництва і обслуговування	Вміння організувати підвищення кваліфікації персоналу (запрошувати тренерів, спікерів)
Здійснення аналізу відвідувачів	Вміння заохочувати та мотивувати увесь робочий персонал
Слідкувати за використанням сировини та дотриманням умов їх зберігання	Вміння оптимізувати роботу підрозділів, в залежності від рентабельності їхньої роботи
Слідкувати за дотриманням робочої дисципліни	Вміння контролювати надходження сировини, матеріалів, інвентарю
Перевірка службової електронної пошти	Нести відповідальність за імідж підприємства (розробка форменого одягу, ведення соціальних мереж)
Контроль за роботою служби харчування	Стежити за дотриманням своєчасного медичного та санітарного обстеження робочого персоналу
Ознайомлення із замовленнями	Стежити за правильністю приготування страв
Відвідування та проведення нарад	Вміння контролювати бюджет
Контроль за підслужбою з обслуговування номерів	Вміння затверджувати графіки роботи співробітників
Перевірка стану меню, сервірування залу, перевірка поточних звітів	Контролювати дотримання трудової дисципліни

Джерело: складено на основі [12].

Таким чином, для виконання службових обов'язків керуючого службою харчування необхідно неухильно дотримуватися вимог, які висуваються для цієї посади, адже при недотриманні або невмінні виконувати вказані вимоги, керівник не буде мати змогу ефективно управляти службою харчування в готельно-ресторанному підприємстві.

В даний час з'явилася така тенденція призначати на посаду керуючого служби харчування – особу без відповідної освіти. Це є великою помилкою, адже управляти таким типом підприємства не може особа, яка не розуміє сенсу обслуговування споживачів, основних кулінарних процесів, типового обладнання, основних принципів управління персоналу тощо. Вимоги, які висуваються до кандидата та список його службових обов'язків є доволі обширними, тому дійсно необхідно мати досвід роботи у сфері та бажано мати додаткові навички, які допоможуть правильно організувати роботу свого підрозділу.

Обов'язки керуючого служби харчування при готельного підприємстві є більш розширеними, ніж у звичайному закладі ресторанного господарства, адже крім роботи у ресторанному підприємстві, керуючому необхідно співпрацювати з іншими службами, проводити додатковий аналіз відвідувачів закладу, не забувати про обслуговування номерів та правильну організацію цього процесу [12].

Аналіз практики господарювання свідчить, що на сьогоднішній день досить критично стоїть проблема нестачі висококваліфікованих кадрів, небажання молоді працювати у сфері обслуговування. Насамперед це пов'язано із карантинними обмеженнями, локдаунами, військовим положенням в країні. Ніхто не може дати кандидатам гарантії на завтрашній день. Відомий ресторатор Д. Борисов підкреслює, що на даний момент є нестача саме лінійного персоналу. На 1 резюме офіціанта приходиться близько 20 резюме маркетологів. Засновниця конгресу шеф-кухарів «Fontegro Ukraine», К. Авдєєва вважає, що дана проблема зв'язана не лише із рівнем заробітної платні, але з обсягом роботи, місцерозташуванням та віддаленістю від дому співробітника, соціального пакету тощо. Керуючий партнер ресторану «Veranda on the river», Т. Авраменко вважає, що проблема криється у довготривалій недостатній оплаті праці, відсутності значного соціального пакету, гарантій праці, стабільності [19].

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, рестораторам необхідно вміти підлаштовуватися під реалії сьогодення, надавати достатнього рівня заробітну платню, соціальний пакет, стабільність роботи. Кандидатам, в свою чергу, необхідно відповідати критеріям, які висуваються ресторатори, для майбутньої ефективної співпраці.

Проведений критичний аналіз наукової літератури щодо сутності, особливостей функціонування та виконуваних функцій служби харчування у готельно-ресторанному комплексі, порівняння посадових обов'язків та вимог до керуючого служби харчування, дає змогу узагальнити розуміння сутності служби харчування у готельно-ресторанному комплексі. На нашу думку, вона являє собою окремих структурний підрозділ, який співпрацює з усіма службами

готельному підприємства, надає послуги харчування проживаючим готелю та звичайним гостям, очолюваний директором, керуючим служби харчування чи адміністратором служби харчування.

## **1.2 Методика дослідження ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві**

На ефективність діяльності служби харчування (закладу ресторанного господарства) у готельно-ресторанному комплексі впливають різноманітні чинники, саме тому для цього можна використовувати доволі велику кількість різноманітних методик.

Найголовнішим чинником вважається адекватність управління підприємством власником, директором, керуючого тощо. Адже від управлінської ланки повністю залежить ефективність функціонування закладу. Тому Н. В. Погуда [21] пропонує досліджувати ефективність функціонування служби харчування через аналіз персоналу закладу, використовуючи для цього різноманітні методи: грейдингу, асесмент-центру, метод «360°» тощо.

Вакуленко Р.Я. та Кочкурова О.А. [24] пропонують на початковому етапі виявити в діяльності підприємства систему кількісних та якісних оцінок на базі реальних показників, використовуваних норм та стандартів але характер показників визначається специфікою функціонування підприємства. Басюк Т.П та Керанчук Т.Л. [26] вважають, що ефективність служби харчування можна оцінювати на основі розрахунків ефективності використання окремих видів ресурсів та витрат: основних фондів, оборотних засобів, персоналу, витрат тощо.

Ряд дослідників при визначенні ефективності функціонування ресторанного підприємства пропонують для аналізу меню ресторану використовувати АВС-аналіз. Його проводять на основі акту реалізації страв з меню служби харчування. Класичним відсотковим співвідношенням параметрів є А – 80%, В – 15%, С – 5%. Але не завжди це співвідношення використовується. Для меню, з кількістю страв більше 100 позицій, пропонується співвідношення А – 50%, В – 30%, С – 15%, D – 5%. Даний аналіз є багатовимірний, саме тому що кожний параметр оцінюється окремо.

Н.О. Лоханова [22] пропонує проводити аналіз ефективності функціонування служби за допомогою методики «Збалансована система показників» (Balanced Scorecard, BSC). Всі показники розглядаються в межах 4 груп: фінансові показники (темп зростання доходів від продаж, сума операційного прибутку, рентабельність продаж); показники ринку і клієнтів (кількість нових відвідувачів, кількість і частка постійних відвідувачів, рівень задоволеності відвідувачів за оцінками); показники внутрішніх бізнес-процесів (час виготовлення замовлення, кількість повернутих споживачами неякісних страв); показники інновацій і навчання (кількість нових страв у меню, відсоток персоналу, які пройшли спеціалізовані майстер-класи). Дана методика, на думку автора, забезпечує вирішення основного завдання: комплексну ув'язку стратегії підприємства з оперативним і поточним управлінням.

Ряд дослідників Федоренко О. [23], Іванов С. [46] пропонують проводити аналіз до допомогою ключових показників ефективності (Key Performance Indicator, KPI). При цьому основними показниками для оцінки ефективності діяльності закладу ресторанного господарства при готельно-ресторанному комплексі вважаються: дохід за годину вільного місця, швидкість зміни людей за столиком, середній чек на людину, час приготування страви, коефіцієнт харчових відходів на придбані продукти, собівартість проданих товарів, прибуток позиції з меню.

Окремі дослідники [46] пропонують проводити оцінку ефективності діяльності ресторанного підрозділу у готельному підприємстві з позицій Revenue management та використовувати при цьому такі показники: середній чек, дохід за годину вільного місця. Тобто пропоновані показники є аналогічними для методики KPI.

Нечаюк Л.І. та Телеш Н.О. [36] пропонують досліджувати ефективність функціонування служби харчування за наступною методикою:

1. Вивчення обсягу і структури продукції, яка реалізується підрозділом служби харчування.
2. Проведення детального аналізу товарообігу за останні 3-5 роки, з обов'язковою індексацією показників у роки нестабільності цін.
3. Проведення розподілу товарообігу служби харчування за його окремими структурними підрозділами (основний зал, банкетні зали, бари, кафе, буфети)
4. Дослідження динаміки зміни попиту на продукція служби харчування протягом певного проміжку часу .
5. Дослідження розподілу товарообігу за видами оплати за надану продукцію (оплата готівкою, оплата картою, безготівкова оплата).
6. Дослідження розподілу товарообігу за місяцями розгляданих років.
7. Дослідження розподілу попиту за окремими сезонами та раціонами харчування.

Отже, дана методика дає змогу проаналізувати попит на продукцію служби харчування в залежності від різноманітних факторів та досліджуваних умов. Основними критеріями дослідження цією методикою є аналіз товарообігу за останні 3-5 років, аналіз усіх функціонуючих структурних підрозділів, динаміка зміни попиту протягом часу та розподіл товарообігу за окремими критеріями.

Кузнецова Н.М. [37] розглядає аналіз ефективності функціонування служби харчування за наступними кроками:

1. Аналізування динаміки обсягу товарообігу.
2. Аналізування динаміки товарообігу впродовж досліджуваного року.
3. Аналізування товарообігу в діючих та порівняльних цінах.
4. Розрахунок обіговості місця у службі харчування.
5. Аналізування виробничої програми.
6. Аналізування виконання плану випуску.
7. Розробка комплексу заходів для подальшого розвитку та обслуговування.

Дана методика спрямована на аналіз динаміки товарообігу, впродовж певного проміжку часу, аналізу виробничої програми служби харчування та розробок подальшого плану дій для підприємства. При аналізі товарообігу

необхідно використовувати комплексний підхід через дослідження динаміки товарообігу, його склад, структуру, впливовість товарно-ресурсних чинників, кількість працівників, їх продуктивністю тощо.

Гречишкіна О.А. [25] виділяє алгоритм управлінської системи «Аналіз -> Планування -> Організація виконання -> Контроль виконання». На основі даного алгоритму виділяється покрокова методика дослідження ефективності функціонування служби харчування, яка представлена на рис.2.

Вибір ефективних організаційних форм
Управління технологічними процесами
Управління процесом обслуговування споживачів
Управління персоналом
Управління товарообігом
Управління доходами
Управління витратами
Управління прибутком
Управління активами
Управління капіталом
Управління інвестиціями
Управління грошовими потоками
Управління ризиками
Управління фінансовою стабільністю

Рисунок 2 – Покрокова методика дослідження ефективності функціонування служби харчування

Джерело: узагальнено автором на основі [25].

Отже, запропонована покрокова методика дає можливість оцінити ефективність функціонування служби харчування при готельно-ресторанному комплексі окремо на кожному етапі та зрозуміти, на якому з етапів є недоліки, щоб працювати над ними. Дана методика може використовуватися як для окремо виділеної служби харчування при готелі або ж для готельно-ресторанного комплексу цілком.

Мальська М.П. [12] вважає, що саме раціонально-організоване функціонування служби харчування при готельно-ресторанному комплексі забезпечує близько 10% рентабельності, що включає в себе 5% податок і прибуток відповідно. Для підвищення рентабельності служби харчування

необхідно організувати правильно управління підприємство, адже вважається, що більше рентабельність приносять саме готельні послуги, близько 40%.

Таким чином, аналіз методик оцінки ефективності функціонування відділу харчування у готельно-ресторанному підприємстві показав наявність різнопланових підходів. Найзручнішою методикою можна вважати КРІ (ключові показники ефективності), адже вона є досить різноплановою і охоплює, як оцінку персоналу, так і економічні показники діяльності ресторанного підрозділу у готельно-ресторанному підприємстві.

Розглянемо показники, які використовують безпосередньо для розрахунку ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві (табл. 8).

Таблиця 8 – Показники для розрахунку ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві

Автор	Показники для розрахунку ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві
1	2
Калайтан Т. В.	<p>«Ключові показники ефективності (Key Performance Indicator, KPI):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Середньоденна виручка на 1 м<sup>2</sup> площі. Відношення виручки за місяць на площу і на кількість днів у місяці.</li> <li>• Середній чек на відвідувача. Відношення виручки за період на кількість відвідувачів і на кількість днів у періоді.</li> <li>• Середній чек по меню. Являє собою суму середніх цін на групи меню. Наприклад, у ресторані типовий набір страв в обід: “салат” + “перша страва” + “друга страва” + “напій” – просумувавши середні позиції цих груп, отримаємо середній чек по меню.</li> <li>• Середня кількість посадок на одне місце за день, за часовими періодами (день, вечір). Кількість клієнтів за вибрані проміжки часу ділиться на загальну кількість посадочних місць.</li> <li>• Рентабельність продаж. Розраховують як відношення суми прибутку від операційної діяльності до виручки.</li> <li>• Рівень витрат на оплату праці. Розраховують як відношення суми витрат на оплату праці до виручки.</li> <li>• Рівень витрат на оренду. Розраховують як відношення суми витрат на оренду до виручки.</li> <li>• Рівень собівартості реалізованої сировини. Розраховують як відношення сумарної собівартості реалізованих за місяць страв та напоїв до виручки» [20].</li> </ul>
Лоханова Н. О.	<p>Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Темп зростання доходів від продаж.</li> <li>• Сума операційного прибутку.</li> <li>• Рентабельність продаж.</li> <li>• Кількість нових відвідувачів</li> <li>• Рівень задоволеності відвідувачів за оцінками.</li> <li>• Час виготовлення замовлення.</li> <li>• Кількість повернутих споживачами неякісних страв.</li> <li>• Кількість нових страв у меню.</li> <li>• Відсоток персоналу, які пройшли спеціалізовані майстер-класи.</li> </ul>

1	2
Федоренко О.	Ключові показники ефективності (Key Performance Indicator, KPI): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дохід за годину вільного місця.</li> <li>• Швидкість зміни людей за столиком.</li> <li>• Середній чек на людину.</li> <li>• Час приготування страви.</li> <li>• Коефіцієнт харчових відходів на придбані продукти.</li> <li>• Собівартість проданих товарів.</li> <li>• Прибуток позиції з меню.</li> </ul>
Семенюк Л.В.	Збалансовані показники: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чистий дохід від реалізації.</li> <li>• Валова маржа.</li> <li>• Маржинальність страви.</li> <li>• Частка знижок.</li> <li>• Результати перевірки за чек-листами.</li> <li>• Перевірка таємними покупцями.</li> <li>• Оцінка технологічних процесів приготування страв.</li> <li>• Середній чек.</li> <li>• Частка доходу від постійних гостей.</li> <li>• Кількість скарг.</li> </ul>

Джерело: складено на основі [20, 22-23, 29].

Отже, аналіз досліджуваної літератури показав, що дослідники схиляються до використання системи збалансованих показників та ключових показників ефективності. Для детального оцінювання меню використовується АВС-аналіз. Кожен із вказаних методів включає в себе певну групу показників, за якими розраховується ефективність діяльності служби харчування при готельно-ресторанному комплексі. Які саме використовувати показники - вирішує керівництво готельно-ресторанного комплексу, в залежності від пріоритетності досліджуваних факторів для власників.

Ключовою же методикою, яка використовується для дослідження ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві вважається методика КРІ (ключові показники ефективності), адже вона включає в себе визначену кількість показників, яке підприємство самостійно обирає для оцінки його працеспроможності, поставленні основних та додаткових цілей підприємства тощо. Основними показниками для оцінки ефективності діяльності закладу ресторанного господарства при готельно-ресторанному комплексі є:

- Дохід за годину вільного місця
- Швидкість зміни людей за столиком
- Середній чек на людину
- Час приготування страви
- Коефіцієнт харчових відходів на придбані продукти
- Собівартість проданих товарів
- Прибуток позиції з меню.

Характеристика основних показників оцінки діяльності служби харчування наведена у табл. 9.

Таблиця 9 – Характеристика основних показників оцінки ефективності діяльності служби харчування

Показник	Характеристика
1	2
Дохід за годину вільного місця (RevPASH – Revenue Per Available Seat Hour)	Даний показник розраховується як відношення доходу закладу за період до кількості вільних місць у цей період. За допомогою цього показника можна визначити найвідвідуваніші години закладу – сніданок, обід чи вечерю.
Швидкість зміни людей за столиком	Даний показник напряму впливає на показник RevPASH, адже допомагає проаналізувати час, витрачений гостями, на відвідування нашого закладу. Чим вища швидкість зміни гостей за столиками, тим більший прибуток отримає заклад ресторанного господарства.
Середній чек на людину	Середній чек важливо аналізувати саме на особу, а не на столик. Необхідно також звертати увагу на період відвідування гостей і їх середній чек. Розраховується показник наступним методом: загальний кількість доходу необхідно поділити на кількість відвідувачів – і за потрібний нам період.
Час приготування страви	Показник дає можливість розрахувати, чи окупається страву, яка наявна у меню. Для цього аналізується час, витрачений на приготування та найактуальніші страви. Якщо страви не актуальні – то проводиться дослідження та знаходять причину цього.
Коефіцієнт харчових відходів на придбані продукти	Даний показник є важливим для ресторанного підприємства. За допомогою цього показника можна відстежити на які страви є попит у відвідувачів та зробити список на майбутню закупівлю. Кількість відходів при даному методі необхідна стрімко зменшитися. Якщо даний перегляд не дав позитивний результат, необхідно додатково провести контроль умов зберігання харчових продуктів та провести перевірку холодильного обладнання, складських приміщень тощо.
Собівартість проданих товарів	Собівартість проданих товарів напряму впливає на дохід закладу ресторанного господарства. Цей показник крім витрат на закупівлю товарі повинен включати в себе витрати на їх приготування, зберігання, оплату праці співробітникам тощо. При правильному розрахунку собівартості можна оптимізувати процес виробництва та реалізації у закладі ресторанного господарства.
Прибуток позиції з меню	Показник прибутку позиції в меню також вважають одним із найголовніших, адже він також впливає на дохід ресторану. Він дасть змогу власнику бізнесу зрозуміти, які страви приносять найбільший прибуток, наскільки гарно продаються окремі позиції в меню. Високо-коштовна позиція в меню не завжди є ефективно-продажною.

Джерело: складено на основі [23].



Отже, при аналізі даних показників можна розрахувати ефективність діяльності служби харчування. Вказані показники є найбільш використовуваними, але кожен підприємець залишає за собою право на вибір досліджуваних аспектів діяльності.

Таким чином, проведений аналіз наукової літератури показав відсутність усталеної методики дослідження ефективності функціонування служби харчування при готельному підприємстві. Ці питання залишаються недостатньо дослідженими. Пропоновані методики не є комплексними. Зосереджують увагу на окремих аспектах діяльності служби харчування: аналізі попиту на продукцію служби харчування, товарообігу, фінансових показників діяльності підрозділу або ключових показниках ефективності.

Для вирішення вищезначених проблем було розроблено авторську методику (рис. 3). Дана методика дозволяє повністю дослідити усі аспекти діяльності підприємства та виявити основні недоліки у роботі. Методика складається із 7 основних етапів та 3 додаткових.

Таким чином, запропонована методика включає такі етапи – аналіз організації, аналіз кадрового забезпечення, аналіз функціональних обов'язків, аналіз фінансових показників діяльності, аналіз показників ринку і клієнтів, АВС-аналіз меню, оцінка КРІ. Етап аналізу показників ринку і клієнтів, в свою чергу, включає в себе 3 додаткові етапи, серед яких – аналіз споживачів (структура споживачів, кількість нових відвідувачів, кількість і частка постійних відвідувачів, рівень задоволеності відвідувачів за оцінками), аналіз конкурентоспроможності ресторану в порівнянні з іншими закладами, аналіз каналів просування ресторанних послуг, в т.ч. оцінка ефективності сайту. На відміну від існуючих, методика дозволяє комплексно проаналізувати ефективність діяльності служби харчування готелі з організаційного, кадрового, фінансового, маркетингового аспектів, що дозволить виявити наявні недоліки у роботі служби харчування, ув'язати стратегічні та поточні управлінські завдання та пропонувати відповідні управлінські рішення.

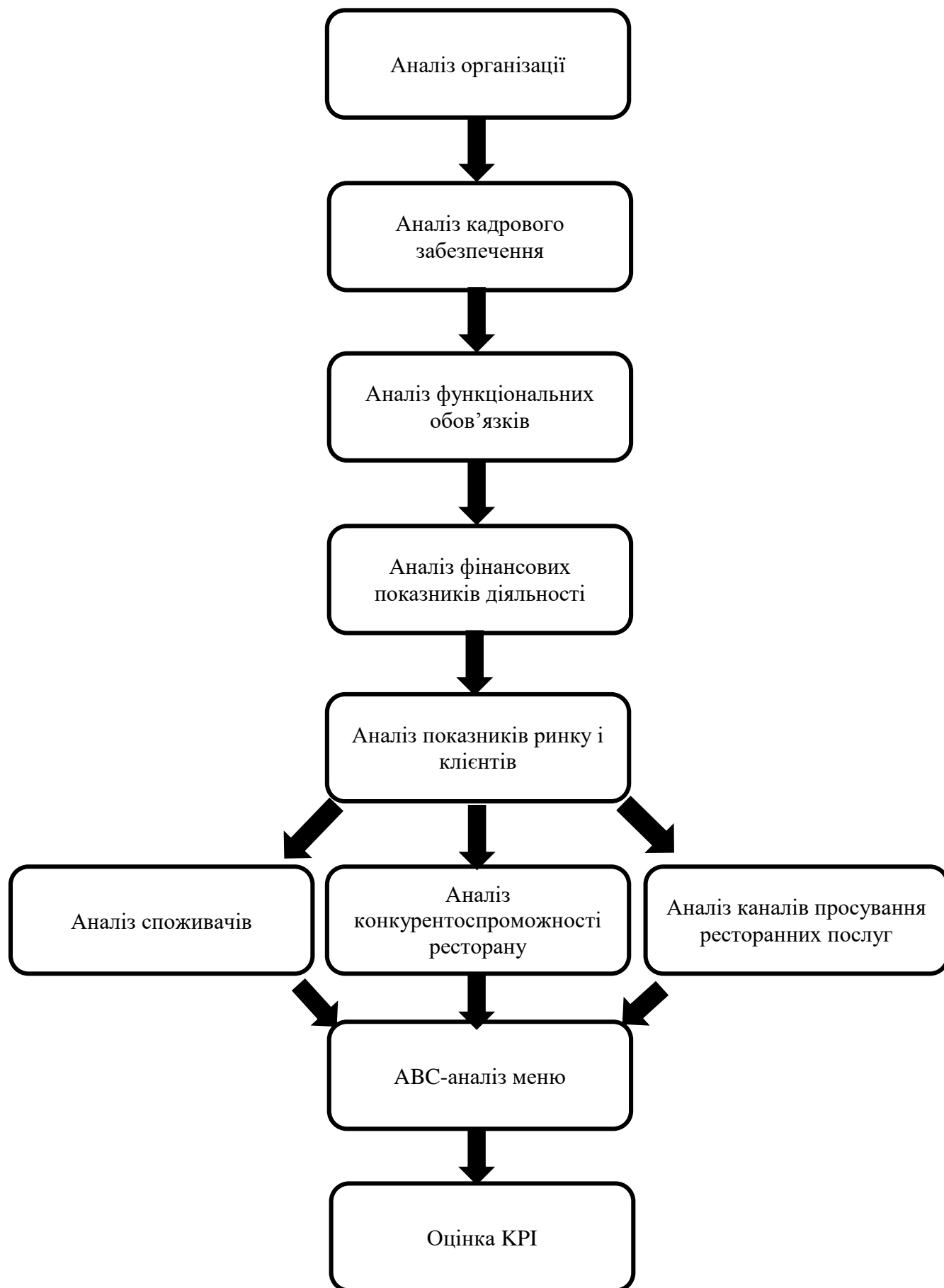


Рисунок 3 – Методика дослідження ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві  
Джерело: складено автором

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ВЕНЕЦІЯ-БЕСТ» (ГОТЕЛЬ «REIKARTZ АВРОРА КРИВИЙ РІГ»)

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

Готельно-ресторанний комплекс «Reikartz Аврора Кривий Ріг» – це сучасний готель, який знаходиться в місті Кривий Ріг.

Основний вид економічної діяльності ТОВ "ВЕНЕЦІЯ-БЕСТ" здійснюється за КВЕД 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування [30].

Готель знаходиться в центрі міста. Зручне місцезнаходження дозволяє проживаючим готелю швидко дібратися до свого місця призначення, завдяки транспортній розв'язці.

У готелі знаходиться 65 номерів різної категорії, серед них «Класік», «Стандарт», «Суперіор», «Люкс», «Сімейний». Номери обладнанні спеціальною номерною косметикою, супутниковим телебаченням та Wi-Fi-мережою.

На базі готелю ресторан з європейською та українською кухнею, цілодобовий бар та кухня. Можлива організація банкетів, фуршетів, вечірок.

У готелі конференц-зал, у якому можливе проведення конференцій, фуршетів. Персонал готелю при необхідності допоможе: забронювати квитки на певний вид транспорту, викликати таксі, може допомогти організувати певні ділові заходи. Гостям готелю пропонується відвідати ресторан, тренажерний зал, перукарню, сауну, басейн, масажний кабінет, скористатися паркінгом тощо.

У вартість номеру входить: проживання, сніданок (типу «шведський стіл»), Wi-Fi, паркове місце, податки. Туристичний збір сплачується окремо. Дітям до 5 років розміщення у номері готелю з батьками пропонується безкоштовно, без додаткового місця. Для дітей старше 5 років, пропонується додаткове місце, ціною в 300 грн.

Кожен номер готелю обладнаний: ліжком, ванною кімнатою, феном, кондиціонером, телевізором із супутниковим ТБ, Wi-Fi, телефоном, гігієнічним набором [31].

Весь обслуговуючий персонал обов'язково повинен бути одягнений у маску та рукавички, обробляти руки антисептиком. Якщо брати до уваги службу прийому та розміщення, то порт'є повинен протягом усього дня, після кожного гостя обробляти поверхню стійки дезінфікуючим розчином, обробляти ручку, якою користувався гість тощо.

По усьому готелю були розташовані куточки із санітайзерами та одноразовими рукавичками для гостей.

Лінійно-функціональна структура управління готельно-ресторанним комплексом ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») представлена у додатку А.

Служби, які наявні в готельно-ресторанному комплексі «Reikartz Аврора Кривий Ріг»:

- адміністративно-управлінська служба;
- служба прийому і розміщення;
- служба ресторанного сервісу;
- служба хаускіпінгу;
- інженерна служба;
- охоронна служба.

Матеріально-технічна база готелю включає в себе 6-поверхову будівлю, яка безпосередньо відведена для надання послуг розміщення, що представлена 65 номерами та прилеглу до неї територію, яка використовується як зона відпочинку. Усі будівлі, приміщення та територія є власністю готелю.

Оцінка ефективності діяльності ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») була проведена та розрахована за такими показниками: загальна кількість номерного фонду, місткість готелю, рівень завантаженості, середня тривалість перебування у готелі, надходження від реалізації (в т.ч. послуг розміщення та інших послуг), середня вартість номера, чисельність персоналу, середньомісячна заробітна плата, фонд оплати праці, чистий дохід від реалізації, витрати діяльності готелю, чистий прибуток, рентабельність діяльності (по витратам).

Для аналізу було використано звітність за останні три роки, в які включено кризовий 2020 рік. Кризовим він виявився через карантинні обмеження, які змусили зачинити двері закладу на деякий період. За цей час підприємство втратило велику кількість доходу, адже надходжень в цей час не було, а платити податки та заробітну платню співробітникам необхідно. Саме цей криза навчив сферу пристосуватися до нових реалій. Нові додаткові витрати на дезінфікуючі засоби (антисептики, розчини тощо), засоби особистого захисту (маски, одноразові рукавички), додаткові індивідуальні рішення для роботи ресторану готелю тощо. Без дотримання нових правил роботи знову запустити підприємство було неможливо, тому готелю довелося «відроджуватися», відповідно до нових правил. Основні показники ефективності діяльності представлені у табл. 10.

Таблиця 10 – Основні показники ефективності діяльності ТОВ «Венеція-БЕСТ», готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»

Показник	Період			Відн. відх., %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	20-19	21-20	2021/2019
1	2	3	4	5	6	7
Загальна кількість номерного фонду (к-ть місць)	70	70	70	0	0,00	0,00
Місткість готелю, місць (одночасно)	120	120	120	0	0,00	0,00

Продовження таблиці 10

1	2	3	4	5	6	7
Рівень завантаження,%	76	44	73	-42,11	65,91	-3,95
Середня тривалість перебування осіб у готелі, днів	5	3	7	-40,00	133,33	40,00
Надходження від реалізації всього тис. грн.	98608,25	33121,00	55368,24	-66,41	67,17	-43,85
в т.ч. послуг, розміщення	78886,6	26496,8	44294,59	-66,41	67,17	-43,85
інших послуг	19721,65	6624,20	11073,65	-66,41	67,17	-43,85
Середня вартість номера, грн.	1100	1270	1350	15,45	6,30	22,73
Чисельність персоналу готелю, осіб	70	50	47	-28,57	-6,00	-32,86
Середньомісячна заробітна плата, грн\особу	6500	6800	7300	4,62	7,35	12,31
Фонд оплати праці, тис грн	5460	4080	4117,2	-1,58	-0,53	-4,85
Чистий дохід від реалізації послуг тис.грн	78886,60	26496,80	44294,59	-66,41	67,17	-43,85
Витрати діяльності готелю, тис.грн	73575,28	28154,5	43276,89	-61,73	53,71	-41,18
Чистий прибуток	5311,32	-1657,70	1017,70	-131,21	-161,39	-80,84
Рентабельність діяльності (по витратам), %	7,22	-5,89	2,35			

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, аналіз показників дає можливість порівняти зміну показників підприємства впродовж декількох років та виявити тенденції розвитку підприємства. Загальна кількість номерного фонду – 70 номерів, а одночасна місткість готелю – 120 осіб, це означає, що нових номерів за цей час не було відчинено або добудовано.

Рівень завантаженості готелю у 2019 році становив 76%, в 2020 році – 44%, в 2021 році – 73%. Різкий спад завантаженості у 2020 році викликаний пандемією, що в результаті вплинуло на кількість прибутку підприємства. Середня тривалість перебування гостей у 2019 році становила 5 днів, в 2020 році – 3 дні, в 2021 році – 7 днів.

Надходження від реалізації послуг в 2019 році становили 98608,25 тис.грн, що є найвищим показником з досліджуваних років. Основний дохід готелю

складають саме послуги розміщення, в середньому 75% усього доходу. Середня же вартість номера підвищувалася з кожним роком, що є очікуваним, дивлячись на стан сфери обслуговування в країні та подорожчання послуг через інфляційні процеси.

Чисельність персоналу знизилася з 70 осіб штату до 47 осіб, закладу довелося економити на кадровій складовій та вживати заходи щодо оптимізації персоналу.

Середньомісячна заробітна плата зростала у відповідності до зростання мінімальної заробітної плати в країні. Слід відмітити, що її рівень незначно перевищує рівень мінімальної зарплати, що свідчить про економію коштів закладом та неоптимальність мотивуючої складової на підприємстві.

Розрахувавши рентабельність діяльності закладу, можна зробити висновок, що найвдалішим є 2019 робочий рік, адже рентабельність становила 7,22%. У кризовому 2020 році рентабельність зазнає від'ємного значення, це означає, що підприємство зазнало значних фінансових втрат. У 2021 році готельно-ресторанний комплекс «Reikartz Аврора Кривий Ріг» зміг трохи відновитися, та отримати прибуток, рентабельність склала 2,35%.

Аналіз показав, що підприємство нормально функціонувало в 2019 році, отримало значний прибуток, вистояло кризу 2020 року і заново запустилося, хоч і з втратами, а в 2021 році почало відроджуватися та знову вийшло в прибуток, хоч і в мінімальний. Це стало можливо завдяки грамотному управлінському підході зі сторони адміністрації готелю.

Для готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Венеція-Бест» був проведений SWOT-аналіз, та проаналізовані сильні та слабкі сторони готелю, можливості та загрози готелю. Матриця SWOT – аналізу готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») представлена у табл. 11.

Таблиця 11 – Матриця базового SWOT – аналізу ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ol style="list-style-type: none"> <li>Зручне місце розташування готелю «Reikartz Аврора Кривий Ріг»</li> <li>Партнерські програми лояльності;</li> <li>Кваліфікований персонал;</li> <li>Високий рівень організаційної культури;</li> <li>Гнучка система знижок;</li> <li>Наявний власний сайт готелю;</li> <li>Чудова прилегла територія;</li> <li>Відповідність номерного фонду міжнародним вимогам.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Високі ціни за проживання;</li> <li>Недостатня кількість реклами готелю;</li> <li>Невелика площа готелю;</li> <li>Швидкість обслуговування;</li> <li>Більша наявність додаткових послуг у конкурентів;</li> <li>Відсутність інвестицій.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>Розширення компанії, відкриття готелів під цим же брендом.</li> <li>Скорочення часу на обслуговування;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Розвиток конкурентного середовища;</li> <li>Економічна криза, нестабільність;</li> </ol>

1	2
3. Орієнтування на більш широкий сегмент споживачів; 4. Розширення додаткових послуг; 5. Підвищення конкурентоспроможності серед існуючих підприємств.	3. Зростання податків; 4. Зміна курсів валют; 5. Зниження конкурентоспроможності; 6. Зниження попиту на послуги малих готелів.

Джерело: складено автором на основі [31-32].

Метою проведення SWOT-аналізу для ТОВ «Венеція-Бест» (готелю «Reikartz Аврора Кривий Ріг») є представлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства у залежності від його можливостей та загроз.

Тобто, готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг» має значну кількість сильних сторін, а також порівняно невелику кількість слабких сторін. Серед сильних сторін готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») є: зручне місце розташування готельно-ресторанного комплексу «Reikartz Аврора Кривий Ріг», програма лояльності, кваліфікований персонал, високий рівень організаційної культури, система знижок, власний сайт готелю, відповідність номерного фонду міжнародним вимогам. Слабкими ж сторонами виступають: високі ціни за проживання, недостатня кількість реклами готелю, недостатня швидкість обслуговування, наявна більша кількість додаткових послуг у конкурентів, відсутність додаткових інвестицій.

В свою чергу ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») має незначну кількість конкурентів на ринку, серед яких:

#### 1. Готель «Park House»

Готель «Park House» оснащений 83 сучасними європейськими номерами різного класу, двома ресторанами, банкетним залом, 2 конференц-залами, дитячого гральною зоною на майданчику, басейном та SPA-центром, сауною, фітнес-центром та зимовим садом.

#### 2. Готель «Optima Делюкс Кривий Ріг»

Готель «Optima Делюкс Кривий Ріг» оснащений 65 сучасними європейськими номерами різного класу, серед яких Класик Single, Стандарт Double, Стандарт Twin, Суперіор Double, Люкс Double, Сімейний. При готелі наявні: ресторан, банкетний зал, 2 бари, конференц-зала, пральня, фітнес-звл, більярд, джакузі, хамам, масаж.

#### 3. Готель «Raziotel Кривий Ріг»

Готель «Raziotel Кривий Ріг» оснащений 45 сучасними європейськими номерами різного класу, серед яких Класик Twin, Стандарт Double, Стандарт Single, Суперіор Double, Люкс Double. При готелі наявні: ресторан, бар, конференц-зала, парковка, пральня.

Для порівняння готелів-конкурентів готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готелю «Reikartz Аврора Кривий Ріг») було проаналізовано відгуки та оцінки споживачів на просторах мережі Internet (табл. 12).

Таблиця 12 – Порівняльна характеристика готелів-конкурентів ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

Назва готелю	Додаткові послуги	Дизайн	Конференц-сервіс	Цінова політика	Пункти харчування	Рівень обслуговування	Місце розташування (5-ти бальна)
1	2	3	4	5	6	7	8
Готель «Park House»	5	5	5	5	5	5	3
Готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»	5	3	5	4	5	4	4
Готель «Raziotel Кривий Ріг»	4	4	3	4	4	4	4
Готель «Optima Делюкс Кривий Ріг»	4	4	3	4	4	4	3

Джерело: складено автором на основі [31-35].

Було проведено аналіз готелів-конкурентів ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») та проведено оцінка за наступними показниками: додаткові послуги, надавані в готельно-ресторанному комплексі, дизайн, конференц-сервіс, цінова політика, пункти харчування, рівень обслуговування, місце розташування. Оцінка закладам була надана за 5-ти бальною шкалою, на основі відгуків та оцінок користувачів послуг даних закладів. Порівняльна характеристика дає зрозуміти, що найпопулярнішими готелями міста Кривий Ріг є готельно-ресторанний комплекс «Reikartz Аврора Кривий Ріг» та готель «Park House».

## 2.2 Аналіз ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві

При готельно-ресторанному комплексі «Reikartz Аврора Кривий Ріг» послуги харчування надає служба ресторанного сервісу. До складу служби входять: ресторан, бар, послуги «рум-сервісу». Бар та послуги «рум-сервісу» є частиною ресторану, тобто співробітники ресторану приймають замовлення та доставляють їх до номеру, готують та подають напої гостям ресторану. Ресторан ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») – це заклад, з хорошим обслуговуючим персоналом та затишним інтер'єром, привітною атмосферою.

Успіх в роботі ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») в більшості залежить від висококваліфікованого персоналу. Обслуговуючий персонал постійно вступає в безпосередній контакт з гостями, спілкується з ними, виконує їхні вимоги. Увесь персонал доброзичливий, має хист до спілкування. Персонал обов'язково дотримується стандартів обслуговування мережі «Reikartz Hotel Group», про що свідчать своєчасне корпоративне навчання і проходження контрольних тестів.

Організаційна структура ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») представлена на рис. 4.



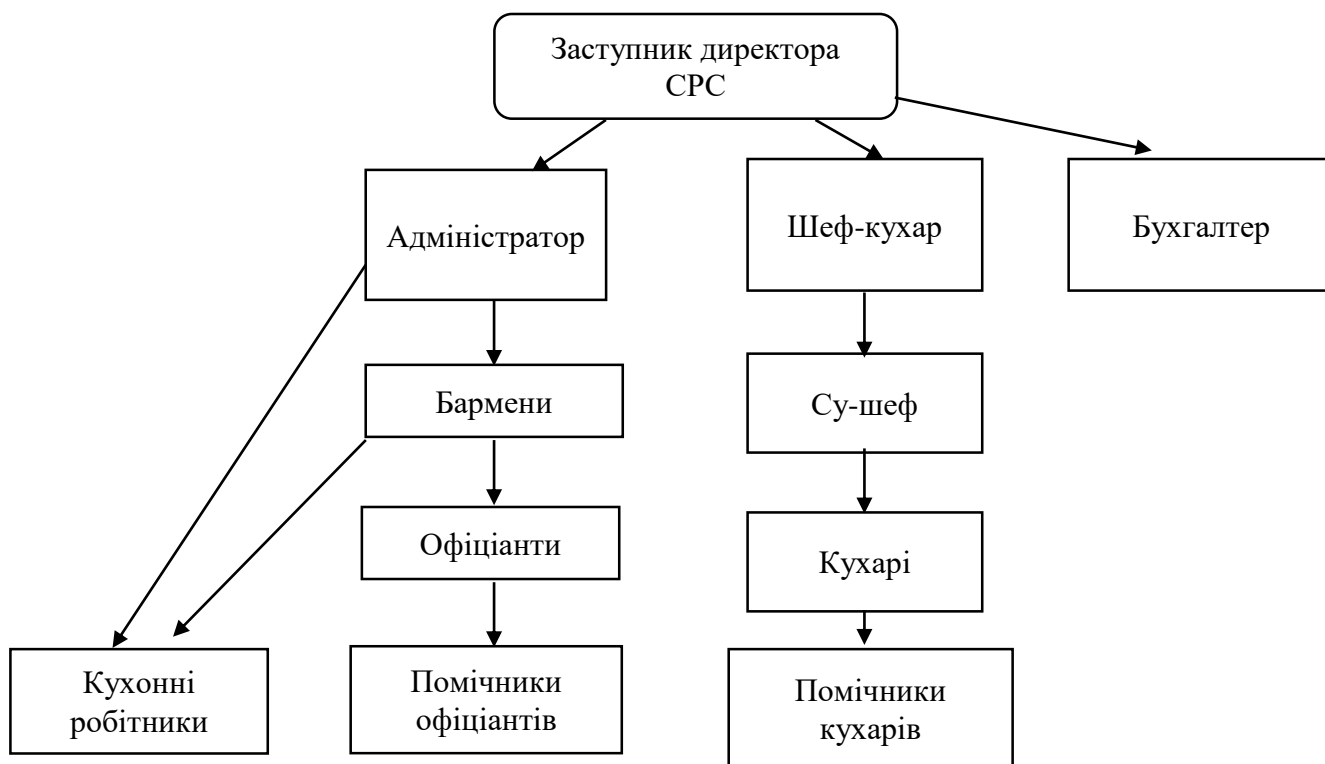


Рисунок 4 – Організаційна структура ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

Джерело: складено автором на основі [31].

Отже, керуючим службою харчування є заступник директора служби ресторанного сервісу. Під його керівництвом працюють адміністратор, шеф-кухар та бухгалтер. Адміністратор відповідає за організацію роботи торгового залу, шеф-кухар за організацію роботи кухні. Головним зміни є бармени. Він несе відповідальність за офіціантів, помічників офіціантів. При відсутності керуючого чи адміністратора на зміні, то й за працівників кухні та кухонних робітників (прибиральники).

Розглянемо зміни кількості персоналу ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») у табл. 13.

Таблиця 13 – Аналіз зміни кількості персоналу ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») за 2019-2021 рр.

Посада	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відн.відх. 2021/2019, %
1	2	3	4	5
Заступник директора СРС	1	1	1	0
Адміністратор	2	1	1	-50
Бармен	4	4	4	0
Офіціант	4	2	2	-50
Помічник офіціанта	4	2	2	-50

## Продовження таблиці 13

1	2	3	4	5
Шеф-кухар	1	1	1	0
Су-шеф	2	1	1	-50
Кухар	4	4	4	0
Помічник кухаря	4	4	2	-50
Бухгалтер	1	1	1	0
Кухонний робітник	6	4	4	-33,33

Джерело: складено автором

Отже, аналіз зміни кількості персоналу ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») за 2019-2021 рр. показав, що кількість людей на робочі професії почала знижуватися з 2020 року. Відносно відхилення таких посад, як: адміністратор, офіціант, помічник офіціанта, су-шеф, помічник кухаря складає -50%, що означає скорочення працівників у половину. Кількість кухонних робітників також зменшилася, відносно відхилення становить -33,33%. Кількість працівників на посаді заступника директора служби ресторанного сервісу, барменів, шеф-кухаря, кухарів та бухгалтера – не змінилася, відносно відхилення становить 0%.

Проаналізуємо коефіцієнти плинності та укомплектованості кадрів, рис. 5.

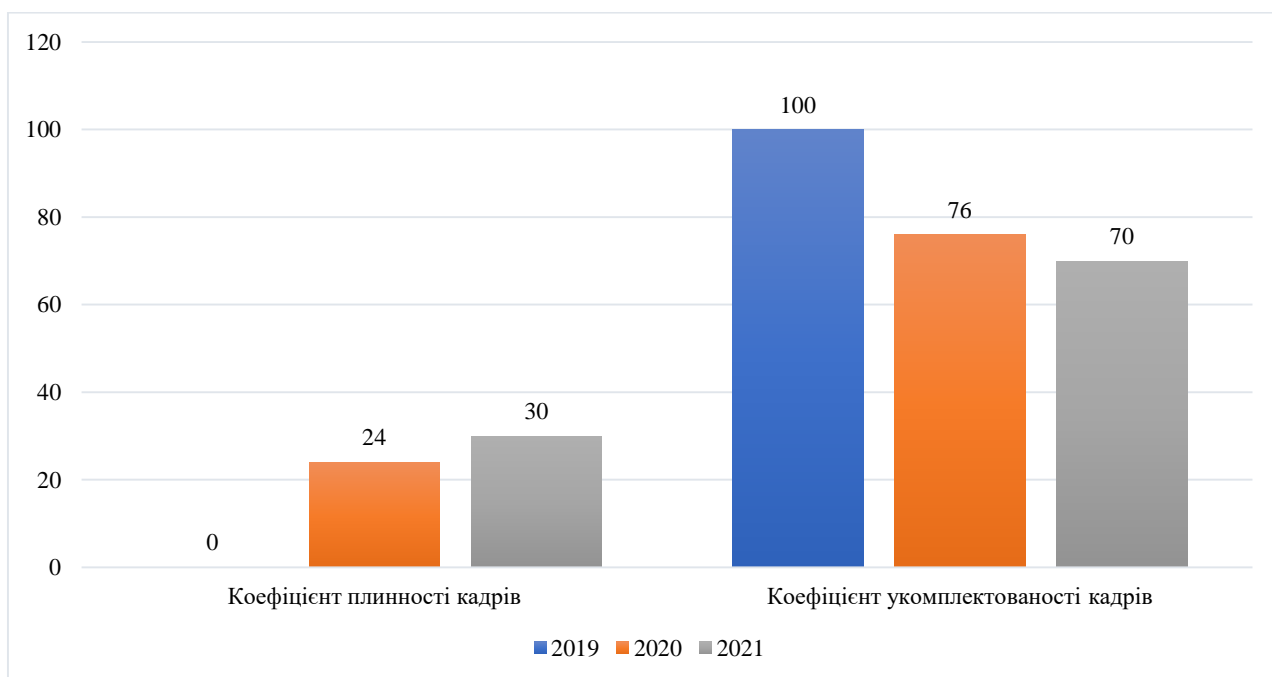


Рисунок 5 – Аналіз коефіцієнтів плинності та укомплектованості кадрів впродовж 2019-2021 рр. у ресторані ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

Джерело: складено автором

При аналізі показників плинності та укомплектованості кадрів було встановлено, що штат повністю укомплектований у 2019 році. Але з 2020 року,

укомплектованість штату становила 76%, що в свою чергу, обумовлено пандемією COVID-19. Необхідність вживання антикризових заходів призвело до скорочення кадрової складової ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»). Робочі місця зберегли тому робочому персоналу, який може повністю відповідати за функціонування ресторану, тобто займатися касовими операціями, обслуговувати гостей, приймати поставки товару тощо. Відповідно коефіцієнт плинності кадрів за 2020 рік становив 24%. Аналіз показників за 2021 рік показав, що кількість персоналу знову зменшилася, укомплектованість штату становить 70%, а коефіцієнт плинності кадрів 30%.

Розглянемо динаміку зміни заробітної плати робітників торгового залу впродовж 2019-2021 рр. для ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») рис 6.

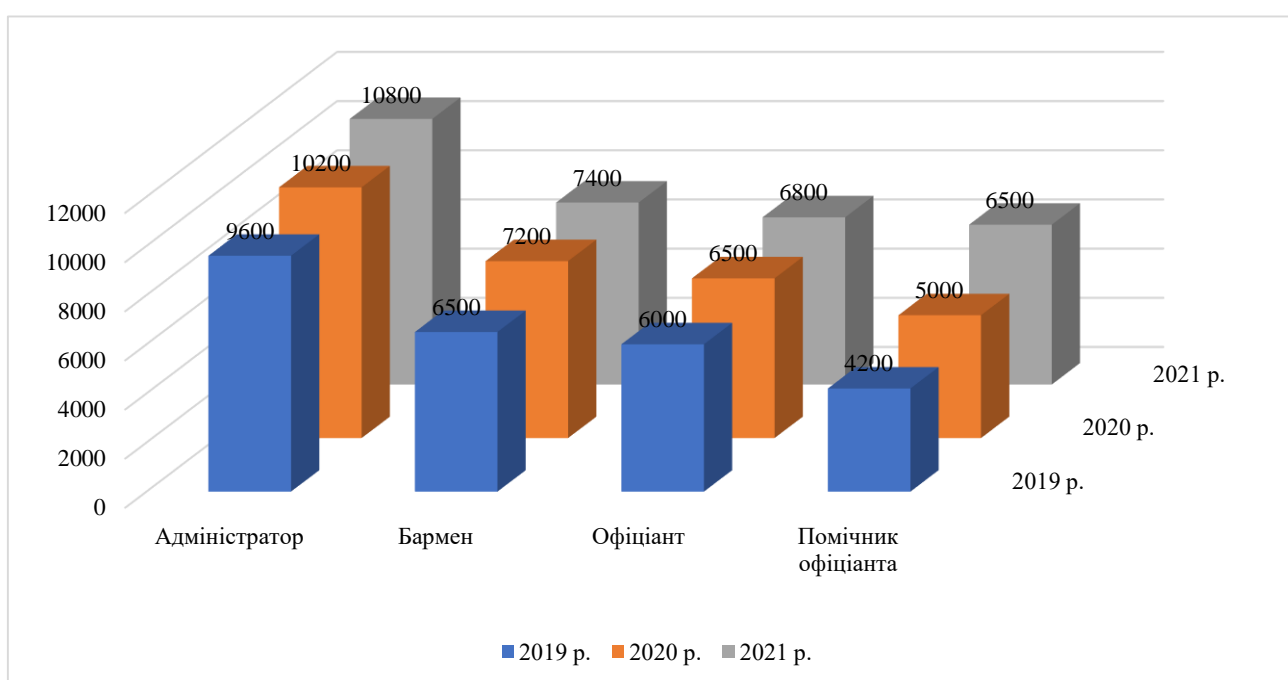


Рисунок 6 – Динаміка зміни заробітної плати робітників торгового залу впродовж 2019-2021 рр. у ресторані ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

Джерело: складено автором

Аналіз заробітної плати робітників торгового залу за 2019-2021 рр. показав, що заробітна плата робітників залежить від мінімальної заробітної платні в Україні. Для помічника офіціанта, заробітна плата впродовж 2019-2021 рр. підвищилася з 4200 грн. до 6500 грн. У офіціанта ставка змінилася з 6000 грн. до 6800 грн. У бармена, як старшого зміни, заробітна плата підвищилася з 6500 грн до 7400 грн. Для адміністратора підвищилася з 9600 грн до 10800 грн. Підняття заробітної плати впродовж 3-х років здійснювалось по причині підняття мінімальної заробітної плати в Україні. Персоналу виплачували лише заробітну плату, премій або додаткових мотиваційних заходів персоналу не надавалося.

В період карантинних обмежень, до функціональних обов'язків персоналу додалися додаткові задачі. Обслуговуючим персоналом торгового залу були лише бармени, які виконували свої функціональні обов'язки та додатково обов'язки офіціанта та помічника офіціанта. Функціональні обов'язки бармена наведені у табл. 14.

Таблиця 14 – Чек-лист функціональних обов'язків бармена у ресторані ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

Функціональні обов'язки бармена згідно посадової інструкції
Розрахунок гостей
Приготування та подача барної продукції гостям
Консультавання гостей з приводу банкетного обслуговування (при відсутності керівництва)
Перегляд барної продукції, складання стоп-листа, написання списку продукції для закупівлі
Відкриття/закриття зміни у програмному забезпеченні «Servio POS», написання денних звітів
Вирішення проблем, при їх виникненні
Прибирання робочого місця та підготовка його до роботи
Перевірка та підготовка усієї «критичної» продукції для роботи (вода, хліб, кава тощо)
Підготовка до банкетного обслуговування (прасування чохла для стільців, підготовка стільців для залу, декорування фуршетних столів)
Додаткові обов'язки бармена
Прийняття замовлення у гостей в торговому залі, їх обслуговування та розрахунок
Прийняття замовлення у гостей в номерах, їх обслуговування та розрахунок
Прийняття замовлення у гостей в номерах, їх обслуговування та розрахунок
Підготовка усього столового посуду та приборів (натирання після миття та фасування)
Збирання брудного посуду по поверхах
Сервірування торгового залу для сніданку/прибирання торгового залу після нього
Транспортування брудного столового текстилю до пральні/забирання чистого до ресторану

Джерело: складено автором

Отже, розглядаючи функціональні обов'язки бармена, можна зробити висновок, що цей спектр доволі об'ємний та інколи можна не встигати виконувати певні поставлені завдання. Таким чином бармен перевантажений додатковими обов'язками, що призводить до зниження ефективності його роботи. Заробітну платню при даних умовах бармену не підіймають, відсутні преміальні виплати працівникам, через що у них відсутня мотивація до роботи. Саме через цю причину відбувається велика «текучка» кадрів у ресторані ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»).

Наступним етапом дослідження ефективності функціонування ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») є аналіз фінансових показників діяльності. Проаналізуємо економічні показники ефективності діяльності ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»), табл. 15.

Таблиця 15 – Економічні показники ефективності діяльності ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відн.відх. 2021/2019, %
1	2	3	4	5
Загальний дохід, тис.грн.	11832,99	3974,52	6644,19	-43,85
Собівартість, тис.грн.	11036,29	4223,18	6491,53	-41,18
Умовний прибуток, тис.грн.	796,7	-248,66	152,66	-80,84
Рентабельність діяльності, %	7,22	-5,89	2,35	-67,45

Джерело: складено автором

Отже, аналіз економічних показників діяльності показав, що найприбутковішим є 2019 робочий рік, адже рентабельність становила 7,22%. У 2020 році рентабельність зазнає від'ємного значення, це означає, що підприємство зазнало значних фінансових втрат. У 2021 році ресторан ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») відновив свою діяльність та отримав прибуток, адже рентабельність склала 2,35%. Відносне відхилення для усіх показників набуває від'ємного значення, що означає зниження кількості доходної частину. Відносне відхилення для показника загального доходу становить -43,85%, дохід впав майже вповнину, в порівнянні з 2019 роком. Відносне відхилення собівартості складає -41,18%. Для умовного прибутку відхилення зазнає найвищого від'ємного значення -80,84%. Відносне відхилення рентабельності, в свою чергу, склало -67,45%.

Розглянемо відсоткове співвідношення споживачів, які відвідують ресторан ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») представлено на рис. 7.

Отже, аналіз споживачів ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») виділив наступні групи споживачів: бізнес туристи – 38%, індивідуальні туристи – 36%, пари – 13%, сім'ї – 9%, групи друзів – 4%. Проведений аналіз показав, що частка постійних гостей складає 80%, а нових – 20% відповідно. Даний розподіл споживачів дає змогу зробити висновок, що більша частина споживачів ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») є саме проживаючі готелю. Ресторан функціонує за рахунок проживаючих, які відвідують сніданок, адже він включений у вартість номера та бізнес-вечер, для власників карток «Reikartz Corporate Guest». Додатковим прибутком ресторану є організація банкетів, фуршетів, кава-брейків на території

самого ресторану чи готелю. Для ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») є великою проблемою відсутність зовнішніх споживачів або дуже мала їх кількість.

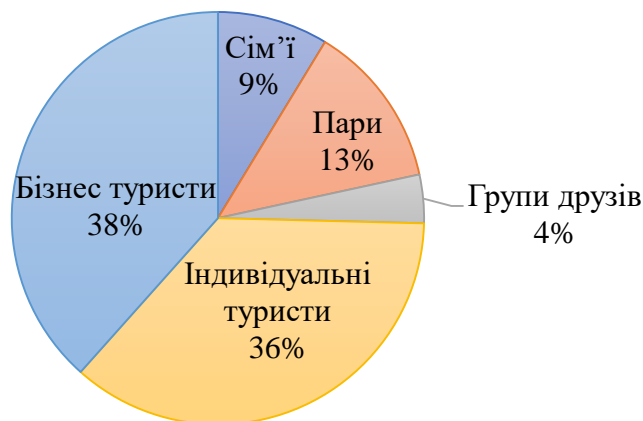


Рисунок 7 - Відсоткове співвідношення споживачів ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

Джерело: складено автором на основі [32].

При порівняльному аналізі було встановлено, що відгуки та оцінки споживачів є доволі високими. Оцінки споживачів для конкурентів ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») наведені у табл. 16.

Таблиця 16 – Порівняльна характеристика виставлених оцінок споживачів для конкурентів ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

Назва закладу	Оцінки споживачів, %				
	Чудово (9+)	Добре (7-9)	Достатньо добре (5-7)	Погано (3-5)	Дуже погано (1-3)
1	2	3	4	5	6
ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)	55,1%	29,4%	11,1%	2,8%	1,6%
Ресторан «Priroda»	87%	11,1%	1,2%	0,6%	0,1%
Ресторан «Optima Delux»	40,6%	33,3%	13,5%	9%	3,6%
Ресторан «Raziotel Kryvyi Rih»	56%	32,6%	7,8%	2,3%	1,3%

Джерело: складено автором на основі [32-35].

Отже, аналіз відгуків споживачів показав, що 55,1% споживачів оцінили заклад на 9+, що відповідає значенню «Чудово»; 29,4% дали оцінку 7-9 «Добре». 11,1% споживачів оцінили на «Достатньо добре» 5-7. 2,8% та 1,6% поставили оцінку 3-5 «Погано» та 1-3 «Дуже погано» відповідно. Дані відгуки та оцінки дають змогу зрозуміти, що заклад ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz

Аврора Кривий Ріг») працює на досить високому рівні, але має деякі недоліки у своїй роботі.

Аналіз конкурентів показав, що ресторан «Priroda» має 87% «Чудових» 9+ оцінок, що значно перевищує показник ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»). Для покращення своєї роботи та зменшення кількості поганих відгуків та оцінок з боку споживачів ресторан має реагувати та аналізувати їх, проводити відповідні роботи з персоналом тощо.

Для зрозуміння переваг та недоліків, які наявні у ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») проаналізуємо конкурентоспроможність закладу за 5-ти бальним методом (табл. 17).

Таблиця 17 – Оцінка конкурентоспроможності ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») та наявних конкурентів

Показник	ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)	Ресторан «Priroda»	Ресторан «Optima Delux»	Ресторан «Raziotel Kryvyi Rih»
1	2	3	4	5
Кількість закладів ресторанного господарства при готелі	5	4	4	4
Асортимент страв у меню	5	4	4	4
Якість страв	5	3	4	4
Наявність коктейльної карти	2	5	4	3
Наявність винної карти	5	5	3	3
Наявність барного меню	5	5	3	3
Інтер'єр закладу	3	5	3	3
Ввічливість персоналу	5	5	4	4
Зручність розташування закладу	5	3	3	4

Джерело: складено автором на основі [32-35].

Використовуючи дані оцінки, побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 8).

Отже, аналіз конкурентоспроможності ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») та наявних конкурентів дає можливість оцінити основні конкурентні переваги закладів. Асортимент страв у меню та якість страв у більшості досліджуваних закладах на досить високому рівні але найнижчим показником є ресторан «Priroda», хоча кількість відвідувачів ресторану значна вища за ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») але якість страв програє. Щодо бару та його меню, наявні декілька видів: винна карта, коктейльна карта, барне меню. Найвищим показником серед барної складової отримав заклад «Priroda», адже має широкий асортимент та гарну подачу напоїв. У ресторані ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»), в свою чергу, наявна коктейльна карта але вона недопрацьована якісно по складовим та подачею, через що коктейлі і не пропонують споживачам цього закладу.



Рисунок 8 – Багатокутник конкурентоспроможності ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») та наявних конкурентів  
Джерело: складено автором на основі [32-35].

Інтер'єр закладу найвишуканіший у ресторані «Priroda», адже є можливість не лише провести час у ресторані але й прогулятися та насолодитися ландшафтним дизайном. Ресторан ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»), ресторан «Optima Delux» та ресторан «Raziotel Kruvyi Rih» мають стримані інтер'єри, які в порівнянні з дизайном ресторану «Priroda» програють. Ввічливість персоналу на рівні у всіх досліджуваних закладах, адже вони зарекомендували себе як високоякісні заклади. І одним із найважливіших критеріїв є зручність розташування закладу. Найкращу розташованими є ресторан ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»), який знаходиться у центрі міста та ресторан «Raziotel Kruvyi Rih», який розташований біля залізничного вокзалу.

Незважаючи на просування закладів у інтернет-мережі, на сторінках веб-сайту Booking, розвивання соціальних мереж, таких як Instagram та Facebook доцільним є аналіз веб-сайту ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») на наявність різноманітних функцій, інформації для споживачів та зручності користування споживачем. Аналіз веб-сайтів ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») та його конкурентів представник у табл. 18.



Таблиця 18 – Аналіз веб-сайтів ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») та його конкурентів

Показник	ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)	Ресторан «Priroda»	Ресторан «Optima Delux»	Ресторан «Raziotel Kryvyi Rih»
1	2	3	4	5
Можливість локалізація сторінки	+	+	+	+
Наявні робочі посилання на соціальні мережі	–	+	–	+
Наявність робочих телефонних номерів	+	+	+	+
Відгуки споживачів	+	–	+	+
Наявність основного меню	–	+	–	–
Наявність барного меню	–	+	–	–
Перелік страв на сніданок	–	–	–	–
Інформативна база про алергени (представлена у меню)	–	+	–	–

Джерело: складено автором на основі [31, 40-42].

Отже, аналіз веб-ресурсів ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») та його конкурентів показав, що найбільш зручним та інформативним сайтом для споживача є веб-сайт ресторану «Priroda», адже у ньому наявні більшість критеріїв, які необхідно знати споживачеві. До цих критеріїв відносять наявність основного меню, барного меню, інформація про алергени, робочі контактні номери, посилання на соціальні мережі та можливість локалізації сторінки. Ресторан ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»), ресторан «Optima Delux» та ресторан «Raziotel Kryvyi Rih» мають веб-сайти від мережі Reikartz, на яких вказано лише загальна інформація про готельно-ресторанний комплекс в цілому. Для вказаних закладів немає можливості споживачеві подивитися найбільш розповсюджені запити, що є дуже великим мінусом для цих закладів.

Наступним етапом, згідно запропонованої методики є аналіз асортименту закладу методом АВС-аналізу. Його проведення є доцільним для виявлення найменш прибуткових і найбільш затратних страв у меню. АВС-аналіз позицій меню для ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») наведено у табл. 19

Таблиця 19 – АВС-аналіз позицій меню ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») за 2021 р.

Назва страви	Кількість, шт.	Закупна вартість, грн.	Продажа, грн.	Рентабельність страви, %	Частка у загальному товарообігу, %	Група
1	2	3	4	5	6	7
Борщ Український	1920	65280	153600	135,29	26,46	А

Продовження таблиці 19

1	2	3	4	5	6	7
Свинина Флорида	950	75050	142500	89,87	13,09	A
Спагеті Карбонара	968	77440	111320	43,75	13,34	A
Цезар з куркою та беконом	924	61908	106260	71,64	12,73	A
Пельмені фірмові	840	48720	79800	63,79	11,58	A
Курка Парміджана	410	18450	47150	155,56	5,65	B
Грецький салат	380	20140	34200	69,81	5,24	B
Деруни	423	8883	23265	161,90	5,83	B
Сирники	234	10998	21060	91,49	3,22	C
Клаб- сендвіч	207	6624	13455	103,13	2,85	C

Джерело: складено автором

Отже, проведений АВС-аналіз позицій меню дає змогу поділити їх за трьома групами А, В, С відповідно. А – найбільш прибуткові страви, В – середньо-прибуткові та С – малоприбуткові. Аналіз рентабельності показав, що позиції меню є прибутковими але націнка на них недостатня задля успішного функціонування. Рентабельність страв знаходиться в межах 64-162%, що є доволі високим значенням але не для усіх страв показник високої рентабельності означає популярність страви та отримання найбільшого прибутку. Для збільшення доходності страв необхідно перерахувати маржинальність кожної з них, провести удосконалення страв, залучити нових споживачів тощо. Аналіз меню ресторану методом АВС-аналізу за часткою у загальному товарообігу у ресторані ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») представлено на рис.9.

Отже, в процесі АВС-аналізу було досліджено 10 позицій. Поділ страв за групами відбувається за відсотковим співвідношенням А – 50%, В – 30%, С – 20%. Відповідно до співвідношення, до групи А відносяться «Борщ Український», «Свинина Флорида», «Спагеті Карбонара», «Цезар з куркою та беконом» та «Пельмені фірмові». Перелік страв групи А мають високий товарообіг та стабільно високу кількість продажів. Для підвищення прибутку можна підняти вартість цієї групи страв, адже деякі з них є досить низькими. Наприклад порція борщу має ціну 80 грн, на виході 300/130/50/40 – це борщ, пампушки, сметана та сало відповідно. Підняття ціни на 25% не стане досить критичною межею але буде мати вагомий внесок при підрахунку місячного або річного прибутку.

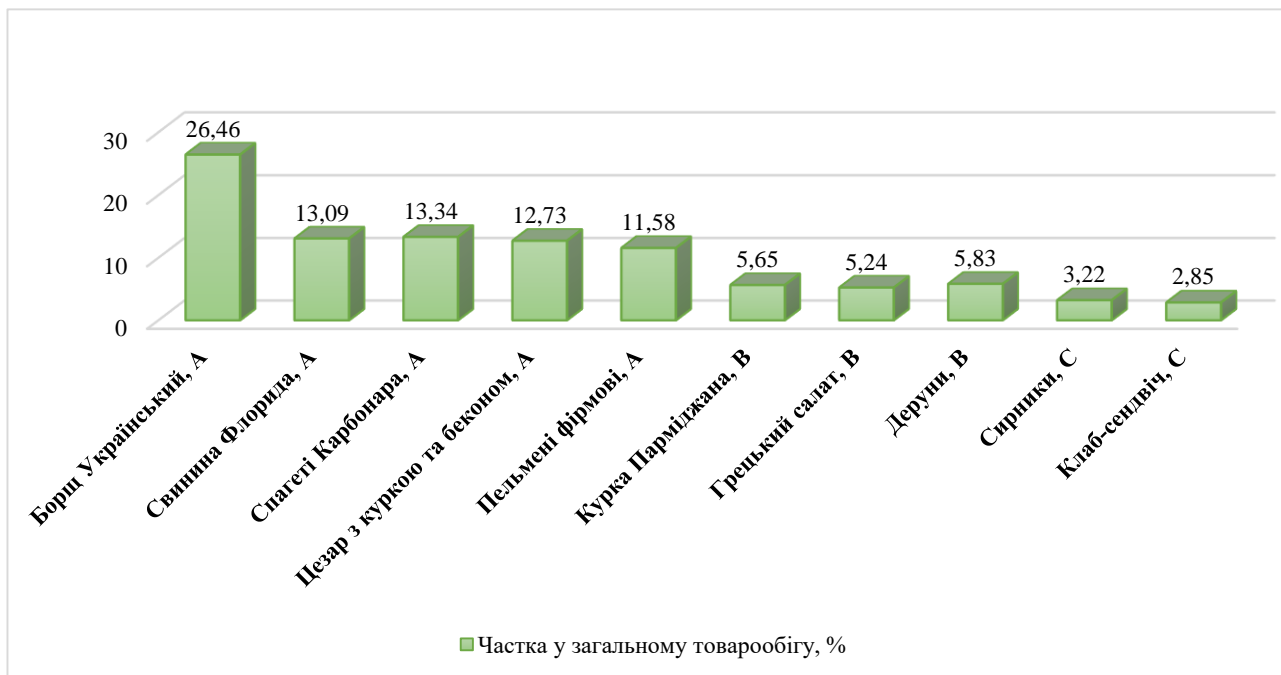


Рисунок 9 – Аналіз позицій меню ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») методом АВС-аналізу

Джерело: складено автором

Групу В, в свою чергу, складають «Курка Парміджана», «Грецький салат» та «Деруни». Ця група страв не є такою популярною, як група А але також має своїх прихильників. Продукцію на ці страви розраховувати таким чином, щоб не було надлишкового залишку на складі. Таким чином можна вберегти ресторан ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») від псування продукції. До групи С відносяться «Сирники» та «Клаб-сендвіч», що не є досить популярними серед споживачів.

Для аналізу ефективності діяльності ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») можна використати наступні показники: середній чек на людину, дохід за годину вільного місця (RevPASH – Revenue Per Available Seat Hour), швидкість зміни людей за столиком, середній час приготування страви, прибуток позиції з меню. Розрахунок даних показників для ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») наведені у табл. 20.

Таблиця 20 – Показники ефективності діяльності ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

Показник	Період			Відн. відх., %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	20-19	21-20	2021/2019
1	2	3	4	5	6	7
Середній чек на людину, грн	620	383	449	-38,23	17,23	-27,58

## Продовження таблиці 20

1	2	3	4	5	6	7
Дохід за годину вільного місця (RevPASH – Revenue Per Available Seat Hour), грн	579	167	303	-71,16	81,44	-47,67
Швидкість зміни людей за столиком, хв	35	132	85,71	277,14	-35,07	144,89
Середній час приготування страви «Борщ Український», хв	195	210	200	7,69	-4,76	2,56
Прибуток позиції з меню «Борщ Український», грн	42	40	46	-4,76	15,00	9,52

Джерело: розраховано автором

Отже, аналіз показників ефективності діяльності ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») є доволі специфічним. Такими показниками є швидкість зміни людей за столиком, середній час приготування страви та прибуток позиції з меню. Швидкість зміни людей за столиком досліджується на кожен окремий столик, адже у ресторані ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») місткість столиків різниться. Середній час приготування та прибуток позиції з меню розраховулися для позиції «Борщ Український», адже вона є найприбутковішою та найбільш рентабельною серед групи А.

Середній чек на людину за 2019 р. становив 620 грн., а у 2020 – 383 грн. Відносне відхилення склало -38,23%, тобто дохід підприємства знизився, через пандемію і тому кількість відвідувачі, як і їх середній чек знизилися. У 2021 році, показник трохи підвищився та становив 449 грн, відносно 2020 року відносне відхилення склало 17,23%.

Дохід за годину вільного місця, за 2019 р. складає 579 грн., за 2020 р. – 167 грн. та за 2021 р. – 303 грн. Відносне відхилення за 2021-2019 рр. склало -47,67%.

Швидкість зміни людей за столиком набуває найбільшого значення у 2020 р., по причині довгого простоювання місця за столиком, що дорівнює 132 хвилини, тобто не менше ніж за цей час споживачі займають місце. Найменшого значення у 35 хвилин, показник набрав у 2019 році, що є досить очікуваним.

Середній час приготування досліджуваної страви, включає в себе час на заготівлі, час на приготування та час на видачу страви. Відповідно до цього, середній час приготування страви «Борщ Український» у 2019 складає 195 хвилин, у 2020 р. – 210 хвилин, а у 2021 р. – 200 хвилин. Час залежить від кваліфікації кухаря, тому у 2020 р. час є найбільшим, через велику «текучку» кухарів. Тобто новим співробітникам необхідний час для навчання приготування страви та відточування швидкості.

Прибуток позиції «Борщ Український» у 2019 р. складає 42 грн, у 2020 р. – 40 грн, а у 2021 р. – 46 грн., даний прибуток залежить не лише від встановленої ціни по меню але й від інфляційних процесів у країні.

Аналіз ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») показав, що заклад працює не дуже ефективно, адже середня кількість гостей за день є невеликою, а більшу частину свого часу працівники займаються організацією та прибиранням сніданків, підготовкою до банкетного обслуговування. За цим питанням було проаналізовано найпопулярніші соціальні мережі, які використовуються молоддю на сьогоднішній день. В наш час мало хто слухає радіо або читає газети, та й ті хто читає – не є потенційними відвідувачами ресторанів. Тому для просування свого закладу, підприємці звертаються за допомогою до SMM-спеціаліста або ж наймають його на довгий час. Аналіз соціальних мереж «Instagram» та «Facebook» показав, що сторінки закладу є не популярними. Сторінками просто не займаються, не просувають, не обновлюють, тому й підписників не додається, тому й нових відвідувачів немає.

Дослідження діяльності ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») дає можливість зрозуміти, що заклад має проблеми із рекламою та просуванням свого ресторану, тому йому необхідно виконати певні кроки для привернення уваги споживачів. Ресторан ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») існує за рахунок проживаючих готелю, годуючи їх сніданками та вечерям. Додатковим доходом є також банкетне та фуршетне обслуговування. Для отримання значного доходу ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») необхідно трохи змінити концепцію своєї діяльності.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У роботі був проведений аналіз літератури з метою дослідження терміну служби харчування при готельно-ресторанному комплексі. Аналіз різноманітних підходів до трактування терміну, особливостей організації служби харчування при готельно-ресторанному комплексі дає можливість виокремити основні особливості організації служби харчування при готельно-ресторанному комплексі, серед яких: наявність барів у службі харчування, подавання сніданків, наявність банкетного обслуговування, наявність обслуговування у номерах, використання різних форм обслуговування, наявність міні-барів.

На підставі проведеного критичного аналізу щодо сутності, особливостей функціонування та виконуваних функцій служби харчування у готельно-ресторанному комплексі, порівняння посадових обов'язків та вимог до керуючого служби харчування, дає змогу узагальнити розуміння сутності служби харчування у готельно-ресторанному комплексі. Служба харчування являє собою окремий структурний підрозділ, який співпрацює з усіма службами готельному підприємства, надає послуги харчування проживаючим готелю та звичайним гостям, очолюваний директором, керуючим служби харчування чи адміністратором служби харчування.

Контент-аналіз наукових підходів для оцінювання ефективності функціонування служби харчування при готельно-ресторанному показує, що дослідники розглядають дане питання дуже широко, використовуючи різноманітні методиками та методи. Дослідження показало, що найбільш зручною буде методика, яка включає в себе більшість розглянутих етапів науковцями.

Була розроблена авторська методика, яка включає в себе наступні етапи: аналіз організації, аналіз кадрового забезпечення, аналіз функціональних обов'язків, аналіз фінансових показників діяльності, аналіз показників ринку і клієнтів, АВС-аналіз меню, оцінка КРІ. Етап аналізу показників ринку і клієнтів, в свою чергу, включає в себе 3 додаткові етапи, серед яких – аналіз споживачів (структура споживачів, кількість нових відвідувачів, кількість і частка постійних відвідувачів, рівень задоволеності відвідувачів за оцінками), аналіз конкурентоспроможності ресторану в порівнянні з іншими закладами, аналіз каналів просування ресторанних послуг, в т.ч. оцінка ефективності сайту.

Аналіз ефективності діяльності та удосконалення функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі був проведений при готельно-ресторанному комплексі ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»). Готельно-ресторанний комплекс «Reikartz Аврора Кривий Ріг» – це сучасний готель, який знаходиться в місті Кривий Ріг. Основним видом економічної діяльності ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») є діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

Оцінка ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») була проведена за 2019-2021 рр. Різкий спад завантаженості у 2020 році викликаний пандемією, що в результаті вплинуло на кількість прибутку підприємства. Аналіз показав, що підприємство нормально функціонувало в 2019 році, отримало значний

прибуток, вистояло кризу 2020 року і заново запустилося, хоч і з втратами, а в 2021 році почало відроджуватися та знову вийшло в прибуток, хоч і в мінімальний.

Був проведений SWOT-аналіз ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») дає можливість виокремити сильні сторони закладу, серед яких: зручне місце розташування готельно-ресторанного комплексу «Reikartz Аврора Кривий Ріг», програма лояльності, кваліфікований персонал, високий рівень організаційної культури, система знижок, власний сайт готелю, відповідність номерного фонду міжнародним вимогам.

Був проведений аналіз кадрового забезпечення та мотивації персоналу. Аналіз за 2019-2021 рр. показав, що кількість людей на робочі професії почала знижуватися з 2020 року. Відносно відхилення таких посад, як: адміністратор, офіціант, помічник офіціанта, су-шеф, помічник кухаря складає -50%. Аналіз показників плинності та укомплектованості кадрів показав, що штат повністю укомплектований у 2019 році. Але з 2020 року, укомплектованість штату становила 76%, що в свою чергу, обумовлено пандемією COVID-19. Необхідність вживання антикризових заходів призвело до скорочення кадрової складової ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»). В той же час аналіз заробітної платні робітників торгового залу за 2019-2021 рр. показав, що заробітна платня робітників залежить від мінімальної заробітної платні в Україні. Персоналу виплачували лише заробітну плату, премій або додаткових мотиваційних заходів персоналу не надавалося. Скорочення кількості персоналу торгового залу призвело до перевантаження працівників додатковими обов'язками. Заробітну платню при даних умовах не підіймають, відсутні преміальні виплати працівникам, через що у них відсутня мотивація до роботи. Саме через цю причину відбувається велика «текучка» кадрів. Для вирішення цієї проблеми можна запропонувати наступне рішення, як підняття заробітної платні барменам на 25%. Це рішення є доволі вигідним для керівництва, адже для підняття заробітної плати 4-х барменів необхідно трохи більше ніж ставка офіціанта. Беручи до уваги, що цим підняттям можна замінити 2-х офіціантів та 2-х помічників офіціантів, то підприємство та керівництво виходить навіть у плюс таким чином. Підняття заробітної плати з боки робітника – заохочує його продовжувати роботи в такий складний час, навіть з великою кількістю задач, що зменшує можливість так званої «текучки кадрів». При неприйнятті деяких заходів в даному випадку, може страдати якість обслуговування, що впливає у формі негативних відгуків.

При дослідженні економічних показників було встановлено, що найприбутковішим є 2019 робочий рік, адже рентабельність становила 7,22%. У 2020 році рентабельність зазнає від'ємного значення, це означає, що підприємство зазнало значних фінансових втрат. У 2021 році ресторан ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») відновив свою діяльність та отримав прибуток, адже рентабельність склала 2,35%.

Було проведено аналіз готелів-конкурентів готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»), серед яких «Park House», «Raziotel Кривий Ріг», «Optima Делюкс Кривий Ріг». Оцінка

зкладам була надана за 5-ти бальною шкалою, на основі відгуків та оцінок користувачів послуг даних закладів. Найвищі оцінки отримали готельно-ресторанний комплекс «Reikartz Аврора Кривий Ріг» та готель «Park House».

Аналіз конкурентоспроможності показав, що найбільш конкурентоспроможними закладами є ресторан ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») та ресторан «Priroda».

Проведений аналіз веб-сайтів ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») та його конкурентів показав, що ресторан ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»), ресторан «Optima Delux» та ресторан «Raziotel Кривий Ріг» мають веб-сайти від мережі Reikartz, на яких вказано лише загальна інформація про готельно-ресторанний комплекс в цілому. Для вказаних закладів немає можливості для споживача подивитися найбільш розповсюджені запити, що є дуже великим мінусом для цих закладів.

Проведений АВС-аналіз меню показав, що рентабельність страв знаходиться в межах 64-162%, що є доволі високим значенням але не для усіх страв показник високої рентабельності означає популярність страви та отримання найбільшого прибутку. Для збільшення доходності страв необхідно перерахувати маржинальність кожної з них, провести удосконалення страв, залучити нових споживачів тощо. Для просування страв можна застосувати певні методи, як порада від офіціантів, реклама або пости у соціальних мережах саме цих позицій. Можливий варіант доопрацювання технології цих страв, зробити більш вишукану подачу тощо. Споживач, в першу чергу, куштує очима. Для створення першого враження можливе впровадження електронного меню, в якості QR-кодів на столах. Дане рішення є досить актуальним, адже є більш гігієнічним. Споживачі мають змогу своїм смартфоном просканувати QR-код, який розташований на столі, подивитися електронне меню, яке можна розробити з фотографіями страв для кращого сприйняття та обрати страву, яка сподобалась. Дане рішення є досить економічним, адже зі змінами меню його не потрібно передруковувати, необхідно лише внести зміни електронно.

Дослідження діяльності ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») дає можливість зрозуміти, що заклад має проблеми із рекламою та просуванням свого ресторану, тому йому необхідно виконати певні заходи для популяризації закладу та привернення уваги споживачів.

Найлегшими шляхами є розвиток соціальних мереж ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») своїми силами, тобто позначити відповідального за це робітника та дивитися за тенденцією розвитку. Це рішення має й свої недоліки. По-перше можливі неякісні кадри, через непрофесійну техніку (камера чи телефон). По-друге, відповідальна особа на підприємстві може просто не розуміти концепцію ведення сторінки у соціальній мережі або не мати натхнення для цього. Тому раціональним виходом є найняти на цю позицію фахівця, який пропрацює усю концепцію. Ще одним додатковим рішенням є придбати рекламу у «міських блогерів», які популярні у наш час. Це рішення стовідсотково допоможе привабити нових відвідувачів до закладу та познайомити їх з кухнею та обслуговуванням ресторану ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»). Це рішення є доволі нетривалим та



споживачі можуть надходити певними «хвилями», але частина з них все-таки залишиться постійними гостями [38-39].

Для впровадження запропонованих покращень для ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») було розраховано середня вартість нововведень, які подані у дод. Б.

Одним із найбільш економних впроваджень є електронне меню. Різноманітність програм на ринку із невеликою ціною є доволі вигідним рішенням. Для автоматизації певних процесів на кухні є доцільним придбати машину для розкачування тіста. Найбільш коштовними є підвищення заробітної платні барменам, для мотивації праці та наймання SMM-спеціаліста для роботи із соціальними мережами та просуванням закладу у мережі. Попит на спеціалістів росте, тому заробітна платня і відповідна.

Отже, запропоновані заходи удосконалення ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») дозволять закладу підвищити свій дохід, в середньому на 20%, збільшити кількість споживачів та замотивувати працівників закладу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. [Чинний від 2004-07-01]. Київ, 2004. 18с. URL: [https://dnaop.com/html/34057/doc-ДСТУ\\_4281\\_2004](https://dnaop.com/html/34057/doc-ДСТУ_4281_2004)
2. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. [Чинний від 2003-12-01]. Київ, 2004. 31 с. URL: [https://dnaop.com/html/40988/doc-ДСТУ\\_3862-99](https://dnaop.com/html/40988/doc-ДСТУ_3862-99)
3. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2004-07-01]. Київ, 2004. 18 с. URL: [https://dnaop.com/html/29982/doc-ДСТУ\\_4269\\_2003](https://dnaop.com/html/29982/doc-ДСТУ_4269_2003)
4. Жарко І. В. Менеджмент підприємств ресторанного господарства. Харків, 2008. 267 с. URL: <https://lib.sale/restoran-gostinica-menedjment/mehanizm-diji-pidприємства-restorannogo.html>
5. Шматько Л. П. Туризм и гостиничное хозяйство. Ростов-на-Дону, 2005. 352 с. URL: <https://topuch.com/uchebnoe-posobie-izdanie-vtoroe-rekomendovano-ministerstvom-ob/index15.html>
6. Головка О.М., Кампов Н.С., Махлинець С.С., Симочко Г.В. Організація готельного господарства: Навч. Посібник. Київ, 2010. 337 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/604-organizatsiya-gotel'nogo-gospodarstva-golovko-om.html>
7. Левицька І. В., Корж Н.В., Онищук Н.В. Готельна справа: Навчальний посібник. Вінниця, 2015. 580 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26667.pdf>
8. Байлик С. І., Писаревський І.М. Організація готельного господарства. Харків, 2015. 329 с. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/41618/1/ПЕЧ\\_2015\\_4П\\_Орг%20готельн%20господарства%20Писаревський.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/41618/1/ПЕЧ_2015_4П_Орг%20готельн%20господарства%20Писаревський.pdf)
9. Шикіна О. В., Андрєєва Д. Рестораний бізнес як складова інфраструктури. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12797/1/Ресторанний%20бізнес%20як%20складова%20інфраструктури%20туризму.pdf>
10. Шкабара Т. Особливості формування якості ресторанного продукту. Товари і ринки. 2008. №1(5). С. 107–113. URL: <http://tr.knute.edu.ua/files/2008/05/19.pdf>
11. Шляхи вдосконалення технології надання послуг харчування готельного підприємства. URL: [https://knowledge.allbest.ru/sport/3c0b65625b2ad68b4c43b88521306d26\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/sport/3c0b65625b2ad68b4c43b88521306d26_0.html)
12. Мальська М. П., Пандяк. І.Г., Занько Ю.С. Організація готельного обслуговування. 2011. 366 с. URL: <https://subj.ukr-lit.com/organizaciya-gotel'nogo-obslugovuvannya-malska-m-p-7-3-organizaciya-j-upravlinnya-sluzhboyu-gromadskogo-xarchuvannya-v-gotelyax/>
13. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства. 2007. 280 с. URL: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2015/10/ORG-Arhy-pov.pdf>

14. Технологічний проект овочевого цеху ресторану на 90 місць при готелі. URL: [https://revolution.allbest.ru/cookery/00335075\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/cookery/00335075_0.html)
15. Мальська М. П., Пандяк. І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. 2012. 472 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Malska\\_Marta/Hotelnyi\\_biznes\\_teorii\\_ta\\_praktyka.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Malska_Marta/Hotelnyi_biznes_teorii_ta_praktyka.pdf)
16. Бойко М. Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства. Київ, 2006. 448 с. URL: <https://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/chapter-2146/>
17. Лук'янов В. О., Мунін Г.Б. Організація готельно-ресторанного обслуговування. Київ, 2012. 346 с. URL: [https://pidru4niki.com/1806020360350/turizm/harchoviy\\_kompleks#80](https://pidru4niki.com/1806020360350/turizm/harchoviy_kompleks#80)
18. Івашина Л. Л., Томюк С. І. Особливості ресторанів при готелях. URL: [https://er.chdu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3780/2/Матеріали%2010%20конференції%20ТОМ\\_2\\_2019.pdf#page=251](https://er.chdu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3780/2/Матеріали%2010%20конференції%20ТОМ_2_2019.pdf#page=251)
19. Куди поділися охочі працювати у ресторанах? Проблеми, тенденції та перспективи ринку праці. URL: <https://www.restorator.ua/post/куди-поділися-охочі-працювати-у-ресторанах-проблеми-тенденції-та-перспективи-ринку-праці>
20. Калайтан Т. В. Інструменти контролінгу підприємств ресторанного господарства. Підприємництво і торгівля. 2018. №23. С. 82–86. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kalajtan.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kalajtan.htm)
21. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. Інфраструктура ринку. 2021. №58. С. 77–82. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26403/1/Погуда\\_Методи\\_оцінки\\_персоналу.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26403/1/Погуда_Методи_оцінки_персоналу.pdf)
22. Лоханова Н. О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів ресторанного господарства. Ефективна економіка. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4600>
23. Федоренко О. 7 КРІ, які повинен відслідковувати кожен керуючий ресторану. 2020. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/7-key-performance-indicators-every-restaurant.html>
24. Вакулєнко Р.Я., Кочкурова О.А. Теорія и практика управління гостиничним бізнесом. Москва, 2007. 320 с.
25. Гречишкіна Е.А. Ресторанное дело. Пинск, 2017. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Olena-Hrechyshkina/publication/313746347\\_Elektronnyj\\_ucebno-metodiceskij\\_kompleks\\_Restorannoe\\_delo/links/5e2e9397299bf1e929d930a8/Elektronnyj-ucebno-metodiceskij-kompleks-Restorannoe-delo.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Olena-Hrechyshkina/publication/313746347_Elektronnyj_ucebno-metodiceskij_kompleks_Restorannoe_delo/links/5e2e9397299bf1e929d930a8/Elektronnyj-ucebno-metodiceskij-kompleks-Restorannoe-delo.pdf)
26. Басюк Т.П., Керанчук Т.Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу. Київ, 2018. 360 с. URL: [http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31908/1/NP\\_Basuk\\_Keranchuk.pdf](http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31908/1/NP_Basuk_Keranchuk.pdf)
27. Прашкевич Ж. АВС-аналіз меню в ресторане. URL: <https://prashkevich.com/abc-analiz-menu-v-restorane/>

28. Рейнікова В. Оборотність місця в ресторані та кафе URL: <https://joinposter.com/ua/post/oborotnist-mistsya-v-restorani-ta-kafe>
29. Семенюк Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення розрахунку збалансованих показників в управлінні продажами підприємств ресторанного господарства. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20154\(114\)/sep20154\(114\)\\_090\\_SemenyukLV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20154(114)/sep20154(114)_090_SemenyukLV.pdf)
30. ТОВ «ВЕНЕЦІЯ-БЕСТ». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-venetsiia-best-30735035>
31. Reikartz Аврора Кривий Ріг. URL: <https://reikartz.com/uk/hotels/aurora-krivoy-rog/>
32. Reikartz Aurora Kryvyi Rih, Кривий Ріг, Україна. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/reikartz-aurora-kryvyi-rih.uk.html>
33. Park House, Кривий Ріг, Україна. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/park-house.ru.html>
34. Raziotel Kryvyi Rih, Кривий Ріг, Україна. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/domashniy-uyut-business.ru.html?aid=356980&label=gog235jc-1DCAso6QFCCnBhcmstaG91c2VIIVgDaOkBiAEBmAEhuAENyAEN2AED6AEB-AECiAIBqAIDuAK18o2cBsACAdICJDIIzjkyYTFILTRjNGMtNDQ3NC04MGRkLTY2ZGEwYzc5M2NkN9gCBOACAQ&sid=ef78b73e6be512e34d6c201f0dff85d0>
35. Optima Hotel Deluxe, Кривий Ріг, Україна. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/domashiy-zatyshok-delux.ru.html?aid=356980&label=gog235jc-1DCAso6QFCCnBhcmstaG91c2VIIVgDaOkBiAEBmAEhuAENyAEN2AED6AEB-AECiAIBqAIDuAK18o2cBsACAdICJDIIzjkyYTFILTRjNGMtNDQ3NC04MGRkLTY2ZGEwYzc5M2NkN9gCBOACAQ&sid=ef78b73e6be512e34d6c201f0dff85d0>
36. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Київ, 2003. 348 с. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk81.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechauk81.htm)
37. Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. Київ, 1997. 121 с. URL: <https://buklib.net/books/30553/>
38. Aurorarestaurantkr. URL: <https://www.instagram.com/aurorarestaurantkr/#>
39. Готельний комплекс «Аврора». URL: <https://www.facebook.com/aurorahotel.kr>
40. Optima Делюкс Кривий Ріг, Україна. URL: <https://reikartz.com/uk/hotels/optima-deluxe-krivoy-rog/restaurants/>
41. Raziotel Кривий Ріг, Україна. URL: <https://reikartz.com/uk/hotels/raziotel-krivoy-rog/restaurants/>
42. Ресторан Priroda. Priroda Restaurant. URL: <https://www.priroda.net.ua>
43. Marcato Atlas Motor 180 mm тестораскатка-локшинорізка електрична машина для розкачування тіста. URL: <https://darim-teplo.com/ua/p346458712-marcato-atlas-motor.html>

44. QR-меню, яку працює на вас. URL: <https://oddmenu.com/uk>
45. SMM-менеджер: середня зарплата в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-smm-менеджер/>
46. Ivanov, Stanislav (2014). Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zangador.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

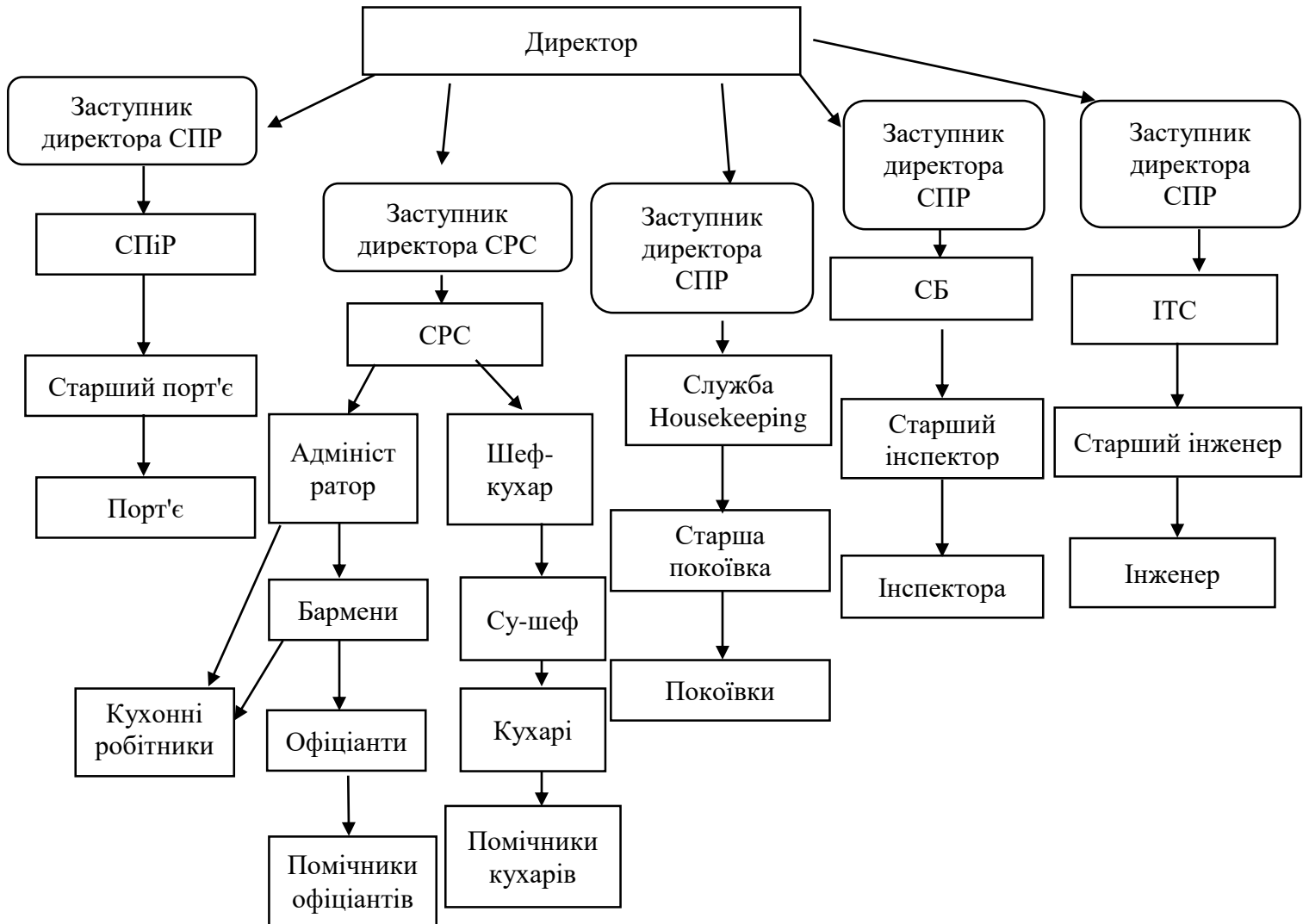


Рис. А1. Лінійно-функціональна структура управління готельно-ресторанним комплексом ТОВ «Венеція-БЕСТ» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б1 – Вартість впровадження покращень для ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг»)

Покращення	Вартість нововведення
1	2
Підвищення заробітної платні барменам на 25%	88800 грн/рік
Наймання SMM-спеціаліста	144000 грн/рік
Введення автоматизації обслуговування QR-кодів та електронних меню	4044,6 грн/рік
Придбання машину для розкачування тіста, для автоматизації роботи на кухні	6800 грн

Джерело: розраховано авторам на основі [43-45].

Отже, для розрахунку вартості впровадження покращень для ресторану ТОВ «Венеція-Бест» (готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг») було проаналізовані відповідні інтернет-джерела. Розрахунок витрат на підвищення заробітної платні барменам було проведено на основі актуальної заробітної платні. Сума підвищення для 1 посади склала 1833,33 грн. Тому для 4 барменів, на 1 рік сума підвищення складає 88000 грн.

Для розрахунку заробітної платні SMM-спеціаліста був проведений аналіз інтернет-платформи Work.ua, який показав середню заробітну платню у розмірі 16000 грн в Україні. Беручи до уваги дохід підприємства та рівень заробітної платні персоналу, підприємство не зможе виділити таку суму, тому доцільним є встановити рівень для цієї посади у розмірі 12000 грн. При такому розмірі заробітної платні, витрати на це покращення на рік дорівнюватимуть 144000 грн [45].

Для автоматизації обслуговування є доцільним придбати підписку на «Електронне QR-меню» з можливістю створення, редагування цифрового меню. Дослідження показало, що найвигіднішим варіантом є електронне меню, яке можна створити на веб-сайті oddmenu.com. Вартість є доволі невеликою, особливо при придбанні підписки на рік, яка дорівнюватиме 9\$ помісячно, відповідно до курсу Національного Банку України, це буде коштувати 4044,6 грн/рік [44].

Для автоматизації та пришвидшення кулінарних процесів доцільним є придбання електронної машини для розкачування тіста. Дана витрата є одноразовою, у розмірі 6800 грн, відповідно до інтернет-магазину darim-terplo.com [43].